

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน และสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต ด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 แสดงระดับภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการสร้างสมการพยากรณ์ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในบริษัทประกันชีวิต

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

		(n = 224)	
ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	99	44.2
	หญิง	125	55.8
อายุ			
	ต่ำกว่า 30 ปี	116	51.8
	30 - 34 ปี	77	34.4
	สูงกว่า 34 ปี	31	13.8
Max = 49 ปี	Min = 24 ปี	$\bar{x} = 31.31$	S.D. = 4.182
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	3.6
	ปริญญาตรี	185	82.6
	สูงกว่าปริญญาตรี	31	13.8

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 224 คน จำแนกตามเพศ อายุและระดับการศึกษา ได้ดังนี้

เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตเพศหญิงมีจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 ส่วนที่เหลือเป็นผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตเพศชาย มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2

อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมาคือผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตที่มีอายุ

30-34 ปี มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 ส่วนที่เหลือคือผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตที่มีอายุสูงกว่า 34 ปี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 โดยอายุสูงสุดของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตคือ 49 ปี อายุต่ำสุดคือ 24 ปี อายุเฉลี่ยคือ 31.31 ปี และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.182

ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 82.6 รองลงมาคือผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 นอกนั้นสำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ ระดับเจตอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ระดับเจตอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงาน

(n = 224)			
ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.07	0.47	สูง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	1.82	0.28	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	0.18	0.18	ต่ำ
เจตอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล	3.33	0.47	สูง
อุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคล	3.24	0.50	สูง
อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ	3.25	0.56	สูง
อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งสำคัญก่อน	3.30	0.59	สูง
อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ	3.58	0.32	สูง
อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา	3.33	0.66	สูง
อุปนิสัยที่ 6 สนีกพลังประสานความต่าง	3.30	0.59	สูง
อุปนิสัยที่ 7 กลับเนื้อให้คมอยู่เสมอ	3.38	0.68	สูง
ความผูกพันต่อองค์กร	5.62	0.81	สูง
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกร	5.88	0.67	สูง
ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์	5.27	0.88	สูง

(n = 224)			
ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน	5.72	1.02	สูง
ผลการปฏิบัติงาน	3.29	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.07 สำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 1.82 และพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอยู่ในระดับต่ำมีค่าเฉลี่ย 0.18 โดยผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลจากตารางที่ 3 พบว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33 และเมื่อพิจารณาแยกแต่ละอุปนิสัยพบว่าแต่ละอุปนิสัยของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับ ดังนี้ อุปนิสัยที่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีสูงที่สุด คือ อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ มีค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมาตามลำดับคืออุปนิสัยที่ 7 ปล่อยให้ผมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.38 อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา มีค่าเฉลี่ย 3.33 สำหรับอุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่เท่ากันกับอุปนิสัยที่ 6 สนึกพลังประสานความต่าง มีค่าเฉลี่ย 3.30 และอุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ มีค่าเฉลี่ย 3.25 และต่ำที่สุดคืออุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.24

ความผูกพันต่อองค์กรผลจากตารางที่ 3 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 5.62 และเมื่อพิจารณาแยกแต่ละอุปนิสัย พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูงเรียงตามลำดับ ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรที่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีมากที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรับค่าเฉลี่ย 5.88 รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ย 5.72 และลำดับสุดท้ายคือความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์มีค่าเฉลี่ย 5.27

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล และความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

(n = 224)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน	
	r	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.68**	.00
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.44**	.00
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.38**	.00
เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล	.78**	.00
อุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคล	.52**	.00
อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ	.71**	.00
อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งสำคัญก่อน	.67**	.00
อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ	.37**	.00
อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา	.65**	.00
อุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่าง	.73**	.00
อุปนิสัยที่ 7 ลับเหลี่ยมให้คมอยู่เสมอ	.73**	.00
ความผูกพันต่อองค์กร	.76**	.00
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก	.62**	.00
ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์	.79**	.00
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน	.73**	.00

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .68$) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .44$) และภาวะ

ผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.38$)

เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .78$) เมื่อพิจารณาในแต่ละอุปนิสัย พบว่าอุปนิสัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ 2 อุปนิสัยคือ อุปนิสัยที่ 6 ฝึกพลังประสานความต่างและอุปนิสัยที่ 7 ปล่อยให้คนอยู่เสมอ ($r = .73$) รองลงมาคืออุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ ($r = .71$) อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งสำคัญก่อน ($r = .67$) อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา ($r = .65$) อุปนิสัยที่ 1 อีสรภาพในการเลือกของบุคคล ($r = .52$) และอุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ($r = .37$) ซึ่งแต่ละอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลทั้ง 7 ประการนี้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .76$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ ($r = .79$) รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ($r = .73$) และด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุดคือความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ($r = .62$) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการสร้างสมการพยากรณ์ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

(n = 224)

ตัวพยากรณ์	b	S _b	Beta	t	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.21	0.07	0.17	3.00**	.003
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.26	0.09	0.13	2.78**	.006
เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล	0.30	0.10	0.26	2.95**	.004
ความผูกพันต่อองค์กร	0.26	0.05	0.38	4.60**	.000
ค่าคงที่ = .335					
R = .827	R ² = .683		R ² _{Adj} = .677		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลังจากที่ได้ทำการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation Matrix) (ตารางภาคผนวกที่ 7) เรียบร้อยแล้วพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล และความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน จึงทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4 พบว่ามีตัวแปร 4 ตัวที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล และความผูกพันต่อองค์กร สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 67.7 (R²_{Adj} = .677) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .827 (R = .827) โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = .335 + 0.21 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) + 0.26 (\text{ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน}) + 0.30 (\text{เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล}) + 0.26 (\text{ความผูกพันต่อองค์กร})$$

และสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = 0.17 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) + 0.13 (\text{ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน}) + 0.26 (\text{เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล}) + 0.38 (\text{ความผูกพันต่อองค์กร})$$

ข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 224 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีกระบวนการหรือมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงแนวความคิดหรือพฤติกรรมการทำงานของตัวเองแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตน ให้เกิดการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตนให้เพิ่มมากขึ้น (รัตติกรณ์, 2547ก) สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงอาจเนื่องมาจากการแข่งขันในธุรกิจประกันชีวิตที่มีอัตราสูงขึ้น แต่ละบริษัทพยายามพัฒนาองค์กรของตนทั้งในเรื่องของแบบประกันชีวิต รูปแบบการขายและการบริการ ทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตจำเป็นต้องพร้อมรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยการพัฒนาตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดประชุมและฝึกอบรมเพื่อแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวขององค์กรและหน่วยงาน ให้ความรู้เรื่องแบบประกัน เทคนิควิธีการขายรวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง ปรับแนวความคิดให้เกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จร่วมกันโดยไม่หวั่นไหวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่อาจ

เกิดขึ้นในทางลบ มองปัญหาและเป้าหมายที่ยากให้กลายเป็นสิ่งที่ทำท่าย ถือเป็น โอกาสที่ดีในการที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต ยังต้องใช้เวลาสำหรับตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นที่ปรึกษาและรับฟังปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานเกิดความมั่นใจและต้องการที่จะผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตมีภาวะผู้นำที่เน้นการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน โดยให้ตัวแทนประกันชีวิตให้หน่วยงานเกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และบอกถึงวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งรางวัลที่ตัวแทนประกันชีวิตต้องการ จะคอยสังเกตและเข้าไปแก้ไขเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น (รัตติกรณ์, 2547ก) สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตยังไม่สามารถทำให้ตัวแทนประกันชีวิตทุกคนในหน่วยของตนเกิดความชัดเจนว่าเมื่อสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดจะได้รับรางวัลอะไรเป็นการตอบแทน และไม่สามารถทำให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลจากการทำงานนั้น ๆ จึงทำให้ตัวแทนบางคนอาจเกิดความไม่มั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ เพราะตัวแทนประกันชีวิตจำนวนหนึ่งตัดสินใจเข้ามาในธุรกิจประกันชีวิตเนื่องจากความต้องการเรื่องของรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินโบนัส พิเศษ การท่องเที่ยวต่างประเทศ หรือของสมนาคุณในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นสิ่งที่จะสามารถกระตุ้นจูงใจตัวแทนประกันชีวิตจึงอยู่ที่ชนิดของรางวัลที่จะได้รับ หากเป็นรางวัลที่ตนเองต้องการจึงจะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานสูง

ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ เป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วมและจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรและไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมาย (รัตติกรณ์, 2547ก) แต่เนื่องจากองค์กรมีการปลูกจิตสำนึกในการเป็นผู้บริหารหน่วยที่ได้อย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกอบรมจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความชัดเจนต่อเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตจึงจะสามารถนำไปถ่ายทอดให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยของตนเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนและตรงกัน อีกทั้งยังมีการจัดประชุมในระดับกลุ่มและระดับเขตอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

ร่วมกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงานของตน นอกจากนี้องค์การยังให้ความสำคัญในการปลูกฝังให้ตัวแทนประกันชีวิตทุกคนตั้งแต่ระดับตัวแทนใหม่จนถึงระดับผู้บริหาร ให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อหน่วยงานของตนและต่อลูกค้า (ผู้เอาประกัน) ส่งเสริมให้มีการจัดสัมมนาต่างจังหวัดเพื่อให้ได้ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน และในวันครบรอบการก่อตั้งบริษัทจะมีการรับประทานเลี้ยงสังสรรค์ร่วมกัน เพื่อมอบรางวัลให้แก่หน่วยประกันชีวิตที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตดีเด่นและเป็นการเลี้ยงขอบคุณให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตและพนักงานในแต่ละฝ่ายของบริษัทที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตลอดหนึ่งปีที่ผ่านมา

ด้านเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีระดับเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง สาเหตุมาจากองค์การที่ศึกษาได้นำเอาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลมาใช้เป็นหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารหน่วย และทุกครั้งที่มีการประชุมร่วมกันจะนำเอาหัวข้อเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลนี้มาเป็นหนึ่งในหัวข้อการประชุมเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารหน่วยลงไว้ซึ่งการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาแยกแต่ละอุปนิสัยพบว่า

อุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคลของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตสามารถตัดสินใจและเลือกทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง บนพื้นฐานของเหตุผลด้วยการมีสติมากกว่าการใช้อารมณ์ ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะตนเอง ไม่โทษสถานการณ์หรือบุคคลอื่นว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาดนั้น ๆ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้และเป็นผู้เสนอหนทางแก้ไขมากกว่าจะเป็นผู้สร้างปัญหาเสียเอง ใช้ภาษาแบบคน โปรวอคทีฟ (covey, 2005) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากองค์การที่ทำการศึกษามีการกำหนดให้ผู้บริหารหน่วยหนึ่งคน ต้องมีตัวแทนประกันชีวิตในความรับผิดชอบของตนเองไม่ต่ำกว่า 10 คน โดยองค์การจะจัดเตรียมการฝึกอบรมในด้านต่างๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับกรมธรรม์ประกันชีวิต การบริหารงานขายและการเลื่อนตำแหน่งของตัวแทนประกันชีวิตเพื่อเป็นการสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต แต่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตจะต้องตัดสินใจด้วยตนเองว่าต้องการจะบริหารงานในรูปแบบใด ต้องการประสบความสำเร็จในธุรกิจประกันชีวิตด้วยวิธีการใดจึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากองค์การไม่มีกฏตายตัวในการวางแผนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมอบสิทธินี้ให้แก่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยจึงต้องเลือกวิธีในการปฏิบัติงานร่วมกับตัวแทนประกันชีวิตแต่ละคนที่มีความสามารถและมีรูปแบบการทำงานที่ต่างกันด้วยตนเอง ทำให้ผู้บริหารหน่วยต้องควบคุม

อารมณ์ของตนเองในการบริหารงานและคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจอยู่เสมอ แนวทางการปฏิบัติงานลักษณะนี้องค์การได้วางไว้เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยได้ทำหน้าที่คล้ายกับเป็นเจ้าของกิจการมีธุรกิจเป็นของตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ นอกจากนี้องค์การที่ทำการศึกษายังได้มุ่งเน้นให้ผู้บริหารหน่วยรวมถึงตัวแทนในทุกระดับให้ความสำคัญกับการมองโลกในแง่บวก ซึ่งในด้านนี้มีความสอดคล้องกับการใช้ภาษาโปรมแอคทิฟ เช่นการพูดในสิ่งที่เป็นการให้คำมั่นสัญญากับตนเองว่าจะสามารถบรรลุในเป้าหมายที่ได้วางไว้ หรือพูดในลักษณะการเจาะจงว่าตนเองเป็นผู้เลือกและตัดสินใจ หรือพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่ดีว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองได้เรียนรู้มากขึ้นต้องใช้ความพยายามมากขึ้น หรือการพูดในทางที่ดีเพื่อให้กำลังใจตนเองและผู้อื่น

อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ พบว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 2 อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีความชัดเจนในเป้าหมายของตนเอง มีการนึกถึงภาพความสำเร็จของตนเองขึ้นในใจ มองเห็นรายละเอียดของภาพแห่งความสำเร็จนั้นในจินตนาการของตนเองแล้วจึงเขียนออกมาเป็นคำปณิธานส่วนบุคคลโดยระบุถึงสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำ กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ตนเองต้องการ (Covey, 2005) สาเหตุที่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 2 อยู่ในระดับสูงอาจเนื่องมาจากการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในธุรกิจประกันชีวิต สิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตประสบความสำเร็จคือการเข้าร่วมงานมอบรางวัลประกาศคุณวุฒิต่างๆ ขององค์การ เพื่อเป็นการพาตัวเองเข้าไปสู่บรรยากาศของผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพตัวแทนประกันชีวิต การได้เห็นภาพผู้ที่รับรางวัลต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารหน่วยเกิดแรงบันดาลใจในการที่จะปฏิบัติงานต่อไป และเนื่องจากองค์การที่ศึกษาต้องการกระตุ้นจูงใจให้ผู้บริหารและตัวแทนประกันชีวิตทุกคน เกิดแรงบันดาลใจและมีแรงจูงใจในการมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ จึงได้จัดการมอบรางวัลดังกล่าวในนามขององค์การเป็นประจำทุกเดือน

อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน พบว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 3 อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองล่วงหน้า โดยเรียงลำดับความเร่งด่วนของงานที่ต้องทำ (Covey, 2005) สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 3 อยู่ในระดับสูงอาจเนื่องมาจากองค์การที่ศึกษามีโปรแกรมการฝึกอบรมที่บังคับให้ตัวแทนประกันชีวิตและผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตทุกคนต้องเข้า คือวิธีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า พร้อมกันนี้ทุกๆ รอบปีบัญชีของประกันชีวิต (เดือนพฤศจิกายน) บริษัทจะจัดให้มี

การสัมมนา Year plan ให้แก่ผู้บริหารหน่วยเพื่อตั้งเป้าหมายในปีต่อไปร่วมกัน หลังจากนั้นสิ่งที่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตต้องกลับมาสานต่อ คือการวางแผนการทำงานล่วงหน้ารายปี โดยแยกเป็นรายเดือน รายสัปดาห์และรายวัน จัดตารางการทำงานตามลำดับก่อนหลังความสำคัญของงานที่จะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือจินตนาการความสำเร็จของตนเองที่ได้วางไว้ในอุปนิสัยที่ 2

อุปนิสัยที่ 4 การคิดแบบชนะ/ชนะ พบว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 4 อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตเชื่อว่าผลประโยชน์และความสำเร็จมีเพียงพอสำหรับทุกคน ความสำเร็จของบุคคลหนึ่งไม่ได้มาจากความสูญเสียของอีกบุคคลหนึ่ง เป็นการมองชีวิตในเชิงการร่วมมือช่วยกันไม่ใช่การแก่งแย่งแข่งขันกัน ยอมรับที่จะฟังความต้องการของผู้อื่น และกล้าที่จะแสดงความต้องการของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ตนเองสามารถทำได้ (Covey, 2005) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในบริบทของธุรกิจประกันชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง การรับรางวัลต่างๆ เช่น การท่องเที่ยวต่างประเทศ โบนัส เงินตอบแทนหลังการขายหรือสวัสดิการอื่นๆ ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตทุกคนมีสิทธิ์ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ องค์กรจะดูผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงว่าอยู่ในเกณฑ์ตรงตามที่บริษัทกำหนดหรือไม่ ดังนั้นการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจึงเป็นการปฏิบัติงานเพื่อแข่งขันกับตัวเอง จึงจะเห็นได้ว่าผู้บริหารหน่วยในองค์กรจะมีการประชุมรอบเพื่อปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนวทางการทำงานที่ตนเองทำแล้วประสบผลสำเร็จให้แก่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตคนอื่นๆ ได้นำไปปฏิบัติตาม การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงเป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

อุปนิสัยที่ 5 การเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเราพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 5 อยู่ในระดับสูงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตรับฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ โดยการฟังอย่างเข้าใจในความหมายและความรู้สึกของผู้พูด ไม่ฟังเพียงแค่ต้องการตอบหรือเสนอความคิดเห็นส่วนตัวเท่านั้น (Covey, 2005) สาเหตุอาจเนื่องมาจากบริบทในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีประเด็นหลักที่จำเป็นต้องปฏิบัติคือ การฟังความต้องการของลูกค้า(ผู้เอาประกัน)หรือตัวแทนในหน่วยงานก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งเป็นหนึ่งในโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กรที่ทำการศึกษาร่วมกัน เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีทักษะในการฟัง ให้มีความอดทน ฟังอย่างจับประเด็นสำคัญและสิ่งที่ต้องการมุ่งเน้นให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีทักษะที่ดีควบคู่ไปกับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ คือการฝึกการถามกลับเพื่อให้ได้ข้อมูลหลักที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์ในการขาย หรือนำมาใช้ประโยชน์ในการ

แก้ปัญหา รวมทั้งการฟังเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยของตนได้อธิบายถึงปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และในบางครั้งอาจรวมไปถึงการรับฟังปัญหาส่วนอื่นๆด้วย

อุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่างพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 6 อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มองความต่างต่างนั้นเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยนำเอามุมมองและความคิดที่ต่างกันมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือนำมาใช้ปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อให้เกิดทางเลือกที่ 3 ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย (Covey, 2005) สาเหตุอาจเนื่องมาจากหนึ่งในหน้าที่ที่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตจำเป็นต้องปฏิบัติอยู่เสมอ คือการเข้าร่วมประชุมกับฝ่ายดูแลตัวแทน จากองค์การ การประชุมร่วมกับกลุ่มผู้บริหารหน่วยด้วยกัน หรือการประชุมกับตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนาในด้านการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่สิ่งที่เห็นได้ชัดของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตในองค์การที่ได้ศึกษาคือการทำงานร่วมกันด้วยการนับถืออาวุโสในการทำงาน นั่นคือมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานต่อกัน หากผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่ามีคำถามหรือต้องการโต้แย้งจะสามารถทำได้โดยการยกมือขึ้นถามหลังจากที่ผู้พูดได้พูดจบ เป็นการประชุมที่เปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยที่ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตที่เข้าร่วมประชุมทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ภายใต้วามมีสัมมาคารวะและเคารพในสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังพบว่าองค์การที่ทำการศึกษามีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในการถ่ายทอด ทั้งในด้านการถ่ายทอดหน้าที่ประชุมสำหรับการบรรยาย และด้านการถ่ายทอดสิ่งที่ตนเองต้องการพูดในที่ประชุม หรือการถ่ายทอดเพื่อนำเสนอข้อมูลในแง่ลูกค้า จึงทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตในองค์การที่ทำการศึกษามีพัฒนาอุปนิสัยที่ 6 เป็นประจำ

อุปนิสัยที่ 7 ลับเหลี่ยมให้คมอยู่เสมอพบว่า ผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตมีอุปนิสัยที่ 7 อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตให้ความสนใจในการพัฒนาตนเองในองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ด้านกายภาพด้วยการออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ด้านสังคม/อารมณ์ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้านจิตวิญญาณ คือการแบ่งเวลาในการอยู่กับธรรมชาติ ปลูกต้นไม้ เข้าวัดทำบุญฟังธรรม ด้านสติปัญญา คือการพัฒนาตนเองด้วยการอ่านหนังสือ ศึกษาต่อด้านที่ตนเองต้องการหรือสนทนากับผู้รู้ (Covey, 2005) สาเหตุอาจเนื่องมาจากอาชีพตัวแทนประกันชีวิตเป็นอาชีพที่ผู้บริหารหน่วยสามารถจัดเวลาในการทำงานได้เอง ดังนั้นจึงสามารถจัดเวลาการทำกิจกรรมต่างๆเพื่อพัฒนาตนเองในทุกๆด้านเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการให้ความสำคัญกับสุขภาพและอนามัยของตนเอง ด้านการสร้างและพัฒนา

ปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้อื่น อ่านหนังสือหรือหาความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงการดูแล และสร้างเสริมสุขภาพจิตที่ดีให้แก่ตนเอง ฝึกฝนให้มีความโลภ โกรธ หลงลดน้อยลงทุกวัน ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในการจัดให้มีกิจกรรม ทัศนศึกษาตามสถานที่ต่างๆ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งหรือตามความสะดวกของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ องค์กรที่ทำการศึกษายังได้จัดสวัสดิการด้านการดูแลสุขภาพให้แก่ผู้บริหารหน่วย โดยจัดโซนออกกำลังกายให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตในระดับผู้บริหารหน่วยขึ้นไป ส่งเสริมให้ร้านอาหารภายใน บริษัทปรุงอาหารด้วยผักปลอดสารพิษ รักษาความสะอาดตั้งแต่ขั้นตอนการปรุงตลอดจนภาชนะที่ใช้และความสะอาดของสถานที่ จัดให้มีการสัมมนาต่างจังหวัดเพื่อเป็นการฝึกใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถือเป็นการพักผ่อนด้วย

ด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบพบว่า

ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก พบว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่เห็นด้วยกับเป้าหมายหลักและค่านิยมหลักขององค์กร โดยยินดีที่จะเกษียณอายุที่องค์กรนี้ มีความรู้สึกผูกพันและเห็นว่าปัญหาขององค์กรเป็นเหมือนปัญหาของตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรและเห็นว่าองค์กรนี้มีความสำคัญต่อตนเองอย่างมาก (Allen and Meyer, 1997) สาเหตุอาจเนื่องมาจากองค์กรที่ทำการศึกษาให้อิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ให้อำนาจสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตจึงเกิดการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมหลักขององค์กร เมื่อเกิดปัญหาจึงยินดีที่จะเข้าร่วมประชุมเพื่อหาทางแก้ไขและรู้สึกว่าองค์กรมีความสำคัญกับตนเองเป็นอย่างมาก

ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ พบว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่ไม่ต้องการลาออกจากองค์กรในขณะนี้ เพราะอาจทำให้ต้องเสียผลประโยชน์ที่ตนเองควรจะได้รับ (Allen and Meyer, 1997) สาเหตุอาจเนื่องมาจากผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตได้รับผลประโยชน์ส่วนต่างๆ จากบริษัทหลายอย่าง ทำให้ไม่ต้องการลาออกจากบริษัทในขณะนี้เพราะอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์ที่ตนเองควรจะได้รับ โดยเฉพาะในองค์กรที่ทำการศึกษาให้สิทธิแก่

ผู้บริหารหน่วย ในการมอบตำแหน่งให้แก่บุตรหรือธิดาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยต่อ ในกรณีที่ตัวผู้บริหารหน่วยเองไม่สามารถปฏิบัติงานได้ จึงทำให้ผู้บริหารหน่วยส่วนใหญ่ไม่ต้องการเสียดสิขิตินี้

ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่ไม่ต้องการลาออกจากองค์การในขณะนี้เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ รู้สึกผิดหากต้องออกจากองค์การไป มีความรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณองค์การ (Allen and Meyer, 1997) สาเหตุอาจเนื่องมาจากหากผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตลาออกจากองค์การในขณะนี้จะทำให้เกิดปัญหาหลายด้านตามมา เช่น การขาดช่วงในการบริการลูกค้า ตัวแทนที่อยู่ภายใต้การรับผิดชอบของตนเองจะประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่ไม่ต้องการลาออกจากองค์การเพราะรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี เนื่องจากรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์การนี้ให้ความช่วยเหลือและจริงใจต่อกัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกันแตกต่างไปจากการทำงานในองค์การธุรกิจประเภทอื่น อีกทั้งยังรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณองค์การที่ทำให้ตนเองมีการพัฒนาเกิดขึ้นในหลายๆด้าน

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตพบว่า ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตส่วนใหญ่ไม่ได้ปฏิบัติงานตามแนวทางที่บริษัทกำหนดเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายขององค์การ ด้วยการสรรหาคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตรายใหม่ การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจและการดูแลเอาใจใส่เป็นประจำทุกวัน โดยอาจมีการวางแผนการปฏิบัติงานตามความสำคัญในแต่ละแนวทางเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายที่องค์การกำหนด สาเหตุอาจเนื่องมาจากลักษณะการบริหารหน่วยงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตจึงมีการวางแผนการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ในแต่ละวันผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต ไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางที่บริษัทได้กำหนดไว้ได้ครบทั้ง 4 ประการ

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ $r = .68$ และ $r = .44$ ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ และพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = -.38$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม พัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจภายในและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความคิดริเริ่มและมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสในการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตาม และจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว เมื่อผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตได้รับการยอมรับจากตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตนแล้ว ส่งผลให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตสามารถกระตุ้นสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ตัวแทนในหน่วยงานของตนต้องการจะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (อัญชลี, 2540 ; เกียรติคุณ, 2545 ; ไกรกร, 2545; จิตราภรณ์, 2545; พรพรรณ, 2545; กนกวรรณ, 46; ชาคริยา, 2547; รัตติกรณ์, 2547 ข; สุภาวดี, 2548; Pillai and William; 2004)

สำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เมื่อพิจารณาจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นผู้ที่เชื่อมโยงความต้องการ รางวัลและความสำเร็จของผู้ตาม คอยสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของผู้ตามเพื่อป้องกันการผิดพลาดและช่วยแก้ไขปัญหา จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว เมื่อผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตสามารถทำให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงาน เกิดความชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมโยงความต้องการด้านต่างๆ รางวัลและความสำเร็จที่ตัวแทนประกันชีวิตต้องการ และคอยดูแลสังเกตพฤติกรรมปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยของตน เพื่อให้คำแนะนำและร่วมแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ย่อมจะทำให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (เกียรติคุณ, 2545 ; โครงการ, 2545; จิตรภรณ์, 2545; พรพรรณ, 2545; ชาศรียา, 2547; รัตติกรณ์, 2547ข; สุภาวดี, 2548)

เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ หลีกเลียงที่จะตัดสินใจ ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว พบว่าหากผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตเป็นผู้ที่ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ไม่มีความพยายามและขาดความรับผิดชอบ จากลักษณะดังกล่าวไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายต่อองค์กร และไม่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานประกันชีวิตได้ จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (พรพรรณ, 2545; รัตติกรณ์, 2547ข; สุภาวดี, 2548)

สมมติฐานที่ 2 เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลโดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ และในแต่ละอุปนิสัยประกอบด้วยอุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคล อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งสำคัญก่อน อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา อุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่าง และอุปนิสัยที่ 7 ลับเหลี่ยมให้คมอยู่เสมอต่างก็มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคลเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจและเลือกทำสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง บนพื้นฐานของเหตุผลด้วยการมีสติมากกว่าการใช้อารมณ์ ขอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะตนเอง ไม่โทษสถานการณ์หรือบุคคลอื่นว่าเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความผิดพลาดนั้น ๆ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้และเป็นผู้เสนอหนทางแก้ไขมากกว่าจะเป็นผู้สร้างปัญหาเสียเอง มีการใช้ภาษาแบบคน โประเอกทิพ จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่ตัดสินใจเลือกและทำสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่กล่าวโทษ

สถานการณ์หรือสิ่งรอบข้างเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น และใช้ภาษาแบบโปรแอคทีฟจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (2005) ที่กล่าวว่าโดยส่วนมากองค์การที่ประสบในระดับสูง เริ่มต้นจากการที่องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาให้บุคคลในองค์กรของตน พัฒนาเป็นบุคคลโปรแอคทีฟได้ เพราะบุคคลโปรแอคทีฟจะใช้สติในการคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ได้ทำนั้นผ่านการกลั่นกรองเป็นอย่างดี เมื่อเกิดปัญหาหรือความผิดพลาดขึ้น บุคคลจะตระหนักรู้ถึงสาเหตุของความผิดพลาดนั้น และยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น โดยนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การดำเนินชีวิตด้วยการคิดในเชิงบวกเป็นรูปแบบหนึ่งของบุคคลโปรแอคทีฟซึ่งสอดคล้องกับหลักการของธุรกิจประกันชีวิตที่นำมาใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากตรงกับบริบทในอาชีพตัวแทนประกันชีวิตที่จำเป็นต้องฝึกตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติในทางบวกเสมอ การมองโลกในแง่ดีคิดในทางบวกนี้สำหรับองค์การประกันชีวิตถือเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ตัวแทนประกันชีวิต สาเหตุเพราะสติในการพบลูกค้าของตัวแทนประกันชีวิตนั้นมักจะถูกปฏิเสธมากกว่าการตอบรับ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมให้ตัวแทนประกันชีวิตเป็นผู้ที่คิดในแง่บวกเพื่อสร้างยอดขายให้แก่ตนเองและทีมงาน อีกทั้งยังเป็นการป้องกันก่อนที่ตัวแทนประกันชีวิตจะประสบปัญหาแล้วออกจากอาชีพไปด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่าอุปนิสัยที่ 1 อธิสภาพในการเลือกของบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในเป้าหมายของตนเอง มีการนึกถึงภาพความสำเร็จของตนเองขึ้นในใจ มองเห็นรายละเอียดของภาพแห่งความสำเร็จนั้นในจินตนาการของตนเองแล้วจึงเขียนออกมาเป็นคำปณิธานส่วนบุคคลโดยระบุถึงสิ่งที่ตนเองต้องการจะทำ กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ตนเองต้องการ จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่มองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของตนเองอย่างชัดเจน แล้วจึงสามารถนำมาเขียนเป็นปณิธานส่วนบุคคลเอาไว้สำหรับเป็นเครื่องเตือนใจให้แน่วแน่ต่อเป้าหมายเพื่อประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับการหลักการองค์การธุรกิจประกันชีวิตนำมาใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากตรงกับบริบทในอาชีพตัวแทนประกันชีวิตเพราะเมื่อองค์การต้องการให้ตัวแทนประกันชีวิตประสบความสำเร็จในอาชีพ สามารถสร้างยอดขายได้สูงตามที่องค์การกำหนดไว้ องค์การจึงต้องจัดงานมอบรางวัลยกย่องในความสามารถของตัวแทนประกันชีวิต เป็นการให้กำลังใจผู้ที่ประสบความสำเร็จและช่วยสร้างภาพแห่งความสำเร็จให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตคนอื่นๆ สำหรับจดจำเป็นตัวอย่างและเป็นแรงบันดาลใจให้ตนเอง เกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จนั้นๆ บ้างนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Covey (2005) ที่กล่าวถึงความสำเร็จที่องค์กรจะได้รับนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากบุคคลในองค์กรไม่สามารถจินตนาการภาพแห่งความสำเร็จได้ชัดเจนก่อนเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน บุคคลในองค์กรจะไม่ว่าอะไรคือเป้าหมายที่ชัดเจนและไม่สามารถวางแผนการปฏิบัติงานต่อไปได้ว่าจะต้องทำอะไร ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ จึงสรุปได้ว่าอุปนิสัยการสร้างจุดมุ่งหมายขึ้นในใจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งสำคัญก่อนเป็นบุคคลที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองล่วงหน้า โดยเรียงลำดับความเร่งด่วนของงานที่ต้องทำ จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าจะทำให้บุคคลมีเวลาเหลือเพิ่มมากขึ้น ไม่เกิดงานค้างคั่งสะสมเนื่องจากการวางแผนการปฏิบัติงานตามลำดับความสำคัญของงาน บุคคลจะสามารถจัดเวลาได้เหมาะสมกับแต่ละบทบาทของตนเอง สอดคล้องกับวิธีการที่ฝ่ายดูแลตัวแทนในองค์กรที่ทำการศึกษาได้ใช้อยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากวิธีการฝึกฝนให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตสามารถจัดเวลาในการปฏิบัติงานของตนเองได้ครบถ้วนตามแนวทางในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดไว้ ส่งผลให้ยอดขายส่วนตัวและยอดขายของหน่วยเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ Covey (1997) ยังกล่าวสนับสนุนอุปนิสัยการทำให้สิ่งสำคัญก่อนว่าเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมาก สาเหตุเพราะบุคคลนั้นได้ใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าทำให้ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติงานซ้ำ หรือหลงลืมงานสำคัญที่ต้องทำ เวลาที่เหลือบุคคลสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในรูปแบบต่างๆ ได้อีกด้วย จึงสามารถสรุปได้ว่าอุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะ เป็นผู้ที่เชื่อว่าผลประโยชน์และความสำเร็จมีเพียงพอสำหรับทุกคน ความสำเร็จของบุคคลหนึ่งไม่ได้มาจากความสูญเสียของอีกบุคคลหนึ่ง เป็นการมองชีวิตในเชิงการร่วมมือช่วยกันไม่ใช่การแก่งแย่งแข่งขันกัน ยอมรับที่จะฟังความต้องการของผู้อื่นและกล้าที่จะแสดงความต้องการของตนให้ผู้อื่นได้รับรู้ ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ตนเองสามารถทำได้ จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่เชื่อว่าความสำเร็จและสิ่งต่างๆ มีเพียงพอสำหรับทุกคน จะเป็นที่ยินดีช่วยเหลือผู้อื่นและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เนื่องจากเข้าใจว่าความสำเร็จที่แต่ละบุคคลจะได้รับไม่ได้เกิดขึ้นบนความสูญเสียของบุคคลอื่นๆ สอดคล้องกับแนวทางในการสรรหาคัดเลือกที่องค์กรใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากในธุรกิจประกันชีวิตนั้นความสำเร็จในด้านต่างๆ

บุคคลสามารถได้รับความเสมอภาคกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Covey (2005) ที่กล่าวถึงความสำเร็จขององค์การชั้นนำที่ได้นำอุปนิสัยคิดแบบชนะ/ชนะไปใช้ในองค์การ โดยพิจารณาสถานการณ์ที่นำไปใช้ ทำให้บรรยากาศในองค์การดีขึ้นพนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะรู้สึกว่าคุณเองได้รับความยุติธรรมหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จึงสามารถสรุปได้ว่าอุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ/ชนะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจ เป็นบุคคลที่รับฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจ โดยการฟังอย่างเข้าใจในความหมายและความรู้สึกของผู้พูด ไม่ฟังเพียงแค่ต้องการตอบหรือเสนอความคิดเห็นส่วนตัวเท่านั้น จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่รับฟังบุคคลอื่นด้วยความตั้งใจ จะทำให้ได้ผลจากการสื่อสารในครั้งนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Covey (2005) ที่กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนหนึ่งมาจากการที่ทุกคนต้องการที่จะพูดในสิ่งที่ตนเองต้องการมากกว่าที่จะตั้งใจฟังปัญหาและความต้องการของผู้อื่น ผู้บริหารที่ต้องการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มความสามารถ จำเป็นต้องฝึกทักษะการฟัง โดยต้องฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูด สิ่งที่ได้จากการฟังผู้บริหารจะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับวิธีในการทำงานของบุคคลและของหน่วยงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวทางในการสร้างผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต สำหรับการดูแลเอาใจใส่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตน ผู้บริหารจำเป็นต้องตั้งใจฟังในสิ่งที่ตัวแทนประกันชีวิตได้พูดถึงปัญหาที่เกิดจากการขาย หรือการถามเพื่อขอคำแนะนำ รวมไปถึงการที่องค์การพยายามฝึกให้ผู้บริหารนำแนวทางการฟังอย่างมีประสิทธิภาพไปถ่ายทอดให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตนให้สามารถนำไปปรับใช้ในการพบลูกค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลการตัดสินใจซื้อที่แท้จริงของลูกค้าเป็นการเพิ่มยอดขายให้แก่ตนเองและหน่วยงาน จึงสรุปได้ว่าอุปนิสัยที่ 5 มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่าง เป็นผู้ที่มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มองความแตกต่างนั้นเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยนำเอามุมมองและความคิดที่ต่างกันมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือนำมาใช้ปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อให้เกิดทางเลือกที่ 3 ซึ่งเป็น

ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลได้นั้น จะสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการสร้างผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตด้วยการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่เป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกันของบุคคลในหน่วยงาน โดยมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อฝึกให้ผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตได้เสนอความคิดและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมสัมมนาด้วยกัน สิ่งที่ต้องการคาดหวังจากการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่ดังกล่าวคือความสามัคคีของทุกคนในองค์กร ผลที่ได้รับจากกิจกรรมดังกล่าวคือผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่าก่อนเข้าฝึกอบรม ส่งผลดีเมื่อผู้บริหารหน่วยต่างยินดีที่จะให้ความร่วมมือกับองค์กร สรุปได้ว่าอุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่างมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Covey ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการพัฒนาตนเองในองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ด้านกายภาพพัฒนาได้ด้วยการออกกำลังกาย ทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ด้านสังคม/อารมณ์ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ด้านจิตวิญญาณ คือการแบ่งเวลาเพื่ออยู่กับธรรมชาติ ปลูกต้นไม้ เข้าวัดทำบุญฟังธรรม ด้านสติปัญญา คือการพัฒนาตนเองด้วยการอ่านหนังสือ ศึกษาต่อด้านที่ตนเองต้องการหรือสนทนากับผู้รู้ จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าหากบุคคลเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญแก่ตนเองเพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ให้เป็นผู้ที่มีสุขภาพกายแข็งแรงสุขภาพใจที่ดี ก่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่ทำการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีสุขภาพกายและใจที่ดี โดยการจัดให้มีการตรวจเช็คสุขภาพประจำปีให้แก่ผู้บริหารหน่วย สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าร่วมในการทำบุญฟังธรรม และเจริญภาวนาเนื่องในโอกาสพิเศษต่างๆ จัดหลักสูตรเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลมาฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารหน่วยในองค์กร เนื่องจากองค์กรเชื่อว่าหากผู้บริหารหน่วยมีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายจิตใจและสติปัญญาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการปฏิบัติงาน จึงสามารถสรุปได้ว่าอุปนิสัยที่ 7 มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .76$ ซึ่งเป็นไปตาม

สมมติฐานที่วางไว้ เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านผลประโยชน์และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .62$, $r = .79$ และ $r = .73$ ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาแนวคิดความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกของ Allen and Meyer กล่าวว่า เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ เนื่องจากเห็นด้วยกับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ เห็นว่าปัญหาของ องค์การเป็นเหมือนปัญหาของตนเอง มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและต้องการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การตลอดไป จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว เมื่อผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตเกิดการยอมรับใน เป้าหมายและค่านิยมหลักขององค์การ จะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ พร้อมทั้งจะร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์การตลอดไป จึงสรุปได้ ว่าความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้อง กับ งานวิจัยของ McShane and Glinow (2000) ที่พบว่าบุคคลที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมากจะมี แนวโน้มที่จะลาออกและหยุดงานน้อย พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมากมีแนวโน้มที่ จะมีแรงจูงใจในการทำงานและสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ พบว่าความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก (กาญจนา, 2542; สุพิณดา, 2545)

เมื่อพิจารณาแนวคิดความผูกพันต่อองค์การด้านผลประโยชน์ของ Allen and Meyer กล่าวว่า เป็นความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ เพราะเชื่อว่าตนเองจะต้องเสีย ผลประโยชน์เมื่อลาออกจากองค์การไป จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว เมื่อผู้บริหารหน่วยประกัน ชีวิตเกิดความคิดว่าควรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เฉพาะกรณีที่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น หรือจะ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ต่อเมื่อรู้สึกว่ารางวัลที่ตนจะได้รับนั้นคุ้มค่าและจูงใจมากพอที่จะทุ่มเทในการ ปฏิบัติงาน และไม่ต้องการลาออกในขณะนี้เพราะกลัวว่าจะสูญเสียผลประโยชน์ที่ตนควรจะได้รับ หากองค์การนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสมจะทำให้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maxwell and Steele (2003) พบว่าพนักงานจะทำงานตามเงิน ค่าจ้างที่ได้รับ ผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการตั้งเงินรางวัลและค่าจ้างให้แก่พนักงาน และ

สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก (กาญจนา, 2542)

เมื่อพิจารณาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของ Allen and Meyer กล่าวว่า เป็นความคิดของบุคคลที่ไม่ต้องการลาออกจากองค์กรในขณะนี้เพราะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ รู้สึกผิดหากต้องออกจากองค์กรไป มีความรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณองค์กร จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว เมื่อผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตเกิดความรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและรู้สึกผิดหากต้องออกจากอาชีพซึ่งอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อลูกค้า และต้องการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เนื่องจากรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ Crossman and Lee-Kelly (2004) ที่พบว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานจะมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจและต้องการจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท จึงสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทางบวก

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล และความผูกพันต่อองค์กรกับตัวแปรตามคือผลการปฏิบัติงานพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลและความผูกพันต่อองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 67.7 สำหรับ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่พบว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้การที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลและความผูกพันต่อองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากบริบทขององค์กรประกันชีวิตที่ทำการวิจัยมีความสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตน สร้างแรงจูงใจให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้ด้วยตนเอง มีความชัดเจนต่อเป้าหมายรวมถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้บริหารหน่วยประกันชีวิตต้องดูแลเอาใจใส่ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานของตน สามารถอธิบายและให้ความชัดเจนแก่ตัวแทนประกันชีวิตในเรื่องของรางวัลหรือค่าตอบแทนที่จะได้รับเมื่อสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ไว้ นอกจากนี้เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล เป็นตัวแปรที่สามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพราะว่า เป็นการพัฒนาพื้นฐานความคิดและพฤติกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารหน่วย ประกันชีวิตส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วย สำหรับความผูกพันต่อองค์กรคือ การที่ผู้บริหารหน่วยไม่ต้องการลาออกจากการเป็นผู้บริหารหน่วย ซึ่งสาเหตุอาจจะมาจากความไม่ ต้องการเสียผลประโยชน์ของตนเองเมื่อต้องออกจากองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อบริษัททำให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลและความผูกพันต่อองค์กรจึงร่วมกันทำนาย ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน		
✓		
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	
1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	
1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	✓	
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล		
กับผลการปฏิบัติงาน	✓	
2.1 อุปนิสัยที่ 1	✓	
2.2 อุปนิสัยที่ 2	✓	
2.3 อุปนิสัยที่ 3	✓	
2.4 อุปนิสัยที่ 4	✓	
2.5 อุปนิสัยที่ 5	✓	
2.6 อุปนิสัยที่ 6	✓	
2.7 อุปนิสัยที่ 7	✓	

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน	✓	
3.1 ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก	✓	
3.2 ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์	✓	
3.3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน	✓	
4. ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน		
ภาวะผู้นำ	✓	
เจตอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล	✓	
ความผูกพันต่อองค์กร	✓	