

ผลกระทบของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน
ของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย

The Effect of Organization Resilience on Performance of
Life Insurance Agency in Thailand

กิตติพงษ์ นาสาลี* นิติพงษ์ สงครีโรจน์² และสุธนา บุญเหลือ³

Kittipong Nasalee* Nitiphong Songsrirote² and Sutana Boonlua³

Received : May 16, 2020 Revised : September 26, 2020 Accepted : October 9, 2020

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย จำนวน 265 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านพฤติกรรมของบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้นผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตควรให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ด้านพฤติกรรมของบุคลากร และด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานให้ตัวแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ : การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ผลการดำเนินงาน และสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย

* นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

* Master Student, Master of Management , Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

^{2,3} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{2,3} Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Abstract

The research objective was to the effect of organization resilience on performance of life insurance agency in Thailand. Data were collected 265 executives of life insurance agency in Thailand. Statistics for analyzing the collected data were multiple correlation analysis and multiple regression analysis. The study findings revealed that the organization resilience in the aspects of personnel behavior had positive related and effected on performance overall. Therefore, executives of life insurance agency in Thailand should be organization resilience in aspect of product excellence, personal behavior and process reliability. For that executives of life insurance agency in Thailand can use these factors to operation of the agency more than efficiently.

Keywords : Organization resilience, Performance and Life Insurance Agency in Thailand

1. บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจประกันชีวิตได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว เป็นผลมาจากการส่งออกที่ลดลง อันสืบเนื่องจากสงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา รวมทั้งและจากปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจเอง เช่น การกำกับจากหน่วยงานภาครัฐผ่านประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการออก การเสนอขายกรมธรรม์ประกันภัยของบริษัทประกันชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนประกันชีวิต นายหน้าประกันชีวิต และธนาคาร พ.ศ. 2561 (Market Conduct) ที่ส่งผลให้ยอดขายผ่านช่องทางธนาคารลดลง ภาวะความกดดันจากเรื่องมาตรฐานรายงานทางบัญชีและการเงิน ฉบับที่ 9 และเรื่องมาตรฐานรายงานทางบัญชีและการเงิน ฉบับที่ 17 เป็นการดำรงเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยง (Risk Based Capital : RBC) และการเผชิญกับอัตราความเสียหายจากคนกลางและการฉ้อฉลประกันภัย (Fraud and Abuse) (ณัฐพล สุภาดุลย์, 2562 : 2) สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อเตรียมรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จึงเป็นสาเหตุให้อัตราการเติบโตของธุรกิจประกันชีวิตไม่เติบโตเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามแม้ว่าภาคธุรกิจจะเผชิญกับความท้าทายจากหลากหลายปัจจัย หากแต่คาดการณ์ว่าธุรกิจประกันชีวิตยังคงมีเบี้ยประกันภัยรวบรวมเติบโตเทียบเท่ากับปี 2561 ที่ผ่านมา เนื่องจากเศรษฐกิจไทยในภาพรวมมีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าที่ประเมินไว้ โดยสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ปรับลดประมาณผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) ในปี 2562 ลงที่ 3.3- 3.8% จากเดิมเคยคาดการณ์ไว้ว่าเติบโต 3.5 – 4.5% แสดงให้เห็นว่าตลาดประกันชีวิตในประเทศไทยยังสามารถเติบโตได้อีกมาก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสนับสนุนจากภาครัฐที่มีนโยบายกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของการมีความคุ้มครองและการวางแผนการเงินเพื่อรองรับการใช้ชีวิตหลังเกษียณ ประชาชนส่วนใหญ่ก็เริ่มตระหนักถึงเรื่องค่ารักษาพยาบาลที่มีการปรับตัวสูงขึ้นทุกปี ประกอบกับทุกคนอยากได้รับการรักษาพยาบาลที่ดีและสะดวกรวดเร็ว ความต้องการเหล่านี้กระตุ้นให้คนจำนวนมากเริ่มให้ความสนใจเกี่ยวกับประกันสุขภาพมากขึ้น รวมถึงมาตรการทางภาษีจากภาครัฐที่ส่งเสริมให้ผู้เอาประกันภัยสามารถนำค่าเบี้ยประกันชีวิตและประกันสุขภาพมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้ส่วนบุคคลได้ พร้อมกับมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนอื่น ๆ จากหน่วยงานที่กำกับดูแล (สมาคมประกันชีวิตไทย, 2562 : เว็บไซต์) จากเหตุการณ์ที่กล่าวมาข้างต้นจึงส่งผลให้ธุรกิจตัวแทนประกันชีวิตมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นหากสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตมีการพัฒนาปรับตัวให้ทัน

ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สังคม นโยบายของภาครัฐ และเศรษฐกิจสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการตามสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอได้ ย่อมสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น (Organization Resilience) เป็นความสามารถในการที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวในสถานการณ์ใหม่ ๆ ด้วยแนวคิดและนวัตกรรมที่ทันสมัย และพร้อมในการปรับเปลี่ยนเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งประกอบด้วย ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ (Product Excellence) ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ (Process Reliability) และด้านพฤติกรรมของบุคลากร (Personnel Behavior) (Kerr, 2016 : 11-13) ซึ่งหากสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตสามารถปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมีความสามารถในการให้บริการ ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เหนือกว่าคู่แข่งย่อมเกิดผลการดำเนินงานที่ดีได้

ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการวัดหรือการประเมินผลลัพธ์ที่สร้างออกมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย การวัดหรือประเมินผลที่ดีควรจะสามารถช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันตลอดทั่วทั้งองค์กร ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และพนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ จึงเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กรจากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspectives) ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) (พลุ เดชะรินทร์, 2544 : 24-25) การวัดผลการดำเนินงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์กรในปัจจุบัน ทำให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมา ช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นไปได้อย่างฉับไวและถูกต้อง เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวมไปถึงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ (Phillips & Louvieris, 2005 : 202)

สำนักงานตัวแทนประกันชีวิตเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจประกันชีวิตในการส่งเสริมภาพลักษณ์ ทัศนคติที่ดีให้ประชาชนผู้เอาประกันภัยนั้น ตัวแทนประกันชีวิตจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ของตัวเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาวการณ์ในเศรษฐกิจยุคดิจิทัลที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของจรรยาบรรณวิชาชีพ และพร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจประกันชีวิต ได้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 ธุรกิจประกันชีวิตมีเบี้ยประกันชีวิตรับโดยตรง จำนวน 627,559 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 4.55 การพัฒนาธุรกิจประกันชีวิตให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนได้นั้น ตัวแทนประกันชีวิต มีส่วนสำคัญในการขยายตลาด รวมถึงส่งเสริมภาพลักษณ์ และทัศนคติที่ดีให้ประชาชนผู้ทำประกันชีวิตเกิดการยอมรับและเชื่อมั่นต่อธุรกิจประกันชีวิต ส่งผลให้ช่องทางการขายผ่านตัวแทนประกันชีวิตมีเบี้ยประกันชีวิตรับโดยตรงสูงสุด จำนวน 305,408 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 48.56 ของเบี้ยประกันชีวิตรับโดยตรงรวมทุกช่องทาง จึงถือได้ว่าตัวแทนประกันชีวิตเป็นผู้ที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับประชาชนเป็นอย่างมาก (สมาคมประกันชีวิตแห่งประเทศไทย, 2562 : เว็บไซต์)

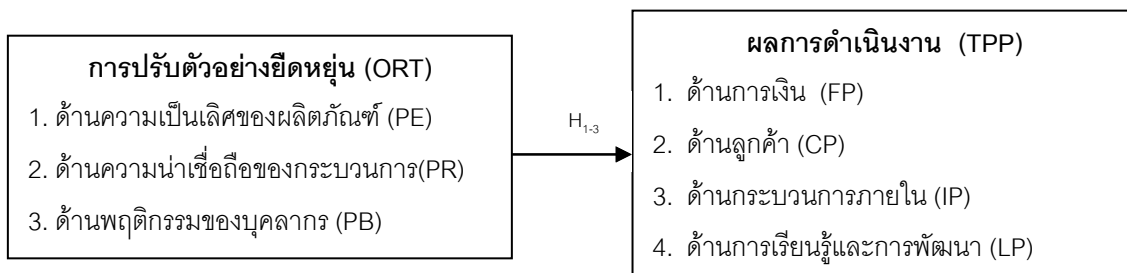
จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาวิจัยผลกระทบของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ที่ทดสอบว่า การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของธุรกิจประกันชีวิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย พัฒนาและปรับปรุงให้มีศักยภาพการแข่งขันกับคู่แข่งชั้นได้ และเจริญเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืน

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดได้ ดังนี้

รูปภาพประกอบ 1
โมเดลการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงาน



จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่า การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบกับสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวแปรอิสระ ได้แก่ การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ความน่าเชื่อถือของกระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากร มีผลกระทบกับตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น (Organization Resilience) หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และกลยุทธ์ขององค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นได้อย่างยั่งยืน ทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kerr, 2016 : 11-13) ประกอบด้วย

2.1.1 ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ (Product Excellence) หมายถึง สินค้าหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กรตรงกับความต้องการของตลาด และสอดคล้องตามข้อกำหนดที่ใช้กำกับดูแล

2.1.2 ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ (Process Reliability) หมายถึง การนำเสนอผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ การปลูกฝังลักษณะเฉพาะของความเป็นเลิศในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีคุณภาพสูงสุดในทุก ๆ ด้าน โดยอยู่ในขอบเขตของวิธีการใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดได้อย่างยั่งยืน

2.1.3 ด้านพฤติกรรมของบุคลากร (Personnel Behavior) หมายถึง ประสิทธิภาพที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ความพึงพอใจ สิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมและค่านิยม สิ่งนี้จะเป็นตัวกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้องค์กรสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

2.2 ผลการดำเนินงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ โดยเป็นสิ่งบ่งบอกถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารงานของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ประกอบด้วย การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในองค์กร และการเรียนรู้และพัฒนา (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 24-25) โดยแบ่งเป็น

2.2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspectives) หมายถึง ผลการดำเนินงานในองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผลประกอบการขององค์กรเป็นอย่างไร เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน

2.2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรเป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่

2.2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน การบริหารจัดการภายในองค์กร ที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นมุมมองที่จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กร

2.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาและเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จาก ความพึงพอใจของพนักงาน ทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

สมมุติฐานการวิจัยที่ 1 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

สมมุติฐานการวิจัยที่ 2 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ (PR) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

สมมุติฐานการวิจัยที่ 3 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านพฤติกรรมของบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในกระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนั้น ประกอบด้วย ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย จำนวน 859 คน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย : 2562) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยการสุ่มแบบเปิดตาราง Krejciec และ Morgan (1970 : 607-610) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 66.25 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้เสนอว่าการส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงถือว่ายอมรับได้

3.2 การวัดคุณภาพลักษณะของตัวแปร

การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการใช้สินค้าและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้ข้อมูลและนำเสนอผลิตภัณฑ์ตรง

ตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงเงื่อนไขการจ่ายเบี้ยประกัน และข้อมูลการจ่ายค่าสินไหมทดแทนอยู่เสมอ
ตระหนักถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเพื่อสร้างรายได้ ให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับ
ความสามารถทางการขายและคุณภาพผลิตภัณฑ์ของสำนักงานที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และ
มุ่งมั่นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของระบบเศรษฐกิจอยู่
เสมอ 2) ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นในการบริการและผลิตภัณฑ์
อย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการและผลิตภัณฑ์
อย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้สมาชิกในสำนักงานเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ได้แก่ การฝึกอบรม
การพัฒนาบุคลิกภาพ ทักษะการพบปะลูกค้า เพื่อสร้างคุณค่า ให้เกิดขึ้นในสายตาลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ
และมีการดำเนินด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและน่าเชื่อถือของกระบวนการ
ดำเนินงาน และ 3) ด้านพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการทำงานและ
ค่านิยมของสมาชิกในสำนักงานในทางสร้างสรรค์เพื่อทันต่อการปรับตัวสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และลดความขัดแย้งในสำนักงานให้ความสำคัญในการการรักษาสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน โดยการปลูกฝังคุณธรรม
และจริยธรรมให้กับสมาชิกในสำนักงาน ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเห็นได้ชัด
ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงานในสำนักงานนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงาน
ไปสู่การนำมาใช้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันเป็นการสร้างชื่อเสียง
ให้กับสำนักงาน และให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยมีการเลื่อนตำแหน่งและรางวัล
สำหรับพนักงานดีเด่นของสำนักงานอยู่เสมอ

ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเงิน ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับสามารถลด
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส
มีผลตอบแทนจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์
ที่ตั้งไว้ 2) ด้านลูกค้า ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และสร้าง
คุณภาพ เอกสิทธิ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนา
ผลิตภัณฑ์และบริการตามคำแนะนำของลูกค้าอยู่เสมอ สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง สามารถสร้าง
ความประทับใจในการบริการให้แก่ลูกค้าอยู่เสมอ สามารถเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตรงต่อเวลาในการพบปะ
การนัดหมายลูกค้า และให้ข้อมูลด้านความคุ้มครอง และเงื่อนไขการจ่ายเบี้ยประกัน ค่าสินไหมทดแทนครบถ้วนและ
ถูกต้อง และมีอัตราเพิ่มขึ้นของลูกค้าและมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านกระบวนการภายใน
ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการยอมรับจากตัวแทนประกันชีวิตในการนำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานถ่ายทอดนโยบาย
ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
อย่างต่อเนื่อง ได้รับความร่วมมือจากตัวแทนประกันชีวิตในการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีการ
พัฒนากระบวนการดำเนินงานด้วยนวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ สูงความเป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ และ 4) ด้านการ
เรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของแต่ละ
ภูมิภาค และปรับปรุงสำนักงานตามข้อเสนอแนะของตัวแทนประกันชีวิตเพื่อลูกค้าอยู่เสมอ มีการพัฒนาตัวแทนประกัน
ชีวิตในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและทักษะอันก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ตลอดเวลา
มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานลดลง และมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับกระบวนการในการปฏิบัติงานให้
ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

3.3 คุณภาพของเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง โดยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) ของแต่ละด้านโดยใช้เทคนิค Item - total Correlation ซึ่งการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.898-0.936 และผลการดำเนินงาน ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.832-0.929 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกเกินกว่า 0.70 เป็นค่าที่ยอมรับได้ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามเป็นรายด้าน โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.852-0.910 และผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.723-0.891 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่าความน่าเชื่อถือตามทฤษฎีของ Cronbach ซึ่งแนะนำว่าค่าความเชื่อมั่นของคำถามไม่ควรต่ำกว่า 0.70

การวิเคราะห์การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงานของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Multiple Regression Analysis) โดยมีเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553 : 316)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลความหมาย
0.91 –1.00	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.71 –0.90	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.31 –0.70	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.01 –0.30	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงาน ซึ่งเขียนเป็นสมการดังนี้

$$\text{สมการ Performance (TPP)} = \beta_0 + \beta_1PE + \beta_2PR + \beta_3PB + \Sigma$$

เมื่อ TPP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานทางการตลาด
PE	หมายถึง	ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์
PR	หมายถึง	ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ
PB	หมายถึง	ด้านพฤติกรรมของบุคลากร

4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงาน โดยรวมของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย

ตัวแปร	TPP	PE	PR	PB	VIF _s
\bar{X}	4.48	3.80	4.10	4.24	
S.D.	0.16	0.47	0.45	0.51	
TPP	-	0.08	0.15*	0.22*	
PE		-	0.01	0.17*	1.04
PR				0.19*	1.07
PB					1.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.145-0.219 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity ปรากฏว่าค่า VIF_s ของตัวแปรอิสระ การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น มีค่าตั้งแต่ 1.03-1.07 แสดงว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ซึ่งสอดคล้องกับ Black (2006 : 585) ได้เสนอค่า VIF ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

ซึ่งสมการที่ได้นี้ สามารถพยากรณ์ค่าผลการดำเนินงานโดยรวม (TPP) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 5.910$; $p < 0.001$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง (Adj. R²) เท่ากับ 0.053 (ตาราง 2) เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นแต่ละด้านกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน โดยรวม (TPP) ปรากฏผลดังตาราง 2

ตาราง 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงานโดยรวม ของสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย

การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น	ผลการดำเนินงานโดยรวม		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (d)	3.985	0.127	31.263*	<0.0001
ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ (PE)	0.020	0.021	0.972	0.332
ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ (PR)	0.036	0.022	1.636	0.103
ด้านพฤติกรรมของบุคลากร (PB)	0.063	0.019	3.333*	0.001
F = 5.910 p < 0.001 Adj R ² = 0.053				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านพฤติกรรมของบุคลากร (PB) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยรวม (TPP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

ที่ 3 และค่า Adj. R² (0.053) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก สถานการณ์ปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของพฤติกรรมของพนักงานในหน่วยงานซึ่งส่งผลต่อลักษณะการดำเนินงาน ในส่วนต่าง ๆ แต่ที่มีความสัมพันธ์กับตัวพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องของการเงินก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นผลตอบแทน ให้กับตัวแทน พนักงาน ผลตอบแทนสำหรับทีมขาย ถ้ามีการส่งเสริมให้กับพนักงานในเรื่องของการเงินอย่างชัดเจนก็จะ ส่งผลต่อรายได้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตลอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพลากร วิเศษศรี (2555) พบว่า ความยืดหยุ่น เิงกลยุทธ์ด้านการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการเงิน ด้านการลดต้นทุน ด้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และด้านการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจะต้องมี การเตรียมพร้อมในการดำเนินงานเมื่อเจอกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและแต่ละสถานการณ์ย่อมมีความแตกต่างกัน ในการดำเนินกลยุทธ์ ธุรกิจจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินกลยุทธ์แต่ละสถานการณ์ด้วยซึ่งธุรกิจอาจมีการ เตรียมพร้อมด้วยการกำหนดนโยบายธุรกิจกลยุทธ์ในการดำเนินงาน แผนการปฏิบัติงานและความพร้อมของบุคลากร ให้มีความสอดคล้องกันเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อ เกิดโอกาสทางธุรกิจหรือสามารถสร้างกำไรได้สูงสุดเมื่อสภาพธุรกิจมีความมั่นคง

สำหรับการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ (PE) และด้านความน่าเชื่อถือของ กระบวนการ (PR) ไม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยรวม (TPP) เนื่องจากผู้บริหาร สำนักงานตัวแทนประกันชีวิต จะไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องของการปรับตัวพนักงานว่าไม่ค่อยมีความสอดคล้องกับ ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และความน่าเชื่อถือของกระบวนการ เช่น ตัวผลิตภัณฑ์ก็จะมีรูปแบบแนวทางการให้ ข้อมูลต่อลูกค้าไปในทิศทางเดียวกันทุกสำนักงานตัวแทน และกระบวนการทำงานทำให้ลูกค้าเกิดความน่าเชื่อถือก็ ขึ้นอยู่กับตัวแทนของแต่ละคนอยู่แล้วที่มีความเด่นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sok และคณะ (2015) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจที่มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นทางด้านการตลาด มี แนวโน้มที่จะใช้กระบวนการวัดด้านสมรรถภาพการปฏิบัติงานและใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ในการบริหาร จัดการองค์กร ซึ่งผลลัพธ์จากการประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานของพนักงานดังกล่าวจะนำไปใช้สนับสนุนกลยุทธ์ ในการตัดสินใจและกระจายอำนาจมากกว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่มีลักษณะการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ วางอำนาจควบคุมนอกจากนี้ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะใช้ในการวางแผนและควบคุมแล้ว ยังสามารถ ปรับใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และชี้แนะให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของงานวิจัย

5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.1.1 ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการปรับตัวอย่าง ยืดหยุ่น ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ที่ส่งผลต่อด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน เพราะจะทำให้องค์กรมี ระบบการจัดสรรเงินหรืองบประมาณให้สอดคล้องกับการพัฒนาและปรับปรุง เป็นการเพิ่มปริมาณซึ่งจะช่วยเพิ่มรายได้ มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

5.1.2 ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญการปรับตัวอย่าง ยืดหยุ่น ด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการ ซึ่งจะช่วยเน้นในเรื่องการปรับปรุง กระบวนปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถเพิ่มปริมาณเพิ่มเติมตามงบประมาณที่เพิ่มขึ้น และมุ่งเน้นที่การพัฒนาการบริการให้สะดวก รวดเร็ว

5.1.3 ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีกระบวนการตรวจสอบการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการนำข้อร้องเรียน สํารวจความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนปรับปรุงในการให้บริการเพื่อให้ครอบคลุมทุกปัญหาที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.4 ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทุกด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีการเก็บข้อมูล และมีการประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารคุณภาพให้กับองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ

5.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.2.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของผลกระทบของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ เช่น โรงพยาบาล หน่วยงานของภาครัฐ และวิทยาลัยของเอกชน เป็นต้น เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นว่ามีความแตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร

5.2.2 ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการในการบริหารงานให้พนักงานในองค์กรสามารถดึงความรู้ ความสามารถ และการบริหารคุณภาพ ออกมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

5.2.3 ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นขององค์กร สามารถหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหากระบวนการคิดและวางแผนในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ

5.2.4 ควรมีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้ทราบถึงสภาวะของคู่แข่งชั้นว่ามีผลต่อยอดของลูกค้าอย่างไร ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความได้เปรียบและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตต่อไป

5.2.5 ควรมีการเพิ่มวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept – Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลการสัมภาษณ์มาประกอบการสรุปผลการวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นต่อไป

6. สรุปผลการวิจัย

การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น ด้านพฤติกรรมของบุคลากร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานตัวแทนประกันชีวิต ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน สิ่งสนับสนุน ค่าตอบแทนและความมั่นคงให้กับบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นขวัญกำลังใจอีกช่องทางหนึ่งในการทำให้พนักงานในองค์กรรักหน่วยงานมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และด้านความน่าเชื่อถือของกระบวนการซึ่งไม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับผลการดำเนินงาน แต่ก็ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์โดยการหาสินค้าและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้ข้อมูลและนำเสนอผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า และสร้างความน่าเชื่อถือของกระบวนการผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สำนักงานตัวแทนประกันชีวิตสามารถเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ฌรัฐพล สุภาดูลย. (2562). *มาตรฐานรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ ฉบับที่ 9 (IFRS9)*. กรุงเทพฯ : สำนักรนโยบายระบบการเงินและสถาบันการเงิน.
- พลากร วิเศษศรี. (2555). *ผลกระทบของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SMEs ในเขตจังหวัด มหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และ กาศสินธุ์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมประกันชีวิตแห่งประเทศไทย. (2562). *ข้อมูลกฎหมายระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย*. ค้นเมื่อ วันที่ 18 เมษายน 2562. จาก <http://www.tlaa.org/>
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Black, K. (2006). *Business statistics for contemporary decision making*. 4th ed. USA : John Wiley & Son,
- Kerr, C. (2016). Customising and deploying roadmapping in an organisational setting : The LEGO Group Experience. *Journal of Engineering and Technology Management*, 52, 11-13.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Marketing strategy*. Harlow : Prentice Hall.
- Phillips, F., & Louvieris, S. (2005). Performance evaluation: Literature review and time evolution. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 753-758
- Sok, P. and others. (2015). Achieving superior SME performance : Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Original Research Article Australasian Marketing Journal*, 21(3), 161-167.