



การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน  
บริษัท กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)  
Strategic Team Management of Executive of Life Insurance Agents Related  
to Performance Business Perception of Krungthai-axa Life  
Insurance Public Company Limited

วชิรวิษณุ เพ็ญคำลือ<sup>1</sup>,  
กุลลาภ ปุริสาร<sup>2</sup>,  
อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อศึกษาการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 200 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก
2. การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ :** การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์, การรับรู้ผลการดำเนินงาน

#### Abstract

The purposes of this research were; 1) to study the levels of strategic team management of executive of life insurance agents and performance business perception of krungthai-axa life insurance public company limited and 2) to study strategic team management of executive of life insurance agents related to performance business perception of krungthai-axa life insurance public company limited. Two hundred executive of life insurance agents in north-eastern region of krungthai-axa life insurance public company limited were collected by using questionnaire and convenience sampling. The analytical techniques include frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson product moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows:

1. The levels of strategic team management and performance business perception were at high.
2. The strategic team management has a positive relationship on executive of life insurance agents' performance business perception at a significant level of 0.01

**Keywords:** Strategic Team Management, Performance Business Perception

<sup>1</sup>นักศึกษาลำดับสูงสุดบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>2</sup>รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>3</sup>คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

## บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันด้านธุรกิจประกันชีวิตทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงทำให้เกิดช่องทางของการทำประกันชีวิตที่หลากหลายมากขึ้น บริษัทประกันชีวิตจึงต้องมีการพัฒนาองค์กรของตนเอง รวมถึง กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะทีมงานขายประกัน บริษัทประกันชีวิตจึงต้องกำหนดนโยบาย และทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทีมงานขายเพื่อพัฒนาทีมงาน และสามารถทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีของทีมงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขายประกันชีวิตที่ทุกคนในทีมต้องตระหนักถึง เพื่อการปรับเปลี่ยน และปรับตัวให้ทันในโลกของธุรกิจประกันชีวิต จะได้เห็นว่าการบริหารทีมงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจประกันชีวิต ดังนั้นผู้บริหารทีมงานฝ่ายขายจึงจำเป็นต้องจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับตัวแทนประกันชีวิตในทีมงาน เพื่อเป็นการสร้างความมุ่งมั่น ความท้าทาย ความก้าวหน้า และความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลให้ลักษณะการทำงานของทีมงานเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ เมื่อการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และส่งผลทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สุดใจ ดิลกทรรศนนท์, 2558) จึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการตัวแทนประกันชีวิต เริ่มตั้งแต่การได้มาซึ่งทีมงานขายประกันชีวิต การพัฒนาและการรักษาให้ทีมงานขายประกันชีวิตสามารถทำงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเกิดแรงจูงใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 1) การสรรหาและการคัดเลือก 2) การเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทน 3) การสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ และ 4) การควบคุม ดูแลและติดตามผล (Jobber & Lancaster, 2009; ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน), (2561) โดยในกระบวนการจัดการตัวแทนประกันชีวิตจำเป็นต้องมีระบบสะท้อนข้อมูลย้อนกลับอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตจะร่วมกันปรับปรุงการปฏิบัติงาน และลักษณะการปฏิบัติการ

ของทีมงานเชิงกลยุทธ์จึงจะสามารถประสบผลสำเร็จ โดยจะแสดงออกมาในรูปของการรับรู้ผลการดำเนินงานของบริษัทประกันชีวิต

การรับรู้ผลการดำเนินงานของบริษัท เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่สามารถช่วยให้องค์กรเกิดการถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดจากข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใด เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขข้อบกพร่องได้ตรงตามจุดมากขึ้น และสามารถตรวจสอบได้โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการวัดการรับรู้ถึงผลการดำเนินงานที่ให้เห็นแง่มุมที่กว้าง ประกอบด้วยตัววัดผลการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ด้านคือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน (Kaplan & Norton, 1996; Debrah, 2000; พสุ เดชะรินทร์, 2548) ซึ่งการรับรู้สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารทีมงานฝ่ายขายมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาจะทำให้ทราบว่าการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน มีระดับหรือสภาพของการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนอยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทน โดยอาศัยพื้นฐานแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การบริหารทีมงาน และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนให้ดียิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีในการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 316 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คำนวณขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Yamane, 1973) กำหนดให้มีความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 200 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยจะเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองเพื่อศึกษาการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งเนื้อหาคำถามเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการเป็นตัวแทนประกันชีวิต จำนวนตัวแทนในทีมงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยคำถามเป็นลักษณะเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับจำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับจำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นการแสดงความความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้ 1.1) ทำจดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูล ไปยังหน่วยงานของกลุ่มเป้าหมายเพื่อขออนุญาตจัดเก็บข้อมูล 1.2) เข้าพบผู้ประสานงานหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์วิธีการจัดเก็บข้อมูล และรายละเอียดของเนื้อหาในแบบสอบถาม 1.3) ผู้วิจัย และผู้ประสานงานหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายร่วมกันวางแผนในการจัดเก็บข้อมูล และกำหนดวัน เวลาในการจัดเก็บข้อมูล และ 1.4) ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1.4.1) ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บข้อมูล เนื้อหาของข้อมูลที่จัดเก็บ วิธีการ และประโยชน์ที่ผู้ให้ข้อมูลจะได้รับ 1.4.2) กลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถามด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องระบุชื่อ และนามสกุล และ 1.4.3) เก็บรวบรวมแบบสอบถามหลังจากกรอกข้อมูลเสร็จสิ้น พร้อมกล่าวขอบคุณ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ทั้งหน่วยงานของภาครัฐบาล และภาคเอกชน ดังนี้ 2.1) เอกสารเผยแพร่ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องธุรกิจประกันภัยไทย ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) 2.2) หนังสือพิมพ์ธุรกิจ และวารสารต่าง ๆ และ 2.3) หนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานที่ปฏิบัติงาน (จังหวัด) ระยะเวลาการเป็นตัวแทนประกันชีวิต จำนวนตัวแทนในทีมงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล และลักษณะการกระจายของข้อมูลที่ทำการศึกษา

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า

ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (Best, 1977)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็น/การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็น/การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็น/การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็น/การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็น/การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ความถี่และร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โดยการบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 40-49 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตน้อยกว่า 10 ปี มีตัวแทนประกันชีวิตในทีมงานระหว่าง 10-15 คน และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท

ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทนพบว่า ปัจจัยการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การควบคุม ดูแลและติดตาม มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ การเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทน การสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ และการสรรหาและการคัดเลือก

ส่วนระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนพบว่า ปัจจัยการรับรู้ถึงผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีมากที่สุดเท่ากัน รองลงมา คือ ด้านกระบวนการภายในและด้านการเงิน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รายละเอียดในแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้ 1) การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ด้านการเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทนที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4) การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุม ดูแลและติดตามที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก การเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทน การสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ การควบคุม ดูแลและติดตามผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลได้ดังนี้

#### ด้านการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทนพบว่า ปัจจัยการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต



จำกัด (มหาชน) ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การควบคุม ดูแลและติดตาม มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ การเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทน การสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ และการสรรหาและการคัดเลือก เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า มีความสอดคล้องกับเทคนิคการบริหารบุคคลสมัยใหม่ของทวิตซ์กี อินตีร์ตัน และบุญทวรรณ วิงวอน (2559) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การพิจารณากำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการโครงสร้างองค์กรและระบบงาน การพิจารณากลยุทธ์การปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์การบริหารคนที่เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจัดหาเทคนิคการบริหารใหม่ๆ เข้ามาช่วยให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางการงูใจ และการกำกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติให้ปรากฏออกมาเป็นผลผลิตที่สูงขึ้น โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1999) ที่กล่าวว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเน้นการปฏิบัติการให้ความใกล้ชิด การให้อิสระในการทำงานแก่คนในองค์กรตลอดจนเข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้การบริหารที่งานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทนบริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ด้านการสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ และการสรรหาและการคัดเลือก มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การงูใจของบริษัทประกันชีวิตที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริษัทประกันชีวิตของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดร้อยเอ็ดของพิชญภาชินคำ และจตุรวิทย์ ภักดีวุฒิ (2561) โดยพบว่า กลยุทธ์การงูใจ 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การงูใจด้วยรางวัลตอบแทน กลยุทธ์การงูใจด้วยลักษณะการทำงาน กลยุทธ์การงูใจด้วยรูปแบบการจัดการทำงาน โดยกลยุทธ์การงูใจของบริษัทประกันชีวิตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริษัทประกันชีวิตของตัวแทนประกันชีวิตเขตจังหวัดร้อยเอ็ดในระดับสูง เมื่อพิจารณาผลกระทบของกลยุทธ์การงูใจของบริษัทประกันชีวิตต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริษัทประกันชีวิตของตัวแทนประกันชีวิตในเขตจังหวัดร้อยเอ็ดโดยพบว่า กลยุทธ์การงูใจทั้ง 3 ด้านส่งผลกระทบทางบวกต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริษัทประกันชีวิต โดยกลยุทธ์การงูใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริษัทประกันชีวิตมากที่สุด คือ กลยุทธ์การงูใจด้วยรางวัลตอบแทน บริษัทประกันชีวิตจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการให้รางวัลตอบแทนแก่

ตัวแทนประกันชีวิตให้ตรงความต้องการของตัวแทนประกันชีวิตมากยิ่งขึ้น

#### ด้านการรับรู้ผลการดำเนินงานของผู้บริหารตัวแทน

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารตัวแทน บริษัท กรุงเทพ-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยการรับรู้ถึงผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่ามากที่สุดเท่ากัน รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน โดยผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับเทคนิคการบริหารงานบุคคลกับความสัมพันธ์ที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารตามแนวคิดของสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2548) องค์กรจะต้องมีการจัดระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้งานได้ดีการวางแผนและการบริหาร จะต้องมีการมุ่งหมายผลสำเร็จเป็นสำคัญจึงจะช่วยให้การวัดผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะใช้จูงใจคนผู้ทำงานได้ชัดเจนโดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการวางแผนจะต้องเป็นกระบวนการที่ต้นตัวโดยผู้รับผิดชอบในจุดต่าง ๆ ของทุกฝ่ายต่างเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและผูกพันกับเป้าหมายและท้ายที่สุดผลสำเร็จก็จะจูงใจให้คนมีกำลังใจ มีความทุ่มเท สร้างผลผลิตหรือผลสำเร็จนั้น ๆ บุคคลที่ปฏิบัติต้องมีโอกาสทราบถึงผลงานที่ทำได้ตลอดระยะเวลาการทำงาน เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาของทัศนีย์วรรณ แนบทางดี (2554) ที่พบว่า 1) ประสิทธิภาพการส่งเสริมการขาย ด้านการประชุมทางการขาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน 2) ประสิทธิภาพการส่งเสริมการขาย ด้านการแข่งขันทางการขาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน 3) ประสิทธิภาพการส่งเสริมการขาย ด้านเครื่องมือช่วยการขายความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านการลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 4) ประสิทธิภาพการส่งเสริมการขาย ด้านการให้โบนัส มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ 5) ประสิทธิภาพการส่งเสริมการขาย ด้านการฝึกอบรมพนักงานขาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน



จากสมมติฐานที่พบว่า การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก การเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทน การสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ การควบคุม ดูแลและติดตามผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน โดยผลการวิจัยพบว่า การบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตัวแทน บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยเฉพาะปัจจัยการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุม ดูแลและติดตามมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการรับรู้ผลการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเป็นขั้นตอนการควบคุม ดูแล และติดตามผล นั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะกระบวนการการสรรหาและการคัดเลือก การเป็นผู้ฝึกอบรมตัวแทน และการสร้างแรงจูงใจสู่ความสำเร็จนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าขาดกระบวนการควบคุม ดูแล และติดตามผลงานตัวแทนประกันชีวิต ซึ่งผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่มักคิดว่าการจะดำเนินการในขั้นนี้ได้ นั้น ต้องใช้ศาสตร์และเครื่องมือประกอบการทำงานที่ค่อนข้างวุ่นวาย และเป็นเทคนิคซับซ้อน (Jobber & Lancaster, 2009) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของทัศนีย์วรรณ แนบทางดี (2554) ที่พบว่า ประสิทธิภาพ การส่งเสริมการขาย ด้านการประชุมทางการขาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสายงานตัวแทนของบริษัทควรตระหนักถึงปัจจัยการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะด้านการควบคุม ดูแล และการติดตาม บริษัทควรส่งเสริมให้ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิตเห็นความสำคัญของการกำกับดูแลทีมงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำกับดูแล การรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อทีมงาน และการประชุมติดตามงาน
2. ปัจจัยการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ ด้านการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตที่พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความสัมพัธ์กับการรับรู้การดำเนินงานน้อยที่สุด ดังนั้น บริษัทควรส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิต เพื่อให้

เกิดทักษะในการสรรหาและการคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตใหม่อย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการบริหารทีมงานเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการดำเนินงาน โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตัวแทนธุรกิจประกันภัย โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เช่น กระบวนการบริหาร บรรยากาศในองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

#### เอกสารอ้างอิง

1. ทวีศักดิ์ อินตะรัตน์ และบุญวรรณ วิงวอน. (2559). การรับรู้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ
2. ทัศนีย์วรรณ แนบทางดี. (2554). ผลกระทบของประสิทธิภาพการส่งเสริมการขายที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนประกันวินาศภัยในประเทศไทย. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
3. ธนากรออมสินภาค 9. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 5(1), 113-123.
4. ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน). (2561). คู่มือฝึกอบรมผู้บริหารตัวแทน. กรุงเทพฯ: ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัท ไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน).
5. พสุ เดชะรินทร์. (2548). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
6. พิษญาภา ชินคำ และจวีร์วัลย์ ภักดีวุฒิ. (2561). กลยุทธ์การจูงใจของบริษัทประกันชีวิตที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริษัทประกันชีวิตของตัวแทนประกันชีวิตในจังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 12(1), 11-22.



7. สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2558). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามลดา.
8. สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
9. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1999). **Imploring Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. California: Consulting Psychologists Press.
10. Best, J. W. (1977). **Research in Education**. (3<sup>rd</sup>ed.). New Jersey: Prentice hall Inc.
11. Debrah, Yaw A. (2000). **Globalization, Employment and the Workplace: Diverse Impacts**. New York: Routledge.
12. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
13. Jobber, David and Geoff Lancaster. (2009). **Selling and Sales Management**. (7<sup>th</sup>ed). Essex England: Pearson Education.
14. Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. (3<sup>rd</sup>ed.). New York: Harper and Row.