

This file has been cleaned of potential threats.

If you confirm that the file is coming from a trusted source, you can send the following SHA-256 hash value to your admin for the original file.

9d6f13ae327fefd22c84630d45d36601baead3f5ec835e3fe4fc921020cb6643

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.



โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม
และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

Christian University of Thailand
**The Relationship Model among Transformational Leadership,
Innovation Capability and Organizational Performance
of Non-life Insurance Companies in Thailand**

ชัยรัตน์ ไกรรอด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

พ.ศ. 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม

และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

ชัยรัตน์ ไกรรอด

นายชัยรัตน์ ไกรรอด

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร แยมินิล

Ph.D. (Human Resource Development)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชินณพงศ์ ทองพวง

ปร.ด. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร. ปภากร สุวรรณธาดา

ปร.ด. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชินณพงศ์ ทองพวง

ปร.ด. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

หัวหน้าหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

ไพศาล จันทรงมี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล จันทรงมี

ปร.ด. (การจัดการ)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภินันต์ อันทวีสิน

ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภินันต์ อันทวีสิน

ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คณบดีคณะสหวิทยาการ

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยณุพงศ์ ทองพวง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร. ปภากร สุวรรณธาดา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และกำลังใจอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร แยมนิล ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมด้วยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภินันต์ อันทวีสิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล จันทรงมี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำชี้แนะและข้อเสนอแนะอันมีค่าเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณะ ดาราเรือง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัทธมา ชื่นบุญ คุณชาญยุทธ แสงแดง คุณนราวิศญ์ แสงแจ่ม และคุณศรชัย จันทร์เมือง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณคำหรี เกื่อนชื่น คุณสุภโชค ชนะถาวร คุณวิเชียร ประทักษากุล และคุณอิสราภาพ มีศรี ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการบริษัทประกันวินาศภัย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงกัลยาณมิตรและเจ้าหน้าที่ศูนย์ศึกษาศยามคอมเพล็กซ์และสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยคริสเตียน ที่ให้ความช่วยเหลือจนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ และผู้ที่สนใจในงานวิจัยดังกล่าว

หัวข้อวิทยานิพนธ์	โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายชัยรัตน์ ไกรรอด
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการภาครัฐและเอกชน)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยณูพงศ์ ทองพวง, ปร.ค. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร. ปภากร สุวรรณธาดา, ปร.ค. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)
ปี พ.ศ.	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารจำนวน 384 คน จาก 48 บริษัท เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบรากแอลฟาเท่ากับ 0.85, 0.96 และ 0.80 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2/df = 1.15$, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99, p-value = 0.25) ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.42$, $p < 0.05$) ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ($\beta = 0.68$, $p < 0.01$) ความสามารถด้านนวัตกรรมส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.50$, $p < 0.05$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม ($\beta = 0.76$, $p < 0.05$) ผลการวิจัยนี้ สนับสนุนแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ว่าผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม และนวัตกรรมจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความสามารถด้านนวัตกรรม, ผลการดำเนินงานขององค์กร

Thesis Title	The Relationship Model among Transformational Leadership, Innovation Capability, and Performance of Non-Life Insurance Companies in Thailand
Author	Mr. Chairat Krairod
Degree	Doctor of Philosophy (Public and Private Management)
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chitsanupong Thongphuang, Ph.D. (Public and Private Management)
Co-Advisor	Dr. Pabhagorn Suvarnadhada (Public and Private Management)
A.D.	2025

Abstract

This quantitative research aimed to examine the structural model of the relationships among transformational leadership, innovation capability, and organizational performance in non-life insurance companies in Thailand. The sample consisted of 384 executives from 48 companies. The research instrument was a questionnaire designed to measure transformational leadership, innovation capability, and organizational performance within the context of non-life insurance businesses. Through the reliability of the instrument, Cronbach's alpha coefficients were verified at 0.85, 0.96, and 0.80, respectively. Finally, data were analyzed using path analysis.

The findings revealed that the structural model of the relationships among transformational leadership, innovation capability, and organizational performance in non-life insurance companies in Thailand was consistent with the empirical data ($\chi^2/df = 1.15$, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99, p-value = 0.25). The path analysis indicated that transformational leadership had a direct effect on organizational performance ($\beta = 0.42$, $p < 0.05$) and a direct effect on innovation capability ($\beta = 0.68$, $p < 0.01$). Moreover, innovation capability had a direct effect on organizational performance ($\beta = 0.50$, $p < 0.05$), while transformational leadership had an indirect effect on organizational performance through innovation capability ($\beta = 0.76$, $p < 0.05$). These results supported the theoretical proposition that effective leadership fosters an environment conducive to innovation development, which in turn enhances organizational success.

Keywords: Transformational leadership, Innovation capability, Organizational performance

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพประกอบ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
ความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	11
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
บริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย.....	15
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	29
แนวคิดความสามารถด้านนวัตกรรม.....	38
แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร.....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
การออกแบบการวิจัย.....	73
ลักษณะของสถานที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	80
การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย.....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	90
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย	
สรุปผลการวิจัย.....	115
อภิปรายผลการวิจัย.....	117
ข้อเสนอแนะ.....	129
เอกสารอ้างอิง.....	133
ภาคผนวก	
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์	142
ข การพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมวิจัย	
เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย.....	146
เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย.....	147
หนังสือเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย.....	150
ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	151
ง หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย.....	161
จ รายชื่อบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย.....	163
ฉ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	170
ช การตรวจสอบคุณภาพค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	177
ประวัติผู้วิจัย.....	206

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สรุปทฤษฎีและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	37
2.2	สรุปแนวคิดและองค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรม.....	46
2.3	สรุปแนวคิดและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร.....	58
3.1	สัดส่วนในการเก็บข้อมูลและขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม.....	76
3.2	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	83
4.1	สรุปข้อมูลส่วนบุคคล.....	93
4.2	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย.....	94
4.3	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	96
4.4	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	97
4.5	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.6	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล....	100
4.7	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมสินค้า หรือผลิตภัณฑ์.....	101
4.8	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกระบวนการ....	102
4.9	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมการตลาด.....	103
4.10	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรม การสร้างพฤติกรรม.....	104
4.11	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์.....	105
4.12	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัย ในประเทศไทย ด้านการเงิน.....	105
4.13	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัย ในประเทศไทย ด้านลูกค้า.....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัย ในประเทศไทย ด้านกระบวนการภายใน..... 108
4.15	สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับ ความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัย ในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา..... 109
4.16	เปรียบเทียบค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์..... 111
4.17	ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล ของโมเดล ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของ บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยตามสมมติฐานการวิจัย..... 112

สารบัญภาพประกอบ

แผนภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย โมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและ ผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย.....	10
2.1 โครงสร้างองค์กรสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม การประกอบธุรกิจประกันภัย.....	25
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	89
4.1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัท ประกันวินาศภัยในประเทศไทยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย.....	110

Christian University of Thailand

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มุ่งสร้างวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วม กลยุทธ์องค์กร (Strategic Management) ที่เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับการดำเนินงานจริงและการประเมินผล การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่เน้นการพัฒนาทักษะและแรงจูงใจให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร นวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร (Innovation & Organizational Learning) ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจประกันวินาศภัย เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (Technology & Information Management) ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ที่เน้นการกำหนดตัวชี้วัด การติดตาม และปรับปรุงผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

บทบาทและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจประกันวินาศภัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวทางการนำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับบุคคลและองค์กร โดยผู้นำจะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Bass & Riggio, 2006) ในบริบทของธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่อาศัยความเชื่อมั่นระหว่างผู้ให้บริการและผู้เอาประกันภัยเป็นหลัก ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านการพิจารณาสินไหมและการให้บริการหลังการขาย ซึ่งล้วนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรม

ผู้นำที่สามารถแสดงตนเป็นแบบอย่างแห่งความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในหลักจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ทั้งจากบุคลากรภายในและจากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ข้อร้องเรียน หรือวิกฤตการณ์ด้านความเชื่อมั่น คุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้ตามในฐานะผู้นำที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Bass & Avolio, 1994)

อุตสาหกรรมประกันวินาศภัยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำลาย และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร จะช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้าใจทิศทางร่วมกัน เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่ประกันภัยดิจิทัล หรือการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric) การนำพหุศาสตร์ด้วยแรงบันดาลใจจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ทুমเท และสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลัง (Bass & Riggio, 2006)

ธุรกิจประกันวินาศภัยจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการพิจารณาเคลม การประเมินความเสี่ยง หรือการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด วิเคราะห์ และตั้งคำถามกับแนวทางเดิม จะช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรม เช่น การนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ลดต้นทุน และยกระดับคุณภาพบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

ทั้งนี้ บุคลากรในธุรกิจประกันวินาศภัยมีบทบาทหลากหลายและต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง เช่น ผู้ที่พิจารณาสินไหมทดแทน วิศวกรประเมินความเสียหาย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ผู้นำที่มีความสามารถในการดูแลรายบุคคล เข้าใจความต้องการที่แตกต่างกัน และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลได้อย่างเหมาะสม จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) และลดอัตราการลาออก ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะยาว (Yukl, 2013; Bass & Riggio, 2006)

แม้ธุรกิจประกันวินาศภัยจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารความเสี่ยงและสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า หลายองค์กรยังประสบข้อจำกัดในการ

ปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของบริบทธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น ระบบประเมินความเสี่ยงภัยอัตโนมัติ แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการให้บริการลูกค้า และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งองค์กรจำนวนมากไม่น้อยยังขาดการประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันยังเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับความสะดวก รวดเร็ว ความโปร่งใสในการให้บริการ และความสามารถในการปรับแต่งผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalization) ขณะเดียวกันองค์กรประกันวินาศภัยยังต้องเผชิญกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งด้านการบริหารความเสี่ยง เงินกองทุนสำรอง และมาตรฐานการรายงานตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ตลอดจนข้อกำหนดด้านธรรมาภิบาลในระดับสากล

ข้อจำกัดเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัว ขับเคลื่อน และจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้นำในหลายองค์กรยังคงยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และไม่สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์ระดับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ที่สำคัญคือ ผู้นำจำนวนมากยังไม่สามารถปลูกฝังวัฒนธรรมที่เปิดรับการเรียนรู้และนวัตกรรม ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลงอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Avolio, 1994) โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Jung, Chow, & Wu, 2003) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนตามกลยุทธ์ที่วางไว้และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจประกันวินาศภัยธุรกิจประกันวินาศภัยเป็นภาคธุรกิจที่มีลักษณะการแข่งขันสูงเนื่องจากมีผู้ประกอบการจำนวนมากที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่ใกล้เคียงกันในด้านความคุ้มครองและราคา ส่งผลให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบและเปลี่ยนผู้ให้บริการได้ง่าย นอกจากนี้อุตสาหกรรมยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ในการให้บริการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความสะดวก รวดเร็ว และการเข้าถึงบริการ

แบบเรียลไทม์ ซึ่งล้วนเป็นแรงกดดันให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้บริบทดังกล่าว ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และยกระดับผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน (Wang & Ahmed, 2004)

ในด้านผลิตภัณฑ์ องค์กรประกันวินาศภัยจำเป็นต้องสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงรูปแบบเดิมให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคล เช่น ประกันภัยตามพฤติกรรม การขับขี่ (Usage-based Insurance) หรือประกันเฉพาะกลุ่ม (Microinsurance) ซึ่งล้วนเป็นการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันอย่างชัดเจน ในด้านกระบวนการ การนำเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), ระบบการยืนยันและดำเนินการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนที่ไม่ต้องใช้เอกสาร กระดาษ (Paperless Claim) หรือแอปพลิเคชันสำหรับยื่นเคลม มาใช้ในกระบวนการภายใน ช่วยเพิ่มความรวดเร็ว โปร่งใส และลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพเชิงระบบและประสบการณ์ของลูกค้า

ด้านการตลาด การใช้กลยุทธ์ดิจิทัล เช่น การตลาดผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และการให้บริการแบบรายบุคคล (Personalized Experience) ช่วยสร้างความผูกพันระยะยาวกับลูกค้าเป้าหมาย ในด้านพฤติกรรมองค์กร ความสามารถในการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และเปิดรับนวัตกรรม เป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่ในด้านกลยุทธ์ องค์กรที่สามารถคิดค้นแนวทางการแข่งขันใหม่ เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ล้ำสมัย การกำหนดราคาแบบยืดหยุ่น หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ผ่านพันธมิตรทางธุรกิจ จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวและสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้

ธุรกิจประกันวินาศภัยจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารความเสี่ยงและสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ แต่ในทางปฏิบัติยังพบว่า หลายองค์กรดำเนินธุรกิจในลักษณะดั้งเดิม ขาดการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการ ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีใหม่หรือผู้เล่นรายใหม่ในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ประกันภัยบางประเภทยังคงมีรูปแบบและเงื่อนไขเช่นเดิมมายาวนาน โดยขาดการนำข้อมูล เทคโนโลยี หรือบริการดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความแตกต่างหรือเพิ่มคุณค่า

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันวินาศภัยไทยอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการส่งเสริมนวัตกรรมในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน เช่น การขาย

ผลิตภัณฑ์ การรับประกัน การออกกรมธรรม์ การชดเชยค่าสินไหม ตลอดจนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ (InsurTech) ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบอัตโนมัติ (Automation) ซึ่งช่วยเพิ่มความแม่นยำ ความสะดวกในการให้บริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

นวัตกรรมจึงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นองค์ประกอบที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการบริหารจัดการยุคใหม่ โดยครอบคลุมตั้งแต่ต้นวัฏจักรด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนากระบวนการภายใน ไปจนถึงนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง (นิสาชล จัตรทอง, 2561)

การประกันภัยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 และพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 ดังนี้ (1) การประกันชีวิต (Life Insurance) หมายถึง การประกันภัยที่ให้ความคุ้มครองเกี่ยวกับชีวิตของผู้เอาประกันภัย เช่น การเสียชีวิต การทุพพลภาพ หรืออายุยืน โดยมีการจ่ายผลประโยชน์ตามเงื่อนไขของกรมธรรม์ ซึ่งอาจรวมถึงการออมเงินหรือการลงทุนในบางรูปแบบ (2) การประกันวินาศภัย (Non-life Insurance) หมายถึง การประกันภัยที่ให้ความคุ้มครองต่อทรัพย์สิน ความรับผิดชอบทางกฎหมาย หรือความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ หรือการเจ็บป่วย โดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับอายุขัยของบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลักตามกฎหมาย ได้แก่ (1) ประกันภัยรถยนต์ (2) ประกันภัยอัคคีภัย (3) ประกันภัยเบ็ดเตล็ด และ (4) ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566)

ธุรกิจประกันวินาศภัยนับเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่ประชาชนและภาคธุรกิจให้ความไว้วางใจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ โรคระบาด หรืออุบัติเหตุรุนแรง การประกันภัยจึงเป็นกลไกหลักในการรองรับผลกระทบทางการเงิน และช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่ระบบเศรษฐกิจโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566) อย่างไรก็ตาม หากผู้รับประกันภัยดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือขาดเสถียรภาพทางการเงิน ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างต่อผู้เอาประกันภัย และอาจกระทบต่อเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ผลประกอบการธุรกิจประกันวินาศภัยปี พ.ศ. 2565 มูลค่าเบี้ยประกันภัยรับโดยตรง (Direct Premium) อยู่ที่ 274,227 ล้านบาท ขยายตัวจากปีที่แล้วในอัตราร้อยละ 4.30 สัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Insurance Penetration) อยู่ที่ร้อยละ 1.58 ลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2564 อยู่ที่ร้อยละ 1.63 อัตราค่าสินไหมทดแทนรวมทุกประเภทการประกันภัย (Loss Ratio) ปี พ.ศ. 2565 อยู่ที่ร้อยละ 88.40 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2564 ซึ่งมีอัตราค่าสินไหมทดแทนที่ร้อยละ 67.40 โดยอัตราค่าสินไหมทดแทนที่เพิ่มขึ้นนี้มาจากการประกันภัยเบ็ดเตล็ด โดยเฉพาะการประกันภัยสุขภาพที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 182.10 ในปี พ.ศ. 2564 เป็นร้อยละ 523.30 ในปี พ.ศ. 2565 ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนประกันภัยที่เกี่ยวข้องโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Coronavirus Disease 2019: COVID-19) (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566)

รายงานผลประกอบการของธุรกิจประกันวินาศภัยในช่วงปี พ.ศ. 2564–2565 สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการลดลงของสัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงต่อ GDP (Insurance Penetration) และอัตราค่าสินไหมทดแทนมีความผันผวนอย่างมีนัยสำคัญจากผลกระทบของ COVID-19 ความท้าทายดังกล่าวเกิดขึ้นท่ามกลางบริบทการแข่งขันที่เข้มข้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และการรุกเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรธุรกิจประกันภัยจึงจำเป็นต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างภาวะผู้นำและความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566)

ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กรสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ได้เป็นตัวเงิน (Marquardt, 2002) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance) คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในการตัดสินใจว่าองค์กรสามารถที่จะอยู่รอดได้หรือไม่ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (อารีรัตน์ แต่งเที่ยง และภักธดา ฉายอรุณ, 2561) โดยผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Systematic) และมีกระบวนการ (Process) ด้วยการวัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (มยุรี บุญโต, 2561)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี ทั้งนี้ ความเหมาะสมของแต่ละแนวทางขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร โครงสร้างการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นหลัก (ศรีสกุล เจริญศรี, 2562) วิธีการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานโดยอาศัยสมรรถนะ (Competency-Based Performance Measurement) การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPI) การ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) การกำหนดเป้าหมายด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ (Objective and Key Results: OKR) และการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC)

ในบรรดาแนวคิดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน งานวิจัยฉบับนี้เลือกใช้ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการประเมินผลทั้งในมิติทางการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างสมดุล ครอบคลุม 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจประกันวินาศภัย BSC ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างกลยุทธ์กับผลลัพธ์ได้อย่างเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสมในการนำมาใช้เป็นกรอบในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนและต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การพัฒนาทักษะของบุคลากรและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และต่อ ยอดเป็นผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้นในท้ายที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านกลไกของนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (Arif & Akram, 2018; Overstreet, Hanna, Byrd, Cegielski, & Hazen, 2013) ความสามารถด้านนวัตกรรม เป็นหนึ่งในแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบรรลุความสำเร็จในระยะยาว ทั้งยังมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (ประทีป จตุรพงษ์, 2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาล และยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม (เกศกนก แสงอุบล, 2564) ขณะที่ ศิริลักษณ์ จันทรสว่าง (2560) และพิรุณศิริศักดิ์ (2559) ต่างพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยผ่านกลไกของนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนศักยภาพการบริหารในมิติต่าง ๆ ตามแนวคิด Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2006) โดยองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมที่ดี มักส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดดเด่นอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567–2569) ของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดความสามารถด้านนวัตกรรม และแนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวสนับสนุนให้องค์กรประกันวินาศภัยไทยพัฒนาโครงสร้าง พหุกิจกรรม และระบบการ

บริหารจัดการให้สามารถปรับตัวในยุคดิจิทัล สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งนี้ ภายใต้การนำของผู้บริหารที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่มั่นคง ยั่งยืน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรอบด้าน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

ธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ข้อมูลเชิงสถิติยังสะท้อนแนวโน้มที่น่ากังวล เช่น สัดส่วนเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Insurance Penetration) ที่ลดลงในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ถดถอยของทั้งอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจในภาพรวม องค์กรจึงจำเป็นต้องยกระดับศักยภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานให้เข้มแข็งและยั่งยืน

แม้จะมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานในบริบทของภาคธุรกิจอื่น เช่น โรงพยาบาลและสถานศึกษา แต่อุตสาหกรรมประกันวินาศภัยไทยยังขาดการศึกษาเชิงลึกที่เชื่อมโยงตัวแปรทั้งสามในลักษณะของแบบจำลองเชิงสาเหตุโดยตรง โดยเฉพาะในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะด้านกฎระเบียบ บทบาททางเศรษฐกิจ และการบริหารความเสี่ยงในระดับประเทศ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยเฉพาะการตรวจสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ทางวิชาการ และนำเสนอแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำและขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและยกระดับผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำถามการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย อยู่ในระดับใด
2. โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยหรือไม่ และมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

H1: โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

H3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

H4: ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

H5: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

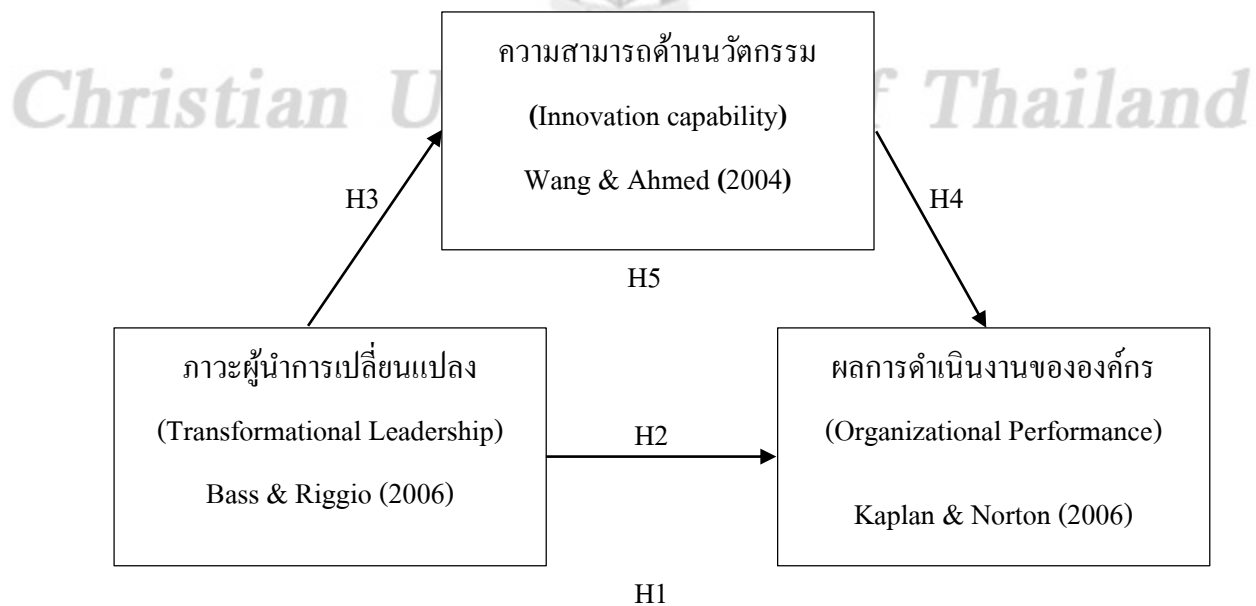
จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และเชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้างอิงจากทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ (1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

(2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) (3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และ (4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ความสามารถด้านนวัตกรรมอ้างอิงจากแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ (1) ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product innovation capability) (2) ด้านนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation capability) (3) ด้านนวัตกรรมการตลาด (Market innovation capability) (4) ด้านนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral innovation capability) และ (5) ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic innovation capability)

ผลการดำเนินงานอ้างอิงจากแนวคิดของ Kaplan & Norton (2006) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ (1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)



แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร ในบริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ในบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ประกอบด้วยตัวแปรหลัก 3 ตัวแปร ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ความสามารถด้านนวัตกรรม และ (3) ผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย จำนวนทั้งสิ้น 48 บริษัท รวมประชากร 1,900 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาวิจัยในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 โดยมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2567

นิยามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากตัวแปรที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบข้อคำถามสำหรับแบบสอบถามดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเติบโตทั้งด้านอาชีพและจิตใจ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะปัจเจกบุคคล โดยมีเป้าหมายในการ

ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับองค์กร (Bass & Riggio, 2006) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเคารพนับถือ ยกย่อง ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อมั่นในผู้นำ คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร กล้าคิด กล้าตัดสินใจรวมถึงมีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ของการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ผู้นำมีพฤติกรรมที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมและสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม สื่อสาร สร้างเจตคติที่ดีและมีความคิดเชิงบวก ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงการอุทิศตนมีความผูกพันต่อเป้าหมาย กำหนดมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานและวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจว่าสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ทุกปัญหามีหนทางแก้ไข เปิดโอกาสให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ตัดสินใจหาแนวทางแก้ไขปัญหการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ กระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และหาแนวทางใหม่มาแก้ไขปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามแก้ไขปัญหามีการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ในการทำงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจและเปิดโอกาสความก้าวหน้าให้กับผู้ตาม พัฒนาความรู้ความสามารถ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและศักยภาพ โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและมีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation capability) หมายถึง จิตความสามารถขององค์กรในการริเริ่ม พัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด พฤติกรรม และกลยุทธ์ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถดังกล่าวสะท้อนถึงความพร้อมของ

องค์กรในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Wang & Ahmed, 2004) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product innovation capability) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีประโยชน์และสามารถนำออกสู่ตลาดสร้างมูลค่าได้ โดยครอบคลุมถึงการคิดค้นสินค้าใหม่ การปรับปรุงหรือพัฒนาองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์เดิมให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านฟังก์ชันการใช้งาน รูปแบบการให้บริการ หรือคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้บริโภค

ด้านนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation capability) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนา, ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการแบบใหม่ มีความสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว สร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ โดยครอบคลุมถึงการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนด้านเวลาและทรัพยากร เพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจอย่างแม่นยำบนฐานข้อมูล

ด้านนวัตกรรมการตลาด (Market innovation capability) หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาตลาดในรูปแบบใหม่เพื่อที่จะแข่งขันกับคู่แข่ง ปฏิรูปแผนการตลาดเพื่อเข้าสู่ตลาดเป้าหมาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ด้านนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral innovation capability) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาการบริหารด้วยวิธีการใหม่ ๆ ยอมรับการใช้วิธีการใหม่ ๆ และค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ สร้างรูปแบบของวัฒนธรรมที่ทำให้คิดนำเสนอสิ่งใหม่ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมในการทำงาน

ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic innovation capability) หมายถึง ความสามารถในการที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์การแข่งขันใหม่ โดยยอมรับความเสี่ยงในการเติบโตขององค์กร สร้างคุณค่าให้กับองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มานำเสนอต่อผู้บริหารให้เกิดการยอมรับและนำมาใช้ในองค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมมิติสำคัญ เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2006) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน ผลลัพธ์วัดได้จาก (1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) ได้แก่ รายได้จากลูกค้ารายใหม่ รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ รายได้จากจำนวนกรรมธรรม์ที่เพิ่มขึ้น รายได้รวม และ (2) การลดลงของต้นทุน (Cost reduction) ได้แก่ อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน

ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลลัพธ์วัดได้จาก (1) ส่วนแบ่งการตลาด (Market share) ได้แก่ อัตราส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้ารายเก่า (Customer retention) (2) บริการหลังการขาย (After-sale service) ได้แก่ อัตราส่วนการซื้อสินค้าซ้ำ (3) การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ (Customer acquisition) ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) (4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer relationships) ได้แก่ อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า และ (5) กำไรต่อลูกค้า (Customer profitability) ได้แก่ ยอดขายต่อลูกค้าที่ซื้อหนึ่งราย

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานภายในองค์กร กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า สร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ ความรวดเร็วในการให้บริการ อัตราการผลิตกรรมธรรม์ผิดพลาด อัตราการประเมินความเสี่ยงในการรับประกันภัยผิดพลาด อัตราการส่งมอบกรรมธรรม์ที่ทันเวลา ระยะเวลาในการออกบริการใหม่ ๆ สู่ตลาด

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ผลลัพธ์วัดได้จาก (1) การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและการเรียนรู้ของบุคลากร ได้แก่ จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี (2) การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร ได้แก่ อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการขาดงาน และ (3) การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ อัตราความเร็วของระบบ อัตราของเวลาที่ระบบไม่ทำงาน อัตราการพัฒนาปรับปรุงระบบ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการศึกษาค้นคว้า และนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. บริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดความสามารถด้านนวัตกรรม
4. แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

1. บริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

1.1 นิยามบริษัทประกันวินาศภัย

บริษัท หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยตามพระราชบัญญัตินี้ และหมายความรวมถึงสาขาของบริษัทประกันวินาศภัยต่างประเทศที่ได้รับ ใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยในราชอาณาจักรตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

วินาศภัย หมายถึง ความเสียหายอย่างใด ๆ บรรดาที่จะพึงประมาณเป็นเงินได้ และหมายความรวมถึงความสูญเสียในสิทธิผลประโยชน์หรือรายได้ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

การประกอบธุรกิจประกันภัย หมายถึง การประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยตามกฎหมายว่าด้วยการประกันวินาศภัย (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

ผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัย หมายถึง ผู้บริหารที่กำกับดูแลหน่วยงานของบริษัทประกันวินาศภัย ดังต่อไปนี้ (1) พิจารณารับประกันภัย (2) การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย (3) การตลาดและบริการ (4) การจัดการค่าสินไหมทดแทน (5) การประกันภัยต่อ (6) การบัญชีและการเงิน (7) การลงทุน (8) การประเมินผลข้อมูล และ (9) นิติการ เป็นผู้บริหารระดับต้นตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งกรรมการ (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2564)

1.2 ประวัติการประกันวินาศภัยในประเทศไทย (History of Non-Life Insurance in Thailand)

การประกันนั้นได้เริ่มดำเนินการธุรกิจในยุโรปเป็นเวลานานมาแล้ว สำหรับประเทศไทยตามประวัติศาสตร์ไทยได้มีการค้าขายกับชาวต่างชาติมาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยา ไทยดำเนินธุรกิจค้าขายกับชาวต่างชาติโดยใช้การขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นหลัก และเนื่องจากในขณะนั้นมีชาวต่างประเทศเดินทางมาค้าขายกับกรุงศรีอยุธยามากขึ้น ชาวต่างชาติจึงได้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจประกันวินาศภัย แต่ไม่ปรากฏเป็นหลักฐานว่ามีการจดทะเบียนขอรับใบอนุญาตในการดำเนินธุรกิจประกันภัยขึ้น

ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ประมาณปี พ.ศ. 2368 สมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 3 ได้ทรงสั่งซื้อเครื่องพิมพ์ดีดจากประเทศอังกฤษและเนื่องจากทรงเกรงว่าจะเกิดความเสียหายขึ้นในระหว่างทาง จึงได้สั่งให้ทำการประกันเครื่องพิมพ์ดีดดังกล่าว ในช่วงระหว่างการขนส่ง โดยพระองค์เองเป็นผู้เอาประกันภัย แสดงว่าการประกันภัยนั้นได้เริ่มเข้ามาถึงเมืองไทยแล้ว และอาจกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มมีการประกันภัยทางการขนส่งสินค้าตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 3

ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวมีชาวฝรั่งเศสเข้ามาตั้งห้างค้าขายเป็นจำนวนมาก ห้างฝรั่งเศสบางห้างได้เป็นตัวแทนของบริษัทประกันภัยต่างประเทศด้วย เท่าที่ปรากฏดังนี้

- 1) ห้างบอเนียว ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2399 เป็นตัวแทนของ Netherlands India Sea and Fire Insurance Company รับประกันภัยทางทะเล และประกันอัคคีภัย รวมทั้งเป็นตัวแทนของ North China Insurance Company อีกด้วย
- 2) ห้างสก็อต ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2399 เป็นตัวแทนของ Ocean Marine Insurance Company
- 3) ห้างบิกเคนแบ็ก ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2401 เป็นตัวแทนของ Colonial Sea and Fire Insurance Company

กฎหมายฉบับแรกที่มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการประกันภัยเพื่อนำมาใช้ในการควบคุมการจัดตั้งบริษัทประกันภัยในปี พ.ศ. 2454 คือ พระราชบัญญัติลักษณะเข้าหุ้นส่วนและบริษัท ร.ศ. 130 ซึ่งมาตรา 115 บัญญัติว่าบริษัทเดินรถไฟ รถมราง บริษัทรับประกันภัยต่าง ๆ บริษัททำการคลังเงิน เหล่านี้ ท่านห้ามมิให้ตั้งขึ้นนอกจากได้รับพระบรมราชานุญาต และต่อมาได้มีพระราชบัญญัติประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการประกันภัยเมื่อ พ.ศ. 2467 โดยได้กล่าวเกี่ยวกับการควบคุมการก่อตั้งบริษัทประกันภัยมิให้มีการจัดตั้งอย่างเสรี แต่ก็มีได้เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการประกันวินาศภัยโดยเฉพาะ จนกระทั่งเมื่อ พ.ศ. 2510 จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย กำหนดให้บริษัทประกันวินาศภัยต้องขอใบอนุญาตในการจัดตั้งและดำเนินธุรกิจ ล่าสุด พ.ศ. 2562 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติประกันวินาศภัยเพิ่มเติมเรียกว่า พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ปัจจุบันมีจำนวนบริษัทประกันวินาศภัยทั้งสิ้นจำนวน 51 บริษัท และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (อิตวิติ ชัยวัฒน์, 2560)

1.3 ความหมายของการประกันภัย

การประกันภัย คือ การรวมความเสียหายของผู้เอาประกันภัยแต่ละคนมารวมกัน โดยผู้ที่ประสบความเสียหายมิได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น หรือ คือ การรวมความเสียหายที่เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุของผู้เอาประกันภัยแต่ละคนมารวมกันซึ่งความเสียหายที่เกิดขึ้นของบุคคลหนึ่ง ๆ จะถูกเฉลี่ยให้กับสมาชิกในกลุ่มหรือผู้เอาประกันภัยคนอื่น ๆ และผู้ที่ได้รับความเสียหายก็จะได้รับการชดเชยสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้น ทำให้เขาเหล่านั้นมีสถานภาพกลับคืนสู่สถานภาพเดิม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการประกันภัย คือ การที่ผู้เอาประกันภัยทำการโอนความเสี่ยงภัยที่ตนเองประสบมาให้กับผู้รับประกันภัยหรือบริษัทประกันภัยนั่นเอง โดยผู้เอาประกันภัย (Insured) ทำการจ่ายเบี้ยประกันภัย ให้แก่ผู้รับประกันภัย (Insurer) คือ บริษัทประกันภัย โดยกฎหมายกำหนดว่าผู้รับประกันภัยต้องเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ตามพระราชบัญญัติประกันชีวิตและพระราชบัญญัติประกัน

วินาศภัย พ.ศ. 2551 และบริษัทประกันภัยตกลงที่จะชดเชยจ่ายค่าสินไหมทดแทน (Claim payment) หรือใช้เงินจำนวนหนึ่งให้แก่ผู้เอาประกันภัยหรือผู้รับประโยชน์เมื่อความเสียหายเกิดขึ้นกับผู้เอาประกันภัย โดยจำนวนเงินเอาประกันภัย (Sum insured) คือ จำนวนเงินที่ระบุในกรมธรรม์ที่บริษัทประกันภัยจะต้องรับผิดชอบสูงสุดเมื่อมีเหตุการณ์ที่เอาประกันภัยไว้เกิดขึ้น และเงื่อนไขต่าง ๆ ของสัญญาประกันภัยจะระบุอยู่ในกรมธรรม์ประกันภัย (Insurance policy) การประกันภัยมี 2 รูปแบบ คือ การประกันชีวิต (Life Insurance) และการประกันวินาศภัย (Non-Life Insurance) (ฐิติวัติชัยวัฒน์, 2560)

1.4 ความสำคัญของการประกันภัย (Importance Insurance)

การประกันภัยมีประโยชน์และมีความสำคัญในการช่วยให้บุคคลหรือองค์กรลดหรือบริหารความเสี่ยงภัยให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น

1) การประกันภัยช่วยส่งเสริมให้ประชาชนมีความมั่นคงทางการเงินและช่วยลดความวิตกกังวล ผู้เอาประกันภัยหรือผู้บริหารองค์กรมีความวิตกกังวลในความเสี่ยงภัยที่ทรัพย์สินของเขาหรือขององค์กรอาจได้รับความเสียหาย นอกจากนั้นประชาชนทั่วไปอาจมีความวิตกกังวลในการเสียชีวิตก่อนวัยอันควรและยังมีบุคคลที่ต้องพึ่งพิงอยู่ข้างหลัง ดังนั้น เมื่อผู้เอาประกันภัยหรือองค์กรโอนความเสี่ยงภัยเหล่านี้ไปให้บริษัทประกันภัย จะทำให้ช่วยลดหรือคลายความวิตกกังวลเหล่านี้ลงได้

2) การประกันภัยช่วยส่งเสริมให้เกิดการออมทรัพย์และการลงทุน ธุรกิจประกันภัยเป็นสถาบันการเงินแห่งหนึ่งซึ่งเป็นแหล่งระดมเงินออมที่สำคัญ แน่นอนว่าจำนวนเงินออมย่อมมีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศที่มีอัตราการออมทรัพย์มากจะเห็นได้ว่ามีอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศต่อประชากรสูงตามไปด้วย ดังนั้น การประกันภัยจึงช่วยส่งเสริมการออมทรัพย์ของประชาชนและการออมทรัพย์ของประเทศ

3) การประกันภัยช่วยส่งเสริมและก่อให้เกิดการค้าและการพาณิชย์ ในโลกธุรกิจยุคปัจจุบันมีการค้าและการพาณิชย์ข้ามชาติ คือ มีการนำเข้าสินค้าหรือวัตถุดิบเข้ามาจากต่างประเทศ และมีการส่งออกสินค้าหรือวัตถุดิบไปยังประเทศอื่น ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจการค้าจึงมีความเสี่ยงภัย เช่น สินค้าอาจได้รับความเสียหาย หรือสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานอาจก่อให้เกิดผู้บริโภคได้รับอันตราย และแน่นอนว่าความเสี่ยงภัยเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินธุรกิจโดยตรง ดังนั้นการประกันภัยจึงเข้ามาเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงภัย โดยผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ สามารถโอนความเสี่ยงภัยที่ตนเองประสบไปยังบริษัทประกันภัย เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค

และเพื่อให้คนในฐานะผู้ประกอบการได้รับความคุ้มครองในสินทรัพย์หรือแม้กระทั่งชีวิตของตนเอง เป็นการช่วยลดความเสี่ยงภัยของความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมาก

4) การประกันภัยช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพ บริษัทประกันภัยไปลงทุนและบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบริษัทประกันภัยมีข้อมูลความรู้ ความชำนาญในการบริหารเงินลงทุน ดังนั้นการเจริญเติบโตและการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพของธุรกิจประกันภัยจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการจัดสรรทรัพยากรของประเทศเป็นอย่างมาก (ฐิตวดี ชัยวัฒน์, 2560)

1.5 ประเภทของการประกันวินาศภัย

การประกันวินาศภัยแบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (1) การประกันภัยรถยนต์ แบ่งเป็นการประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับ โดยกฎหมายและการประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจ (2) การประกันอัคคีภัย แบ่งเป็นการประกันอัคคีภัยสำหรับที่อยู่อาศัย การประกันอัคคีภัยสำหรับสถานประกอบการธุรกิจ การประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (3) การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง แบ่งเป็นการประกันภัยตัวเรือ การประกันภัยการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และ (4) การประกันภัยเบ็ดเตล็ด แบ่งเป็นการประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล การประกันภัยอุบัติเหตุการเดินทาง การประกันสุขภาพ การประกันภัยเจ้าบ้าน การประกันภัยกอล์ฟ การประกันภัยสำหรับผู้โดยสารเรือโดยสารรับจ้าง การประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก การประกันภัยความรับผิดจากผลิตภัณฑ์ การประกันภัยความรับผิดจากการประกอบวิชาชีพ การประกันภัยความรับผิดของนายจ้าง และการประกันภัยความรับผิดของกรรมการและเจ้าหน้าที่ (ฐิตวดี ชัยวัฒน์, 2560)

1.6 การแบ่งส่วนการดำเนินงานหรือหน่วยงานในธุรกิจประกันวินาศภัย

บริษัทประกันภัยโดยทั่วไปจะแบ่งส่วนการดำเนินงาน ดังนี้ (1) พิจารณารับประกันภัย (2) การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย (3) การตลาดและบริการ (4) การจัดการค่าสินไหมทดแทน (5) การประกันภัยต่อ (6) การบัญชีและการเงิน (7) การลงทุน (8) การประเมินผลข้อมูล และ (9) นิติการ (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2564)

1.7 โครงสร้างของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยในประเทศไทย

อุตสาหกรรมประกันวินาศภัยในประเทศไทยมีโครงสร้างที่ชัดเจนภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการออกใบอนุญาต ควบคุม ดูแล และส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัย เพื่อให้มีความมั่นคงทางการเงิน โปร่งใส และสามารถคุ้มครองผลประโยชน์

ของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ในเชิงโครงสร้าง อุตสาหกรรมประกันวินาศภัยไทยประกอบด้วย บริษัทประกันวินาศภัยที่ได้รับใบอนุญาตอย่างถูกต้องตามกฎหมายจำนวน 48 บริษัท (ข้อมูลจาก คปภ. ปี 2566) โดยแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดและลักษณะการบริหารจัดการที่คล้าย ๆ กัน เอาไว้ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสะท้อนถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ (1) กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ มีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงมากกว่า 5,000 ล้านบาท จำนวน 15 บริษัท (2) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงระหว่าง 1,000-5,000 ล้านบาท จำนวน 11 บริษัท และ (3) กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก มีเบี้ยประกันภัยรับโดยตรงน้อยกว่า 1,000 ล้านบาท จำนวน 22 บริษัท (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

ทั้งนี้ มีบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นต่างชาติ เข้ามาลงทุนเป็นจำนวนหนึ่ง ซึ่งช่วยเพิ่มความหลากหลายในการแข่งขันและการพัฒนานวัตกรรมในตลาดไทย ขณะเดียวกันบริษัทประกันวินาศภัยยังมีพันธมิตรสำคัญ ได้แก่ นายหน้าประกันภัย ตัวแทนขาย สายงานสำรวจภัย และบริษัทรับประกันภัยต่อ (Reinsurance) ที่ทำงานร่วมกันเป็นระบบห่วงโซ่อุตสาหกรรมประกันภัย ในด้านผลิตภัณฑ์ บริษัทประกันวินาศภัยไทยให้บริการครอบคลุมหลายหมวด เช่น ประกันภัยรถยนต์ (ภาคบังคับและภาคสมัครใจ) ซึ่งถือเป็นสัดส่วนรายได้เบี้ยประกันที่ใหญ่ที่สุดของตลาด รองลงมา ได้แก่ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยเบ็ดเตล็ด ประกันสุขภาพ และประกันภัยความรับผิด ซึ่งมีการเติบโตเพิ่มขึ้นตามความต้องการของประชาชนและภาคธุรกิจ โครงสร้างอุตสาหกรรมยังได้รับการสนับสนุนโดยระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูลกลาง เช่น ระบบ Insurance Bureau System (IBS) ที่ช่วยให้บริษัทประกันสามารถตรวจสอบข้อมูลกรมธรรม์ ประวัติการเคลม และป้องกันการทุจริต ขณะเดียวกัน คปภ. ยังได้ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลตามความเสี่ยง (Risk-Based Supervision) และการกำหนด เกณฑ์ความมั่นคงทางการเงิน (Capital Adequacy Ratio: CAR) เพื่อส่งเสริมให้บริษัทมีความเข้มแข็งและบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.8 องค์กรที่ควบคุม กำกับ และส่งเสริมธุรกิจประกันภัย

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (สำนักงาน คปภ.) (Office of Insurance Commission) จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคลทำหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนด มีหน้าที่โดยตรงในการควบคุม กำกับ และส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย มีการกำหนด

วิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เป็นองค์กรชั้นนำที่สร้างเสริมระบบประกันภัยให้เข้าถึงโดยง่าย เป็นธรรมและยั่งยืน กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ดังนี้ (1) กำกับดูแลธุรกิจประกันภัยให้มีเสถียรภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีธรรมาภิบาล (2) ส่งเสริมและพัฒนาระบบประกันภัยให้เติบโตอย่างยั่งยืน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต และ (3) สร้างความรู้ความเข้าใจและปลูกฝังค่านิยมการใช้ระบบประกันภัยในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของประชาชนให้ได้รับความเป็นธรรมจากการประกันภัย สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยได้ออกกฎหมายต่าง ๆ เพื่อการควบคุม กำกับดูแลและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยที่สำคัญ ๆ เช่น พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2551 กฎกระทรวง และคำสั่งนายทะเบียน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ยังได้จัดทำแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2564–2568) ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมประกันภัยของประเทศไทยให้มีความเข้มแข็งและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม โดยแผนดังกล่าวกำหนดวิสัยทัศน์ว่า ระบบประกันภัยไทยมีความมั่นคง ยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในบริบทของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ด้วยการขับเคลื่อนผ่านนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนสามารถเข้าถึงระบบประกันภัย และใช้ประโยชน์จากการประกันภัยเพื่อรองรับความเสี่ยงได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้ แผนพัฒนาฯ ดังกล่าวได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักจำนวน 4 ด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประกันภัยไทยอย่างเป็นระบบและยั่งยืนดังต่อไปนี้

1) พัฒนาและส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัย ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อให้ธุรกิจประกันภัยมีความมั่นคง สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1.1) ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในธุรกิจประกันภัย เช่น การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในระบบการดำเนินงาน (InsurTech)

1.2) สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล

1.3) ส่งเสริมการสร้างความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในธุรกิจ
ประกันภัย

2) สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการประกันภัยให้ประชาชนและ
ภาคเอกชน ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

2.1) ส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการ
ประกันภัยในประชาชนและภาคเอกชน

2.2) พัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูลและบริการประกันภัยที่สะดวกและเหมาะสม
กับกลุ่มเป้าหมาย

2.3) สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่เหมาะสมกับความต้องการและ
ความเสี่ยงของประชาชน

3) ผลักดันให้ระบบประกันภัยมีบทบาทในการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจและสังคม
อย่างยั่งยืน ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.1) ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมอย่างยั่งยืน เช่น ประกันภัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและสังคม

3.2) สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจประกันภัยให้มีความมั่นคงและสามารถรับมือกับ
ความเสี่ยงในอนาคต

3.3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจประกันภัยในการพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมของประเทศ

4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการประกันภัย ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจประกันภัย
ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

4.1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงาน
ของธุรกิจประกันภัย

4.2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการให้บริการประกันภัย

4.3) พัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ
วิเคราะห์ข้อมูล

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ได้
จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567-2569) เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางในการพัฒนา
และกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดสำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมประกันภัยไทย ให้เติบโต มั่นคง และยั่งยืน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) เสริมสร้างความยืดหยุ่นและความมั่นคงของธุรกิจประกันภัย (Insurance Resilience) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1.1) พัฒนาแนวทางการกำกับดูแลเชิงรุกที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับลักษณะของ บริษัทประกันภัย

1.2) เพิ่มศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัย เพื่อให้สามารถ รับมือกับความผันผวนที่เกิดขึ้นได้

1.3) สนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจสู่การประกันภัยดิจิทัล

1.4) ยกระดับธุรกิจประกันภัยไทยให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีสากล

2) ส่งเสริมความรู้และความเข้าใจด้านการประกันภัยแก่ประชาชนและภาคเอกชน (Customer Education, Outreach and Advocacy) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

2.1) เสริมสร้างความตระหนักรู้และผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ประกันภัยเข้าไปรองรับทุก ช่วงชีวิตและการดำเนินธุรกิจ

2.2) เพิ่มบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจประกันภัยและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน

2.3) ยกระดับมาตรฐานการให้บริการด้านประกันภัยและการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ ของผู้บริโภค

3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Personalized and Connected Customer Need) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.1) วางรากฐานโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัย

3.2) ปรับปรุงกรอบการกำกับดูแลผลิตภัณฑ์ประกันภัย เพื่อส่งเสริมการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้รวดเร็ว

3.3) ผลักดันและพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยให้สอดคล้องกับความต้องการที่ หลากหลายของประชาชน

4) สร้างระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนระบบประกันภัย (Digital Ecosystem and Infrastructure to Sustain Insurance System) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

4.1) บูรณาการฐานข้อมูลกลางด้านการประกันภัยและพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการเชื่อมต่อระบบ

4.2) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในระบบนิเวศอุตสาหกรรมประกันภัย

4.3) ยกกระดับความพร้อมของธุรกิจประกันภัยในการรับมือกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและไซเบอร์

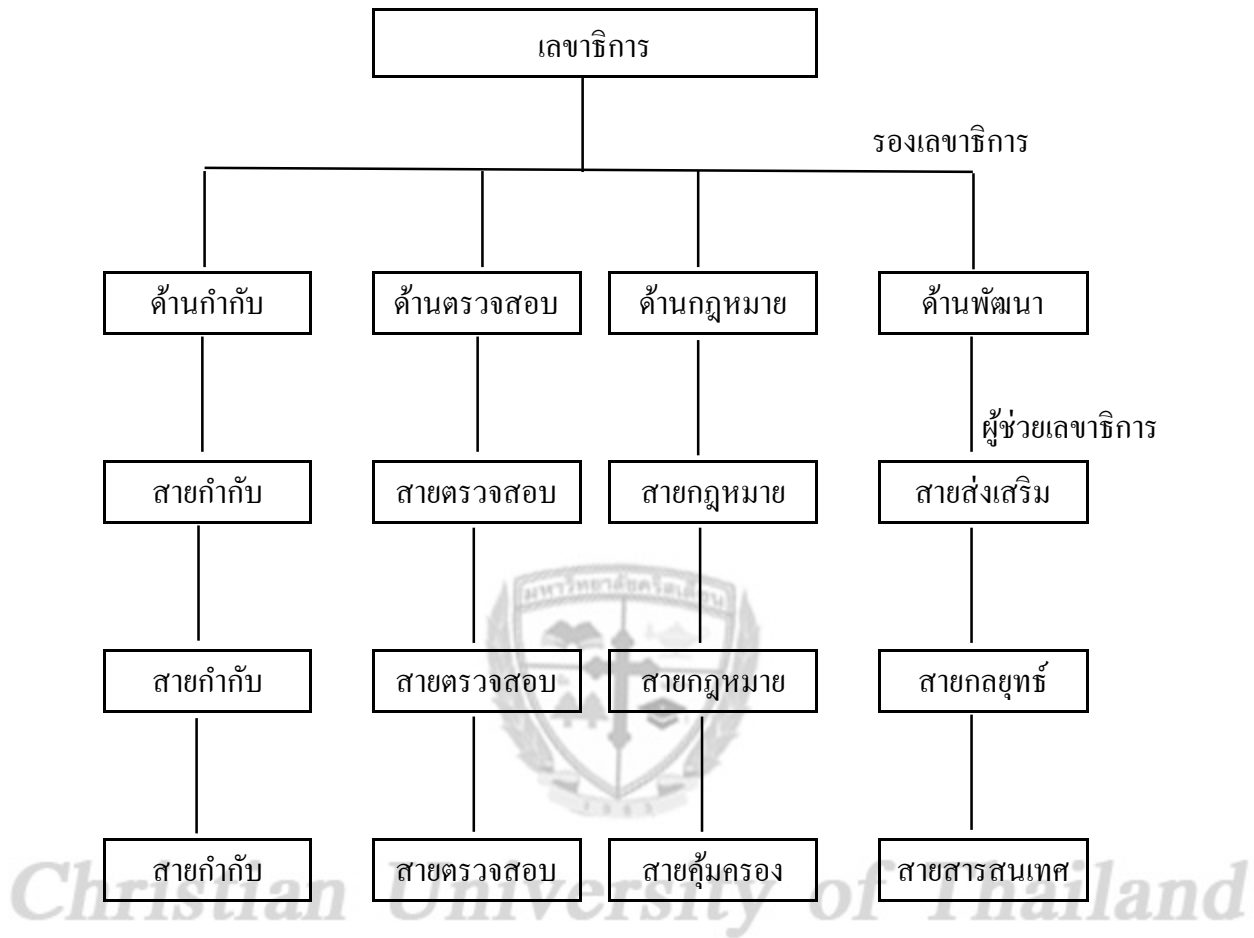
5) พัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว นวัตกรรม และยั่งยืน (Agile Innovative and Sustainable Organization) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

5.1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว

5.2) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

5.3) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

โครงสร้างองค์กรสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย มีคณะกรรมการ 2 คณะ คือ (1) กรรมการโดยตำแหน่ง ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เลขาธิการคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค และเลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และ (2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยด้านกฎหมาย ด้านบัญชี ด้านบริหารธุรกิจ ด้านการเงิน และด้านประกันภัย ส่วนคณะผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ประกอบด้วยเลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย รองเลขาธิการด้านกำกับ รองเลขาธิการด้านตรวจสอบ รองเลขาธิการด้านกฎหมาย คดี และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ รองเลขาธิการด้านส่งเสริมและพัฒนา และผู้ช่วยเลขาธิการตามสายการดำเนินงาน อีก 12 สายการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566) ผังโครงสร้างองค์กรตามที่ปรากฏในแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2566)

1.9 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารจัดการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย มีเลขาธิการ คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการเสนอแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการกิจการและการดำเนินการของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นนายทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต กฎหมายว่าด้วยการประกันวินาศภัย และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้ประสบภัย

จากรถ และดำเนินการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับ และนโยบายที่คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยกำหนด

รองเลขานุการ 4 ตำแหน่ง คือ (1) รองเลขานุการด้านกำกับ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐาน แนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนแนวทางในการอนุมัติ อนุญาต เพื่อกำกับการประกอบธุรกิจประกันภัยให้มีเสถียรภาพทั้งทางด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยง กลไกทางการตลาด แบบแผนการลงทุน และการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น (2) รองเลขานุการด้านตรวจสอบ มีหน้าที่ พัฒนาและวิเคราะห์ระบบ ติดตาม และตรวจสอบธุรกิจประกันภัยเพื่อทำการประเมินความเสี่ยงฐานะการเงิน พฤติกรรมทางการตลาด และการดำเนินงานของบริษัทประกันภัย (3) รองเลขานุการด้านกฎหมาย คดี และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ มีหน้าที่พัฒนาปฏิรูปกฎหมายการประกันภัยทั้งระบบ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางการเงิน พฤติกรรมของบริษัทประกันภัย และคนกลางประกันภัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยให้มีเสถียรภาพ ให้บริการการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ด้านการประกันภัย เพื่อให้การเจรจาไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาท เป็นไปอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และเป็นธรรม และ (4) รองเลขานุการด้านส่งเสริมและพัฒนา มีหน้าที่ กำหนดกลยุทธ์และบริหารการส่งเสริมการประกันภัย รวมถึงการพัฒนาช่องทางการจำหน่าย และพฤติกรรมทางการตลาดของคนกลางประกันภัย ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้ช่วยเลขานุการอีก 12 ตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการตามสายงาน ได้แก่ สายพัฒนา สายประกันภัยภูมิภาค สายพัฒนาและวิเคราะห์ระบบการตรวจสอบ สายตรวจสอบ สายพัฒนามาตรฐานการกำกับ สายคดี สายกลยุทธ์องค์กร สายบริหาร สายสถาบันวิทยาการประกันภัยระดับสูง สายส่งเสริม สายกำกับธุรกิจและการลงทุน และสายกำกับผลิตภัณฑ์ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

1) ด้านการส่งเสริมและพัฒนา มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และบริหารการส่งเสริมการประกันภัยให้เติบโตอย่างยั่งยืน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคตนั้น ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ด้านการประกันภัยใหม่ ๆ โดยได้ก่อตั้งสถาบันวิทยาการประกันภัยระดับสูงขึ้นเพื่อรองรับภารกิจในการนำองค์ความรู้ด้านประกันภัย และงานวิจัยหรือนวัตกรรมมาเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรประกันภัยทุกฝ่ายให้สามารถปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ และเป็นไปตามมาตรฐานสากล

2) ด้านตรวจสอบ มีหน้าที่พัฒนาและวิเคราะห์ระบบ ติดตาม และตรวจสอบธุรกิจ ประกันภัยเพื่อทำการประเมินความเสี่ยงฐานะการเงิน พฤติกรรมทางการตลาด และการดำเนินงานของบริษัทประกันภัย รวมถึงการให้คำปรึกษา แนะนำ และตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของบริษัทประกันภัย พร้อมทั้งการแทรกแซงบริษัทประกันภัยที่ประสบปัญหา เพื่อรักษาเสถียรภาพของระบบประกันภัยให้สอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) ด้านกำกับ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน แนวทางการดำเนินงานตลอดจน แนวทางในการอนุมัติ อนุญาต เพื่อกำกับการประกอบธุรกิจประกันภัยให้มีเสถียรภาพทั้งทางด้านการมั่นคงทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง กลไกทางการตลาด แบบแผนการลงทุน และการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น การให้ความเห็นชอบอัตราเบี้ยประกันภัย และการพัฒนากรรมธรรม์ของบริษัทประกันภัยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

4) ด้านกฎหมาย คดี และคุ้มครองสิทธิ มีหน้าที่พัฒนาปฏิรูปกฎหมายการประกันภัย ทั้งระบบ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางการเงิน พฤติกรรมของบริษัทประกันภัย และคนกลางประกันภัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยให้มีเสถียรภาพ ให้บริการการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ด้านการประกันภัย เพื่อให้การเจรจาไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทเป็นไปอย่าง เป็นระบบ รวดเร็ว และเป็นธรรม รวมถึงบริหารจัดการด้านคดี เพื่อให้เกิดการบังคับใช้กฎหมาย อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566)

1.10 องค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประกันวินาศภัย

สมาคมประกันวินาศภัยไทย (General Insurance Association) เป็นองค์กรการค้า ที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยการรวมตัวกันของสมาคมประกันภัย 3 สมาคม ได้แก่ สมาคม บริษัทประกันภัยไทย สมาคมบริษัทประกันภัยจีน และสมาคมบริษัทประกันภัยต่างประเทศ เป็น แกนหลักในการก่อตั้ง เพื่อให้สมาคมเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาธุรกิจประกันวินาศภัย และได้ ร่วมกันเป็นตัวแทนไปขอจดทะเบียนใหม่ ในชื่อ สมาคมประกันวินาศภัย โดยได้รับอนุญาตเมื่อ วันที่ 6 มีนาคม 2510 ต่อมาในปี 2555 คณะกรรมการบริหารสมาคมฯ ได้มีการพิจารณาร่วมกันเห็น ควรเปลี่ยนชื่อของสมาคมใหม่ให้มีความชัดเจนและรองรับกับการเข้าสู่เวทีนานาชาติ จึงได้เปลี่ยน ชื่อจากเดิม คือ สมาคมประกันวินาศภัย เป็น สมาคมประกันวินาศภัยไทย ตั้งแต่วันที่ 17 ตุลาคม 2555 เป็นต้นมา ปัจจุบันสมาคมประกันวินาศภัยไทยมีสมาชิกซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ ประกอบกิจการประกันวินาศภัย รวมทั้งสิ้น 48 บริษัท

วิสัยทัศน์ของสมาคมประกันวินาศภัยไทย เป็นองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ธุรกิจประกันวินาศภัยเป็นเสาหลักของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน เป้าประสงค์ คือ ธุรกิจประกันวินาศภัยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง และมีพันธกิจ ดังนี้ (1) ส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (2) ยกย่องความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความเสี่ยงมืออาชีพให้กับภาครัฐและเอกชน (3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในธุรกิจประกันภัยให้เป็นมืออาชีพที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และ (4) เสริมสร้างระบบนิเวศประกันภัยที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงและมีเสถียรภาพ (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566)

บทบาทและกลยุทธ์การดำเนินงานของสมาคมประกันวินาศภัยไทย

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำหรับภาคธุรกิจประกันภัยที่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยในปี พ.ศ. 2566 สมาคมฯ ได้มีการดำเนินงานเพื่อรับมือต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้เอาประกันภัยและประชาชน อาทิ การบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการป้องกัน ป้องปรามบริษัทต่างชาติที่จะเข้ามาหาประโยชน์จากการหลอกลวงขายประกันภัยในประเทศไทยโดยไม่มีใบอนุญาตอย่างถูกต้อง รวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ และคำแนะนำให้กับประชาชนในการซื้อประกันภัยไปพร้อมกัน รวมถึงการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ซึ่งสมาคมฯ ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว และได้มีมาตรการดูแลและส่งเสริมให้บริษัททำตามกฎหมาย มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของภาคธุรกิจประกันวินาศภัยให้ครอบคลุมทุกด้าน (PDPA Guideline for Non-life Insurance Industry) เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจให้บริษัทสมาชิกสามารถปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลได้อย่างสมบูรณ์

สมาคมประกันวินาศภัยไทย มุ่งมั่นในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ธุรกิจประกันวินาศภัยเป็นเสาหลักของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน ยึดนโยบายในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารความเสี่ยงมืออาชีพให้กับภาครัฐ และภาคเอกชน เน้นความเป็นมืออาชีพ สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือสังคมในมิติต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจประกันวินาศภัยไทยไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ในหลากหลายมุมมองดังนี้

Bass (1985) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงความต้องการของผู้ตาม สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

Bass & Avolio (1994) ได้ขยายความแนวคิดนี้โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยกระตุ้นให้พวกเขามีความพยายามมากกว่าที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ตามให้ความสำคัญกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างแรงจูงใจให้มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคมโดยรวม

Bass & Riggio (2006) ซึ่งพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าที่ตั้งไว้

Yaghoubi, Mahallati, Moghadam & Fallah (2014) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการแสดงออกของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่ออนาคต เข้าใจพันธกิจและเป้าหมายสูงสุดขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

จากจากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าที่คาดหวัง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคมโดยรวม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับความต้องการและการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.2 ทฤษฎีและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นแนวทางใหม่ในการศึกษาภาวะผู้นำ (New Paradigm) ตามที่ Bass (1997) นำเสนอ โดย Burns (1978) และ Bass (1985) เป็นผู้บุกเบิกที่กล่าวถึงแนวคิดนี้เป็นครั้งแรก แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำได้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ที่สามารถกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) ให้แก่ผู้ตาม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแสดงออกถึงความเป็นคุณธรรม (Moral Agent) เพื่อจูงใจให้ผู้ตามพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองโดยพื้นฐานแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งช่วยสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ผ่านการที่ผู้นำไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่ยังมอบอำนาจให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างองคร่วม ก่อนที่จะมีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดที่ทรงจุดยืนในด้านภาวะผู้นำคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ซึ่งผลงานของเขาได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นหลังจากแปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 แนวคิดนี้ได้กระตุ้นนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ให้ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของผู้นำที่มี พรสวรรค์ ความพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky, 1997) โดยผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพบูชา และยอมรับผู้นำในลักษณะที่ผู้นำแสดงคุณสมบัติพิเศษ เช่น การต้องการอำนาจในระดับสูง ความเชื่อมั่นในตนเอง และความตั้งใจที่แรงกล้า

พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีสามารถสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

- 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
- 2) การประกาศเป้าหมายทางอุดมการณ์อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
- 3) การสื่อสารความคาดหวังสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- 4) การแสดงความมั่นใจต่อผู้ตาม

อย่างไรก็ตาม Bass (1985) ได้ชี้ให้เห็นข้อจำกัดบางประการของแนวคิดบารมี และแนะนำให้มีการขยายขอบเขตของทฤษฎีเพื่อรวมลักษณะเสริมพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย โดยในภายหลัง Bass (1999) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนการสร้างบารมี (Charisma) เพื่อเน้นการมีอิทธิพลในด้านจริยธรรมและความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายอันยิ่งใหญ่ โดยเหตุผลในการเลือกใช้คำนี้มีทั้งการลด

ความหมายหลายมิติของบารมีที่อาจสื่อความหมายในเชิงไอ้อดหรือเผด็จการ และเพื่อให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีจึงได้พัฒนาเป็นแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยเน้นให้ผู้นำมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมความผูกพันต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร พร้อมทั้งมอบอำนาจให้ผู้ตามสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้ กระบวนการนี้จึงเป็นรากฐานสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการวิชาการและภาคปฏิบัติ เนื่องจากเป็นกรอบความคิดที่สามารถอธิบายกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายในยุคปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ตามแนวคิดของ Burns (1978) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ Leadership โดยอธิบายว่า การศึกษาผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (united conceptually) กล่าวคือ เป็นลักษณะการปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม โดย Burns ให้ความหมายของผู้นำและบทบาทของผู้นำไว้ คือ การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งบุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง ซึ่งอาจจะใช้รางวัลสนองตอบต่อความต้องการของผู้ตามในการแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้บรรลุความสำเร็จ

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับ

ความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกและจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values)

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อมีการยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย การสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

สรุปได้ว่า สภาพผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อยู่ที่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) ได้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) เกี่ยวกับผู้นำ โดยต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลลัพธ์ที่เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทักษะคิด ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกและความสำนึกของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ดังกล่าว สิ่งนี้ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยการกระตุ้นระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow กระบวนการนี้ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1) การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence) ผู้นำแสดงบทบาทเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ ผู้นำจะวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและรู้ถึงพันธกิจในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม นอกจากนี้ ผู้นำยังแสดงให้เห็นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แม้ในสิ่งที่ผู้ตามเคยรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์และแรงจูงใจใหม่ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น ผู้นำจะใช้วิธีการชักชวนและสร้างอารมณ์ร่วมให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ และตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่ง

สำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดยการสร้างความมั่นใจและความเชื่อในเหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่ทำนั้นมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้กับผู้ตาม

3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตาม เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและมีความตั้งใจในการทำงานผ่านการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตาม เข้าใจและยอมรับบทบาทของตน สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเป็นการใช้การจูงใจโดยการให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ และข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สนับสนุนและคัดค้านอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์กรเมื่อเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อม

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของผู้ตาม โดยมีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะแสดงความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องานของผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้นำจะต้องเข้าใจ และตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อให้ผู้ตามกลายเป็นบุคคลที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Bass (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองได้ ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามในด้านต่าง ๆ เช่น

- 1) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
- 2) การบรรลุตนเอง (Self-Actualization)
- 3) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นความหมายของงานในชีวิตมากขึ้น และอาจมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I's (Four I's) ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leader : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ และมีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส และภักดีในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้ตามยอมรับอำนาจของผู้นำ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และการนำเสนออุดมคติที่เหนือกว่าของผู้นำ องค์ประกอบนี้จึงเป็นคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดผลด้านอารมณ์และความรู้สึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามต้องการข้ามพ้นผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่า (Antonakis & House, 2002)

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำให้กำลังใจ ยกย่อง และชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แม้ว่าเป้าหมายนั้นจะดูยากแก่การบรรลุในตอนแรก ผู้นำจะยกระดับความคาดหวังของผู้ตามและสื่อสารให้ผู้ตามมีความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าหรือเกินกว่าที่เคยกระทำมาในอดีต (Antonakis & House, 2002)

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้

ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้ใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว องค์ประกอบนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำท้าทายสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสร้างความสนใจในเชิงปัญญาให้กับผู้ตามด้วยการให้ผู้ตามตั้งคำถามต่อฐานคติของตนเอง และโน้มน้าวให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม (Antonakis & House, 2002)

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงาน ให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและเพิ่มความรับผิดชอบ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือและรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน ติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย และเอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ องค์ประกอบนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำสนับสนุนผู้ตามทั้งในด้านอารมณ์และสังคมอย่างเหมาะสมเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งพัฒนาและให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ตาม ผลลัพธ์ที่บรรลุจะเกิดจากการที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนและผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม ตลอดจนมีการพบปะหารือบ่อย ๆ กับผู้ตามและช่วยเหลือให้ผู้ตามสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง (Antonakis & House, 2002)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) เป็นรากฐานสำคัญในการผลักดันองค์กรให้สามารถรับมือกับความท้าทายและสร้างความสำเร็จในระยะยาว โดยการสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการเติบโตของบุคลากร นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดี และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Avolio, Bass, & Jung (1999) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาองค์การที่ทำการศึกษาคือ บริษัทราชการทหาร สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะผู้นำที่ผู้ตามให้การยอมรับและนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำร่วมกับการปรับข้อความจากแบบสอบถาม MLQ (Multifactor leadership questionnaire) ตามแนวคิดของ Bass (1985) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กันสูงจึงจัดไว้เป็น

องค์ประกอบเดียวกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมี 3 องค์ประกอบดังนี้ (1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ (3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) เป็นการพัฒนาต่อเนื่องจากงานวิจัยที่เริ่มโดย Bernard M. Bass ในช่วงทศวรรษ 1985 และได้พัฒนาต่อออกมาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) โดยเน้นถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงส่งเสริมการเติบโตส่วนบุคคลของผู้ตาม ในหนังสือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เผยแพร่ในปี 2006 Bass และ Riggio ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมศักยภาพของผู้ตาม โดยอาศัยหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลเป็นที่เคารพยกย่องนับถือศรัทธาไว้วางใจสำหรับผู้ตาม การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ กล่าวที่จะเปลี่ยนแปลงทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้ตาม ด้วยการแสดงความซื่อสัตย์และยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร ผู้ตามมักชื่นชมและต้องการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะนี้

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การที่ผู้นำใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมาย ใช้การสื่อสารเชิงบวกและสร้างพลังเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่ทำ ผู้นำมักใช้ภาษาที่สร้างความรู้สึกลึกและจุดมุ่งหมายร่วมกันในทีม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการที่ผู้นำมีพฤติกรรมกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหามองหาแนวทางใหม่ ๆ ทำให้เกิดสิ่งใหม่และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามเกี่ยวกับกระบวนการหรือแนวทางปัจจุบันเพื่อหาวิธีปรับปรุง

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การที่ผู้นำมีพฤติกรรมสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า คำนึงถึงศักยภาพที่แตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำแสดงความใส่ใจในตัวบุคคลผ่านการให้คำปรึกษา การโค้ช การรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหามองหาแนวทางสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) เป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร โดยเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการเผชิญกับความท้าทายและสร้างความสำเร็จในระยะยาว

ตารางที่ 2.1 สรุปทฤษฎีและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978)	Bass (1985)	Bass and Avolio (1994)	Avolio, Bass, & Jung (1999)	Bass & Riggio (2006)
1. ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม	1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพล	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสร้างแรงบันดาลใจ	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2. การกระตุ้นเชิงปัญญา	2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. ผู้นำได้ยกระดับความประพฤติของผู้ตาม	3. การกระตุ้นเชิงปัญญา	3. การกระตุ้นเชิงปัญญา	3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3. การกระตุ้นเชิงปัญญา
	4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล		4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จากตารางที่ 2.1 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงจากทฤษฎีของ Bass และ Riggio (2006) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยทฤษฎีดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในหลักการ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ในบริบทของบริษัทประกันวินาศ

ภัย ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดแนวทางการให้บริการที่เน้นความรวดเร็ว เป็นธรรม และโปร่งใส โดยเฉพาะในกระบวนการเคลมประกัน ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการขั้นตอนการรับแจ้งและประเมินความเสียหาย

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ร่วมกันอย่างมุ่งมั่นและมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรประกันภัย ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สนับสนุนให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ตั้งคำถามเชิงวิพากษ์ และแสวงหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาการทำงาน โดยตัวอย่างในบริบทของธุรกิจประกันภัย ได้แก่ การสนับสนุนให้ทีมงานพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลมประกัน การออกแบบขั้นตอนการอนุมัติเคลมให้มีความรวดเร็วและโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการ และศักยภาพของพนักงานแต่ละคน โดยมุ่งส่งเสริมการพัฒนาด้านที่เหมาะสม เช่น การจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยี การให้คำปรึกษาเชิงลึกแก่พนักงานที่มีศักยภาพ และการจัดทำแผนการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรในระยะยาว

3. แนวคิดความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation capability)

3.1 ความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation capability)

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การสร้างสิ่งใหม่ การนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในรูปแบบใหม่ เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ นวัตกรรมสามารถนิยามได้ว่าเป็นการดำเนินการที่แตกต่างจากแนวทางปฏิบัติเดิม โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมให้เป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่แนวคิดใหม่ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับทั้งตนเองและสังคม สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ (1) การประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) หรือการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับยุคสมัย (2) การพัฒนา (Development) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทดลองและการทดสอบในลักษณะของโครงการนำร่อง (Pilot Project) (3) การนำไปประยุกต์ใช้ (Implementation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่นวัตกรรมได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในสถานการณ์จริง นวัตกรรมมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร และ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการใช้กลยุทธ์นวัตกรรม (Strategic Advantages through Innovation) (Schumpeter, 1974)

ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Cakar & Erturk, 2010; Le & Lei, 2019; Nguyen, Phong, & Hui, 2019) นอกจากนี้ Drucker (1994) ระบุว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของบุคลากรที่จำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมทั้งในผลิตภัณฑ์และบริการ ขณะที่ Hogan & Coote (2014) มองว่าความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

Cakar & Erturk (2010) ให้ความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการรวบรวมและใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมกระบวนการใหม่ ๆ ในทำนองเดียวกัน Francis & Bessant (2005) ระบุว่าความสามารถด้านนวัตกรรมสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรที่นำเสนอแก่ตลาด ขณะที่ Damanpour (2010) เน้นว่าความสามารถด้านนวัตกรรมสะท้อนถึงการสร้างสรรค์หรือการนำแนวคิดและพฤติกรรมใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร

นอกจากนี้ Nybakk, Crespell, Hansen, & Lunan (2009) ได้อธิบายว่าความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นแนวโน้มขององค์กรในการสร้างสรรค์และนำผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ และระบบธุรกิจใหม่มาใช้ ซึ่งเป็นการเปิดรับแนวคิดใหม่ในลักษณะที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการริเริ่มและทดลองแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของ ความสามารถด้านนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการคิดค้น พัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างจากแนวทางเดิม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า แนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและวิเคราะห์ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมในมิติต่าง ๆ โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรเป็นหลัก มากกว่าการพัฒนาทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ที่สมบูรณ์

3.2 แนวคิดและองค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรม

แนวคิดของ Schumpeter (1934) นักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย-อเมริกัน ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยเขาได้เสนอแนวคิดสำคัญในหนังสือชื่อ The Theory of Economic Development ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1911 และปรับปรุง

ในปี ค.ศ. 1934 โดยมีเนื้อหาที่เน้นบทบาทของนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1) นวัตกรรม (Innovation) Schumpeter ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมว่าเป็น การนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งอาจรวมถึง

- 1.1) การแนะนำสินค้าใหม่ (New Products)
- 1.2) การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ (New Methods of Production)
- 1.3) การเปิดตลาดใหม่ (New Markets)
- 1.4) การค้นพบแหล่งวัตถุดิบใหม่ (New Sources of Supply)
- 1.5) การจัดองค์กรใหม่ (New Organizational Structures)

เขาเชื่อว่านวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการเติบโตในระบบทุนนิยม

2) การทำลายสร้างสรรค์ (Creative Destruction) Schumpeter ใช้คำว่า Creative Destruction เพื่ออธิบายกระบวนการที่เทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่เข้ามาแทนที่วิธีการเดิม ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมหรือธุรกิจเดิมล้าสมัยและถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ กระบวนการนี้เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ เพราะมันช่วยขจัดสิ่งที่ไม่มีความสามารถในการแข่งขันและเปิดทางให้กับนวัตกรรมใหม่ๆ

3) บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) Schumpeter เน้นบทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่นำนวัตกรรมมาสู่ระบบเศรษฐกิจ โดยผู้ประกอบการไม่ใช่แค่ผู้จัดการหรือเจ้าของธุรกิจ แต่เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และความกล้าที่จะนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้เกิดการทำลายสร้างสรรค์

4) วงจรธุรกิจ (Business Cycles) Schumpeter เชื่อว่านวัตกรรมเป็นสาเหตุหลักของวงจรธุรกิจ (Business Cycles) ซึ่งประกอบด้วยช่วงขาขึ้น (Boom) และขาลง (Bust) การเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่จะกระตุ้นให้เกิดการลงทุนและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (ขาขึ้น) แต่เมื่อนวัตกรรมนั้นถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายและไม่มีความแตกต่างอีกต่อไป เศรษฐกิจจะเข้าสู่ช่วงถดถอย (ขาลง) จนกว่าจะมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอีกครั้ง

5) ระบบทุนนิยมและนวัตกรรม Schumpeter มองว่าระบบทุนนิยมเป็นระบบที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เพราะมันให้แรงจูงใจทางเศรษฐกิจแก่ผู้ประกอบการในการคิดค้นและนำสิ่งใหม่มาใช้ อย่างไรก็ตาม เขาเตือนว่าการเติบโตของระบบทุนนิยมอาจถูกคุกคามโดยการขยายตัวของระบบราชการและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

ความสำคัญของแนวคิด Schumpeter

การทำลายสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดที่ยังคงถูกอ้างอิงและใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจ Schumpeter เป็นผู้บุกเบิกการศึกษาด้านนวัตกรรมและผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นพื้นฐานให้กับนักวิชาการรุ่นหลัง เช่น Drucker, Teece, และ Hamel & Prahalad แนวคิดของเขาช่วยให้เข้าใจว่าทำไมนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและความสำเร็จในการแข่งขัน แนวคิดของ Schumpeter ถูกนำไปใช้ในหลายด้านดังนี้

1) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) องค์กรต่าง ๆ ใช้แนวคิดการทำลายสร้างสรรค์เพื่อปรับตัวและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

2) นโยบายเศรษฐกิจ (Economic Policy) รัฐบาลหลายประเทศใช้แนวคิดของ Schumpeter ในการออกนโยบายสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการส่งเสริมผู้ประกอบการ

3) การศึกษาด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Studies) แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้ประกอบการเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาด้านการเป็นผู้ประกอบการและการสร้างธุรกิจใหม่

แนวคิดและองค์ประกอบของ Drucker (1994) นวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ (1) นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการ นวัตกรรมไม่ใช่แค่การคิดค้นสิ่งใหม่ แต่เป็นการนำแนวคิดไปใช้ในทางปฏิบัติ องค์กรต้องใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์หลักในการเติบโตและแข่งขันในตลาด (2) แหล่งที่มาของนวัตกรรม 7 ประการ คือ เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ความขัดแย้งและความไม่ลงรอยกัน ความต้องการของกระบวนการที่ต้องปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอุตสาหกรรมและตลาด ประชากรศาสตร์ การรับรู้และความหมายใหม่ ๆ และความรู้ใหม่ (3) องค์กรที่ต้องการเติบโตต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม องค์กรที่ต้องการเติบโตในระยะยาวต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้านำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และให้โอกาสทดลองนวัตกรรม (4) ความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรม นวัตกรรมไม่ใช่แค่การคิดค้น แต่ต้องมีการบริหารจัดการให้สามารถนำไปใช้ได้จริง องค์กรต้องมีกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม เช่น การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา และ (5) ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของ

องค์กร บริษัทที่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน และสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาด

แนวคิดของ Teece, Pisano, & Shuen (1997) Teece และคณะได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัว และสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แนวคิดนี้ เน้นความสำคัญของการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นพื้นฐานให้ Wang and Ahmed พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ ด้านนวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และกลยุทธ์

แนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรู้ใน องค์กร (Knowledge Creation) และกระบวนการแปลงความรู้แบบแฝง (Tacit Knowledge) เป็น ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างนวัตกรรม แนวคิดนี้ สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านนวัตกรรมพฤติกรรมของ Wang and Ahmed ที่เน้นการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมและการสนับสนุนให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่

แนวคิดของ Hamel & Prahalad (1994) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถหลักของ องค์กร (Core Competencies) และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการพัฒนา ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานให้ Wang and Ahmed พัฒนาแนวคิด เกี่ยวกับนวัตกรรมกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างคุณค่าและความแตกต่างในการแข่งขัน

แนวคิดและองค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรมของ Wang & Ahmed (2004) ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นความสามารถโดยรวมขององค์กรในการแนะนำ สินค้าใหม่ออกสู่ตลาดหรือการสร้างตลาดใหม่และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวกับ ความสามารถด้านผลผลิตนวัตกรรมองค์กร ความสามารถในการจัดกระบวนการนวัตกรรม ความสามารถด้านนวัตกรรมทางการตลาดผ่านการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ที่รวมเข้ากับพฤติกรรมและ กระบวนการสร้างนวัตกรรมโดยแบ่งความสามารถด้านนวัตกรรมเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product innovation capability) เป็นการนำเสนอสิ่ง ใหม่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นรูปธรรมและนำเสนอรูปแบบบริการแบบใหม่ เป็นปัจจัยที่เกิด ก่อนความสำเร็จของสินค้าและมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่ง ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ที่จับต้องได้และสามารถ นำออกสู่ตลาด เน้นที่การออกแบบและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและสร้างคุณค่าให้กับ ลูกค้า

2) ด้านนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation capability) เป็นการแนะนำวิธีการผลิตใหม่ แนวคิดการบริการใหม่และเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการ การสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการมีความจำเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมโดยรวมเพื่อผสมผสานความสามารถของพนักงานเข้ากับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยมีสิ่งสำคัญที่สุดคือความสามารถของพนักงานในการผสมผสานทรัพยากรและ ความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการในการผลิตที่มีความสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นการนำเสนอกระบวนการให้บริการแบบใหม่ ส่งมอบระบบบริการและประสบการณ์ใหม่รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้บริการเพื่อให้เกิดความแตกต่างในระบบบริการ รวมถึงการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน หรือเพิ่มความเร็วในการให้บริการ

3) ด้านนวัตกรรมการตลาด (Market innovation capability) เป็นการนำเสนอแนวคิดการมุ่งเน้นทางการตลาด แนวคิดที่องค์กรเลือกใช้เพื่อเข้าสู่ตลาดเป้าหมายซึ่งบางองค์กร อาจหมายถึง การเข้าตลาดเฉพาะที่ (Nich market) และนำสินค้าที่มีเทคโนโลยีทันสมัยและนำเสนอเทคโนโลยีที่ทันสมัยในระบบบริการ การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่สร้างสรรค์ เช่น การหาช่องทางการขายใหม่ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง

4) ด้านนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral innovation capability) เป็นการสร้างรูปแบบของวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ทำให้เกิดความคิดใหม่โดยการแสดงออกผ่านระดับบุคคล ระดับทีมและผู้บริหาร สนับสนุนให้ค้นหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ที่ต่างจาก วิธีการเดิม นวัตกรรมดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานของผลลัพธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมวัฒนธรรม นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่เร่งการเกิดขึ้นของนวัตกรรมการวัดนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมขององค์กร ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้เพียงแต่การตรวจสอบเหตุการณ์ด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้งหรือสำรวจลักษณะเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มย่อย ๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่มิติด้านนวัตกรรมต้องสะท้อนการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืนขององค์กรก่อนนวัตกรรม เช่น การสร้างค่านิยมด้านพฤติกรรมของพนักงาน สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรคิดสิ่งใหม่และปฏิบัติตนด้วยวิธีการสร้างสรรค์ยอมรับบุคคลที่ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างในการบริหารงานในองค์กร การสนับสนุนให้พนักงานมีความกล้าหาญในการลองสิ่งใหม่ ๆ และเปิดรับความเปลี่ยนแปลง

5) ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic innovation capability) เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจนำไปสู่แนวทางที่แตกต่างในการดำเนินงานในอุตสาหกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเห็นช่องว่างทางอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มตลาดเป็นตลาดใหม่ขนาดใหญ่ เป็นการกำหนดคนนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน

ใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพิ่มช่องทางในการสื่อสารการให้บริการ เน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Wang & Ahmed (2004)

สรุป แนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) เกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ได้รับอิทธิพลและพัฒนามาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Schumpeter, Drucker, Teece, Nonaka & Takeuchi, และ Hamel & Prahalad โดยมีการบูรณาการและขยายแนวคิดเหล่านี้ให้ครอบคลุมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด พฤติกรรม และกลยุทธ์ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์เกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร

ด้านแนวคิดและองค์ประกอบความสามารถด้านนวัตกรรมของ Calik, Calisir, & Cetinguc (2017) ศึกษาในประชากรกลุ่มบริษัทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs จำนวน 624 บริษัท กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการระดับอาวุโส วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาเครื่องมือความสามารถด้านนวัตกรรมขึ้นเอง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Explanatory factor analysis) ได้ 6 องค์ประกอบได้แก่ (1) ความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation capability) (2) ความสามารถด้านนวัตกรรมตลาด (Market innovation capability) (3) ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation capability) (4) ความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation capability) (5) ความสามารถด้านนวัตกรรมวัฒนธรรม (Culture innovation capability) และ (6) ความสามารถด้านนวัตกรรมทรัพยากร (Resource innovation capability)

แนวคิดและองค์ประกอบของ ความสามารถด้านนวัตกรรมตาม Hogan, Soutar, Geoffrey, McColl-Kennedy, Janet, Sweeney, & Jillian (2011) ได้รับการพัฒนาโดยอ้างอิงจากแนวคิดพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) และทฤษฎีด้านนวัตกรรม (Innovation Theory) รวมถึงการศึกษาของ Lawson & Samson (2001) ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาแนวคิดดังกล่าวยังใช้ แนวทางการสร้างเครื่องมือวิจัยตามแนวคิดของ Churchill (1979) และ DeVellis (1991) วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากแนวคิดและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมของบริษัท จำนวน 37 ราย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการอาวุโส แบบสอบถามจำนวน 463 ฉบับ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Explanatory factor analysis) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ผลการศึกษาพบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมตามแนวคิดของ Hogan et al. (2011) มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถด้านนวัตกรรมในการมุ่งเน้น

ผู้รับบริการ (The client-focused innovation capability dimension) มีความสำคัญกับบริบทการบริการซึ่งประกอบด้วยนวัตกรรม 3 ประเภทได้แก่ การบริการ การผลิตหรือผลิตภัณฑ์ และความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (2) ความสามารถด้านนวัตกรรมในการมุ่งเน้นการตลาด (Marketing-focused innovation capability dimension) มีความสำคัญกับบริบทการบริการที่มุ่งเน้นด้านการตลาด หรือการคิดโปรแกรมการตลาดใหม่ ๆ และ (3) ความสามารถด้านนวัตกรรมในการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยี (Technology-focused innovation capability dimension) มีความสำคัญกับบริบทการบริการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และด้านนวัตกรรมกระบวนการซึ่งวัดกระบวนการปฏิบัติการและความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และสามารถสรุปองค์ประกอบตามการศึกษาของนักวิชาการแนวคิดความสามารถด้านนวัตกรรมได้

Hult et al. (2004) ได้จำแนกความสามารถทางนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมบริการ (Service Innovativeness) และความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness)

Avlonitis et al. (1994) ได้จำแนกความสามารถทางนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavior Innovativeness) และความสามารถทางนวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic Innovativeness)

North & Smallbone (2000) ได้จำแนกความสามารถทางนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมตลาด (Marketing Innovativeness) และความสามารถทางนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral Innovativeness)

Smith (2006) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบของนวัตกรรมมี 3 รูปแบบ คือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นเรื่องของ การนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ก็หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่ใช้กับคนหรือผู้บริโภค เช่น เครื่องซักผ้า เครื่องดูดฝุ่น เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นก็จะเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบ (components) และระบบ (System) ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาดนวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ซึ่งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้นยังสามารถแบ่ง

ออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible product) หรือการบริการ (services) (2) นวัตกรรมด้านบริการ (Services innovation): (Intangible product) หรือการบริการ (Services) เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริการด้านการเงินของธนาคาร บริการของบริษัทมือถือด้านโปรโมชั่นต่าง ๆ และ (3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) กระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดและองค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรม

Avlonitis et al., (1994)	North & Smallbone (2000)	Wang & Ahmed (2004)	Hogan et al., (2011)	Calik, Calisir, & Cetinguc (2017)
1. นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์	1. นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์	1. นวัตกรรม สินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์	1. นวัตกรรม มุ่งเน้น ผู้รับบริการ	1. นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์
2. นวัตกรรม กระบวนการ	2. นวัตกรรม กระบวนการ	2. นวัตกรรม กระบวนการ	2. นวัตกรรม มุ่งเน้นการตลาด	2. นวัตกรรม การตลาด
3. นวัตกรรม พฤติกรรม	3. นวัตกรรม ตลาด	3. นวัตกรรม การตลาด	3. นวัตกรรม มุ่งเน้นการใช้ เทคโนโลยี	3. นวัตกรรม กระบวนการ
4. นวัตกรรมกล ยุทธ์	4. นวัตกรรม พฤติกรรม	4. นวัตกรรมพฤติกรรม		4. นวัตกรรม องค์กร
		5. นวัตกรรมกล ยุทธ์		5. นวัตกรรม วัฒนธรรม

จากตารางที่ 2.2 ตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation Capability) (2) ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation Capability) (3) ความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาด (Market Innovation Capability) (4) ความสามารถด้านนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral Innovation Capability) และ (5) ความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation Capability)

โดยแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับแนวโน้มของตลาด เช่น แผนประกันภัยแบบ เปิด-ปิด (Usage-Based Insurance) สำหรับผู้ขับขี่ไม่บ่อย หรือ ประกันภัยเฉพาะกลุ่มสำหรับรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายฐานลูกค้าใหม่

ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน เช่น การใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ในการตรวจสอบสภาพรถ ช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว แม่นยำ และลดภาระของพนักงาน

ความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาด หมายถึง การใช้แนวคิดหรือช่องทางใหม่ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การพัฒนาแพ็คเกจประกันภัยสำหรับ Niche Market อาทิ นักเดินทางต่างประเทศ หรือผู้ขับขี่ปลอดภัย รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น Social Media, เว็บไซต์ และ แอปพลิเคชัน เพื่อสร้างการรับรู้และเพิ่มยอดขาย

ความสามารถด้านนวัตกรรมพฤติกรรม หมายถึง การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอไอเดีย จัดตั้งทีมงานด้านนวัตกรรม และจัดฝึกอบรมทักษะด้านเทคโนโลยีหรือการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจในระดับยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การลงทุนในเทคโนโลยี เพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้า

4. แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

Burke & Litwin (1992) ให้ความหมายของ ผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าเป็น ผลลัพธ์ที่ใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (Productivity), กำไร (Profit), คุณภาพการให้บริการ (Service Quality), และ ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน (Customer or Employee Satisfaction) ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สามารถใช้กำหนดทิศทางของการดำเนินงานในอนาคต Kaplan & Norton (1992)

Huselid (1995) ให้นิยามผลการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็น ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการภายในองค์กรในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งสามารถวัดผลได้อย่างเป็นระบบ ขณะที่ Baker & Sinkula (1999) ระบุว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็น ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในทำนองเดียวกัน Javier et al. (2002) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็น กระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กรในหลากหลายมิติ ได้แก่ มิติทางเศรษฐกิจ (Economic Performance) มิติด้าน ประสิทธิภาพ (Efficiency) และมิติด้าน ประสิทธิภาพ (Effectiveness) นอกจากนี้ Daft (2000) อธิบายว่าผลการดำเนินงานขององค์กรหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

โดยสรุปความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร จากแนวคิดของนักวิชาการ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรหมายถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงกระบวนการดำเนินงานและการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

4.2 ความสำคัญของผลการดำเนินงานองค์กร

ผลการดำเนินงานองค์กรเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความสำเร็จขององค์กรสามารถแสดงผลลัพธ์ได้ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ได้เป็นตัวเงิน (Marquardt, 2002) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรดังนี้ (1) ความสำคัญต่อบุคลากร คือ บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์หรือข้อมูลที่ได้รับจากผลการดำเนินงานขององค์กรไปใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด (2) ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา คือ หัวหน้างานสามารถนำผลการดำเนินงานมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นของพนักงานในเรื่องเส้นทางอาชีพ (Career path) ทั้งนี้เพื่อก้าวสู่การพัฒนาอาชีพ (Career development) ในองค์กรอย่างเหมาะสม เป็นระบบ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์กร และ (3) ความสำคัญต่อองค์กร คือ ผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรสามารถวางแผนการใช้จ่ายเงินในเรื่องบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า ตลอดจนกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมให้แก่พนักงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน อันจะส่งผลให้

พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและศักยภาพของตน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์กรในภาพรวมต่อไป

4.3 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยอื่น ๆ

จากการศึกษาด้านผลการดำเนินงานขององค์กร นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้ให้คำนิยามและแนวทางการวัดผลที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะที่หลากหลายและครอบคลุมหลายมิติ ทั้งนี้ เกณฑ์การวัดผลขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และเป้าหมายของการดำเนินงานที่กำหนดโดยผู้วิจัย ทั้งนี้ มีคำศัพท์หลายคำที่มักถูกใช้ในความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกับ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ขององค์กรได้ เช่น (1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (3) ผลผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตที่ได้รับต่อปัจจัยนำเข้า (4) ผลลัพธ์ (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (5) ความสำเร็จ (Success) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเกินความคาดหมาย และ (6) องค์กรที่เป็นเลิศ (Organizational Excellence) หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Aubry & Hobbs, 2011)

Venkatraman & Ramanujam (1986) ได้จำแนกการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ออกเป็น สองมิติหลัก ได้แก่ (1) มิติด้านตัวเงิน (Financial Performance) การวัดผลการดำเนินงานในมิติดังนี้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ทางการเงินขององค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ ตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sales Growth Rate) กำไร (Profitability) และ (2) มิติที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Performance) มิติที่ไม่ใช่ตัวเงินเน้นการประเมินผลด้านคุณภาพและการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขัน ตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Product and Service Quality) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development Capability) การประเมินผลการดำเนินงานในทั้งสองมิติช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างรอบด้าน ทั้งในแง่ของผลกำไรและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

Chakravarthy (1986) อธิบายว่าการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและการนำไปประยุกต์ใช้ โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมักมีการกำหนดกลยุทธ์การวัดผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายทางธุรกิจของตนเอง นอกจากนี้ นูกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์สุภทัต (2559) ได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับความหลากหลายของแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นว่าการเลือกใช้เกณฑ์การวัดผลที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 วิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี โดยแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับลักษณะของผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน โครงสร้างการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้ วิธีการวัดผลการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย ได้แก่

1) การวัดผลการดำเนินงานด้วยสมรรถนะ (Competency-Based Performance Measurement)

2) ดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator: KPI)

3) เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

5) การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO)

6) การบรรลุเป้าหมายด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ (Objective and Key Results: OKRs)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทของ บริษัทประกันวินาศภัย เนื่องจากสามารถใช้วัดผลการดำเนินงานได้ทั้งในมิติที่เป็นตัวเงิน (Financial Measures) และมิติที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Measures) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจทั้งในเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการ

สำหรับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในงานวิจัยและการบริหารจัดการในประเทศไทย มีการให้คำจำกัดความและการแปลชื่อเป็นภาษาไทยในหลายลักษณะ เช่น บัตรจุดเต็ม ที่ สมดุล, การประเมินองค์กรแบบสมดุล ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล การบริหารจัดการแบบสมดุล ลิขิตสมดุล คุณดัชนี และการบริหารดุลยภาพ ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลในฐานะเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถช่วยองค์กรกำหนดทิศทางและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

4.5 แนวคิดและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานแตกต่างกันไปตามบริบทองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กร กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน จากงานวิจัยกลยุทธ์องค์กรและทฤษฎีองค์กร การวัดผลการดำเนินงานองค์กรมีโครงสร้างที่หลากหลาย (Venkatraman & Ramanujam, 1986) โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 มุมมอง ดังนี้

1) การวัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านการเงิน เป็นมิติที่สำคัญในการวัดประสิทธิผล องค์กร (Chakravarthy, 1986)

2) การวัดผลการดำเนินงานมุมมองด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการที่สำคัญ เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เป็นปัจจัยสำคัญในผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Kaplan & Robert, 1983)

3) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องพิจารณาตามบริบทของแต่ละองค์กร เนื่องจากบริบทมีอิทธิพลต่อเกณฑ์และวิธีการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยทั่วไปผลประกอบการของบริษัทสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพทางธุรกิจ ซึ่งสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากการขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย และกำไรสุทธิ (Chakravarthy, 1986) ในปัจจุบัน การวิจัยเชิงธุรกิจและการบริหารจัดการได้ให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถใช้คาดการณ์ถึงความมั่นคง การเติบโต และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ทฤษฎีผลการดำเนินงาน (Performance Theory) จากการศึกษาทฤษฎีองค์กรและการบริหารกลยุทธ์ของ Murphy, Trailer, & hill (1996) ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีตัวแปรที่มีความซับซ้อนและสามารถวัดได้หลายมิติ (Multi-dimensions) การประเมินผลการดำเนินงานจึงมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ จำแนกได้ 3 มุมมองดังนี้

1) การประเมินผลการดำเนินงานที่มีการเน้นเป้าหมาย (goal approach) องค์กรถูกจัดตั้งขึ้นมาด้วยเจตนาที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะองค์กรจะพยายามดำเนินการเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น (Etzioni, 1964)

2) การประเมินผลการดำเนินงานจากระบบการจัดการทรัพยากร (systems resource approach) มุมมองนี้ใช้รูปแบบเชิงระบบอธิบายกระบวนการทำงานขององค์กรว่ามีความเชื่อมโยง

กันอย่างชัดเจนในการจัดหา แปรรูป แต่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและมีความต้องการพึ่งพาการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่จำเป็นกับสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินจากการบริหารจัดการทรัพยากร คือ การประเมินความสามารถที่องค์กรจัดหาทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า (Yuchtman & Seashore, 1967) ทั้งสองมุมมองใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเพียงหนึ่งเกณฑ์ขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันแม้ว่าจะใช้ตัววัดหลายมิติ (Multi-dimensional) ในองค์กร

3) การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม (Multiple constituencies) และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ผลการดำเนินงานต้องมีเกณฑ์การประเมินหลายด้าน ผลลัพธ์ของแต่ละด้านอาจจะมีความแตกต่างในแต่ละทิศทาง (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980) ในทางปฏิบัติเมื่อนำเอาวิธีการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 3 มุมมองไปใช้อาจจะพบกับปัญหาที่เป็นจุดอ่อน เช่น การกำหนดเป้าหมายที่อาจมีความเห็นที่แตกต่างกัน (Yuchtman & Seashore, 1967) ในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับองค์กรและเป้าหมาย ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร (Murphy et al., 1996)

แนวคิดของ Gibson, James, Ivancevich and Donnelly (1979) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กรพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการผลิต (2) ประสิทธิภาพ (3) ความพึงพอใจ (4) ความสามารถในการปรับตัว และ (5) การพัฒนาและการอยู่รอด

แนวคิดผลการดำเนินงานองค์กรของ Venkatraman & Ramujam (1986) ศึกษาโมเดลการวัดผลการดำเนินงานองค์กร โดยแบ่งผลการดำเนินงานองค์กรออกเป็นด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการ จากการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการวัดผลการดำเนินงานองค์กรด้านการเงิน ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรด้านปฏิบัติการ คือ ส่วนแบ่งทางการตลาดซึ่งวัดมิติการเติบโตทางธุรกิจและวัดคุณภาพการบริการ ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการปฏิบัติการและด้านการเงินมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมจากการทดสอบพบว่าผลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมนั้นดีขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบความแตกต่างของเกณฑ์ (Criteria) ของการประเมินความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่ง Venkatraman & Ramujam (1986) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไว้ 2 ด้าน คือ (1) ด้านตัวเงิน (Financial) ได้แก่ ผลตอบแทนการลงทุน การเติบโตของยอดขาย กำไร และ (2) ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial)

ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

แนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) ได้เสนอแนวคิดเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลธุรกิจว่าควรประเมินจากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (2) การบรรลุเป้าหมาย (3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ (4) ความสนใจในชีวิต

ด้านแนวคิดผลการดำเนินงานของ Murphy et al., (1996) มีสาระหลักสำคัญของแนวคิด คือ มุมมองจากตัวชี้วัดด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน จากการทบทวนงานวิจัยการวัดผลการดำเนินงานองค์กรพบว่าหลักสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานองค์กรทั้งหมดมี 8 มิติ ซึ่งมิติที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพการเติบโตทางธุรกิจและกำไรที่เป็นพื้นฐานสำคัญ โดยแนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กรในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทผู้ประกอบการหรือผลการดำเนินงานของบริษัทที่นำไปใช้อย่างแพร่หลายและมีความทันสมัย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรหลายมิติจะสามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้รอบด้าน แบ่งได้เป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้แก่ ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) และผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment: ROI) (2) ผลการดำเนินงานด้านเติบโตทางธุรกิจ (Growth) ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) (3) ผลการดำเนินงานด้านกำไร (Profit) ได้แก่ อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin) ยอดขายและกำไรสุทธิเพื่อวัดการทำกำไรระยะสั้น อัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราส่วนที่บอกถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัทหรือกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Earning per share: EPS) (4) ผลการดำเนินงานด้านสภาพคล่องทางการเงิน (Size liquidity) ได้แก่ อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current ratio) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio) และอัตราส่วนเงินสด (Cash ratio) (5) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงาน (Success/Failure) ได้แก่ ยอดขายและกำไรสุทธิเพื่อวัดการทำกำไรระยะสั้น อัตรากำไรสุทธิเป็นอัตราส่วนที่บอกถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัทหรือกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Earning per Share: EPS) (6) ผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market) (7) ผลการดำเนินงานด้านความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage) ได้แก่ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity ratio: D/E) อัตราส่วนวัดความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Time interest earned or Interest coverage ratio) และ (8) ผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เช่น การคงอยู่ของพนักงาน

4.6 แนวคิดและองค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือในการประเมินองค์กร ประกอบด้วยการวัด 4 ด้าน คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยวัตถุประสงค์และการวัดที่ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งได้พัฒนาเป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยความเชื่อมโยงและการสื่อสารในองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan & Norton, 1992)

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากขอบเขต 4 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านบุคลากร (People) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านการเติบโต (Growth) ซึ่งสนับสนุนการปฏิบัติงานของบริษัท Robbins & Coulter (2002) Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือในการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการบริหารองค์กรโดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล เป็นกลไกในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แต่เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในสถานศึกษา ได้ปรับเปลี่ยนมุมมองด้านลูกค้า เป็น ด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการภายใน เป็น ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการเรียนรู้และเติบโต เป็น ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน เป็น ด้านงบประมาณและทรัพยากร (มณฑลรักษ์ ภัคดิชน, 2557)

โดยสรุป Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลการดำเนินงานอย่างสมดุลในมิติต่าง ๆ ทั้งการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร เป็นแนวคิด (Concept) ที่ได้รับการพัฒนาเพื่อช่วยองค์กรบริหารจัดการและวัดผลกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เข้ากับการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ขององค์กร

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคลสองคน คือ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งได้เสนอแนวทางในการประเมินผลองค์กรที่เรียกว่า Balanced Scorecard โดยตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 ต่อมาในปี ค.ศ. 1996 ทั้งสองได้เขียนหนังสือเรื่อง The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ Balanced Scorecard คือ กรอบแนวคิด (Framework) ที่มีหลายมิติ ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กร โดยมีการเชื่อมโยง วัตถุประสงค์ (Objectives) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) และ การวัดผลหรือการประเมิน (Measures) เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ความสมดุลที่ Balanced Scorecard มุ่งหวังให้เกิดขึ้นนั้นเป็นความสมดุลระหว่าง วัตถุประสงค์ระยะสั้นกับ วัตถุประสงค์ระยะยาว ระหว่าง ดัชนีวัดที่เกี่ยวกับต้นทุน (Cost Measures) กับ ดัชนีวัดที่มีได้เกี่ยวกับต้นทุน (Non-Cost Measures) ระหว่าง ดัชนีชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Lagging Indicators) กับ ดัชนีชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Leading Indicators) และระหว่างมุมมองผลการดำเนินงานภายนอก กับมุมมองผลการดำเนินงานภายใน มุมมองของ Balanced Scorecard แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ภายใต้อะแต่ละมุมมองประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ (Objectives) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการบรรลุในแต่ละด้าน โดย วัตถุประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล กล่าวคือ

1.1) วัตถุประสงค์ในมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน

1.2) วัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้า

1.3) วัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้า สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

1.4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่

1.4.1) การเพิ่มรายได้ (Revenue Growth) โดยมีตัวชี้วัด เช่น รายได้จากลูกค้าใหม่ รายได้จากสินค้าใหม่ รายได้รวม

1.4.2) การลดต้นทุน (Cost Reduction) โดยมีตัวชี้วัด เช่น อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน

1.5) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่

1.5.1) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) โดยมีตัวชี้วัด เช่น อัตราส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น

1.5.2) การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) โดยมีตัวชี้วัด เช่น อัตราส่วนการซื้อสินค้าซ้ำ

1.5.3) การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) โดยมีตัวชี้วัด เช่น จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

1.5.4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยมีตัวชี้วัด เช่น การร้องเรียนจากลูกค้า

1.6 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าและการนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยมีตัวชี้วัด เช่น ความเร็วในการให้บริการ อัตราการผลิตกรรมผิดพลาด อัตราการประเมินความเสี่ยงในการรับประกันภัยผิดพลาด อัตราการส่งมอบกรรมธรรม์ที่ทันเวลา ระยะเวลาในการออกบริการใหม่สู่ตลาด

1.7 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่

1.7.1) การพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยมีตัวชี้วัด เช่น จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี

1.7.2) การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยมีตัวชี้วัด เช่น อัตราการเข้าออกของบุคลากร อัตราการขาดงาน

1.7.3) การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีตัวชี้วัด เช่น อัตราความเร็วของระบบ อัตราของเวลาที่ระบบไม่ทำงาน อัตราการพัฒนาปรับปรุงระบบ

2) ดัชนีวัดผลงานหลัก (Measures หรือ Key Performance Indicators - KPIs) คือ ดัชนีที่ใช้ในการวัดผลของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Targets) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุสำหรับดัชนีวัดแต่ละประการ โดยต้องมี ฐานข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อใช้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้เป้าหมายจะต้องสูงกว่าหรือดีกว่าข้อมูลปัจจุบัน

4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ สิ่งที่ต้องกระทำดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติงาน แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ในปี ค.ศ. 2000 Kaplan and Norton ได้พัฒนาปรับปรุงแนวคิด Balanced Scorecard โดยร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization ซึ่งได้นำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 2004 Kaplan and Norton ได้พัฒนาปรับปรุง Balanced Scorecard อีกครั้ง โดยเขียนหนังสือชื่อ Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes ซึ่งได้อธิบายว่า แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ล่าสุดในปี ค.ศ. 2006 Kaplan and Norton ได้เขียนหนังสือเรื่อง Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies ซึ่งเป็นการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ประโยชน์โดยมุ่งเน้นการปรับการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ หลักการสำคัญของหนังสือเล่มนี้ ได้แก่

1) การปรับให้สอดคล้อง (Alignment) องค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนมักประสบปัญหาจากการขาดการบูรณาการเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน Balanced Scorecard จึงถูกใช้เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคล

2) กลยุทธ์แบบบูรณาการ (Integrated Strategy) Balanced Scorecard ช่วยให้องค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์หลักให้เป็นเป้าหมายและแผนงานในแต่ละหน่วยงานที่สอดคล้องกัน การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ช่วยให้องค์กรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างมิติที่สำคัญ เช่น การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต

3) การประสานพลัง (Synergy) ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ รวมถึงการปรับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการประเมินผล และกระบวนการบริหารงานให้สนับสนุนกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกัน

4) การติดตามและวัดผลอย่างต่อเนื่อง Balanced Scorecard ไม่ใช่เพียงเครื่องมือสำหรับวัดผล แต่ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงกลยุทธ์ในระยะยาว

โดยสรุป Balanced Scorecard ได้พัฒนาจากเครื่องมือประเมินผลองค์กรไปสู่เครื่องมือบริหารกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความสมดุลระหว่างมุมมองต่าง ๆ ที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ตาราง 2.3 สรุปแนวคิดและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

Gibson, James, Ivancevich, & Donnelly (1979)	Venkatraman & Ramanujam (1986)	Hoy & Miskel (1991)	Murphy et al., (1996)	Kaplan & Norton (2006)
1. ความสามารถในการผลิต	1. ด้านตัวเงิน	1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน	1. ด้านประสิทธิภาพ	1. ด้านการเงิน
2. ประสิทธิภาพ	2. ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน	2. การบรรลุเป้าหมาย	2. ด้านการเติบโตทางธุรกิจ	2. ด้านลูกค้า
3. ความพึงพอใจ		3. ความพึงพอใจในการทำงาน	3. ด้านกำไร	3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ความสามารถในการปรับตัว		4. ความสนใจในชีวิต	4. ด้านสภาพคล่องทางการเงิน	4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
5. การพัฒนาและการอยู่รอด			5. ด้านกระบวนการทำงาน	
			6. ด้านการตลาด	
			7. ด้านความสามารถในการชำระหนี้	
			8. ด้านคงอยู่ของพนักงาน	

จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งพัฒนาโดย Kaplan and Norton (2006) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านการเงิน มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน เช่น การเพิ่มกำไร ลดต้นทุน และสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่ยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การออกแบบแนวทางเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยไม่กระทบต่อคุณภาพบริการ

ด้านลูกค้า ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการ และการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความภักดีและรักษาลูกค้า

ด้านกระบวนการภายใน เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองได้รวดเร็ว เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการเคลมประกัน เพื่อเพิ่มความเร็ว ความโปร่งใส และลดข้อผิดพลาด

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุ่งพัฒนากุณมนุษย์และเพิ่มศักยภาพองค์กร เช่น การอบรมพนักงานให้มีทักษะด้านเทคโนโลยี และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เพื่อเสริมความสามารถในการปรับตัวและแข่งขันในระยะยาว

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงาน

งานวิจัยของ เกศกนก แสงอุบล (2565) ศึกษาวิจัยโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล และผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาาระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร (2) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน และ (3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง โดยในการดำเนินการวิจัย ได้ใช้กรอบแนวคิดที่อ้างอิงจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สำหรับความสามารถด้านนวัตกรรม อ้างอิงแนวคิดของ Wang & Ahmed

(2004) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด พฤติกรรม และ กลยุทธ์ ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรแบ่งเป็น 2 มิติ คือ (1) ด้านการบริการพยาบาล ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความพึงพอใจของพนักงาน (Rosenzweig et al., 2003; Anantharaman, 2008; Zelbst et al., 2010) และ (2) ด้านการเงินและการตลาด ได้แก่ ความสามารถในการสร้างรายได้ การเติบโตของผู้รับบริการ และประสิทธิภาพขององค์กร (Cho et al., 2008; Gavrea et al., 2011; Yildiz & Karaka, 2012) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล 202 คน จากโรงพยาบาลเอกชน 202 แห่ง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ คัดแปลงจากเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามความสามารถด้าน นวัตกรรม และพัฒนาแบบสอบถามผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลขึ้นใหม่ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กร ($\beta = 0.36$) โดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารฝ่ายพยาบาลเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Young, Charns & Shortell, 2001)

งานวิจัยของ แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ และบัณฑิต ผงนิรันดร์ (2563) ศึกษาวิจัยอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผล การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลเอกชน (2) วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทั้งสามที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ (3) พัฒนาแบบจำลองเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอิงตามทฤษฎีของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การ ใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนตัวแปรนวัตกรรมองค์กรประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แรงจูงใจ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทรัพยากร วัฒนธรรม องค์กร ความคิดสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำ ขณะที่การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความรู้สึกร่วมกัน การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การสร้างวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ การสื่อสารภาพรวมของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างขวัญ ชนะระยะสั้น การคงอยู่ของการเปลี่ยนแปลง และการรักษาผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานขององค์กรพิจารณาจาก 5 ด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การ มุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการภายใน และผลลัพธ์ด้านการเงิน การวิจัยครั้งนี้ใช้

ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนจำนวน 500 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของโรงพยาบาล ผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานในภาคบริการสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRLE) มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ORPE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.38 ($p < 0.05$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kevin Mohler (2016) และ Olvera et al. (2017) ที่พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรด้านสุขภาพมักเป็นผู้ที่รักการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร พัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

งานวิจัยของ พิรุณศิริศักดิ์ (2559) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรทั้งสามต่อผลการดำเนินงาน (2) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (3) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ (4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs โดยใช้กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอิงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ ขณะที่นวัตกรรมองค์กรแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ผลการดำเนินงานขององค์กรวัดจาก 2 องค์ประกอบ คือ การเติบโตและความสามารถในการทำกำไร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง SMEs จำนวน 1,000 แห่ง ซึ่งได้จากการสุ่มแบบง่ายจากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) โดยใช้แบบสอบถาม และในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหาร เครื่องมือทางสถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .14 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สะท้อนว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ทุ่มเทต่อเป้าหมายร่วม จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ภาวะผู้นำถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (Bass & Bass, 2008)

งานวิจัยของ นิตยา วีระพันธ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของประสิทธิผลการบริหาร (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผล และ (3) สร้างและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บารมี การตั้งใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความสอดคล้อง การปรับตัว พันธกิจ และการพัฒนา ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ ส่วนตัวแปรผลลัพธ์ คือประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาทัศนคติของนักเรียน การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 580 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอิงจากแนวคิดของแฮร์ (Hair et al.) ในอัตรา 20 คนต่อเส้นทางการวิเคราะห์ ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียน ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จในระดับองค์กรรวม

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรม

งานวิจัยของ เกศกนก แสงอุบล (2565) ศึกษาวิจัย โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล และผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาล (2) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน และ (3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 0.74$) โดยผู้บริหารมีแนวโน้มเปิดรับวิธีการใหม่ สนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ และสามารถโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงให้สนับสนุนการพัฒนาบริการสุขภาพผ่านแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของนวัตกรรมใน

ฐานะความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรการพยาบาล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.85$) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Jung, Chow, & Wu, 2003) ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร (Szymanski & Henard, 2001) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลจึงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันนวัตกรรมภายในองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรการพยาบาลในภาพรวม

งานวิจัยของ พีรวิทย์ ศิริศักดิ์ (2559) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และนวัตกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรดังกล่าว (2) ตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (3) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน และ (4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs โดยใช้กรอบแนวคิดประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ ส่วนนวัตกรรมองค์กรประกอบด้วย 2 ด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กร วัดจากการเติบโตและความสามารถในการทำกำไร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 องค์กร SMEs ที่สุ่มจากฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเป็นเครื่องมือวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\beta = 0.26$) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้นำที่มีคุณลักษณะในการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และสนับสนุนผู้ตาม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมสินค้าใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bass & Riggio, 2006)

งานวิจัยของ วิจัยณ์ สุวรรณเจริญ (2559) ศึกษาวิจัยการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรม (2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมต่อผล

การดำเนินงาน (3) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงาน และ (4) พัฒนาตัวแบบเชิงโครงสร้างที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าว โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านนวัตกรรมประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการตลาด ส่วนผลการดำเนินงานวัดจาก 4 ด้าน ได้แก่ ผลกำไร ยอดขาย จำนวนลูกค้าใหม่ และส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารจากบริษัทส่งออกอาหารที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 388 บริษัท จากประชากรทั้งหมด 2,585 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงจำนวน 9 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อทั้งนวัตกรรมทางการตลาด ($\beta = 0.97$) และนวัตกรรมกระบวนการ ($\beta = 0.91$) แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจต้องมีผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทั้งสามด้านในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเน้นการสร้างภาพลักษณ์และตราสินค้า การพัฒนาโมเดลธุรกิจ การยกระดับผลิตภัณฑ์และระบบควบคุมคุณภาพ การสร้างจุดขายที่แตกต่าง และการรวมกลุ่มธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล

งานวิจัยของ Ahmad, Easa & Mostapha (2019) ได้ศึกษาวิจัยอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อนวัตกรรมในธนาคารของประเทศเลบานอน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคาร 310 คน จาก 27 ธนาคาร และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการของธนาคาร โดยโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2/df , RMSEA = 0.051, RMR = 0.027, AGFI = 0.844, CFI = 0.948) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านการมีอิทธิพล การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.138, 0.165$, และ 1.108 ตามลำดับ) การกระตุ้นทางปัญญากลับส่งผลทางลบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = -0.210$) สำหรับนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.150$ และ 1.330) ขณะที่การกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลทางลบ ($\beta = -0.178$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.051$) ข้อค้นพบของงานวิจัยยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม

นวัตกรรมในองค์กร และเสนอแนะให้มีการพัฒนาและปลูกฝังพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในภาคการเงิน

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

งานวิจัยของ เกศกนก แสงอุบล (2565) ศึกษาวิจัยโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล และผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาล (2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาล และ (3) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาล ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.57 ($\beta = 0.57$) จากผลการศึกษาควรส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรมในการจัดบริการพยาบาลของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยการนำเสนอการจัดบริการพยาบาลผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เป็นรูปธรรม หรือรูปแบบบริการใหม่ภายในองค์กรการพยาบาล ส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาดสุขภาพ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำเสนอทางการตลาดเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ในการบริการพยาบาลที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการต่อไป

งานวิจัยของ กฤตชน วงศ์รัตน์ (2564) ศึกษาวิจัยการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางนวัตกรรมธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน (2) วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน และ (3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับกรอบแนวคิดการวิจัยใช้ตัวแปรการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการตามแนวคิดของ Kerr et al. (2018), Linares et al. (2019) และ Shan et al. (2016) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง ความก้าวร้าวในการแข่งขัน ความ

สม่ำเสมอและใฝ่รู้ และความใฝ่ในความสำเร็จ ด้านความสามารถทางนวัตกรรมธุรกิจจึงตามแนวคิดของ Rajapathirana & Hui (2018), Schilling (2008) และ Verde et al. (2011) แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมการผลิต การตลาด กระบวนการ การจัดการ และเทคโนโลยี ขณะที่ผลการดำเนินงานวัดจาก 4 ด้านตามแนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (1996) ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต การวิจัยเป็นเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงงานหรือผู้จัดการทั่วไปของอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 458 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตรวัด 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.32, p < .01$) สะท้อนว่า การพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ กลยุทธ์การตลาด การจัดการ และเทคโนโลยี จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หากผู้บริหารสามารถนำความรู้ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ก็จะนำไปสู่การเติบโตของผลประกอบการ ความพึงพอใจของลูกค้า การลดต้นทุน และการเพิ่มคุณภาพอย่างยั่งยืน ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับโลกได้

งานวิจัยของ วิจิษฐ์ สุวรรณเจริญ (2559) ศึกษาวิจัยการพัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินงานทางธุรกิจผ่านนวัตกรรม (2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน (3) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงาน และ (4) พัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีค่าสัมประสิทธิ์ 0.45 ($p < 0.001$) และนวัตกรรมการตลาด 0.40 ($p < 0.001$) ขณะที่นวัตกรรมกระบวนการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = -0.90, p = 0.076$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการยกระดับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเพื่อการส่งออกของประเทศไทยได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล

งานวิจัยของ บุญทริกา วงษ์วานิช (2566) ได้ศึกษาวิจัยอิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์อิทธิพลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีสถานประกอบการที่สามารถติดต่อได้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารหรือพนักงานที่มีความเข้าใจภาพรวมของการบริหารองค์กร จำนวน 336 คน ตัวแปรนวัตกรรมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ (2) นวัตกรรมกระบวนการ ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านที่เป็นตัวเงิน และ (2) ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของการแข่งขันที่รุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมศักยภาพและยกระดับผลการดำเนินงาน

งานวิจัยของ ศรีัญญา ศิริแสน (2563) ได้ศึกษาวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบริหารคุณภาพและความสามารถทางนวัตกรรมกับผลสำเร็จขององค์กร และ (3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและองค์ประกอบเชิงยืนยัน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนจำนวน 437 แห่ง และอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 462 แห่ง เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นเครื่องมือทางสถิติ ตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านกระบวนการ (2) ด้านผลิตภัณฑ์ และ (3) ด้านการบริหาร ส่วนตัวแปรผลสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (2) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม และ (3) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลสำเร็จขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.44 สะท้อนว่าองค์กรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมในกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริหาร จะสามารถยกระดับผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยของ ประทีป จตุรพงษ์ (2565) ได้ศึกษาวิจัยผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาด การเรียนรู้ และความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของ สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์อิทธิพลของการมุ่งเน้นตลาด การเรียนรู้ และความเป็นผู้ประกอบการต่อความสามารถทางนวัตกรรม (2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยทั้งสามต่อผลการดำเนินงาน (3) ตรวจสอบอิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน และ (4) วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยทั้งสามผ่านความสามารถทางนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการหรือผู้แทนของสหกรณ์การเกษตรประจำอำเภอ จำนวน 392 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมกระบวนการ (3) นวัตกรรมการตลาด (4) นวัตกรรมพฤติกรรม และ (5) นวัตกรรมกลยุทธ์ ส่วนตัวแปรผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ตัวเงิน และ (2) ไม่ใช่ตัวเงิน ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.71 สะท้อนว่าเมื่อสหกรณ์สามารถพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (0.84) กระบวนการ (0.90) การตลาด (0.84) พฤติกรรม (0.80) และกลยุทธ์ (0.87) ก็จะช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

งานวิจัยของ เกศกนก แสงอุบล (2565) ศึกษาวิจัยโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล และผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาล (2) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงาน ผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม และ (3) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทางอ้อมเท่ากับ 0.48 และเส้นทางรวมเท่ากับ 0.84 ($\beta = 0.84$) สะท้อนว่าผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ

การจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะสามารถพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมได้สูงขึ้น ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นตามไปด้วย

งานวิจัยของ พิรุณี ศิริศักดิ์ (2559) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และนวัตกรรมองค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรดังกล่าว (2) ตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (3) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ (4) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (2) ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร: 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจ (3) นวัตกรรมองค์กร: 2 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ (4) ผลการดำเนินงานขององค์กร: 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การเติบโต และความสามารถในการทำกำไร วิธีวิจัยใช้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารของ SMEs จำนวน 1,000 ราย โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค สมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านนวัตกรรมองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ทางอ้อมเท่ากับ 0.16 และค่าสัมประสิทธิ์รวมเท่ากับ 0.30 สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยของ วิจัยณ์ สุวรรณเจริญ (2559) ศึกษาวิจัยการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออกของไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงาน (2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน (3) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ (4) พัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าว กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บริษัทส่งออกอาหารที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 388 บริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารทั่วไปและ

ฝ่ายการตลาดส่งออก เครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 9 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และโมเดลสมการโครงสร้าง กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (2) นวัตกรรม: 3 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการตลาด (3) ผลการดำเนินงาน: 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กำไร ยอดขาย ลูกค้าใหม่ และส่วนแบ่งการตลาด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ผ่านนวัตกรรมทั้งสามด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผ่านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ($\beta = 0.83, p < 0.001$) ผ่านนวัตกรรมกระบวนการ ($\beta = 0.91, p < 0.001$) ผ่านนวัตกรรมการตลาด ($\beta = 0.97, p < 0.001$) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมที่หลากหลาย ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารแปรรูปเพื่อการส่งออก ทั้งในด้านกำไร ยอดขาย การขยายฐานลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด อีกทั้งตัวแบบที่พัฒนาขึ้นยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในภาคอุตสาหกรรม

งานวิจัยของ ศิริลักษณ์ จันทร์สว่าง (2560) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสิทธิผลขององค์กรในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน 449 องค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ (1) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อประสิทธิผลขององค์กร (2) ศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยทั้งสองผ่านความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขัน กรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (2) ความสามารถทางนวัตกรรม: 2 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมด้านกระบวนการ (3) ประสิทธิภาพองค์กร: ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (2006) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเทคนิคหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร ผ่านความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.31 สะท้อนว่าภาวะผู้นำที่เน้นการ

เปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันให้องค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงาน เพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเสริมสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

งานวิจัยของ Arif & Akram (2018) ศึกษาวิจัยอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานองค์กรผ่านนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตประเทศปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตัวอย่าง (Sample size) ได้จำนวน 96 ราย ใช้เทคนิคการสุ่มแบบบังเอิญ (Convenience Sampling) ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($X = 2.94$, $SD = 0.81$) และ ($X = 3.09$, $SD = 0.82$) และผลการดำเนินงานองค์กรคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($X = 3.67$, $SD = 0.70$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานองค์กรในประเทศปากีสถานระดับสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ($\beta = 0.76$, $p < 0.05$) ผ่านนวัตกรรมองค์กร ($R^2 = 0.55$ $p < 0.05$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร ($\beta = 0.40$, $p < 0.05$) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศปากีสถาน

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถด้านนวัตกรรม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ พบว่าเมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมดำเนินควบคู่กันอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้บริษัทประกันวินาศภัยสามารถบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้การบริหารจัดการของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมตามแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทสำคัญในการผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกที่นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Intended Outcomes) และความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกประยุกต์ใช้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ตัวชี้วัด: การมีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ของการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ตัวชี้วัด: ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ตัวชี้วัด: การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ตัวชี้วัด: การมอบหมายงานตามความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร

ตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation Capability) ตัวชี้วัด: การเป็นผู้นำในการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่สู่ตลาด นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation Capability) ตัวชี้วัด: การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation Capability) ตัวชี้วัด: การปฏิรูปแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral Innovation Capability) ตัวชี้วัด: การโน้มน้าวให้ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้วยแนวทางใหม่ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation Capability) ตัวชี้วัด: การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

สำหรับตัวแปรผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (2006) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ตัวชี้วัด: รายได้ ต้นทุนดำเนินงาน ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ตัวชี้วัด: ส่วนแบ่งตลาด ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ตัวชี้วัด: ระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ตัวชี้วัด: การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ศึกษาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ลักษณะของสถานที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

สถานที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 48 แห่ง ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) และเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงตามทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งอ้างอิงตามแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) และตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (2006)

ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัย ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) และเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย โดยประกอบด้วย 48 บริษัท รวมทั้งสิ้น 1,900 คน (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566) ซึ่งกระจายอยู่ในหน่วยงานหลักขององค์กร ดังต่อไปนี้ (1) หน่วยงานพิจารณารับประกันภัย (2) หน่วยงานกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย (3) หน่วยงานการตลาดและบริการ (4) หน่วยงานการจัดการค่าสินไหมทดแทน (5) หน่วยงานการประกันภัยต่อ (6) หน่วยงานบัญชีและการเงิน (7) หน่วยงานการลงทุน (8) หน่วยงานการประเมินผลข้อมูล และ (9) หน่วยงานนิติการ

กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานจนถึงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ โดยสามารถจำแนกออกเป็นสามกลุ่มหลักตามขนาดของบริษัทประกันวินาศภัย ได้แก่ (1) กลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่ จำนวน 15 บริษัท รวม 1,220 คน (2) กลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยขนาดกลาง จำนวน 11 บริษัท รวม 350 คน และ (3) กลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยขนาดเล็ก จำนวน 22 บริษัท รวม 330 คน

การจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มดังกล่าวช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่าง

ครอบคลุมและสะท้อนถึงความแตกต่างของการดำเนินงานในบริษัทที่มีขนาดต่างกัน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกจากกลุ่มประชากรโดยมีขั้นตอนในการคัดเลือกตัวอย่างดังนี้

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ในการวิจัยนี้ใช้สูตรของ Krejcie & Morgan (1970) โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดตัวอย่าง 320 คน ตามสูตรดังนี้

$$n = \frac{\frac{1}{2} N p (1-p)}{e^2 (N-1) + \frac{1}{2} p (1-p)}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ = 0.05

χ^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ($\chi^2 = 3.841$)

$$p = \text{สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด } p = 0.5)$$

$$n = \frac{3.841 (1,900 \times 0.5)(1-0.5)}{0.05^2 (1,900-1)+(3.841 \times 0.5)(1-0.5)}$$

$$n = 319.52 \quad \square \quad 320 \text{ คน}$$

เพื่อป้องกันการสูญหายของกลุ่มตัวอย่าง (Dropout rate) และความไม่ครบถ้วนของแบบสอบถามจึงทำการเพิ่มจำนวนตัวอย่างร้อยละ 20 Gupta, Attri, & Kaur (2016) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งสิ้นจำนวน 384 คน

ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัยที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย จำนวน 384 คน ผู้วิจัยจึงนำกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความเหมาะสมกับขนาดตัวอย่างโดยการนำจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้มาตรวจสอบกับเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path analysis) จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทางต้องมีจำนวนมากพอตามแนวคิดของ Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) ซึ่งกำหนดไว้ว่า กลุ่มตัวอย่างควรเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอที่จะทำให้ค่าสถิติที่ได้คงที่ หากใช้ตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะเกิดความคลาดเคลื่อน โดยทั่วไปแล้วขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดต้องไม่น้อยกว่า 200 ตัวอย่าง (Hair et al., 2010) ซึ่งถือเป็นขนาดที่น้อยที่สุด หรือควรเป็น 10-30 เท่าของเส้นทาง (Hair et al., 2010) ในการวิจัยครั้งนี้มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเกินกว่า 200 ตัวอย่าง จึงเป็นไปตามข้อตกลง

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มตามขนาดและลักษณะการบริหารจัดการที่คล้าย ๆ กันเอาไว้ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสะท้อนถึงโครงสร้างของอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยได้อย่างถูกต้อง ปัจจุบันบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยมีทั้งสิ้น 48 บริษัท ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของ

สมาคมประกันวินาศภัยไทย มีผู้บริหารจำนวน 1,900 คน ในการวิจัยนี้ได้จำแนกขนาดของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ (สมาคมประกันวินาศภัยไทย, 2566)

กลุ่มที่ 1 บริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่ เบี้ยประกันภัยรับโดยตรงมากกว่า 5,000 ล้านบาท มีจำนวน 15 บริษัท จำนวนผู้บริหาร 1,220 คน

กลุ่มที่ 2 บริษัทประกันวินาศภัยขนาดกลาง เบี้ยประกันภัยรับโดยตรงระหว่าง 1,000-5,000 ล้านบาท มีจำนวน 11 บริษัท จำนวนผู้บริหาร 350 คน

กลุ่มที่ 3 บริษัทประกันวินาศภัยขนาดเล็ก เบี้ยประกันภัยรับโดยตรงน้อยกว่า 1,000 ล้านบาท มีจำนวน 22 บริษัท จำนวนผู้บริหาร 330 คน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสัดส่วนและขนาดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล

2.1 กำหนดสัดส่วนในการเก็บข้อมูล

คำนวณสัดส่วนจำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยดังนี้

$$\text{สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนผู้บริหารทั้งหมดในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทประกันวินาศภัย}}$$

2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มบริษัทประกันวินาศภัย

คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มบริษัทประกันวินาศภัย โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม} = \frac{384 \times \text{จำนวนผู้บริหารในแต่ละกลุ่ม}}{\text{จำนวนผู้บริหารทั้งหมดของบริษัทประกันวินาศภัย}}$$

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนในการเก็บข้อมูลและขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

กลุ่มที่	ขนาดบริษัทประกันวินาศภัย	จำนวนประชากร (คน) ผู้บริหารในแต่ละขนาดบริษัทประกันวินาศภัย	สัดส่วน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ขนาดใหญ่	1,220	0.64	247
2	ขนาดกลาง	350	0.19	70
3	ขนาดเล็ก	330	0.17	67
รวม		1,900	1.00	384

ขั้นตอนที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละบริษัทประกันวินาศภัยโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ใช้วิธีการจับฉลากแบบใส่คืน (Sampling replacement) จากรายชื่อผู้บริหารแต่ละบริษัทให้ได้จำนวนตัวอย่างครบตามสัดส่วนที่คำนวณได้ของแต่ละบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำมาสังเคราะห์สาระสำคัญและจัดทำเป็นข้อสรุปเชิงวิชาการ อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารในธุรกิจประกันวินาศภัย จำนวน 7 คน (ภาคผนวก ก) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัย การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมุ่งเน้นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับประเด็นที่ศึกษา ซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวอยู่ในช่วงที่เหมาะสมตามข้อเสนอของ Guest et al. (2006) ที่ระบุว่า การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะสามารถบรรลุข้อมูลได้ที่ 6-12 คน โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ออกแบบแบบสัมภาษณ์ในรูปแบบ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ภาระงาน และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านประกันวินาศภัย คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

2.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก พัฒนาแบบสัมภาษณ์โดยอ้างอิงจากแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษา ความชัดเจนของข้อความถามแต่ละข้อ และความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2.4 แก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปรับปรุงเนื้อหาเพื่อให้มีความชัดเจนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.5 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 7 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารของบริษัทประกันวินาศภัย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสัมภาษณ์ดำเนินการตามแนวคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ ผู้วิจัยอาจตั้งคำถามเพิ่มเติมตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบถ้วนและครอบคลุมประเด็นการวิจัย ระยะเวลาการสัมภาษณ์อยู่ที่ประมาณ 40-60 นาที ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล ในการจดบันทึกและใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงเพื่อให้สามารถถอดความและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแนวคำถามให้มีความสอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยในครั้งนี้

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามนี้พัฒนาขึ้นโดยอ้างอิงจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์และดัดแปลงให้เป็นข้อความที่สอดคล้องกับตัวแปรในการวิจัย แบบสอบถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อความจำนวน 5 ข้อ ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์

ในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร และระดับผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เกศกนก แสงอุบล (2564) ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นตามกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารในบริษัทประกันวินาศภัย แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามความสามารถด้านนวัตกรรมของ เกศกนก แสงอุบล (2564) ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดความสามารถด้านนวัตกรรมของ Wang & Ahmed (2004) ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารในบริษัทประกันวินาศภัย แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 19 ข้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือวิจัยที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบสอบถามผลการดำเนินงานของ ศิริลักษณ์ จันทรสว่าง (2560) ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (2006) ตลอดจนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารในบริษัทประกันวินาศภัย แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับผลการดำเนินงานขององค์กร

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยคำถามจำนวนทั้งสิ้น 71 ข้อ ซึ่งได้รับการออกแบบให้ครอบคลุมองค์ประกอบหลักของการวิจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 32 ข้อ ความสามารถด้านนวัตกรรม จำนวน 19 ข้อ และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย จำนวน 20 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถ ด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนด เกณฑ์การประเมินค่าโดยใช้แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบเฉพาะข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของตนมากที่สุด โดยแบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวในบริบทของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

การแปลความหมายของคะแนนระดับความคิดเห็น

คะแนนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผู้วิจัย ได้ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Best & Kahn (2006) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย มี 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความตรงของเครื่องมือวัด (Validity)

1.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้าน นวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย แบบสอบถามที่ใช้ใน

การศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม และ 3) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา โครงสร้าง และการใช้ภาษา รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิรวม 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร จำนวน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย จำนวน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารของบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 3 ท่าน ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปรตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ดังนี้

+1 หมายถึง แบบสอบถามมีความสอดคล้อง และมีความตรงเชิงเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องและมีความตรงเชิงเนื้อหา

-1 หมายถึง แบบสอบถามไม่มีความสอดคล้อง และไม่มีความตรงเชิงเนื้อหา

นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามรายข้อกับนิยามตัวแปรที่เรียกว่าค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งค่า IOC ของประเด็นคำถามหรือข้อกระทงตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ มีค่าระหว่าง 0.5-1 (ปราณี หาญมีพงษ์ และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร, 2561) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อความกับคำนิยามตัวแปร โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

$$\sum R = \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน}$$

$$N = \text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 ท่าน}$$

ซึ่งค่า IOC ของประเด็นคำถามหรือข้อกระทงคำถาม จำนวน 71 ข้อ เท่ากับ 0.97 และทุกข้อได้คะแนนมากกว่า 0.50 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ มีค่าระหว่าง 0.50-1

1.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือการวิจัย (Construct validity)

โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement model) ด้วยการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ของแบบสอบถาม ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามความสามารถด้านนวัตกรรมและแบบสอบถามผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) และค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล ได้แก่ (1) Chi-Square เป็นสถิติที่ใช้วัดความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนของโมเดลที่คาดไว้ ถ้า Chi-Square มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ หรือค่า $p\text{-value} > 0.05$ มีความกลมกลืน (2) $CMIN/DF < 3$ จะยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 1998) (3) $GFI > 0.9$ จะถือว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) $AGFI > 0.9$ สรุปว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumaker & Lomax, 2004) (5) $CFI > 0.9$ จะถือว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (6) $RMSEA < 0.08$ แสดงว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Steiger & Lind, 1980) และ (7) $RMR < 0.05$ แสดงว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 1998) จากการประเมินความสอดคล้องของโมเดล พบว่าค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์โมเดลการวัด รายละเอียดผลการวิเคราะห์ (ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ข)

2. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย รวมทั้งแบบสอบถามทั้งฉบับเพื่อศึกษาความสอดคล้องภายในและความเป็นปรนัยของแบบสอบถาม จะกระทำหลังจากที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามในแบบสอบถามตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบริษัทประกันวินาศภัยที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน (Burn & Grove, 2001) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแต่ละตัวแปรและรวมทั้งฉบับจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 0.7 ขึ้นไป (Burn & Grove,

2001) ถึงจะใช้ได้ ถ้าปัจจัยใดไม่อยู่ในเกณฑ์ก็ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม จึงนำแบบสอบถามนี้ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ทั้งฉบับเท่ากับ 0.80 ดังรายละเอียดตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวนข้อ คำถาม	เกณฑ์ที่ยอมรับ ได้	ค่าความเชื่อมั่น (α)
แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32	> 0.70	0.85
แบบสอบถามความสามารถด้านนวัตกรรม	19	> 0.70	0.96
แบบสอบถามผลการดำเนินงาน	20	> 0.70	0.80
รวมทั้งฉบับ	71	> 0.70	0.94

จากตารางที่ 3.2 สรุปการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้ง 3 ฉบับ ที่ได้นำมาพัฒนาเครื่องมือ (Adaptation) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามการวิจัยทั้งฉบับเมื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแบบสอบถามผ่านเกณฑ์และยอมรับได้ โดยกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ที่ 0.70 (Burns & Grove, 2001)

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย

ผู้วิจัยได้มีการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือรับรองการผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยได้จัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่ โครงร่างวิทยานิพนธ์ แบบสอบถามการวิจัย หนังสือเจตนายินยอมเข้าร่วมวิจัย (Informed Consent Form) ทั้งนี้ เอกสารดังกล่าวถูกนำเสนอเพื่อขอการรับรองก่อนดำเนินการเก็บ

รวบรวมข้อมูล ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยได้รับหนังสือรับรองเลขที่ น. 03/2567 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2567 (ภาคผนวก ข)

2. ผู้วิจัยชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรในหน้าแรกของแบบสอบถามการวิจัย โดยบอกวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถาม อธิบายประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างได้รับทราบ ผู้วิจัยให้ผู้ประสานงานการวิจัยดำเนินการให้กลุ่มตัวอย่างลงนามในหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent Form) และดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างที่แสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยเท่านั้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถงดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิเสธนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยรักษาความลับของแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างโดยแนบซองเปล่าให้กับกลุ่มตัวอย่าง เมื่อกลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วให้กลุ่มตัวอย่างใส่แบบสอบถามในซองเปล่าที่แนบส่งกลับคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ระบุไว้หน้าซองเปล่า หรือผู้ประสานงานวิจัยรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนโดยตรงให้กับผู้วิจัย แบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ อยู่ในที่ปลอดภัยและจะทำลายทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย

4. วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดในลักษณะภาพรวม รายงานการวิเคราะห์ในลักษณะที่ไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทประกันวินาศภัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 48 บริษัท ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทประกันวินาศภัย โดยแนบเอกสารแนะนำผู้วิจัย ชี้แจงวัตถุประสงค์ รายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็น ประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมวิจัย เอกสารยินยอมเข้าร่วมการวิจัย เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิธีการส่ง

เอกสารกลับคืนและซองจดหมายพร้อมติดแสตมป์สำหรับนำส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งขอความกรุณาให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายใน 2 สัปดาห์ ซึ่งถ้าไม่ได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนจะส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างอีกครั้งโดยให้เหตุผลว่าท่านอาจจะไม่ได้รับแบบสอบถาม และข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ และถ้าไม่ได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนอีกจะติดตามทางโทรศัพท์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำไปสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างรวม 384 คน จากบริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 48 บริษัท ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) บริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่ จำนวน 15 บริษัท รวม 247 คน 2) บริษัทประกันวินาศภัยขนาดกลาง จำนวน 11 บริษัท รวม 70 คน 3) บริษัทประกันวินาศภัยขนาดเล็ก จำนวน 22 บริษัท รวม 67 คน โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือน ในช่วงเดือนสิงหาคม ถึง เดือนตุลาคม 2567 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.35 และผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม ตรวจสอบข้อมูลมีการแจกแจงปกติ และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ตามหลักสถิติทั้งหมดจำนวน 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.35 ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 ฉบับเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามแนวคิดของ Hair et al., (2010) ที่ระบุว่ากลุ่มตัวอย่างต้องมากกว่า 200 ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

ร้อยละ (Percentage) เปรียบเทียบสัดส่วน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร และระดับของผู้บริหาร ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: SD) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

2.1 การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลตามสมมติฐาน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และชี้ความเหมาะสมของโมเดล สำหรับค่าสถิติที่ใช้ได้แก่

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistic) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือเข้าใกล้ศูนย์ โดยพิจารณาความเป็นนัยสำคัญทางสถิติ คือ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) หรือค่าไค-สแควร์เข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสมของโมเดล (Kaplan, 2000)

2) ค่าซีเอ็มไอเอ็น/ดีเอฟ CMIN/DF (Chi-square statistic comparing the tested model and the independent model with the saturated model) ค่าที่ใช้ในการเปรียบเทียบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ CMIN/DF < 3 จะยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 1998)

3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) จะมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมของโมเดลได้ (Hair et al., 2010)

4) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI เมื่อคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและองศาอิสระ ค่าดัชนี AGFI > 0.9 สรุปว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumaker & Lomax, 2004)

5) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมของโมเดลได้ (Hair et al., 2010)

6) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.05-0.08 แสดงว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสมของโมเดลได้ (Schumaker & Lomax, 2004)

7) ดัชนีรากกำลังสองค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประเมินค่า $RMR < 0.08$ แสดงว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสมของโมเดลได้ (Kline, 1998)

2.2 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่อธิบายทิศทางและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรตามโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากหลักการแนวคิดหรือทฤษฎีเป็นหลัก โดยผลของการศึกษาจะทำให้ทราบขนาดและทิศทางของผลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรที่ต้องการศึกษาตามเหตุการณ์ (event) ที่เกิดขึ้นก่อนหลังในโมเดลนั้น โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลต้องเป็นเส้นตรง และความสัมพันธ์เชิงบวกที่เป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

2) ความคลาดเคลื่อนมีลักษณะดังนี้ 1) แจกแจงปกติสำหรับทุกค่าของตัวแปรอิสระ 2) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ 3) ความแปรปรวนคงที่ทุกค่าของตัวแปรอิสระ 4) เป็นอิสระไม่สัมพันธ์กันจากตัวแปรส่วนที่เหลือ

3) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุไปในทิศทางเดียว ไม่มีผลย้อนกลับ

4) ระดับการวัดอยู่ในระดับอันตรภาค

5) การวัดค่าตัวแปรต้องไม่มีความผิดพลาด

สรุปขั้นตอนการทำวิจัย

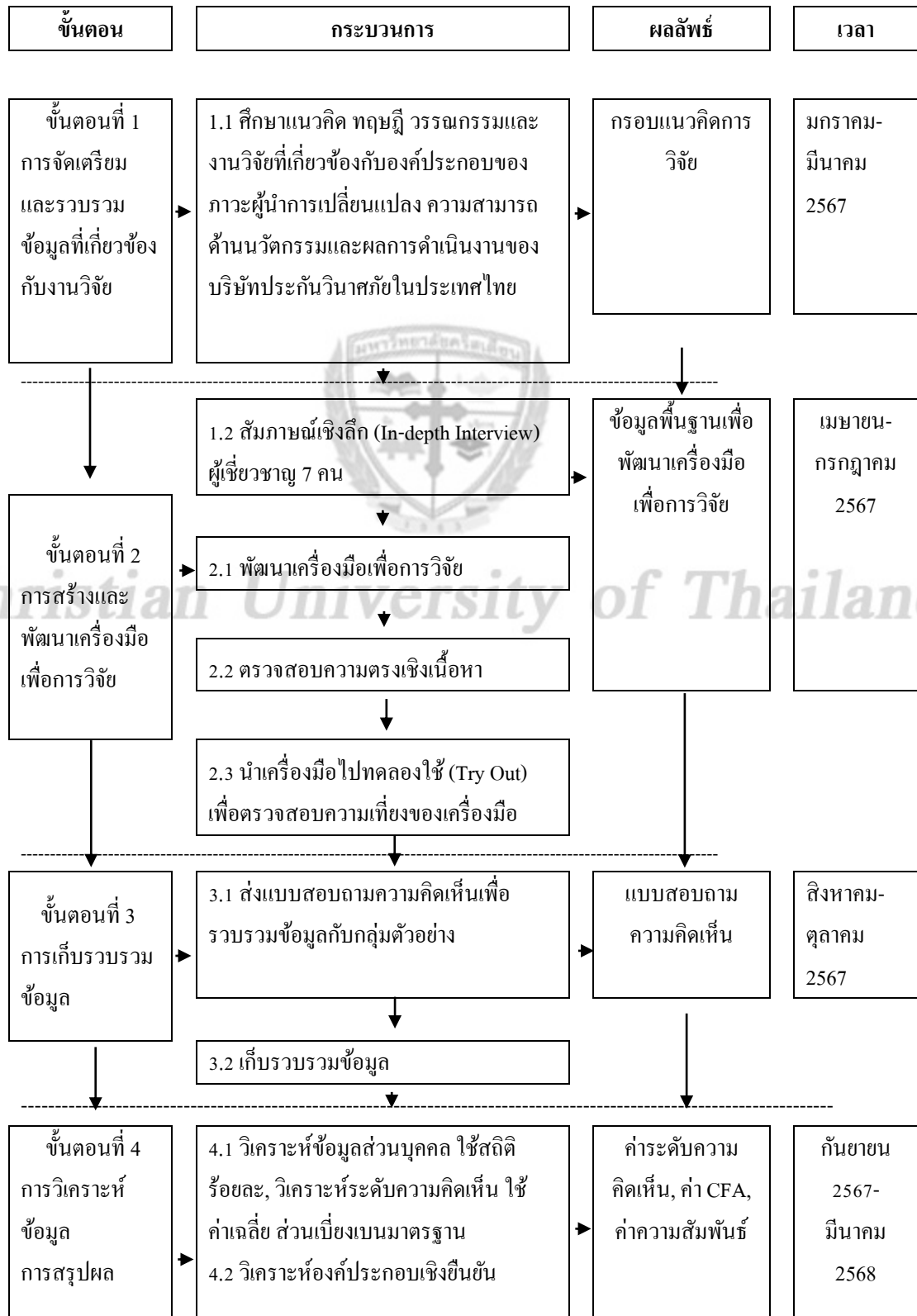
ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ 4 ขั้นตอนดังนี้

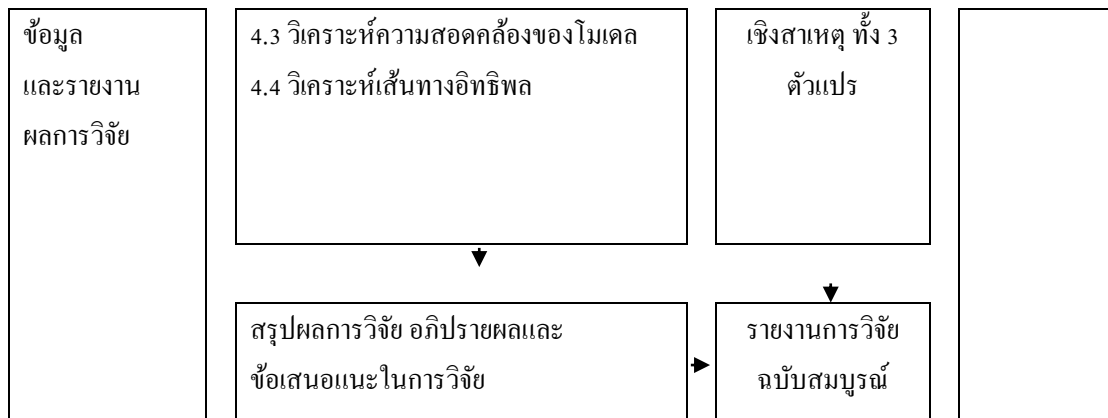
1. การจัดเตรียมและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาจัดทำเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 7 ท่าน จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารบริษัทประกันวินาศภัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามรายข้อกับนิยามตัวแปรที่เรียกว่าค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านการประกันวินาศภัย โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำไปสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 384 คน จากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านการประกันวินาศภัย จำนวน 48 บริษัท ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย โดยแยกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) บริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่ จำนวน 15 บริษัท รวม 247 คน (2) บริษัทประกันวินาศภัยขนาดกลางจำนวน 11 บริษัท รวม 70 คน และ (3) บริษัทประกันวินาศภัยขนาดเล็ก จำนวน 22 บริษัท รวม 67 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตรวจสอบเรียบร้อยแล้วดำเนินการวิเคราะห์ ได้แก่ (1) ร้อยละ (Percentage) เปรียบเทียบสัดส่วน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร และระดับของผู้บริหาร ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย (2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบว่าแบบสอบถามหรือชุดตัวแปรที่สร้างขึ้นนั้นสามารถวัดโครงสร้างเชิงทฤษฎีได้ตรงตามที่นักวิจัยกำหนดไว้หรือไม่ (3) วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร รวมทั้งสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยสรุปสามารถสร้างเป็นแผนภาพ ตามแผนภาพที่ 3.1 ดังนี้





แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



Christian University of Thailand

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ศึกษาความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$(\bar{\square})$	หมายถึง	มัชฌิมเลขคณิต
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
χ^2	หมายถึง	ค่าการทดสอบไคสแควร์ (Chi-square)
CMIN/DF	หมายถึง	ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ค่าที่ใช้ทดสอบ ความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์
Df	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องหรือความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องหรือความกลมกลืนที่ ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง	ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากกำลังสองค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ
TLI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของทักเกอร์และเลวิส
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
n	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
p	หมายถึง	ค่าความเป็นไปได้ของระดับนัยสำคัญทางสถิติ
C.R.	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์ในโมเดล

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

TL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TLI	หมายถึง	ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TLM	หมายถึง	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
TLS	หมายถึง	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
TLC	หมายถึง	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
IC	หมายถึง	ความสามารถด้านนวัตกรรม
ICP	หมายถึง	ความสามารถด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์
ICR	หมายถึง	ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ
ICM	หมายถึง	ความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาด
ICB	หมายถึง	ความสามารถด้านนวัตกรรมพฤติกรรม
ICS	หมายถึง	ความสามารถด้านนวัตกรรมกลยุทธ์
OP	หมายถึง	ผลการดำเนินงาน
OPF	หมายถึง	ด้านการเงิน
OPC	หมายถึง	ด้านลูกค้า
OPP	หมายถึง	ด้านกระบวนการภายใน
OPL	หมายถึง	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วยข้อมูลของผู้บริหารได้แก่ผู้บริหารระดับต้นตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของบริษัทประกันวินาศภัยจำนวน 48 บริษัท รวมทั้งสิ้น 370 ฉบับ แบ่งเป็น เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารและระดับผู้บริหาร สามารถสรุปข้อมูลได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลส่วนบุคคล (n = 370)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	201	54.30
หญิง	169	45.70
2. อายุ		
20-30 ปี	31	8.40
31-40 ปี	128	34.60
41-50 ปี	154	41.60
51-60 ปี	57	15.40
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาเอก	3	0.80
ปริญญาโท	100	27.00
ปริญญาตรี	264	71.40
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.80
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร		
น้อยกว่า 5 ปี	67	18.10
5-10 ปี	108	29.20
11-15 ปี	109	29.50
มากกว่า 15 ปี	86	23.20
5. ระดับผู้บริหาร		
ผู้บริหารระดับสูง	61	16.50
ผู้บริหารระดับกลาง	170	45.90
ผู้บริหารระดับต้น	139	37.60

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิจัยที่นำเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน พบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน มีผลสรุปดังนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย

คิดเป็นร้อยละ 54.30 โดยช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.60 รองลงมาคือช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.60 ในด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.40 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 27 ในส่วนของประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้บริหารในบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.50 รองลงมาคือช่วง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.20 สำหรับระดับตำแหน่ง พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.90 รองลงมาคือผู้บริหารระดับต้น คิดเป็นร้อยละ 37.60

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตารางที่ 4.2 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย (n = 370 คน)

ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.51	0.29	มากที่สุด	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.31	0.29	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.34	0.28	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.30	0.36	มาก	4
รวม	4.36	0.20	มาก	

ตารางที่ 4.2 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย (n = 370 คน) (ต่อ)

ตัวแปร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ความสามารถด้านนวัตกรรม				
1. ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์	4.19	0.39	มาก	4
2. ด้านนวัตกรรมกระบวนการ	4.32	0.40	มาก	1
3. ด้านนวัตกรรมการตลาด	4.19	0.40	มาก	4
4. ด้านนวัตกรรมพฤติกรรม	4.24	0.42	มาก	2
5. ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์	4.20	0.42	มาก	3
รวม	4.23	0.29	มาก	
ผลการดำเนินงานขององค์กร				
1. ด้านการเงิน	3.99	0.52	มาก	4
2. ด้านลูกค้า	4.67	0.36	มากที่สุด	1
3. ด้านกระบวนการภายใน	4.57	0.36	มากที่สุด	2
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.30	0.33	มาก	3
รวม	4.38	0.23	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก

สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.36$, SD = 0.20) องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.51$, SD = 0.29)

ในส่วนของตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.23$, SD = 0.29) องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ นวัตกรรมกระบวนการ ($\bar{x} = 4.32$, SD = 0.40)

สำหรับตัวแปรผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.38$, $SD = 0.23$) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ ด้านลูกค้า ($\bar{x} = 4.67$, $SD = 0.36$)

ตารางที่ 4.3 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($n = 370$ คน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1. การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	4.57	0.50	มากที่สุด	2
2. การคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ	4.62	0.49	มากที่สุด	1
3. การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา	4.44	0.51	มาก	5
4. การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับท่าน	4.42	0.52	มาก	6
5. การกล้าตัดสินใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.48	0.51	มาก	4
6. การมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.52	0.51	มากที่สุด	3
รวม	4.51	0.29	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวม 6 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$, $SD = 0.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ การ

คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ($\bar{x} = 4.62$, $SD = 0.49$) การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.57$, $SD = 0.50$) และการมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.52$, $SD = 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($n = 370$ คน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
1. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานชัดเจน	4.49	0.54	มาก	1
2. สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.46	มาก	6
3. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าเดิม	4.22	0.51	มาก	6
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	4.28	0.50	มาก	5
5. สื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าสามารถนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายได้	4.31	0.49	มาก	4
6. กระตุ้นการคิดเชิงบวกที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติที่ดี	4.32	0.48	มาก	2
7. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความผูกพันกับองค์กร	4.32	0.51	มาก	2
รวม	4.31	0.29	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม 7 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.29$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานชัดเจน ($\bar{X} = 4.49$, $SD = 0.54$) กระตุ้นการคิดเชิงบวกที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติที่ดี ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.48$) และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันกับองค์กร ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($n = 370$ คน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา				
1. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาการทำงาน	4.48	0.54	มาก	1
2. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกแก้ไขปัญหาการทำงาน	4.29	0.50	มาก	9
3. ชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการทำงานได้	4.40	0.52	มาก	2
4. ให้กำลังใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหที่ซับซ้อนได้	4.40	0.51	มาก	2
5. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้	4.34	0.50	มาก	5
6. จัดแผนอบรมพัฒนาความรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกปี	4.26	0.54	มาก	11
7. ติดตามผลการจัดอบรมที่จัดให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำ	4.29	0.53	มาก	9

ตารางที่ 4.5 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (n = 370 คน) (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา				
8. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ	4.30	0.52	มาก	8
9. ให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา	4.37	0.50	มาก	4
10. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอยู่เสมอ	4.31	0.57	มาก	7
11. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	4.33	0.53	มาก	6
รวม	4.34	0.28	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวม 11 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.34$, SD = 0.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหการทำงาน ($\bar{x} = 4.48$, SD = 0.54) ชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหในการทำงานได้ ($\bar{x} = 4.40$, SD = 0.52) และให้กำลังใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหที่ซับซ้อนได้ ($\bar{x} = 4.40$, SD = 0.51) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (n = 370 คน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
1. คำนึงถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.31	0.64	มาก	4
2. คำนึงถึงการให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.19	0.61	มาก	8
3. คำนึงถึงความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา จึงสนับสนุนให้เรียนต่อในระดับสูง	4.25	0.61	มาก	7
4. คำนึงถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.29	0.56	มาก	5
5. คำนึงถึงความรู้ความสามารถ จึงมอบหมายงานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ	4.41	0.56	มาก	1
6. คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จึงรับฟังด้วยความตั้งใจ	4.32	0.54	มาก	3
7. คำนึงถึงการประสบปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา จึงสามารถเป็นที่ปรึกษาได้	4.29	0.53	มาก	5
8. คำนึงถึงการให้คำปรึกษาในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	4.35	0.58	มาก	2
รวม	4.30	0.36	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม 8 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.36$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ คำนึงถึงความรู้ความสามารถ จึงมอบหมายงานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.56$) คำนึงถึงการให้คำปรึกษาในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.35$, $SD = 0.58$) และคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงรับฟังด้วยความตั้งใจ ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (n = 370 คน)

ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์				
1. เป็นผู้นำการบริการที่รวดเร็วออกสู่ตลาด	4.24	0.49	มาก	1
2. ลูกค้ารับรู้ได้ถึงบริการใหม่ที่รวดเร็ว ที่องค์กรของท่านนำมาใช้	4.18	0.53	มาก	2
3. สามารถแนะนำการบริการที่รวดเร็วให้ ลูกค้าทราบ	4.18	0.51	มาก	2
4. มีการให้บริการที่ใหม่กว่าเมื่อเทียบกับ คู่แข่ง	4.14	0.57	มาก	4
รวม	4.19	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยรวม 4 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.19$, $SD = 0.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ เป็นผู้นำการบริการที่รวดเร็วออกสู่ตลาด ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.49$) ลูกค้ารับรู้ได้ถึงบริการใหม่ที่รวดเร็วที่

องค์กรของท่านนำมาใช้ ($\bar{x} = 4.18$, $SD = 0.53$) และสามารถแนะนำการบริการที่รวดเร็วให้ลูกค้าทราบ ($\bar{x} = 4.18$, $SD = 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ($n = 370$ คน)

ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านนวัตกรรมกระบวนการ				
1. ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	4.48	0.55	มาก	1
2. สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทันกับยุคสมัย	4.25	0.58	มาก	4
3. นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินธุรกิจประกันวินาศภัย	4.25	0.54	มาก	3
4. มีการสร้างกระบวนการแก้ไขปัญหามาใช้เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาวัยวิธีการเดิม	4.31	0.62	มาก	2
รวม	4.32	0.40	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกระบวนการ โดยรวม 4 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.32$, $SD = 0.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.48$, $SD = 0.55$) มีการสร้างกระบวนการแก้ไขปัญหามาใช้เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาวัยวิธีการเดิม ($\bar{x} = 4.31$, $SD = 0.62$) และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินธุรกิจประกันวินาศภัย ($\bar{x} = 4.25$, $SD = 0.54$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมการตลาด ($n = 370$ คน)

ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านนวัตกรรมการตลาด				
1. มีการตลาดออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย	4.30	0.57	มาก	1
2. มีการตลาดออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันเป็นวิธีการหนึ่งในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง	4.21	0.56	มาก	2
3. มีการปฏิรูปแผนการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการ	4.08	0.61	มาก	4
4. มีการใช้นวัตกรรมการตลาดด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.16	0.52	มาก	3
รวม	4.19	0.40	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมการตลาด โดยรวม 4 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.19$, $SD = 0.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ มีการตลาดออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย ($\bar{x} = 4.30$, $SD = 0.57$) มีการตลาดออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันเป็นวิธีการหนึ่งในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.56$) และมีการใช้นวัตกรรมการตลาดด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ($\bar{x} = 4.16$, $SD = 0.52$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมการสร้างพฤติกรรม (n = 370 คน)

ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านนวัตกรรมการสร้างพฤติกรรม				
1. มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน	4.36	0.60	มาก	1
2. ยอมรับบุคลากรที่ใช้วิธีการใหม่ที่แตกต่างกันในการบริหารจัดการ	4.20	0.58	มาก	3
3. สร้างวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม	4.19	0.61	มาก	4
4. สร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่ทำให้คิคนำเสนอสิ่งใหม่	4.21	0.53	มาก	2
รวม	4.24	0.42	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมการสร้างพฤติกรรม โดยรวม 4 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.24$, $SD = 0.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ($\bar{x} = 4.36$, $SD = 0.60$) สร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่ทำให้คิคนำเสนอสิ่งใหม่ ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.53$) และยอมรับบุคลากรที่ใช้วิธีการใหม่ที่แตกต่างกันในการบริหารจัดการ ($\bar{x} = 4.20$, $SD = 0.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์ (n = 370 คน)

ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์				
1. กำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่	4.32	0.61	มาก	1
2. มีการสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน	4.09	0.60	มาก	3
3. สร้างคุณค่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ เข้าถึงลูกค้าได้ง่าย	4.18	0.48	มาก	2
รวม	4.20	0.42	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์ โดยรวม 3 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 4.20$, SD = 0.42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับได้แก่ กำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ($\bar{x} = 4.32$, SD = 0.61) สร้างคุณค่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่าย ($\bar{x} = 4.18$, SD = 0.48) และมีการสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน ($\bar{x} = 4.09$, SD = 0.60) ตามลำดับ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านการเงิน (n = 370 คน)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านการเงิน				
1. มีรายได้เพิ่มจากปีที่แล้วเมื่อ เปรียบเทียบกับรายได้รวม	4.11	0.62	มาก	1

ตารางที่ 4.12 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของค่าระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านการเงิน (n = 370 คน) (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านการเงิน				
2. สามารถเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขาย	4.04	0.60	มาก	2
3. มีต้นทุนในการดำเนินงานลดลงจากปีที่แล้ว	3.95	0.66	มาก	3
4. สามารถรักษากำไรสุทธิไม่ให้ลดลงจากปีที่แล้ว	3.92	0.69	มาก	4
5. มีอัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ลดลง	3.92	0.68	มาก	4
รวม	3.99	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านการเงิน โดยรวม 5 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{x} = 3.99$, SD = 0.52) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่ มีรายได้เพิ่มจากปีที่แล้วเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวม ($\bar{x} = 4.11$, SD = 0.62) สามารถเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขาย ($\bar{x} = 4.04$, SD = 0.60) และมีต้นทุนในการดำเนินงานลดลงจากปีที่แล้ว ($\bar{x} = 3.95$, SD = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านลูกค้า (n = 370 คน)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านลูกค้า				
1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ส่งผลให้อัตราการร้องเรียนลดลง	4.63	0.51	มากที่สุด	4
2. มีระบบการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้ารายเก่าและลูกค้ารายใหม่	4.72	0.50	มากที่สุด	1
3. กำหนดเงื่อนไขเพื่อให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือยกเลิกได้ในกรณีที่กรมธรรม์ประกันภัยไม่ถูกต้อง ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น	4.70	0.51	มากที่สุด	2
4. บริการส่งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่	4.67	0.51	มากที่สุด	3
5. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	4.63	0.50	มากที่สุด	4
รวม	4.67	0.36	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านลูกค้า โดยรวม 5 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.67, SD = 0.36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ มีระบบการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้ารายเก่าและลูกค้ารายใหม่ ($\bar{x}$ = 4.72, SD = 0.50) กำหนดเงื่อนไขเพื่อให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือยกเลิกได้ในกรณีที่

กรรมธรรม์ประกันภัยไม่ถูกต้อง ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น ($\bar{x} = 4.70$, $SD = 0.51$) และบริการส่งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ ($\bar{x} = 4.67$, $SD = 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านกระบวนการภายใน ($n = 370$ คน)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านกระบวนการภายใน				
1. มีความพยายามลดความผิดพลาดของขั้นตอนการทำงาน	4.61	0.50	มากที่สุด	1
2. สรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	0.51	มากที่สุด	2
3. รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและทำการจัดส่งอย่างรวดเร็ว	4.50	0.54	มาก	5
4. ผลิตรกรรมธรรม์ประกันภัยที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานของภาครัฐที่กำกับธุรกิจประกันวินาศภัย	4.61	0.54	มากที่สุด	2
5. องค์การเคร่งครัดห้ามผลิตรกรรมธรรม์ประกันภัยผิดพลาด	4.53	0.55	มากที่สุด	4
รวม	4.57	0.36	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านกระบวนการภายใน โดยรวม 5 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$, $SD = 0.36$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความ

คิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่มีความพยายามลดความผิดพลาดของขั้นตอนการทำงาน ($\bar{x} = 4.61$, $SD = 0.50$) ผลิตรถกรรมธรรม์ประกันภัยที่ได้การรับรองจากหน่วยงานของภาครัฐที่กำกับธุรกิจประกันวินาศภัย ($\bar{x} = 4.60$, $SD = 0.54$) และสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.60$, $SD = 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 สรุปค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของค่าระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($n = 370$ คน)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา				
1. มีการจัดอบรมเรื่องนวัตกรรมให้บุคลากร	4.39	0.52	มาก	2
2. สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร ทำให้อัตราการลาออกลดลง	4.19	0.48	มาก	5
3. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	4.21	0.46	มาก	4
4. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	4.24	0.49	มาก	3
5. จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้บุคลากรทุกปี	4.45	0.55	มาก	1
รวม	4.30	0.33	มาก	

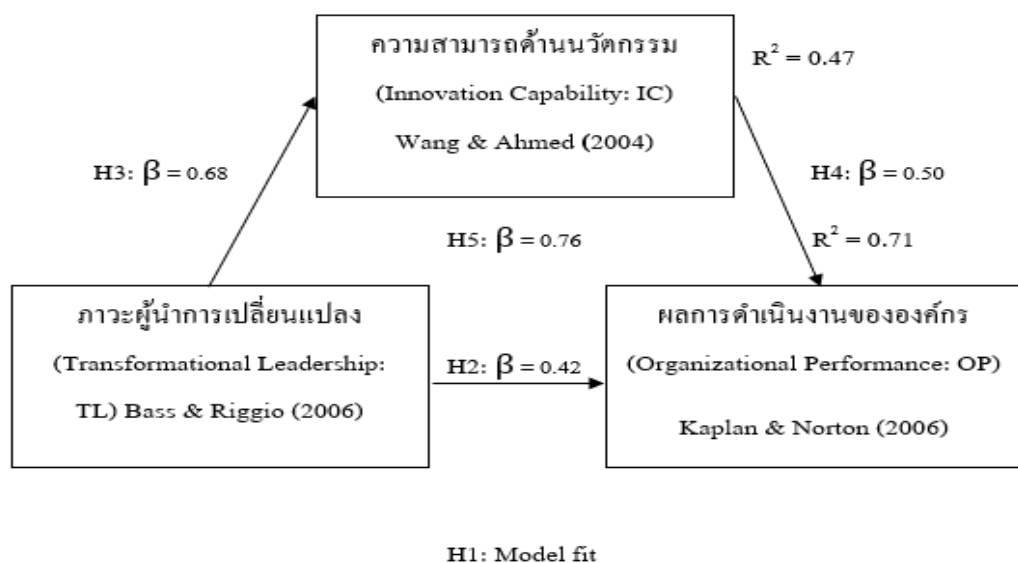
จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ด้านการ

เรียนรู้และการพัฒนา โดยรวม 5 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดสามอันดับแรกได้แก่จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้บุคลากรทุกปี ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.55$) มีการจัดอบรมเรื่องนวัตกรรมให้บุคลากร ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.52$) และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.24$, $SD = 0.49$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าในกลุ่มของไคสแควร์ ค่าในกลุ่มของดัชนีความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ (Absolute fit index) และค่าในกลุ่มของดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximate : RMSEA) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย



แผนภาพที่ 4.1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย (* $p < 0.05$, ค่าดัชนีความสอดคล้อง: CMIN/DF = 1.15, GFI = 0.98, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99)

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
P value ของ (χ^2)	มากกว่า 0.05	0.25	สอดคล้อง
CMIN/DF (χ^2/df)	น้อยกว่า 3	1.15	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 0.90	0.98	สอดคล้อง
AGFI	มากกว่า 0.90	0.96	สอดคล้อง
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.01	สอดคล้อง
CFI	มากกว่า 0.90	0.99	สอดคล้อง
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.02	สอดคล้อง

* $p < 0.05$, ค่าดัชนีความสอดคล้อง : CMIN/DF = 1.15, GFI = 0.98, AGFI = 0.96,

RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99

การประเมินความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในตารางที่ 4.16 พบว่า (1) ค่าในกลุ่มของไคสแควร์ที่มีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 เมื่อกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าไคสแควร์หารด้วยองศาความเป็นอิสระ (CMIN/DF) ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล มีค่าน้อยกว่า 3 (2) ค่าในกลุ่มของดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ (Absolute fit index) ได้แก่ ดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit : GFI), Adjust GFI (AGFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) ค่าในกลุ่มของดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean

Square error of Approximate : RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือยอมรับสมมติฐานที่ 1 แสดงว่าโมเดลในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) และอิทธิพลโดยรวม (Total effect: TE) ในการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผู้วิจัยประมาณค่าผลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอย แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้นมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	โครงสร้างเส้นทาง ความสัมพันธ์	C.R.	ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางมาตรฐาน		ผลการทดสอบ สมมติฐาน
			Direct	Indirect	
H2	TL → OP	2.09*	0.42		Accept
H3	TL → IC	6.09**	0.68		Accept
H4	IC → OP	2.72*	0.50		Accept
H5	TL → IC → OP			0.34	Accept

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) และผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย สามารถสรุปผลการตอบสนองต่อสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 (H2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.42

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 (H3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.68

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 (H4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.50

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 (H5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวม (Total Path Coefficient) เท่ากับ 0.76

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถด้านนวัตกรรมเท่ากับ 0.47 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความแปรปรวนของความสามารถด้านนวัตกรรมได้ร้อยละ 47 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงานผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมเท่ากับ 0.71 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับความสามารถด้านนวัตกรรมสามารถทำนายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 71 โดยยังมีอีกร้อยละ 29 ที่เป็นผลจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากสองตัวแปรนี้

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.68 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรดังกล่าวได้ร้อยละ 47 ($R^2 = 0.47$) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมยังส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.42 และ 0.50 ตามลำดับ ซึ่งร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.71$)

Christian University of Thailand

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ในบทนี้ได้มีการสรุปผลจากการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลจากการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุในช่วงอายุ 41-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยอยู่ในช่วง 11-15 ปี และระดับตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับกลาง

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ด้านนวัตกรรมพฤติกรรม ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรมการตลาด ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ตามสมมติฐานการวิจัย สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.42

สมมติฐานที่ 3 จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.68

สมมติฐานที่ 4 จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล พบว่า สามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.50

สมมติฐานที่ 5 จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.76

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับความสามารถด้านนวัตกรรม สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยได้ร้อยละ 71 ($R^2 = 0.71$)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีมุมมองเชิงบวกต่อบทบาทของภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมประกันภัยที่อยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล และต้องเผชิญกับความท้าทายด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2564–2568) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งมุ่งส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ ผ่านการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการบริหารจัดการ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง แสดงถึงความพร้อมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนดังกล่าว และยังสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567–2569) ของสำนักงาน คปภ. ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ที่มุ่งส่งเสริมให้องค์กรประกันภัยมีความคล่องตัว (Agility) และความสามารถในการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2566) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ที่ระบุว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมการปรับตัวขององค์กรและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยเฉพาะปัจจัย 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ (2) การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และ (3) การมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า

ผู้บริหารในธุรกิจประกันวินาศภัยไทยให้ความสำคัญกับการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความเป็นผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งล้วนเป็นหัวใจสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะได้รับความเคารพและศรัทธาจากผู้ตาม โดยเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมมั่นคงในหลักการ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำลักษณะนี้จึงมีพลังในการโน้มน้าวใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้มีความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรุณา ลีเมธี (2564) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพยาบาลระดับต้น พบว่า ผู้นำในภาคการแพทย์ให้ความสำคัญกับการเป็นต้นแบบและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในลักษณะเดียวกัน แม้ว่าอุตสาหกรรมประกันภัยและการแพทย์จะมีบริบทที่แตกต่างกัน แต่ผลลัพธ์จากทั้งสองกรณีศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นต้นแบบที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารในอุตสาหกรรมประกันวินาศภัยมีการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ที่ระบุว่า ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว โดยองค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด องค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรมที่ได้รับคะแนนสูงสุด คือ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation Capability) โดยเฉพาะปัจจัย 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (2) มีการสร้างกระบวนการแก้ไขปัญหาใหม่มาใช้เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการเดิม และ (3) นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทประกันวินาศภัยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการให้บริการ ลักษณะเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันและพร้อมยกระดับผลการดำเนินงานในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความโปร่งใส และ

การเข้าถึงบริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ที่ระบุว่า นวัตกรรมกระบวนการเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและกฎเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและการสร้างแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา แสดงให้เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ที่ไม่ได้ยึดติดกับวิธีการเดิม และพร้อมจะทดลองแนวทางใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีแบบเดิม ขณะเดียวกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการ เช่น แอปพลิเคชันคลาวด์ออนไลน์ ช่วยลดขั้นตอน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ขององค์กร ในหลากหลายมิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan & Norton (2006) ซึ่งอธิบายว่าผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถประเมินได้จาก 4 มิติ ตามแนวทาง Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ 1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการสร้างผลกำไรและบริหารต้นทุน 2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนแบ่งตลาด 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน และ 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการนำเทคโนโลยีมาใช้องค์กร

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด องค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่ได้รับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ มิติด้านลูกค้า โดยเฉพาะปัจจัย 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) มีระบบการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้ารายเก่าและลูกค้ารายใหม่ (2) กำหนดเงื่อนไขเพื่อให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือยกเลิกได้ในกรณีที่กรมธรรม์ประกันภัยไม่ถูกต้อง ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น และ (3) บริการส่งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรประกันวินาศภัยในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในยุคที่ผู้บริโภคมีอำนาจการตัดสินใจสูงขึ้น และมีทางเลือกหลากหลายมากขึ้นในตลาด โดยเฉพาะใน

อุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและความคาดหวังด้านความโปร่งใสในการให้บริการอย่างเช่นธุรกิจประกันวินาศภัย

แนวทางการให้บริการหลังการขายที่ต่อเนื่อง แสดงถึงความใส่ใจในประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับมิติด้านลูกค้าในแนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (2006) ที่เน้นความสามารถขององค์กรในการ สร้างและรักษาความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านการตอบสนองความต้องการอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง นอกจากนี้ การที่องค์กรเปิดโอกาสให้ลูกค้าเปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกกรมธรรม์ได้เมื่อพบข้อผิดพลาด ยังแสดงถึงความโปร่งใสและความยืดหยุ่นในการให้บริการ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

การสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในระยะยาว และส่งผลต่อ การรักษาลูกค้า (Customer Retention) และ การขยายตลาด (Customer Acquisition) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นว่า มิติด้านลูกค้าไม่เพียงเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้บริษัทประกันวินาศภัยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arif & Akram (2018) ที่พบว่า องค์กรที่มีผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการปรับตัว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่ระบุว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถสะท้อนออกมาในทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและกระบวนการภายใน เช่น การลดเวลาการให้บริการ การพัฒนาช่องทางดิจิทัล และการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2. ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า โมเดลเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร มีความเหมาะสมและสามารถอธิบายข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan & Norton (2006) ที่อธิบายว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เช่น ภาวะผู้นำและนวัตกรรม มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Wang & Ahmed (2004) ยืนยันว่าความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง เช่น ธุรกิจประกันภัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Arif & Akram (2018) สนับสนุนแนวคิดที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถถูกอธิบายได้ผ่านตัวแปรสื่อกลาง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งตรงกับผลการศึกษานี้ที่ระบุว่าโมเดลมีความเหมาะสมและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวได้

3. เส้นทางการอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผลลัพธ์ที่ได้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยทุกข้อ อย่างไรก็ตาม ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละชุดที่มีต่อผลการดำเนินงานมีระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีอิทธิพลในระดับที่ต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปรอิสระที่ศึกษา ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีส่วนช่วยในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน หรือการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2564–2568) ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การพัฒนาและส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ โดยระบุถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ที่ต้องสามารถนำองค์กรไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน เช่น การนำ

เทคโนโลยีมาใช้ การสร้างผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่ตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งผู้นำที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อความสำเร็จเหล่านี้ และยังสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567–2569) ของสำนักงาน คปภ. ที่ให้ความสำคัญกับความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรผ่านภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่เพียงแต่ช่วยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่ยังมีความสำคัญในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2566) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass & Riggio (2006) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานและเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานและความมุ่งมั่นต่อองค์กร (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งช่วยให้พนักงานได้รับการสนับสนุนและพัฒนาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arif & Akram (2018) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสร้างขีดความสามารถของบุคลากรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2563) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ($\beta = 0.38, p < 0.05$) อย่างไรก็ตามแม้จะมีความคล้ายคลึงกันแต่องค์กรด้านประกันภัยมีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างจากโรงพยาบาล โดยเฉพาะในด้านสถานะแวดล้อมการแข่งขันและการพึ่งพิงเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจทำให้กลไกการทำงานของภาวะผู้นำแตกต่างออกไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kevin Mohler (2016) Olvera J. et al., (2017) ในภาคบริการสุขภาพ พบว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรจะช่วยให้เกิดการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลของการศึกษานี้ อย่างไรก็ตามงานวิจัยในต่างประเทศเหล่านี้อยู่ในบริบทที่มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งอาจทำให้กลไกของภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันไป

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทวิทยาศาสตร์ในประเทศไทยมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ การกระตุ้นแรงจูงใจ การสร้างความท้าทาย และการสนับสนุนความคิดใหม่ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2564–2568) โดยเฉพาะ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ที่มุ่งส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยปรับตัวตามสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งระบุว่า การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรต้องอาศัย ผู้นำที่มีศักยภาพ ในการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยี การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และการพัฒนากลยุทธ์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรจึงเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรมให้เติบโตอย่างยั่งยืน ยังสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของ แผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567–2569) ของสำนักงาน คปภ. ซึ่งมุ่งเน้นให้องค์กรในระบบประกันภัยไทยเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Agile, Innovative and Sustainable Organization) โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เข้าใจเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง เป็นแรงผลักดันหลักในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ผู้นำที่มีภาวะพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมมีบทบาทสูงในการออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันภัยยุคใหม่ที่ตรงความต้องการของลูกค้า และสามารถแข่งขันในระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) ซึ่งระบุว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญา จะส่งผลต่อการเปิดรับแนวทางใหม่และการคิดริเริ่มในองค์กร ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Wang และ Ahmed (2004) ที่มองว่า ผู้นำองค์กรคือกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร และเมื่อพิจารณาในบริบทของ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (2006) ภาวะผู้นำที่สนับสนุนนวัตกรรมยังสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับ แนวคิดของ Drucker (1994) ที่ระบุว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hogan & Coote (2014) ที่เน้นย้ำว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความ

แตกต่างและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศกนก แสงอุบล (2565) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรพยาบาล พบว่า ผู้นำที่มีแนวโน้มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมให้บุคลากรคิดริเริ่มนวัตกรรมได้อย่างอิสระ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมภายในองค์กร แม้ว่าจะอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน

แม้ว่าผลลัพธ์ของการศึกษานี้จะสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา แต่ยังมีข้อแตกต่างด้านบริบทที่ควรพิจารณา ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Ahmad et al. (2019) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมธนาคารของเลบานอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านแรงจูงใจและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญากลับส่งผลทางลบต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษา ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน กล่าวคือ ธุรกิจธนาคารอาจมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและการกำกับดูแลที่เข้มงวดกว่าธุรกิจประกันภัย ซึ่งส่งผลต่อวิธีที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม นอกจากนี้ ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทประกันภัยต้องอาศัยการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จึงทำให้ผู้นำที่มีแนวคิดเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญมากขึ้น

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่าการที่องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างสร้างสรรค์ จะส่งผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน การบริการ และการบริหารจัดการโดยรวม สอดคล้องกับแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2564–2568) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ที่เน้นการปรับตัวของธุรกิจประกันภัยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านการใช้นวัตกรรม เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ การมีความสามารถด้านนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่ตอบโจทย์ลูกค้าในยุคใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การขยายฐานลูกค้า การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567–2569) ของสำนักงาน คปภ. ที่มุ่งเน้นการสร้าง

สภาพแวดล้อมและระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ทั้งในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการธุรกิจ และความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566) สอดคล้องกับแนวคิดของ Schumpeter (1934) ที่อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของการเติบโตทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็นหลายมิติ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation), นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation), นวัตกรรมการตลาด (Market Innovation) และนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) ซึ่งแต่ละมิติส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับ แนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ที่ระบุว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของศักยภาพการแข่งขัน โดยองค์กรที่สามารถสร้างและดำเนินกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว

ในบริบทของอุตสาหกรรมประกันภัย Kaplan & Norton (2006) ได้เสนอ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับผลการดำเนินงานผ่าน 4 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) การนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ สามารถเพิ่มรายได้และผลกำไรของบริษัท (2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมช่วยปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า (3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การพัฒนานวัตกรรมช่วยให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Naala, Nordin & Omar (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย โดยพบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของนวัตกรรมในฐานะปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การที่ผลการวิจัยของทั้งสองบริบทไทยและไนจีเรีย ให้ผลลัพธ์ในทิศทางเดียวกัน ยิ่งช่วยตอกย้ำว่า ความสามารถด้านนวัตกรรม มีความสำคัญในระดับสากล ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมหรือประเทศใดก็ตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริฉัตร ตู่คำ และมุฮัมหมัด สาเลมิง (2560) ที่พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารฮาลาล เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hult, Hurley, & Knight (2004) และ Rhee et al. (2010) ที่ระบุว่าความสามารถทางนวัตกรรมช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างผลกำไรที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาว่า

อุตสาหกรรมอาหารอาจมีความแตกต่างจากธุรกิจประกันภัยในด้านโครงสร้างองค์กรและลักษณะการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญทริกา วงษ์วานิช (2566) ที่ศึกษาผลของนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย พบว่านวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลของการศึกษานี้ อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มักต้องการการลงทุนในเทคโนโลยีและการวิจัยและพัฒนา (R&D) ที่สูงกว่าธุรกิจประกันภัย ซึ่งอาจทำให้กลไกของนวัตกรรมในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในลักษณะนี้สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในระดับองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ดังกล่าวถือเป็นข้อค้นพบใหม่ในเชิงประจักษ์ เนื่องจากยังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานในบริบทของธุรกิจประกันวินาศภัยไทยโดยเฉพาะ ทั้งนี้ยังตอบย้ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่า การผสานความสามารถด้านนวัตกรรมเข้ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่าแนวทางที่ไม่ได้นำปัจจัยทั้งสองมาบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กลไกเชิงสาเหตุในโมเดลวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านความสามารถด้านนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (mediating variable) กล่าวคือ ผู้นำสามารถปลุกเร้าและส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลองสิ่งใหม่ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ความสามารถด้านนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบนี้ ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุน หรือการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจในระยะยาว ทั้งหมดนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัยที่เสนอให้ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับผลลัพธ์ขององค์กร สอดคล้องกับแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2564–2568)

ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งมุ่งสนับสนุนให้ธุรกิจประกันภัยสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือรูปแบบภัยคุกคามใหม่ โดยการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กล้าเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของ แผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2567–2569) ของสำนักงาน คปภ. ที่เน้นการพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว (Agility) และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นตัวแปรต้นที่มีความสำคัญต่อการสร้างระบบนิเวศของ นวัตกรรมภายในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยมีผล ต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงาน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การขยายตลาด หรือการจัดการต้นทุน อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2566) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Riggio (2006) ที่อธิบายว่า ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้บุคลากรคิดเชิง นวัตกรรม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับตัว ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ นวัตกรรมกลายเป็นปัจจัยกลาง (Mediating Factor) ที่ช่วยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ได้ระบุว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็น ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมประกันภัย การพัฒนานวัตกรรม สามารถช่วยให้บริษัทสามารถ ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Yildiz, Basturk & Boz (2014) ซึ่งศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในประเทศตุรกี โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Arif & Akram (2018) ที่ศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรในปากีสถาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการ ดำเนินงานผ่านนวัตกรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้าง

ธุรกิจระหว่างปากีสถานและไทย อาจมีผลต่อการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปรับใช้ในองค์กร ประกันภัยของไทย

สำหรับบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ ปาริฉัตร ตู่คำ และมุฮัมหมัด สาแลบิง (2560) พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารฮาลาล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมสามารถทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลางที่ช่วยให้ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศกนก แสงอุบล (2565) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาว่า ธุรกิจโรงพยาบาลมีลักษณะการให้บริการที่แตกต่างจากธุรกิจประกันภัย ทำให้กลไกของนวัตกรรมอาจแตกต่างกัน

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในงานวิจัยนี้

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถด้านนวัตกรรมมีค่าเท่ากับ 0.47 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความแปรปรวนของความสามารถด้านนวัตกรรมได้ร้อยละ 47

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.71 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับความสามารถด้านนวัตกรรม สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยได้ร้อยละ 71 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมอีกร้อยละ 29 ที่สามารถทำนายความแปรปรวนผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยได้เช่นกัน แสดงให้เห็นว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยได้ร้อยละ 71 ซึ่งบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านนวัตกรรมที่มีผลกระทบโดยตรงสูงสุด นอกจากนี้ที่เหลืออีกร้อยละ 29 อาจสะท้อนถึงปัจจัยอื่น เช่น การแข่งขันในตลาดหรือความผันผวนทางเศรษฐกิจที่ไม่ได้รวมอยู่ในโมเดล ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในโมเดลมีความเหมาะสม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรม มีบทบาทสำคัญในการกำหนดผลการ

ดำเนินงาน แนวคิดทฤษฎีที่นำมาอ้างอิงในงานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ จันทรสว่าง (2560) ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสิทธิผลขององค์กร: บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กร โดยผ่านความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก เท่ากับ 0.31 เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรเกิดความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการเทคโนโลยีการวิธีการทำงานในองค์กร เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น นำไปสู่ความสำเร็จเกิดประสิทธิผลองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในด้านวิชาการ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่ามีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการศึกษานี้ช่วยยืนยันบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน อันเป็นการขยายองค์ความรู้ของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Riggio (2006) ให้ครอบคลุมถึงบริบทของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย ซึ่งที่ผ่านมา ยังขาดการศึกษาในเชิงลึก

1.2 ความสามารถด้านนวัตกรรม

เนื่องจากเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีนัยสำคัญและมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน จึงมีศักยภาพในการอธิบายกลไกภายในองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จ

1.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ควรนำโมเดลที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมไปศึกษาในบริบทอื่น เช่น ธุรกิจการเงิน ธุรกิจเทคโนโลยี

โมเดลนี้สามารถทำนายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 71 ($R^2 = 0.71$) ซึ่งสะท้อนถึงความแม่นยำในการอธิบายพฤติกรรมองค์กรของธุรกิจประกันวินาศภัย

2. ข้อเสนอแนะในการบริหาร

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจประกันวินาศภัยควรส่งเสริมและพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในมิติของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเน้นการคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ผู้นำควรมีบทบาทในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน โดยไม่ยึดติดกับผลประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

การส่งเสริมแนวคิดดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ผ่านการกำหนดคุณลักษณะผู้นำไว้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกและประเมินผู้บริหาร การจัดอบรมพัฒนาผู้นำเชิงคุณธรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดในระดับองค์กรมากกว่าระดับส่วนบุคคล สำหรับธุรกิจประกันวินาศภัยซึ่งต้องอาศัยความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากคู่เอาประกันภัย ความสามารถของผู้นำในการวางเป้าหมายที่ยึดถือประโยชน์สูงสุดขององค์กรจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านสินไหมทดแทน การบริหารความเสี่ยง และการกำหนดนโยบายภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.2 ความสามารถด้านนวัตกรรม

ธุรกิจประกันวินาศภัยควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างนวัตกรรมกระบวนการ โดยเฉพาะในประเด็นของการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างทันทั่วทั้งที่ การปรับปรุงกระบวนการควรดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (evidence-based) และเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น การนำระบบดิจิทัล ระบบอัตโนมัติ (automation) และการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับใช้กับขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานประกันภัย

การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องสามารถนำไปใช้ได้ในหลายมิติ เช่น การปรับขั้นตอนการพิจารณารับประกันภัยและการอนุมัติกรมธรรม์ให้มีความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น การพัฒนาแนวทางการจัดการสินไหมแบบอัตโนมัติที่ลดระยะเวลาและข้อผิดพลาดในการพิจารณา ไปจนถึงการปรับระบบให้บริการลูกค้าให้สามารถเข้าถึงข้อมูลกรมธรรม์ การแจ้งเคลม หรือการติดตามสถานะผ่านช่องทางออนไลน์ได้ตลอดเวลา

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านกระบวนการไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการแข่งขัน และความยืดหยุ่นขององค์กรในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ธุรกิจประกันวินาศภัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ การให้บริการหลังการขายที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยลดอัตราการยกเลิกกรมธรรม์ แต่ยังสามารถส่งเสริมให้เกิดการต่ออายุกรมธรรม์ และเพิ่มโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์ประกันภัยอื่น ๆ ในอนาคต

องค์กรควรออกแบบระบบติดตามผลหลังการขายที่มีประสิทธิภาพ เช่น การแจ้งเตือนการต่ออายุผ่านระบบดิจิทัล การสอบถามความพึงพอใจหลังการเคลม หรือการให้คำปรึกษาด้านความคุ้มครองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น โทรศัพท์ อีเมล แชตบอท หรือแอปพลิเคชันบนมือถือ เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลและการบริการได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นส่วนตัว

การมีระบบให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องยังสะท้อนถึงความเอาใจใส่ขององค์กรต่อประสบการณ์ของลูกค้า ซึ่งมีผลต่อความไว้วางใจ ความภักดีต่อแบรนด์ และภาพลักษณ์ของบริษัทประกันภัยในระยะยาว นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดประกันวินาศภัยที่มีการแข่งขันสูงอย่างต่อเนื่อง

2.4 ผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยผ่านความสามารถด้านนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.71 บริษัทประกันวินาศภัยควรพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหารและหัวหน้างาน โดยเน้นที่การมีวิสัยทัศน์ การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ และความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยควรจัดให้มีโครงการอบรมหรือระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ที่มุ่งพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในเชิงลึก

ควบคู่กันนั้น องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลัก ทั้งในด้านกระบวนการ เทคโนโลยี และบริการลูกค้า เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิดใหม่ การลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการพิจารณาสินไหม

การพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจประกันวินาศภัย ซึ่งต้อง

เผชิญกับความผันผวนของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และกฎระเบียบที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของผลการดำเนินงานในระยะยาว

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงานของบริษัทประกันวินาศภัย โดยที่ผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัย ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวางแผน การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ไปจนถึงการนำผลลัพธ์ไปใช้ในกระบวนการทำงานของบริษัทประกันวินาศภัย

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมโดยขยายขอบเขตของโมเดลความสัมพันธ์ในมิติเชิงลึก ทั้งในแง่ของการศึกษาองค์ประกอบเชิงลึกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความเชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนการบูรณาการตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องแต่ยังไม่เคยนำมาศึกษาในโมเดลนี้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นคงในการทำงาน และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่หลากหลายของบริษัทประกันวินาศภัย

3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีกับความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทำความเข้าใจว่าบทบาทของเทคโนโลยีสามารถส่งเสริมการปรับตัวของธุรกิจประกันวินาศภัยในยุคดิจิทัลได้อย่างไร และปัจจัยใดเป็นตัวผลักดันให้การใช้เทคโนโลยีนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2564). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางนวัตกรรมธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดเพชรบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 15(2), 27-39.
- เกศกนก แสงอุบล. (2565). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความสามารถด้านนวัตกรรม ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน. *วารสารการพยาบาลและการศึกษา*, 15(3), 40-57.
- แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์ และบัณฑิต ผังนิรันดร์. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมการจัดการและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผลการดำเนินงานโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(4), 127-144.
- จิตติวิทย์ ชัยวัฒน์. (2560). การบริหารความเสี่ยงภัยและการประกันภัยในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา วีระพันธ์. (2559). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 27-38.
- นิสาชล นัตรทอง. (2561). บริบทภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. *วารสารสารสนเทศ*, 17(1), 25-36.
- นุฏฐ ชูทอง และ ชัชวาล อรวงศ์สุภทนต์. (2559). *ประสิทธิผลองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไอดี ออ ด พรีนซ์.
- บุญทริกา วงษ์วานิช. (2566). อิทธิพลของความสามารถเชิงพลวัต และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 18(2), 59-74.

- ประทีป จตุรพงศธร. (2565). การศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 13(1), 161-174.
- ปราณี มีหาญพงษ์ และกรรณิการ์ นัตถคอกไม้ไพโร. (2561). การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทางการพยาบาล. *วารสารพยาบาลทหารบก*. 19(1), 9-15.
- ปราณี มีหาญพงษ์, จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง, สุนิษฐ์รัตน์ บุญศิลป์, และ เนตรชนก ศรีทุมมา. (2562). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้ คุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*, 29(1), 111-124.
- พิรุณศิริ ศิริศักดิ์. (2559). ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 27(3), 11-23.
- มณฑลลักษณ์ ภัคดิชน. (2557). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(1), 108-119.
- มยุรี บุญโต. (2561). การประยุกต์ใช้การบัญชีบริหารที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 9(1), 53-64.
- วิจักขณ์ สุวรรณเจริญ. (2559). การพัฒนาตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออกของประเทศไทย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(2), 129-144.
- ศรีบุญญา ศิริแสน. (2563). โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเอเชียแปซิฟิก*, 25(4), 1-9.
- ศิริลักษณ์ จันทร์สว่าง. (2560). ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสิทธิผลขององค์กร: บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.

ศรีสฤต เจริญศรี. (2562). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์
ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต*, 14(2), 17-
34.

สมาคมประกันวินาศภัยไทย. (2564). *คู่มือประกันวินาศภัยไทย*. สืบค้นเมื่อ (10 มีนาคม 2567). จาก
https://www.tgia.org/upload/book_file/265/book_file265.pdf

สมาคมประกันวินาศภัยไทย. (2566). *ภาพรวมผลประกอบการธุรกิจประกันวินาศภัย*. สืบค้นเมื่อ
(10 มีนาคม 2567). จาก https://www.tgia.org/newsandevents-detail-EN_1344_1

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2566). *ข้อมูลรายชื่อ
บริษัทประกันภัย*. สืบค้นเมื่อ (10 มีนาคม 2567).

จาก <https://data.go.th/dataset/oicn1001>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2566). *พระราชบัญญัติ
ประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535*. สืบค้นเมื่อ (10 มีนาคม 2567). จาก
[https://oiceservice.oic.or.th/document/Law/file/00516/00516_aef1f2fa4a7ea760a8d8
4a23b325cff0.pdf](https://oiceservice.oic.or.th/document/Law/file/00516/00516_aef1f2fa4a7ea760a8d84a23b325cff0.pdf)

อารีรัตน์ แต่งเทียน และ ภัครดา ฉายอรุณ. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการพนักงานราชการและลูกจ้างประจำของสำนักงาน
ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*,
14(2), 203-214.

Alhmad, S. A., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The effect of transformational leadership on
innovation: Evidence from Lebanese banks. *European Research Studies Journal*,
22(4), 215-240.

Antonakis, J., & House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way
forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and
charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3–34). Amsterdam, Netherlands: JAI
Press.

Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance: The
mediating role of organizational innovation. *SEISENSE Journal of Management*,
1(3), 59-75.

- Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3-66.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., & Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11), 5-28.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 27, 411-427.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- _____. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organic rational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- _____. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in education* (10th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Burns, N., & Grove, S. K. (2001). *The practice of nursing research: Conduct, critique, and utilization* (4th ed.). Philadelphia, PA: W.B. Saunders.
- Cakar, N. D., & Erturk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Calik, E., Calisir, F., & Cetinguc, B. (2017). A scale development for innovation capability measurement. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2), 69-76.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing construct. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). South-Western.
- _____. (2001). *Essentials of organization: Theory and design*. South-Western College.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Sage.
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY: HarperBusiness.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice Hall.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1979). *Organization behavior: Structure and process* (3rd ed.). Business Publication, Inc.
- Guest, G., Namey, E. E., & McKenna, K. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

- Gupta, K. K., Attri, J. P., Singh, A., Kaur, H., & Kaur, G. (2016). Basic concepts for sample size calculation: Critical step for any clinical trials! *Saudi Journal of Anesthesia*, 10, 328–331.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). Harper Collins.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 241–253.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–635.
- Javier, R. A., Baden, A. L., Cottone, J. G., & Denham, S. K. (2002). Taking adoption issues into the new millennium: An introduction. *Journal of Social Distress and the Homeless*, 11, 127–130.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling*. Sage Publications.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58(4), 686–705.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- _____. (2000). *The strategy-focused organization*. Harvard Business Press.

- _____. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- _____. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing, and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd ed.). Davies-Black Publishing.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (5th ed.). Brooks/Cole.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15–23.
- Nguyen, D. K., Phong, L. B., & Hui, L. (2019). Creating competitive advantage for Vietnamese manufacturing and service firms: The role of collaborative culture and innovation capability. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 32–42.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- North, D., & Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145–157.
- Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E., & Lunnan, A. (2009). Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector. *Forest Ecology and Management*, 257(2), 608–618.

- Overstreet, R. E., Hanna, J. B., Byrd, T. A., Cegielski, C. G., & Hazen, B. T. (2013). Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance. *The International Journal of Logistics Management*, 24(2), 247–270.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- _____. (1974). *The theory of economic development*. Oxford University Press.
- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. McGraw-Hill Education.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1–10.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Yaghoubi, H., Mahallati, T., Moghadam, A. S., & Fallah, M. A. (2014). Transformational leadership: Enabling factor of knowledge management practices. *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), 165–174.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891–903.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.



Christian University of Thailand ภาคผนวก



Christian University of Thailand **รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์**

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย จำนวน 7 ท่าน ได้แก่

1. คุณชาญยุทธ แสงแดง กรรมการ บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2. คุณคำหรี เตือนชื่น ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท เออร์โกประกันภัย
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
3. คุณศุภโชค ชนะถาวร ผู้จัดการอาวุโส บริษัท เออร์โกประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด
(มหาชน)
4. คุณนราวิศุทธิ์ แสงแจ่ม ผู้จัดการอาวุโส บริษัท เออร์โกประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด
(มหาชน)
5. คุณวิเชียร ประทักษากุล ผู้จัดการฝ่ายสินไหม บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด
(มหาชน)
6. คุณอิสราภาพ มีศรี ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก บริษัท เออร์โกประกันภัย (ประเทศไทย)
จำกัด (มหาชน)
7. คุณสรชัย จันทร์เมือง ผู้จัดการฝ่ายสำรวจภัย บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด
(มหาชน)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณะ ดาราเรือง อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการพัฒนองค์กร มหาวิทยาลัย
เจ้าพระยา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อชฌา ชื่นบุญ ผู้อำนวยการสำนักศึกษาทั่วไป วิทยาลัยเซนต์
หลุยส์
3. คุณชาญยุทธ แสงแดง กรรมการ บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด
(มหาชน)
4. คุณนราวิศุทธิ์ แสงแจ่ม ผู้จัดการอาวุโส บริษัท เออร์โกประกันภัย
(ประเทศไทย) จำกัดมหาชน
5. คุณศรชัย จันทร์เมือง ผู้จัดการฝ่ายสำรวจภัย บริษัท เมืองไทยประกันภัย
จำกัด (มหาชน)



Christian University of Thailand การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย



เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารรับรองเลขที่ : น. 03/2567

ชื่อโครงการวิจัย : โฉมทัศน์ความเสี่ยงพันธะระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ชื่อผู้วิจัย : นายชัยรัตน์ ไกรรอด

หน่วยงาน : หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

ขอรับรองว่า โครงการวิจัยดังกล่าว ได้ผ่านการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจาก
คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันที่รับรอง : 22 สิงหาคม 2567

วันที่หมดอายุ : 21 สิงหาคม 2569



ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย)

ประธานกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัย
(Participant Information Sheet)

ชื่อโครงการวิจัย โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย นายชัยรัตน์ ไกรรอด

สถานที่วิจัย บริษัทประกันวินาศภัยที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย

กลุ่มตัวอย่าง (ผู้ตอบแบบสอบถาม) คือ ผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและเป็นสมาชิกของสมาคมประกันวินาศภัยไทย โดยเป็นผู้บริหารระดับต้นตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งกรรมการบริษัท

หมายเลขโทรศัพท์และ E-mail ของหัวหน้าโครงการวิจัยที่ติดต่อได้ตลอดเวลา โทรศัพท์

086 8131119 E-mail : chairatkrairoad@gmail.com

ผู้สนับสนุนทุนวิจัย ไม่มี

ระยะเวลาในการวิจัย 2 ปี

โครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อ ศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์ของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาเส้นทางอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย คือ นำข้อค้นพบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานไปใช้ในการบริหารจัดการของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เพราะ ท่านเป็นผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารจัดการ และโครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อนำความรู้ไปใช้กับธุรกิจประกันวินาศภัยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน

จะมีผู้เข้าร่วมวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้นประมาณ 384 คน

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ตอบแบบสอบถามจำนวน 76 ข้อ ใช้เวลาประมาณ 45 นาที
2. เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จ นำใส่ซองปิดผนึกที่ผู้วิจัยจัดให้ส่งคืนทางไปรษณีย์ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่เข้าถึงข้อมูลได้
3. ท่านสามารถตอบแบบสอบถามใน Google Sheets ได้ ตาม Link <https://forms.gle/DqXZ8N6iY6VW1pKj6> ในกรณีที่ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บเครื่องมือวิจัยทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

หากมีข้อข้องใจที่จะสอบถามเกี่ยวกับการวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัย ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัย คือ นายชัยรัตน์ ไกรรอด หมายเลขโทรศัพท์ 086 8131119

การวิจัยนี้ไม่มีค่าตอบแทนแก่ผู้ร่วมการวิจัยและไม่มีค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมวิจัยจะต้องรับผิดชอบ

หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบโดยเร็วและไม่ปิดบัง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมวิจัย จะถูกเก็บรักษาไว้โดยไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวมโดยไม่สามารถระบุข้อมูลรายบุคคลได้ ข้อมูล

ของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคลอาจมีคุณสมบัติบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ เช่น สถาบันหรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบรวมถึงคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เป็นต้น

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานแต่ประการใด

หากท่านได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงนี้ ท่านสามารถแจ้งให้ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทราบได้ที่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน โทร 034 388550 ต่อ 1340 โทรสาร 034 388555

ลงชื่อ.....ผู้เข้าร่วมวิจัย วันที่.....
(.....)



Christian University of Thailand

หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent Form)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ข้าพเจ้า.....อายุ.....ปี อยู่บ้านเลขที่.....

ถนน.....แขวง/ตำบล.....เขต/อำเภอ.....

จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....โทรศัพท์.....

ขอแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและจุดมุ่งหมายในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมการวิจัย รวมทั้งแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา หากเกิดอันตรายขึ้น โดยได้อ่านข้อความที่มีรายละเอียดอยู่ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ หากข้าพเจ้ามีข้อขัดข้องเกี่ยวกับขั้นตอนในการวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัยขึ้นกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจะสามารถติดต่อกับ นายชัยรัตน์ ไกรรอด หมายเลขโทรศัพท์ 086 8131119 หรือ E-mail: chairatkrairoad@gmail.com หากข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถแจ้งให้ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทราบได้ที่คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยคริสเตียน โทร 034 388550 ต่อ 1340 โทรสาร 034 388555 ข้าพเจ้าได้ทราบถึงสิทธิที่ข้าพเจ้าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษจากการเข้าร่วมการวิจัย และสามารถถอนตัวหรืองดเข้าร่วมการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าหรือระบุเหตุผล โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการทำางานแต่ประการใด และยินยอมให้ผู้วิจัยใช้ข้อมูลส่วนตัวของข้าพเจ้าที่ได้รับจากการวิจัย แต่จะไม่เผยแพร่ต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลโดยรวมจากการวิจัยเท่านั้น

ข้าพเจ้าได้เข้าใจข้อความในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยและหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัยนี้โดยตลอดแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้

ลงชื่อ.....ผู้เข้าร่วมการวิจัย วันที่.....

(.....)

ลงชื่อ.....นายชัยรัตน์...ไกรรอด.....หัวหน้าโครงการวิจัย วันที่ 21 ตุลาคม 2567



Christian University of Thailand

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยที่ยั่งยืนต่อไปและขอชี้แจงดังนี้

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยคริสเตียน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับต้นตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานจนถึงผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการบริหารจัดการบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลและแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา ทั้งหมด 4 ส่วน รวม 76 ข้อ ดังรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	5 ข้อ
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	32 ข้อ
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถด้านนวัตกรรม	จำนวน	19 ข้อ
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามผลการดำเนินงาน	จำนวน	20 ข้อ

2. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถาม และขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องตามความเป็นจริง โดยผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม คำตอบของท่านจะถือว่าเป็นความลับและไม่มีผลใด ๆ ต่อองค์กรของท่าน และตัวท่าน และขอขอบคุณที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

นายชัยรัตน์ ไกรรอด

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ☐ ชาย

2. ☐ หญิง

2. อายุ

1. ☐ 20 – 30 ปี

2. ☐ 31 – 40 ปี

3. ☐ 41 – 50 ปี

4. ☐ 51 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1. ☐ ปริญญาเอก

2. ☐ ปริญญาโท

3. ☐ ปริญญาตรี

4. ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัย

1. ☐ น้อยกว่า 5 ปี

2. ☐ 5 – 10 ปี

3. ☐ 11 – 15 ปี

4. ☐ มากกว่า 15 ปี

5. ระดับผู้บริหารของท่านในปัจจุบัน

1. ☐ ผู้บริหารระดับสูง

2. ☐ ผู้บริหารระดับกลาง

3. ☐ ผู้บริหารระดับต้น



Christian University of Thailand

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดย
ละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดย
กำหนดค่าระดับคะแนนความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยละเอียด
แล้วทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง					
2	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ					
3	ท่านได้รับความเคารพนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา					
4	ท่านทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับ ท่าน					
5	ท่านกล้าตัดสินใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
6	ท่านมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
	2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
7	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานชัดเจน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	ท่านสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ท่านสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าเดิม					
10	ท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา					
11	ท่านสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าสามารถนำพองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายได้					
12	ท่านกระตุ้นการคิดเชิงบวกที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติที่ดี					
13	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันกับองค์กร					
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา						
14	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาการทำงาน					
15	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกแก้ไขปัญหาการทำงาน					
16	ท่านชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหในการทำงานได้					
17	ท่านให้กำลังใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหที่ซับซ้อนได้					
18	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้					
19	ท่านจัดแผนอบรมพัฒนาความรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกปี					
20	ท่านติดตามผลการจัดอบรมที่จัดให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
22	ท่านให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไขปัญหา					
23	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอยู่เสมอ					
24	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล					
	4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
25	ท่านคำนึงถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					
26	ท่านคำนึงถึงการให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					
27	ท่านคำนึงถึงความก้าวหน้าผู้ได้บังคับบัญชา จึงสนับสนุนให้เรียนต่อในระดับสูง					
28	ท่านคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					
29	ท่านคำนึงถึงความรู้ความสามารถ จึงมอบหมายงานตามความเหมาะสมกับศักยภาพ					
30	ท่านคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จึงรับฟังด้วยความตั้งใจ					
31	ท่านคำนึงถึงการประสบปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา จึงสามารถเป็นที่ปรึกษาได้					
32	ท่านคำนึงถึงการให้คำปรึกษาในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถด้านนวัตกรรม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์					
1	องค์กรของท่านเป็นผู้นำการบริการที่รวดเร็วออกสู่ตลาด					
2	ลูกค้ารับรู้ได้ถึงบริการใหม่ที่รวดเร็วที่องค์กรของท่านนำมาใช้					
3	องค์กรของท่านสามารถแนะนำการบริการที่รวดเร็วให้ลูกค้าทราบ					
4	องค์กรของท่านมีการให้บริการที่ใหม่กว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง					
	2. ด้านนวัตกรรมกระบวนการ					
5	องค์กรของท่านปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง					
6	องค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทันกับยุคสมัย					
7	องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินธุรกิจประจำวันวิเศษ					
8	องค์กรของท่านมีการสร้างกระบวนการแก้ไขปัญหาใหม่มาใช้เมื่อไม่สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการเดิม					
	3. ด้านนวัตกรรมการตลาด					
9	องค์กรของท่านมีการตลาดออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย					
10	องค์กรของท่านมีการตลาดออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันเป็นวิธีการหนึ่งในการแข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	องค์กรของท่านมีการปฏิรูปแผนการตลาดผลิตภัณฑ์และบริการ					
12	องค์กรของท่านมีการใช้นวัตกรรมการตลาดด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
	4. ด้านนวัตกรรมการสร้างพฤติกรรมในการทำงาน					
13	องค์กรของท่านมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน					
14	องค์กรของท่านยอมรับบุคลากรที่ใช้วิธีการใหม่ที่แตกต่างในการบริหารจัดการ					
15	องค์กรของท่านสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม					
16	องค์กรของท่านสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่ทำให้คนนำเสนอสิ่งใหม่					
	5. ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์					
17	องค์กรของท่านกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่					
18	องค์กรของท่านมีการสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน					
19	องค์กรของท่านสร้างคุณค่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่าย					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย โดยละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านการเงิน					
1	องค์กรมีรายได้เพิ่มจากปีที่แล้วเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวม					
2	องค์กรสามารถเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขาย					
3	องค์กรมีต้นทุนในการดำเนินงานลดลงจากปีที่แล้ว					
4	องค์กรสามารถรักษากำไรสุทธิไม่ให้ลดลงจากปีที่แล้ว					
5	องค์กรมีอัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ลดลง					
	2. ด้านลูกค้า					
6	องค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ส่งผลให้อัตราการร้องเรียนลดลง					
7	องค์กรมีระบบการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้ารายเก่าและลูกค้ารายใหม่					
8	องค์กรกำหนดเงื่อนไขเพื่อให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือยกเลิกได้ในกรณีที่กรมธรรม์ประกันภัยไม่ถูกต้อง ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น					
9	องค์กรบริการส่งข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่					
10	องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					
	3. ด้านกระบวนการภายใน					
11	องค์กรมีความพยายามลดความผิดพลาดของขั้นตอนการทำงาน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	องค์กรสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
13	องค์กรรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและทำการจัดส่งอย่างรวดเร็ว					
14	องค์กรผลิตกรมธรรม์ประกันภัยที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงาน ของภาครัฐที่กำกับธุรกิจประกันวินาศภัย					
15	องค์กรเคร่งครัดห้ามผลิตกรมธรรม์ประกันภัยผิดพลาด					
	4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา					
16	องค์กรมีการจัดอบรมเรื่องนวัตกรรมให้บุคลากร					
17	องค์กรสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร ทำให้อัตราการ ลาออกลดลง					
18	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน					
19	องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับนวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ทำให้เกิดความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน					
20	องค์กรจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้ บุคลากรทุกปี					

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



Christian University of Thailand

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย



ที่ ม.คต. 28 / 2619 / 2567

วันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

เอกสารที่ส่งมาด้วย

1. เอกสารรับรองโครงการวิจัย
2. แบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นายชัยรัตน์ ไกรรอด นักศึกษาดักรัฐประณาดุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ และเอกชน คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน กำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ ชื่อเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย (Relationship Model among Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness of Non-life Insurance company in Thailand.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชญพงศ์ ทองหวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในกรณีนี้ คณะสหวิทยาการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้บุคลากรในสังกัดตอบแบบสอบถามตามรายละเอียดเอกสารที่ส่งมาด้วย เพื่อให้ นักศึกษานำไปเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิวัฒน์ อันทวีสิน)
คณบดีคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ผู้ทำวิจัย นายชัยรัตน์ ไกรรอด โทรศัพท์ 066-8131119
สำนักบริหารคณะสหวิทยาการ (นางสาวพรประภา ชุมละโน)
โทรศัพท์ 0-3438-8555 ต่อ 2234 , 2245



Christian University of Thailand

รายชื่อบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

รายชื่อบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

กลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยขนาดใหญ่ จำนวน 15 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ไทยพานิชประกันภัย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท คุ่มภัยโตเกียวมารีนประกันภัย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ชัยปสามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท ธนชาตประกันภัย จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท ประกันภัยไทยวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)
9. บริษัท มิตซูบิชิไฟแนนซ์ จำกัด
10. บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
11. บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน)
12. บริษัท อลิอันซ์ อยุธยา ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
13. บริษัท เออร์โกประกันภัย จำกัด (มหาชน)
14. บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
15. บริษัท ไอโออี กรุงเทพ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยขนาดกลาง จำนวน 11 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด
2. บริษัท เจนเนอราลี่ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ชมโปะ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท นวกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท แปซิฟิค ครอส ประกันสุขภาพ จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท ฟอลคอนประกันภัย จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท มิตรแท้ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

9. บริษัท เอ็ม เอส ไอ จี ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
10. บริษัท เอไอจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
11. บริษัท แอควาประกันภัย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มบริษัทประกันวินาศภัยขนาดเล็ก จำนวน 22 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท กรุงเทพประกันสุขภาพ จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท เคดับบลิวไอ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท จักรูประกันภัย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท เจมาร์ท ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ชันเดย์ ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท พูนประกันภัย จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท ไทยประกันสุขภาพ จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท ไทยพัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน)
9. บริษัท ไทยไฟนอลย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
10. บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)
11. บริษัท ไทยเศรษฐกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)
12. บริษัท นิวอินเดียแอสซัวร์นซ์ จำกัด (สาขาประเทศไทย)
13. บริษัท บางกอกสหประกันภัย จำกัด (มหาชน)
14. บริษัท ไร่ใจประกันภัย จำกัด (มหาชน)
15. บริษัท สตาร์ อินเตอร์เนชั่นแนล อินชัวร์นซ์ จำกัด (มหาชน)
16. บริษัท สยามสไมล์ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
17. บริษัท สหนิรภัยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
18. บริษัท สหมงคลประกันภัย จำกัด (มหาชน)
19. บริษัท อินชัวร์เวิร์ส จำกัด (มหาชน)
20. บริษัท เอช ไอเอ็นเอ โอเวอร์ซีส์ อินชัวร์นซ์ จำกัด
21. บริษัท เอไอเอ จำกัด (ประกันวินาศภัย) สาขาประเทศไทย
22. บริษัท ไอแคร์ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

ตารางภาคผนวก จ ที่ 1 จำนวนบริษัทประกันวินาศภัยจำแนกตามกลุ่ม จำนวนประชากร จำนวน
กลุ่มตัวอย่าง

บริษัทประกันวินาศภัย จำแนกตามกลุ่ม	ชื่อบริษัท	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
กลุ่มที่ 1 (จำนวน 15 บริษัท)	บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)	150	30
	บริษัท ไทยพานิชประกันภัย จำกัด (มหาชน)	100	20
	บริษัท คุ่มภัยโตเกียวมารินประกันภัย จำกัด (มหาชน)	50	10
	บริษัท ชัยบ่มศักดิ์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	50	10
	บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	120	25
	บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)	50	10
	บริษัท ธนชาติประกันภัย จำกัด (มหาชน)	60	12
	บริษัท ประกันภัยไทยวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)	50	10
	บริษัท มิตรสุข สุมิโตโม อินชัวร์รันส์ จำกัด	50	10
	บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	100	20
	บริษัท วิริยะประกันภัย จำกัด (มหาชน)	200	41
	บริษัท อลิอันซ์ อยุธยา ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	50	10
	บริษัท เออร์โกประกันภัย จำกัด (มหาชน)	90	19
	บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	50	10
	บริษัท ไอโออี กรุงเทพ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	50	10
รวม	15	1,220	247

ตารางภาคผนวก จ ที่ 1 จำนวนบริษัทประกันวินาศภัยจำแนกตามกลุ่ม จำนวนประชากร จำนวน
กลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

บริษัทประกันวินาศภัย จำแนกตามกลุ่ม	ชื่อบริษัท	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง
กลุ่มที่ 2 (จำนวน 11 บริษัท)	บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด	70	14
	บริษัท เจนเนอราลี่ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท ชมโปะ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท นวกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท แปซิฟิค ครอส ประกันสุขภาพ จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท ฟอลคอนประกันภัย จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท มิตรแท้ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	40	8
	บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	40	8
	บริษัท เอ็ม เอส ไอ จี ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	60	12
	บริษัท เอไอจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	30	6
	บริษัท แอक्ซ่าประกันภัย จำกัด (มหาชน)	30	6
รวม	11	350	70

ตารางภาคผนวก จ ที่ 1 จำนวนบริษัทประกันวินาศภัยจำแนกตามกลุ่ม จำนวนประชากร จำนวน
กลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

บริษัทประกันวินาศ ภัยจำแนกตามกลุ่ม	ชื่อบริษัท	จำนวน ประชา กร	จำนวน กลุ่ม ตัว อย่าง
กลุ่มที่ 3 (จำนวน 22 บริษัท)	บริษัท กรุงเทพประกันสุขภาพ จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท เคดับบลิวไอ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท จริฎประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท เจมาร์ท ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท ชันเดย์ ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท ทุนประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท ไทยประกันสุขภาพ จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท ไทยพัฒนาประกันภัย จำกัด (มหาชน)	40	9
	บริษัท ไทยไฟนอลซ์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท ไทยเศรษฐกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท นิวอินเดียแอสซัวรันส์ จำกัด (สาขา ประเทศไทย)	10	2
	บริษัท บางกอกสหประกันภัย จำกัด (มหาชน)	30	6
	บริษัท ฐิใจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	20	4
	บริษัท สตาร์ อินเตอร์เนชั่นแนล อินชัวรันส์ จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท สยามสไมล์ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท สหนิรภัยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท สหมงคลประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
รวม	22	330	67

ตารางภาคผนวก จ ที่ 1 จำนวนบริษัทประกันวินาศภัยจำแนกตามกลุ่ม จำนวนประชากร จำนวน
กลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

บริษัทประกันวินาศ ภัยจำแนกตามกลุ่ม	ชื่อบริษัท	จำนวน ประชา กร	จำนวน กลุ่ม ตัว อย่าง
	บริษัท อินชัวร์เวิร์ธ จำกัด (มหาชน)	10	2
	บริษัท เอช ไอเอ็นเอ โอเวอร์ซีส์ อินชัวร์รันส์ จำกัด	10	2
	บริษัท เอไอเอ จำกัด (ประกันวินาศภัย) สาขา ประเทศไทย	20	4
	บริษัท ไอแคร์ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10	2
รวม	22	330	67
รวมทั้งสิ้น	48	1,900	384

Christian University of Thailand



ภาคผนวก จ

Christian University of Thailand **แบบสัมภาษณ์เชิงลึก**

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวนข้อคำถาม 13 ข้อดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ท่านคิดว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร

องค์ประกอบความสามารถด้านนวัตกรรม

5. ท่านคิดว่านวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร
6. ท่านคิดว่านวัตกรรมกระบวนการของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร
7. ท่านคิดว่าด้านนวัตกรรมการตลาดของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร
8. ท่านคิดว่านวัตกรรมการสร้างพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

9. ท่านคิดว่านวัตกรรมกลยุทธ์ของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

องค์ประกอบผลการดำเนินงาน ประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ของบริษัทประกันวินาศภัย

10. ท่านคิดว่าด้านการเงินของบริษัทประกันวินาศภัยประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง
11. ท่านคิดว่าด้านลูกค้าของบริษัทประกันวินาศภัยประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง

12. ท่านคิดว่าด้านกระบวนการภายในของบริษัทประกันวินาศภัยประกอบด้วย
ตัวชี้วัดอะไรบ้าง

13. ท่านคิดว่าด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัทประกันวินาศภัย
ประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจ
ในบริบทเฉพาะของธุรกิจประกันวินาศภัยและนำมาปรับปรุงข้อคำถามก่อนการดำเนินการวิจัย เช่น
การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจประกันวินาศภัยจะสอบถามรายได้ อัตราการเติบโต
ต้นทุนการดำเนินงาน กำไร เป็นต้น



Christian University of Thailand

บทสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างจากผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ท่านคิดว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร

ในฐานะผู้บริหารผมเชื่อว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีและยึดมั่นในหลักการเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องแสดงความกล้าหาญในการตัดสินใจอย่างมีคุณธรรมและเป็นธรรมพร้อมทั้งยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง เพื่อสร้างความศรัทธาและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน

2. ท่านคิดว่าการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถ่ายทอดเป้าหมายให้องค์กรเห็นภาพเดียวกัน รวมถึงการสร้างเจตคติที่ดีและปลูกฝังบวกให้กับทีมงานเราต้องกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันจากภายใน เพื่อสร้างทีมที่มีแรงใจและพร้อมมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

3. ท่านคิดว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร

องค์กรเราส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ผมสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและเชื่อว่าไอเดียใหม่จากคนในองค์กรสามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรมได้จริง

4. ท่านคิดว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยควรเป็นอย่างไร

องค์กรให้ความสำคัญกับศักยภาพเฉพาะบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนการเติบโตในแบบที่แต่ละคนถนัด มีการโค้ชและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด รวมถึงสร้างโอกาสที่เหมาะสมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบความสามารถด้านนวัตกรรม

5. ท่านคิดว่านวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

องค์กรมุ่งเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภค เช่น ประกันแบบ on-demand หรือประกันรายวันผ่านแอปพลิเคชัน ที่สามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย สะดวก สร้างมูลค่าให้กับลูกค้า

6. ท่านคิดว่านวัตกรรมกระบวนการของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

องค์กรของเราส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีที่ช่วยแปลงข้อมูลจากเอกสารที่เป็นภาพ ไฟล์ PDF หรือสลิปใบเสร็จ ให้กลายเป็น ข้อความที่สามารถประมวลผลได้โดยคอมพิวเตอร์ (Optical Character Recognition) เช่น สแกนใบเคลม ใบเสร็จ หรือบัตรประชาชน แล้วระบบดึงข้อมูลเข้าสู่ระบบเคลมอัตโนมัติ ใช้ระบบในการรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจ (Business Intelligence) เช่น วิเคราะห์พฤติกรรมการเคลม แยกตามประเภทรถยนต์ เขตพื้นที่ อุบัติเหตุ ตรวจสอบแนวโน้มค่าเสียหายและการจ่ายสินไหม, สร้าง dashboard ให้ผู้บริหารดูภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง

7. ท่านคิดว่าด้านนวัตกรรมการตลาดของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

ในด้านนวัตกรรมการตลาด องค์กรเราทำการตลาดผ่านสื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์, แอปพลิเคชัน โซเชียลมีเดีย, อีเมล หรือ SMS โดยมุ่งเข้าถึงลูกค้าแบบตรงกลุ่มและรวดเร็ว มีการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า เช่น พฤติกรรมการซื้อ, ความสนใจ ประวัติการเคลม อายุ อาชีพ เพื่อหาความสัมพันธ์และนำมาใช้พัฒนากลยุทธ์การตลาด

8. ท่านคิดว่านวัตกรรมการสร้างพฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

ผมสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่กล้าคิด กล้าทำ ทดลองสิ่งใหม่ มีการจัดกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อ ส่งเสริมนวัตกรรม เปิดพื้นที่ให้พนักงานแสดงไอเดียใหม่ ๆ หรือนำเสนอสิ่งที่พัฒนาไว้แล้ว เช่น พนักงานฝ่ายสินไหมเสนอ ระบบเคลมออนไลน์แบบไม่มีเอกสาร มีการประกวดแข่งขันผลงานนวัตกรรมของแต่ละฝ่าย ให้รางวัลโครงการที่นำไปใช้ได้จริง

9. ท่านคิดว่านวัตกรรมกลยุทธ์ของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยเป็นอย่างไร

ผู้บริหารต้องคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ควรมองการณ์ไกล กล้าทบทวนและปรับเปลี่ยนวิธีคิดทางธุรกิจ ไม่ยึดติดกับโมเดลเดิม เช่น จากประกันภัยแบบขายผ่านตัวแทน ปรับเป็นขายผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล หรือจากการคิดเบี้ยแบบคงที่ ปรับเป็นเบี้ยตามพฤติกรรม ขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยข้อมูลลูกค้า พฤติกรรมการซื้อกรรมธรรม์ประกันภัย หรือประวัติการเคลมมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น สร้างแบบประกันเฉพาะกลุ่ม (Micro-segmentation) แผนประกันเฉพาะบุคคล (Personalized

Insurance Plans) ปรับตามความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละราย โดยใช้ข้อมูลเชิงลึกและเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการเสนอราคา และสร้างประสบการณ์ที่ตรงจุดกับลูกค้า

องค์ประกอบผลการดำเนินงาน ประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ของบริษัทประกันวินาศภัย

10. ท่านคิดว่าด้านการเงินของบริษัทประกันวินาศภัยประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง

ตัวชี้วัดด้านการเงินของบริษัทประกันวินาศภัย ได้แก่ รายได้จากการรับประกันภัย รายได้จากการลงทุน อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ผลตอบแทนทางการเงิน การเติบโตทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน

11. ท่านคิดว่าด้านลูกค้าของบริษัทประกันวินาศภัยประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง

ตัวชี้วัดด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิม การได้ลูกค้าใหม่ ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ความสามารถในการสร้างคุณค่าจากลูกค้า

12. ท่านคิดว่าด้านกระบวนการภายในของบริษัทประกันวินาศภัยประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง

ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการให้บริการ ความถูกต้องของกระบวนการ ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ คุณภาพการจัดการด้านเคลม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการ

13. ท่านคิดว่าด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัทประกันวินาศภัย ประกอบด้วยตัวชี้วัดอะไรบ้าง

ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงานต่อปี การรักษาและพัฒนาบุคลากร อัตราการลาออก อัตราการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ การลงทุนในแพลตฟอร์มพัฒนาทักษะ การส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จำนวนโครงการนวัตกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วม จำนวนข้อเสนอเชิงสร้างสรรค์ที่ได้รับจากพนักงาน

สรุปประเด็นความแตกต่างในบริบทขององค์การพยาบาลกับธุรกิจประกันวินาศภัย

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาและดัดแปลงขึ้นโดยอ้างอิงจากแบบสอบถามของ เกศกนก แสงอุบล (2564) ซึ่งพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แรงบันดาลใจที่มีแรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการดูแลเอาใจใส่รายบุคคล โดยแบบสอบถามต้นฉบับมีลักษณะเหมาะสมกับบริบทของงานพยาบาล

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากแบบสอบถามดังกล่าวมาดัดแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจประกันวินาศภัยไทย โดยปรับถ้อยคำบางประการให้มีความเฉพาะเจาะจงต่อบทบาทของผู้นำในองค์กรธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนคำว่า ทีมพยาบาล เป็น ผู้ได้บังคับบัญชา และการเน้นย้ำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานตามเป้าหมาย เช่น การกล้าตัดสินใจในการทำงานให้สำเร็จ แทนการกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญในมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับพฤติกรรมผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



Christian University of Thailand

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผลการตรวจสอบคุณภาพค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยใน ประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
	1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์								
1	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับตัวให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร เป็นหลักสำคัญ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
3	ท่านได้รับความเคารพนับถือจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก ภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ท่านกล้าตัดสินใจทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
6	ท่านมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
	2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ								
7	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมายการทำงานชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยใน ประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
8	ท่านสามารถกระตุ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ท่านสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชากำหนด เป้าหมายให้สูงกว่าเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ท่านกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อ กระตุ้นความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ท่านสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ ว่าสามารถนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	ท่านกระตุ้นการคิดเชิงบวกที่ทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันกับ องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา								
14	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิด วิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกในการ แก้ปัญหาการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ท่านชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยใน ประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
17	ท่านให้กำลังใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
19	ท่านจัดแผนอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกปี	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20	ท่านติดตามผลการจัดอบรมที่จัด ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
21	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาด้วยกันอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	ท่านให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในการหาทางแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างอยู่ เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	ท่านกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล								
25	ท่านคำนึงถึงการดูแลเอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ท่านคำนึงถึงการให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยใน ประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
27	ท่านคำนึงถึงความก้าวหน้าของ ผู้ได้บังคับบัญชา จึงสนับสนุนให้ เรียนต่อในระดับสูง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	ท่านคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้ได้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	ท่านคำนึงถึงความรู้ความสามารถ จึง มอบหมายงานตามความเหมาะสม กับศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ท่านคำนึงถึงความคิดเห็นของ ผู้ได้บังคับบัญชา จึงรับฟังด้วยความ ตั้งใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	ท่านคำนึงถึงการประสบปัญหาของ ผู้ได้บังคับบัญชา จึงสามารถเป็นที่ ปรึกษาได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	ท่านคำนึงถึงการให้คำปรึกษาในการ ทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความสามารถด้านนวัตกรรม

ข้อ	ความสามารถด้านนวัตกรรมของ บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
	1. ด้านนวัตกรรมสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์								

ข้อ	ความสามารถด้านนวัตกรรมของ บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
1	องค์กรของท่านเป็นผู้นำการบริการ ที่รวดเร็วออกสู่ตลาด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ลูกค้ารับรู้ได้ถึงบริการใหม่ที่รวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	องค์กรของท่านสามารถแนะนำการ บริการที่รวดเร็วให้ลูกค้าทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	องค์กรของท่านมีการให้บริการที่ ใหม่กว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2. ด้านนวัตกรรมกระบวนการ									
5	องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการ บริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทันกับยุคสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	องค์กรนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการในการดำเนิน ธุรกิจประกันวินาศภัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	องค์กรมีการสร้างกระบวนการแก้ไข ปัญหาใหม่ มาใช้เมื่อไม่สามารถ แก้ไขปัญหาวัยวิธีการเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3. ด้านนวัตกรรมการตลาด									
9	องค์กรของท่านมีการตลาดออนไลน์ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรของท่านมีการตลาดออนไลน์ ผ่านแอปพลิเคชันเป็นวิธีการหนึ่งในการ แข่งขันทางการตลาดกับคู่แข่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ความสามารถด้านนวัตกรรมของ บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
11	องค์กรของท่านมีการปฏิรูปแผนการ ตลาดผลิตภัณฑ์และบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	องค์กรของท่านใช้นวัตกรรม การตลาดด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	4. ด้านนวัตกรรมการสร้าง พฤติกรรมในการทำงาน								
13	องค์กรของท่านมีการสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	องค์กรของท่านยอมรับบุคลากรที่ใช้ วิธีการใหม่ที่แตกต่างกันในการบริหาร จัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	องค์กรของท่านสร้างวิธีการแก้ไข ปัญหารูปแบบใหม่ที่แตกต่างกันจากเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	องค์กรของท่านสร้างรูปแบบ วัฒนธรรมที่ทำให้คิดนำเสนอสิ่ง ใหม่	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
	5. ด้านนวัตกรรมกลยุทธ์								
17	องค์กรของท่านกำหนดนโยบาย เชิงกลยุทธ์ในการพัฒนารูปแบบ ผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	องค์กรของท่านมีการสร้างกลยุทธ์ การแข่งขัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	องค์กรของท่านสร้างคุณค่าโดยใช้ เทคโนโลยีเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ข้อ	ผลการดำเนินงานของบริษัทประกัน วินาศภัยในประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
	1. ด้านการเงิน								
1	องค์กรมีรายได้เพิ่มจากปีที่แล้วเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	องค์กรสามารถเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	องค์กรมีต้นทุนในการดำเนินงานลดลงจากปีที่แล้ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	องค์กรสามารถรักษากำไรสุทธิไม่ให้ลดลงจากปีที่แล้ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	องค์กรมีอัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ลดลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	2. ด้านลูกค้า								
6	องค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ส่งผลให้อัตราการร้องเรียนลดลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	องค์กรมีระบบการให้บริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้ารายเก่าและลูกค้ารายใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	องค์กรกำหนดเงื่อนไขเพื่อให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนหรือยกเลิกได้ในกรณีที่กรมธรรม์ประกันภัยไม่ถูกต้อง ทำให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ผลการดำเนินงานของบริษัทประกัน วินาศภัยในประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
9	องค์กรบริการส่งข้อมูลข่าวสารให้ ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาลูกค้า รายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความพึง พอใจให้แก่ลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	3. ด้านกระบวนการภายใน								
11	องค์กรมีความพยายามลดความ ผิดพลาดของขั้นตอนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อทำให้ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	องค์กรรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและมี การจัดส่งอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	องค์กรผลิตกรมธรรม์ประกันภัยที่ได้ การรับรองจากหน่วยงานที่กำกับ ดูแลธุรกิจประกันวินาศภัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	องค์กรเคร่งครัดห้ามผลิตกรมธรรม์ ประกันภัยผิดพลาด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
	4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา								
16	องค์กรมีการจัดอบรมเรื่องนวัตกรรม ให้บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ผลการดำเนินงานของบริษัทประกัน วินาศภัยในประเทศไทย	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม คะแนน	IOC	การ แปล ผล
		1	2	3	4	5			
17	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรใช้ ความรู้ความสามารถในการทำงาน อย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรเกิดความ พึงพอใจและอัตราการลาออกลดลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรใช้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับนวัตกรรมและ เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ทำให้ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษา ดูงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่าทางสถิติที่แสดงถึงค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLI1	127.067	64.616	.354	.843
TLI2	126.667	66.368	.081	.849
TLI3	127.367	66.102	.171	.846
TLI4	127.400	65.490	.165	.847
TLI5	126.733	66.961	.004	.850
TLI6	126.533	65.775	.185	.846
TLM1	127.400	61.697	.492	.838
TLM2	127.400	62.869	.470	.839
TLM3	127.600	62.386	.479	.839
TLM4	127.467	62.809	.495	.839
TLM5	127.233	62.323	.566	.837
TLM6	127.167	63.937	.450	.841
TLM7	127.100	62.852	.469	.839
TLS1	127.500	61.293	.656	.834
TLS2	127.333	61.747	.595	.836
TLS3	126.833	64.557	.299	.844
TLS4	126.833	63.247	.405	.841
TLS5	127.167	63.109	.340	.843
TLS6	127.900	64.645	.149	.850
TLS7	127.800	62.717	.415	.840
TLS8	127.333	63.609	.376	.842
TLS9	127.000	64.276	.274	.844
TLS10	127.567	68.185	-.118	.860
TLS11	127.433	60.599	.583	.835
TLC1	127.267	62.754	.300	.845
TLC2	127.233	63.564	.186	.851
TLC3	126.933	63.099	.386	.841
TLC4	127.200	60.993	.448	.839

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLC5	126.833	65.454	.188	.846
TLC6	126.867	61.154	.583	.835
TLC7	127.033	59.689	.724	.831
TLC8	127.100	60.783	.535	.836

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	19

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IC1	70.933	104.271	.606	.957
IC2	71.033	104.102	.650	.957
IC3	70.967	104.792	.654	.957
IC4	71.167	100.144	.758	.955
IC5	70.800	104.441	.615	.957
IC6	70.933	100.892	.666	.957
IC7	70.933	102.202	.660	.956
IC8	71.000	102.966	.706	.956
IC9	70.767	102.806	.668	.956
IC10	70.900	101.334	.747	.955
IC11	71.133	99.499	.869	.953
IC12	70.967	100.378	.811	.954
IC13	71.033	100.654	.702	.956
IC14	71.200	99.476	.789	.955
IC15	71.267	100.685	.733	.955
IC16	71.200	101.407	.705	.956
IC17	71.067	100.478	.785	.955
IC18	71.000	100.759	.813	.954
IC19	71.100	100.162	.788	.955

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OP1	78.567	36.047	.428	.791
OP2	78.533	37.154	.312	.799
OP3	78.800	35.269	.523	.785
OP4	78.833	35.730	.508	.787
OP5	79.100	36.645	.498	.789
OP6	77.900	36.576	.411	.793
OP7	77.600	37.214	.431	.792
OP8	77.833	37.040	.426	.792
OP9	77.867	36.602	.489	.789
OP10	77.800	36.234	.537	.786
OP11	77.600	38.179	.338	.797
OP12	77.767	38.392	.245	.802
OP13	77.767	37.840	.286	.800
OP14	77.533	39.154	.253	.801
OP15	77.733	39.375	.101	.810
OP16	78.400	37.766	.214	.806
OP17	78.700	36.976	.363	.795
OP18	78.333	37.678	.284	.800
OP19	78.433	37.426	.281	.801
OP20	78.600	34.938	.512	.786

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	71

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLI1	284.333	420.299	.182	.937
TLI2	283.933	422.409	.052	.938
TLI3	284.633	419.964	.241	.937
TLI4	284.667	415.609	.349	.937
TLI5	284.000	424.414	-.046	.938
TLI6	283.800	420.510	.170	.937
TLM1	284.667	410.506	.476	.936
TLM2	284.667	413.195	.458	.936
TLM3	284.867	411.085	.507	.936
TLM4	284.733	415.306	.375	.936
TLM5	284.500	411.638	.558	.936
TLM6	284.433	414.047	.536	.936
TLM7	284.367	411.757	.521	.936
TLS1	284.767	409.909	.605	.936
TLS2	284.600	408.869	.646	.935
TLS3	284.100	415.403	.389	.936
TLS4	284.100	415.541	.336	.937
TLS5	284.433	411.909	.410	.936
TLS6	285.167	414.489	.258	.937
TLS7	285.067	408.823	.569	.936
TLS8	284.600	417.145	.275	.937
TLS9	284.267	418.340	.205	.937
TLS10	284.833	419.454	.105	.938
TLS11	284.700	407.803	.561	.936
TLC1	284.533	416.671	.193	.938
TLC2	284.500	420.466	.061	.939
TLC3	284.200	414.234	.363	.937
TLC4	284.467	414.602	.259	.937
TLC5	284.100	421.266	.105	.938
TLC6	284.133	414.671	.339	.937
TLC7	284.300	406.355	.657	.935
TLC8	284.367	413.620	.329	.937
IC1	284.533	409.361	.513	.936
IC2	284.633	409.413	.536	.936
IC3	284.567	410.530	.539	.936
IC4	284.767	402.047	.651	.935
IC5	284.400	409.007	.545	.936

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IC6	284.533	405.706	.504	.936
IC7	284.533	405.292	.579	.935
IC8	284.600	407.145	.597	.935
IC9	284.367	407.137	.557	.936
IC10	284.500	406.948	.543	.936
IC11	284.733	403.306	.662	.935
IC12	284.567	403.564	.656	.935
IC13	284.633	399.826	.701	.935
IC14	284.800	399.062	.734	.934
IC15	284.867	400.395	.713	.934
IC16	284.800	402.924	.650	.935
IC17	284.667	402.782	.668	.935
IC18	284.600	402.869	.705	.935
IC19	284.700	404.010	.612	.935
OP1	284.833	407.247	.500	.936
OP2	284.800	406.234	.541	.936
OP3	285.067	405.651	.558	.935
OP4	285.100	407.955	.516	.936
OP5	285.367	415.757	.304	.937
OP6	284.167	421.454	.058	.938
OP7	283.867	420.671	.109	.938
OP8	284.100	425.197	-.073	.939
OP9	284.133	423.085	.009	.938
OP10	284.067	422.961	.013	.938
OP11	283.867	425.706	-.104	.938
OP12	284.033	422.240	.041	.938
OP13	284.033	428.447	-.185	.939
OP14	283.800	427.752	-.238	.939
OP15	284.000	429.034	-.206	.939
OP16	284.667	402.644	.600	.935
OP17	284.967	402.930	.697	.935
OP18	284.600	402.524	.717	.935
OP19	284.700	399.803	.751	.934
OP20	284.867	398.740	.726	.934

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

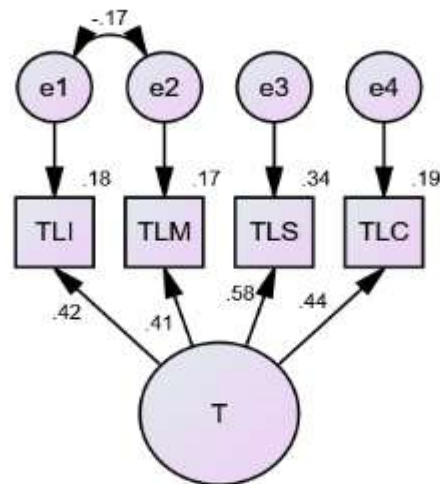
ผลวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้สถิติการวิเคราะห์และมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางภาคผนวก ข ที่ 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (χ^2)	0.88
Degrees of freedom (df)	1.00
P-value ของ χ^2	0.35
CMIN/DF (χ^2/df)	0.88
GFI	0.99
AGFI	0.99
CFI	1.00
TLI	1.00
RMSEA	0.00
RMR	0.00

จากตารางภาคผนวก ข ที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) เท่ากับ 0.88 ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 1 ค่า P-value เท่ากับ 0.35 ค่า CMIN/DF เท่ากับ 0.88 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีที่ปรับแก้แล้ว Adjust Goodness of Fit Index (AGFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ Comparative Fit index (CFI) เท่ากับ 1 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง Tucker Lewis Index (TLI) เท่ากับ 1 ค่าดัชนีรากของกำลังสอง

เฉลี่ยของเศษ Root Mean Square Effort of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0 ค่าดัชนีนี้ร่ากกำลังสองค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chris

Chi-square = .884 (1 df)
 Relative Chi-square = .884 : p = .347
 GFI = .999 : NFI = .989 : TLI = 1.009 CFI = 1.000
 RMSEA = .000 : RMR = .001
 AGFI = .988 :

and

แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางภาคผนวก ข ที่ 3 องค์ประกอบ สัญลักษณ์ น้ำหนักองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	องค์ประกอบ	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	TLI	0.42
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	TLM	0.41
3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	TLS	0.58
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	TLC	0.44

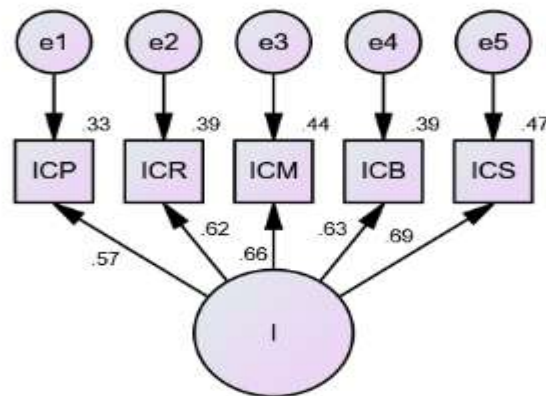
จากแผนภาพภาคผนวก ข ที่ 1 และตารางภาคผนวก ข ที่ 3 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.41– 0.58 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 4 สามารถเป็นตัวแทนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดสองอันดับแรกได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางภาคผนวก ข ที่ 4 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบความสามารถด้านนวัตกรรมของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square	10.14
Degrees of freedom (df)	5.00
P-value	0.07
CMIN/DF	2.03
GFI	0.99
AGFI	0.97
CFI	0.99
TLI	0.98
RMSEA	0.05
RMR	0.00

จากตารางภาคผนวก ข ที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ความสามารถด้านนวัตกรรมของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) เท่ากับ 10.14 ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 5 ค่า P-value เท่ากับ 0.07 ค่า CMIN/DF เท่ากับ 2.03 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีที่ปรับแก้แล้ว Adjust Goodness of Fit Index (AGFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ Comparative Fit index (CFI)

เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง Tucker Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.05 ค่าดัชนีรากกำลังสองค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Ch

Chi-square = 10.136 (5 df)
 Relative Chi-square = 2.027 : p = .071
 GFI = .989 : NFI = .976 : TLI = .975 CFI = .987
 RMSEA = .053 : RMR = .004
 AGFI = .967 :

iland

แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบความสามารถด้านนวัตกรรม

ตารางภาคผนวก ข ที่ 5 องค์ประกอบ สัญลักษณ์ น้ำหนักองค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรม

ลำดับ	องค์ประกอบ	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	นวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์	ICP	0.57
2	นวัตกรรมกระบวนการ	ICR	0.62
3	นวัตกรรมการตลาด	ICM	0.66
4	นวัตกรรมพฤติกรรม	ICB	0.63

5 นวัตกรรมกลยุทธ์

ICS

0.69

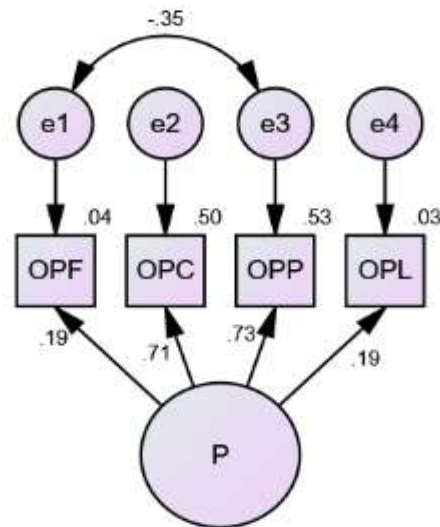
จากแผนภาพภาคผนวก ข ที่ 2 และตารางภาคผนวก ข ที่ 5 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลความสามารถด้านนวัตกรรม ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.57– 0.69 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 5 สามารถเป็นตัวแทนของความสามารถด้านนวัตกรรมได้ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดสองอันดับแรกได้แก่ นวัตกรรมกลยุทธ์ นวัตกรรมการตลาด

ตารางภาคผนวก ข ที่ 6 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (χ^2)	1.95
Degrees of freedom (df)	2.00
P-value ของ χ^2	0.38
CMIN/DF (χ^2/df)	0.98
GFI	0.99
AGFI	0.99
CFI	1.00
TLI	1.00
RMSEA	0.00
RMR	0.00

จากตารางภาคผนวก ข ที่ 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square: χ^2) เท่ากับ 1.95 ค่าองศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 2 ค่า P-value เท่ากับ 0.38 ค่า CMIN/DF เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีที่ปรับแก้แล้ว Adjust Goodness of Fit Index (AGFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ Comparative Fit index (CFI) เท่ากับ 1 ค่าดัชนีวัด

ความสอดคล้อง Tucker Lewis Index (TLI) เท่ากับ 1 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0 ค่าดัชนีรากกำลังสองค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ Root Mean Square Residual (RMR) เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Ch

land

Chi-square = 1.953 (2 df)
 Relative Chi-square = .976 : p = .377
 GFI = .997 : NFI = .987 : TLI = 1.001 CFI = 1.000
 RMSEA = .000 : RMR = .004
 AGFI = .987 :

แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 3 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการดำเนินงานของบริษัท
 ประกันวินาศภัยในประเทศไทย

ตารางภาคผนวก ข ที่ 7 องค์ประกอบ สัญลักษณ์ น้ำหนักองค์ประกอบผลการดำเนินงานของบริษัท
 ประกันวินาศภัยในประเทศไทย

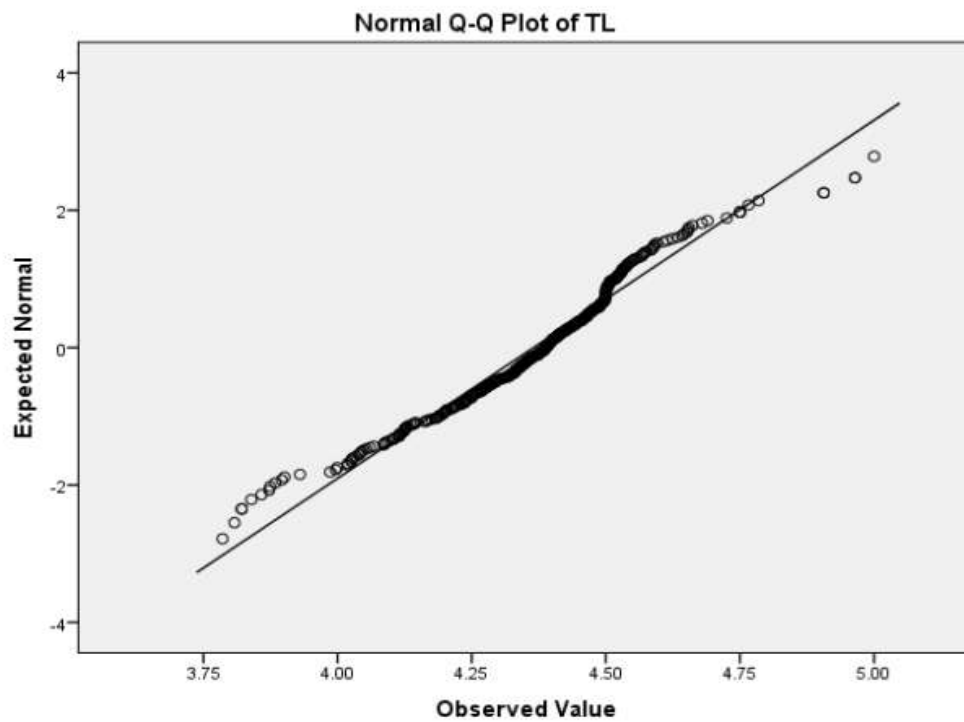
ลำดับ	องค์ประกอบ	สัญลักษณ์	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	ด้านการเงิน	OPF	0.19
2	ด้านลูกค้า	OPC	0.71
3	ด้านกระบวนการภายใน	OPP	0.73

จากแผนภาพภาคผนวก ข ที่ 3 และตารางภาคผนวก ข ที่ 7 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.19– 0.73 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 4 สามารถเป็นตัวแทนของผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยได้ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดสองอันดับแรกได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า

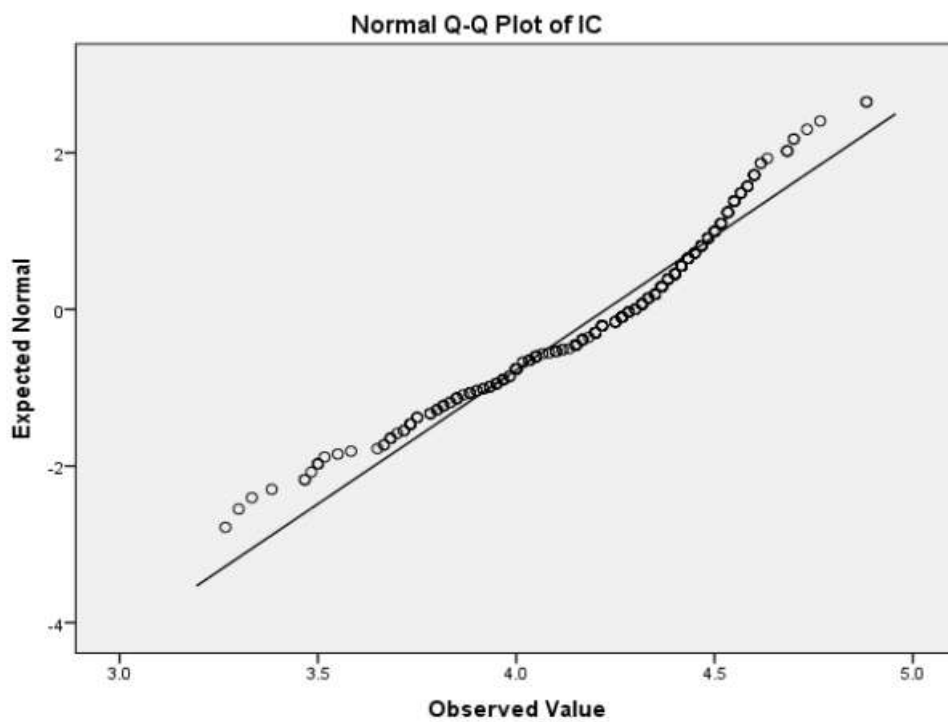
ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis)

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ต้องตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (assumptions) เพื่อให้แน่ใจว่าผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ เนื่องจาก Path Analysis เป็นรูปแบบของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling, SEM) ที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ดังนั้น การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นจึงสำคัญอย่างยิ่ง ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis) มีรายละเอียดดังนี้

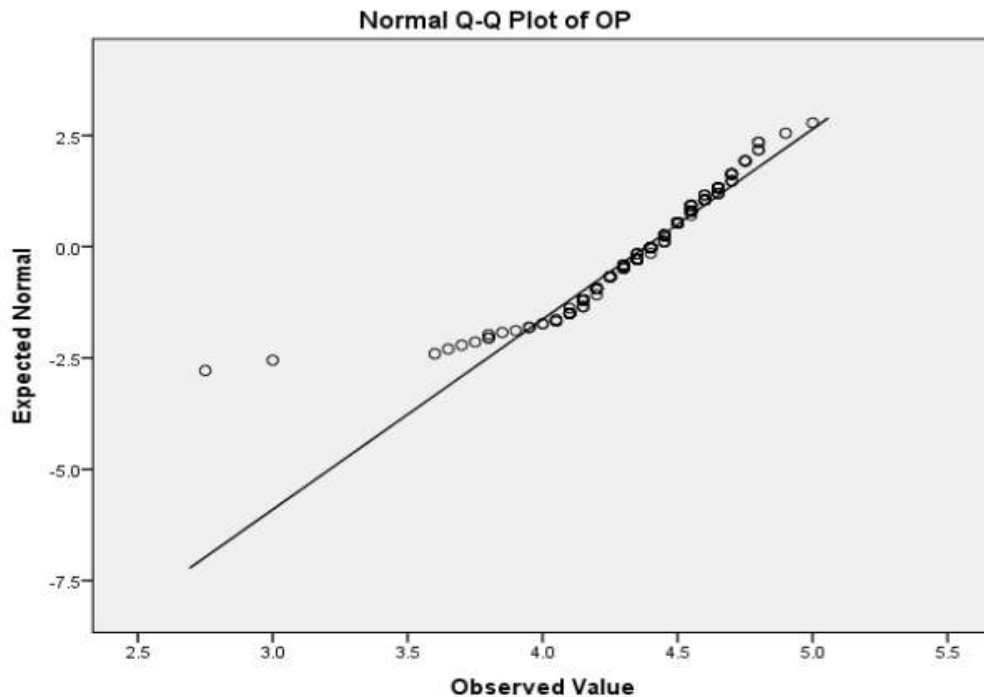
1. การทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linearity) โดยการใช้ Normal Q-Q plot ของทั้ง 3 ตัวแปร



แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 4 Normal Q-Q plot ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 5 Normal Q-Q plot ของตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม



แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 6 Normal Q-Q plot ของตัวแปรผลการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ Normal Q-Q Plot

หากตัวแปรมีการแจกแจงปกติ: จุดข้อมูลจะเรียงตัวใกล้กับเส้นทแยงมุม (เส้นสมมติฐานการแจกแจงปกติ) จากผลลัพธ์ที่ได้แผนภาพที่ 4-6 พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวมีการแจกแจงปกติ

หากตัวแปรไม่ปกติ: จุดข้อมูลจะเบี่ยงเบนจากเส้นทแยงมุม เช่น อาจมีความโค้งหรือกระจายไม่สม่ำเสมอ

2. วิธีการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

ตารางภาคผนวก ข ที่ 8 การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TL	370	3.79	5.00	4.3652	.19175	-.280	.127	1.097	.253
IC	370	3.27	4.88	4.2265	.29250	-.782	.127	.294	.253
OP	370	2.75	5.00	4.3815	.23400	-1.761	.127	9.253	.253
Valid N (listwise)	370								

จากตารางภาคผนวก ข ที่ 8 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัว มีการแจกแจงแบบปกติ (Normality)

ค่า Skewness: วัดความเบ้ของการแจกแจง

ใกล้ 0: การแจกแจงปกติ

ค่าเป็นบวก: การแจกแจงเบ้ขวา

ค่าเป็นลบ: การแจกแจงเบ้ซ้าย

ค่า Kurtosis: วัดความแหลมหรือแบนของการแจกแจง

ใกล้ 0: การแจกแจงปกติ

ค่าเป็นบวก: การแจกแจงแหลม

ค่าเป็นลบ: การแจกแจงแบน

ค่าที่อยู่ในช่วง -2 -2 -2 ถึง +2 +2 +2 (ในบางกรณี -1.96 -1.96 -1.96 ถึง +1.96 +1.96 +1.96)

ถือว่าใกล้เคียงกับการแจกแจงปกติ

3. ขั้นตอนการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ตัวแปรอิสระไม่ควรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity)

ตารางภาคผนวก ข ที่ 9 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ตัวแปรอิสระไม่ควรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.408	.257		9.369	.000		
	TL	.217	.066	.178	3.308	.001	.776	1.289
	IC	.242	.043	.303	5.626	.000	.776	1.289

a. Dependent Variable: OP

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	TL	IC
1	1	2.997	1.000	.00	.00	.00
	2	.003	34.058	.19	.05	.93
	3	.001	57.229	.81	.95	.07

a. Dependent Variable: OP

จากตารางภาคผนวก ข ที่ 9 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity)

VIF (Variance Inflation Factor)

ค่า VIF > 10 บ่งชี้ถึงปัญหา Multicollinearity

ค่า VIF ที่เหมาะสมควรอยู่ในช่วง 1-5

Tolerance

ค่า Tolerance < 0.1 แสดงถึงปัญหา Multicollinearity

ค่า Tolerance ที่เหมาะสมควรมากกว่า 0.1

4. ความเป็นอิสระของค่าความคลาดเคลื่อน (Independence of Errors) ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามควรไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ

ตารางภาคผนวก ข ที่ 10 ความเป็นอิสระของค่าความคลาดเคลื่อน (Independence of Errors)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IC, TL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: OP

b. All requested variables entered.

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.418 ^a	.175	.170	.21317	1.587

a. Predictors: (Constant), IC, TL

b. Dependent Variable: OP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.528	2	1.764	38.817	.000 ^b
	Residual	16.678	367	.045		
	Total	20.206	369			

a. Dependent Variable: OP

b. Predictors: (Constant), IC, TL

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.408	.257		9.369
	TL	.217	.066	.178	3.308
	IC	.242	.043	.303	5.626

a. Dependent Variable: OP

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.0480	4.6709	4.3815	.09778	370
Residual	-1.44288	.64808	.00000	.21260	370
Std. Predicted Value	-3.411	2.960	.000	1.000	370
Std. Residual	-6.769	3.040	.000	.997	370

a. Dependent Variable: OP

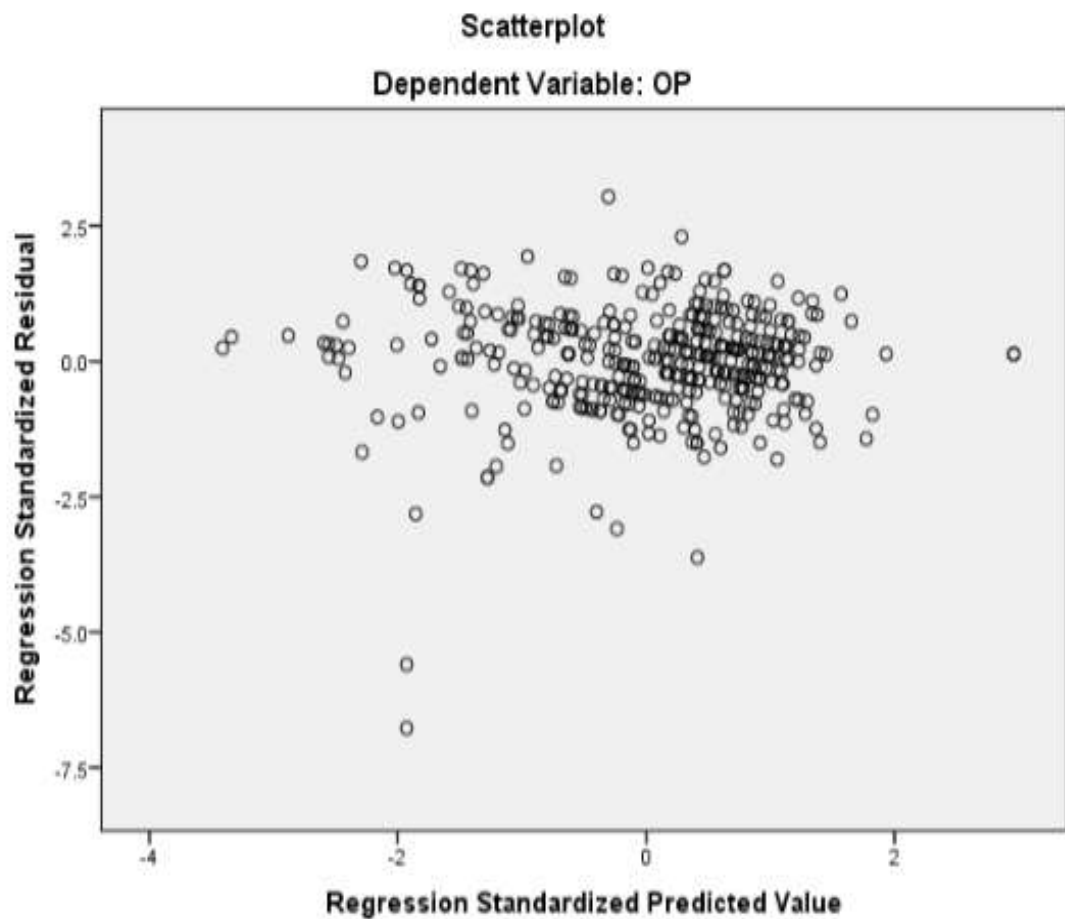
จากตารางภาคผนวก ข ที่ 10 ผลการตรวจสอบ พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระ

ค่า Durbin-Watson:

ใกล้เคียง 2: แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระ

ต่ำกว่า 1 หรือสูงกว่า 3: แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อน

5. ความแปรปรวนสม่ำเสมอ (Homoscedasticity) ค่าความคลาดเคลื่อนควรมีการกระจายตัวอย่างสม่ำเสมอ



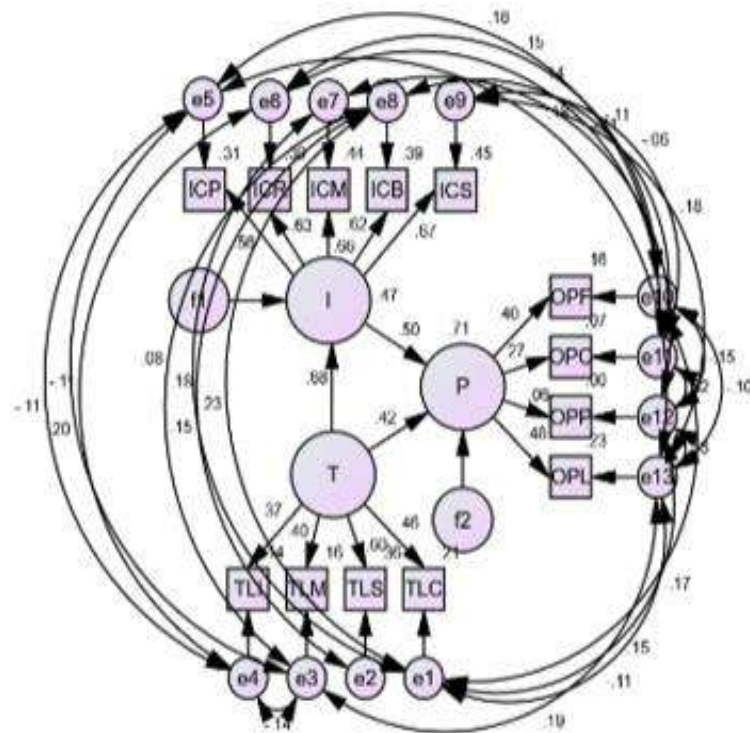
แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 7 ผลการตรวจสอบ พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนมีการกระจายตัวอย่างสม่ำเสมอ

วิเคราะห์ผลลัพธ์โดยตรวจสอบกราฟ Residual Plot

ค่าความคลาดเคลื่อนควรกระจายตัวแบบสุ่มรอบเส้นแนวนอน (ค่า 0)

หากมีลักษณะกระจายตัวเป็นรูปทรง เช่น รูปกรวยหรือพีค (funnel shape) อาจบ่งชี้ถึง

ปัญหา Heteroscedasticity (ความแปรปรวนไม่สม่ำเสมอ)



Chi-square = 43.502 (38 df)
 Relative Chi-square = 1.145 : p = .249
 GFI = .983 : NFI = .957 : TLI = .988 CFI = .994
 RMSEA = .020 : RMR = .004
 AGFI = .959 :

แผนภาพภาคผนวก ข ที่ 8 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถ
 ด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูล
 เชิงประจักษ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล

นายชัยรัตน์ ไกรรอด

วัน เดือน ปีเกิด

16 สิงหาคม พ.ศ. 2509

ที่อยู่

58/3 ถนนตะครี๊วเอน ตำบลตะครี๊วเอน
อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71130

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประวัติการทำงาน

1. บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท เออร์โกประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ที่ทำงานปัจจุบัน

บริษัท เออร์โกประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด
(มหาชน) 126/2 เออร์โกทาวเวอร์ ถนนกรุงธนบุรี
แขวงบางลำพูล่าง เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600