

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัว  
ของพนักงานในธุรกิจ ประกันชีวิตยุคดิจิทัล

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE'S ADAPTIVE  
PERFORMANCE OF LIFE INSURANCE IN THE DIGITAL ERA

ฉันทษา สรรพศรี

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล (2) ศึกษาความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล และ (3) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล

การวิจัยเป็นการวิจัยนี้เชิงปริมาณ พนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มธุรกิจประกันชีวิต จำนวน 688 คน ใช้สูตรคำนวณตัวอย่างของทาร์โยมาเน จำนวน 253 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งภาพรวมและรายด้าน ซึ่งเรียงลำดับคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (2) ระดับความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งภาพรวมและรายด้าน ซึ่งเรียงลำดับคือ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด และด้านการจัดการความเครียดในการทำงาน และ (3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัว ธุรกิจประกันชีวิต ยุคดิจิทัล

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study the level of transformational leadership characteristics of employees in the digital life insurance business, (2) to study the level of adaptability of employees in the digital life insurance business; and (3) to study how transformational leadership affects the ability to adapt employees in the life insurance business in the digital era.

This research is a quantitative research employees of 688 people companies in the life insurance business group used Taro Yamane's sample calculation formula, numbering 253 people. Use a simple random method. Using questionnaires to collect data. Statistics used in data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation. and multiple regression analysis.

Major findings: (1) the level of transformational leadership characteristics in terms of having influence with ideology is at the level of agreement both overall and in each aspect which is arranged in order in terms of inspiration, followed by consideration of individuality. Intellectual stimulation and consideration of individuals, (2) the level of adaptability was at the level of agreement both overall and in each aspect. which is arranged in order the aspect of working with others is followed by the aspect of learning. Creativity Response to unexpected emergency situations and stress management at work; and (3) the factor of transformational leadership characteristics has a positive and statistically significant influence on the level of adaptability of employees.

**Keywords:** Transformational Leadership, Adaptive Performance, Life Insurance, Digital Era

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลซึ่งได้หมายถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในหลายระดับในองค์กร โดยเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้หลักๆ ได้แก่ Internet of things, Digital platforms, social media, Artificial intelligence (AI), Machine learning (ML) bb a Big data (Harvard Business Review Analytic Services, 2017) เครื่องมือทั้งหมดนี้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานเสมือนพลังงานไฟฟ้าในองค์กรอย่างรวดเร็ว (Cascio & Montealegre, 2016) ซึ่งในระดับมหภาคการ

เปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นการเพิ่มกลไกการแข่งขันรูปแบบใหม่ของโครงสร้างธุรกิจ สภาพแวดล้อมการทำงาน ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาค เทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อกลไกทางธุรกิจ (Business dynamics) กระบวนการทำงานประจำวัน (Routines) และทักษะต่างๆ (Cascio & Montealegre, 2016) การทำงานรูปแบบใหม่ที่ทุกขั้นตอนในการทำงานจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางดิจิทัลเข้ามาใช้งาน เพื่อให้การทำงานในองค์กรสะดวกและมีประสิทธิภาพ จากการสำรวจของ Haddud and McAllen (2018) งานจำนวนมากได้ถูกผนวกเข้ากับเทคโนโลยีที่หลากหลาย และจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลนั้นจึงเป็นทั้งสิ่งที่ ทั้งทำลายงานและการสร้างงานในขณะเดียวกัน โดยเป็นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงความต้องการของแรงงานอย่างมาก เป็นเหตุให้ผู้ว่าต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะพนักงาน (Upskill เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นแรงจูงใจในการเผชิญหน้ากับการเรียนรู้ทักษะที่ยาก งานที่ซับซ้อน และต้อง ใช้เวลาในการเรียนรู้สูง (Steep learning curve) และมีความท้าทายในการทำ ความเข้าใจอย่าง มาก ยิ่งไปกว่านั้นการสื่อสารที่รวดเร็วและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เข้าถึงได้เพิ่มขึ้น นำมาซึ่ง โครงสร้าง องค์กรที่ลดลำดับชั้น แพนก และขอบเขตภายในองค์กร (Hierarchies, functions and organizational boundaries) และเปลี่ยนจากการทำงานแบบ Task-based เข้าสู่ Project-based ซึ่งทำให้พนักงาน จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานใหม่ๆ ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงมีความสำคัญในการที่องค์กร จะเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารและรักษาพนักงานที่ มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยการสื่อสาร เพื่อสร้างความผูกพันกับพนักงาน (Harvard business review analytic services, 2017; World economic forum, 2018) อย่างไรก็ตามผู้นำจำเป็นต้อง ตระหนักถึงข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ดิจิทัล ยกตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งของข้อมูลที่มีจำนวน มากที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ หรือการลดลงของ ขอบเขตการทำงานกับชีวิตประจำวันของพนักงาน (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019) ความท้าทายจากการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็วของโลกเทคโนโลยีที่กล่าวมานั้น ทำให้องค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการบริหารให้เท่าทัน สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นพนักงานซึ่งเป็นส่วน สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบต่างๆ และบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไปบุคคลมักมีความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิด ความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความเครียด วิตกกังวล ในหน้าที่การงาน หากขาดการสื่อสารอย่างมี คุณภาพ อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการจัดการของ องค์กรในแง่ลบของพนักงานและส่งผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน หากผู้นำขาดการให้ข้อมูลหรือ สื่อสารมายังพนักงานให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร และความสำคัญของพนักงานในการให้ความ ร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลง หากพนักงานไม่มีความพร้อมอาจนำไปสู่การที่พนักงานหมดแรงจูงใจ

ประสิทธิภาพการทำงานลดลง อัตราการลาออกสูงขึ้น นอกจากส่งผลต่อการที่องค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถ ยังอาจทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ได้ จึงเป็นการเพิ่มความกดดันต่อผู้นำในองค์กร ที่มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยจากงานวิจัยของ Gill, 2002 ระบุว่า ผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้การสื่อสาร ซึ่งนอกจากการพัฒนากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ในองค์กรแล้วนั้น ยังต้องให้กำลังใจและกระตุ้นพนักงานในการให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถพิเศษที่สามารถให้ความเชื่อมั่นและมั่นใจกับพนักงาน โดยจากงานวิจัยส่วนมากพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานที่ดี (Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Paulsen, Callan, Ayoko, & Saunders, 2013) โดยหากผู้นำมีภาวะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสร้างการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ โอกาสและการสนับสนุนขององค์กรเพื่อให้พนักงานให้คำมั่นถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและเสริมความมั่นใจต่อ พนักงานในการปรับตัวสู่สิ่งแวดล้อมใหม่ (Carter, Armenakis, Feild, & Mossholder, 2013, Herold et al., 2008) ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องทำหน้าที่ดูแลบุคลากร และมีวิธีการบริหารในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือองค์กร ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัว ซึ่งนำไปสู่แรงจูงใจในการสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กร และการมีความสุขในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถ แข่งขันและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ผู้นำในวงการธุรกิจประกันในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล

### สมมติฐานของการวิจัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัลอยู่ในระดับสูง
2. ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัลอยู่ในระดับสูง

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน

**ตัวแปรอิสระ** คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หรือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

บุคคล

**ตัวแปรตาม** ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ได้แก่

1. ด้านความคิดสร้างสรรค์
2. ด้านการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด
3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. ด้านการเรียนรู้
5. ด้านการจัดการความเครียดในการทำงาน

#### ด้านพื้นที่

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

#### ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

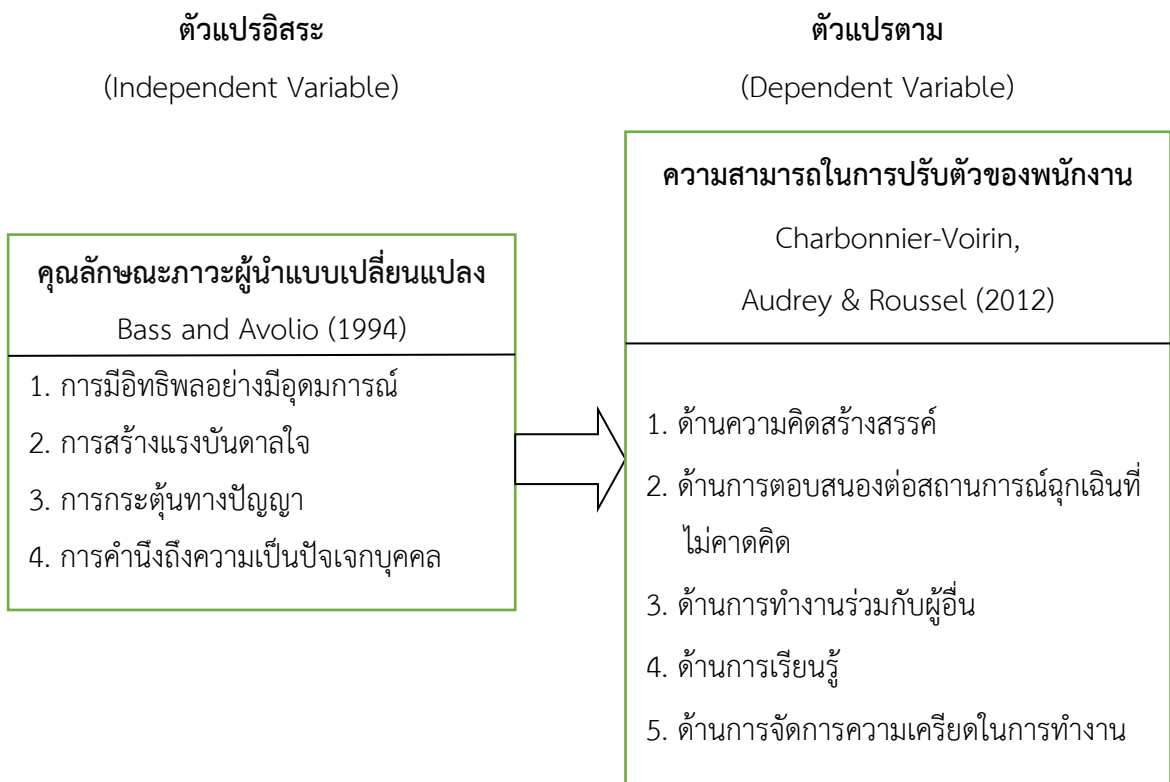
งานวิจัยนี้ทำการศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มธุรกิจประกันชีวิตสำนักงานใหญ่หน่วยงาน Technology and operation จำนวน 688 คน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในขั้นตอนการทำงานและเป็นอัตราส่วนใหญ่ของประชากรพนักงานในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.), 2566) และมุ่งศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการโดยใช้สูตร Taro Yamane (1971) จำนวน 253 คน

#### ด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา เดือนมกราคม ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2566

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษากรอบแนวความคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) เกี่ยวกับการรับรู้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า “4I's” ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) และแนวคิดของ Charbonnier-Voirin, Audrey & Roussel (2012) เกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (Adaptive performance) ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) ด้านการเรียนรู้ และ 5) ด้านการจัดการความเครียดในการทำงาน มากำหนดเป็นกรอบแนวความคิดของงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล โดยนำเสนอตามลำดับ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## สรุปผลการวิจัย

1. ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งภาพรวมและรายด้าน ซึ่งเรียงลำดับคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2. ระดับความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งภาพรวมและรายด้าน ซึ่งเรียงลำดับคือ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด และด้านการจัดการความเครียดในการทำงาน

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลของการศึกษาการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล อภิปรายผล ดังนี้

**สมมติฐานการวิจัย 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัลอยู่ในระดับสูง**

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย และกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับสูงนั้น การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวม ค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยในกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับปานกลาง มีการรับรู้ด้านนี้อยู่ในลำดับสูงสุด ขณะที่กลุ่มผู้ที่มี

ความสามารถในการปรับตัวระดับสูงนั้นมีการรับรู้ด้านนี้ต่ำที่สุด และด้านการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคลที่มีระดับการรับรู้ต่ำสุดในกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับปานกลางและมีระดับการรับรู้เป็นลำดับที่สองในกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับสูง ในขณะที่ทั้งสองกลุ่มมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันหนึ่งลำดับและด้านการกระตุ้นทางปัญญาในลำดับที่เท่ากันคือลำดับที่สาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งการวิเคราะห์ไปที่การรับรู้ คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ เพื่อเน้นย้ำถึงประเด็นที่องค์กรควรดำเนินการอย่าง เร่งด่วนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูคัล (Yukl, 1994) ที่ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถกระตุ้นผู้ตามให้แสดงความคิดเห็น รู้จักตั้งข้อสังเกต หรือผู้นำอาจจะตั้งข้อคำถามให้ผู้ตามได้ถูกคิดหรือเกิดความคิดโดยยึดเหตุผลเป็นหลัก โดยที่ผู้นำจะไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามแต่จะให้อิสระในการคิด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนพร มานะศิริกุล (2557) ที่พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ซึ่งเป็นเพราะพนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชามักจะคอยสร้างกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ หรือเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยจึงส่งผลให้ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลงด้านการการกระตุ้นทางปัญญาของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของณัฐธิดา สุวัฒน์เมฆินทร์ (2562) ที่ทำการศึกษาพนักงานในองค์กรนวัตกรรมกล่าวว่า ลักษณะองค์กรนวัตกรรมในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงมีการบริหารงานแบบ Top-down ซึ่งมาจากโครงสร้างและระบบภายในที่มีอยู่มานาน โดยเป็นการทำงานตามลำดับขั้นบังคับบัญชา มีวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม อันมีลักษณะการทำงานแบบลำดับขั้นเน้นความอาวุโส (Seniority) ทำให้พนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชามากนัก

### **สมมติฐานการวิจัย 2 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัลอยู่ในระดับสูง**

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้นำกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับสูง ควรจะมีการส่งเสริมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ้น ทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยเน้นการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีต่อพนักงานผ่านการวางแผนระยะยาว โดยสอนพนักงานผ่านการเรียนรู้แบบ Coaching เช่น การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย นอกเหนือจากงานที่อยู่ในความรับผิดชอบประจำวัน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความพร้อมในการเรียนรู้ทักษะในการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น (Upskill) สามารถหาวิธีแก้ปัญหา หรือพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม รองรับการเข้ามาของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) ที่เข้ามาช่วยในการทำงานที่ไม่ซับซ้อน และปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการนำเทคโนโลยี หรือเครื่องมือในการทำงานให้มีความพร้อมและมีทัศนคติเชิงบวกมากขึ้น โดยมองว่าการเข้ามาของเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นไปเพื่อ



พัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยของ Kolbjornsrud, Amico, & Thomas (2017) กล่าวว่า ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนำไปสู่ความ ล้มเหลว จากการให้เทคโนโลยีเป็นผู้นำที่แย่งการทำงานของพนักงานไป เพราะขาดการมองหรือวางแผนในระยะยาว โดยหากพนักงานไม่สามารถเพิ่มทักษะเหล่านี้และมีทัศนคติและความคาดหวังต่อผู้นำในทางลบเช่นนี้อาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกและทำให้องค์กรสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพไปในที่สุด และกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับสูงควรส่งเสริมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยเน้นการที่หัวหน้ากระตุ้นพนักงานให้มองเป้าหมายในรูปแบบทีม เมื่อเกิดปัญหาหรือแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ๆ หัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความ ต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาแนวทางหรือกระบวนการในการทำงาน ใหม่ที่ดีกว่าเดิม และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยหัวหน้าเองมีวินัยในการทำงานเป็นแบบอย่าง จากงานวิจัยของ Choi & Mai-Dalton, 1998; Conger & Kanungo, 1987 การเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) เช่น การทำงานล่วงเวลาของหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นส่วนสำคัญในการโน้มน้าวให้พนักงานเชื่อถือในตัวผู้นำ โดยการเข้าร่วมการเสียสละชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา เพื่องานในทีมโดยไม่ได้ผลตอบแทน หรือการเสียสละทรัพยากรส่วนตัว เพื่อให้สามารถทำให้ทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นำไปสู่การที่พนักงานรู้สึกว่าการงานของเขามีความสำคัญและมีความหมาย สนับสนุนให้เกิดการอุทิศตนและความผูกพันในงาน หรือการแสดงความรักในในงานโดยการเป็นตัวแทนในการสื่อสารวัตถุประสงค์กับทีมอื่นๆ เป็นส่วนหนึ่งของการเป็นแบบอย่างของพนักงานเพื่อให้พนักงานเชื่อในตัวพวกเขาและร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมให้สำเร็จ ซึ่งจากงานวิจัยของ Park & Park, 2019 กล่าวว่าความสามารถในการปรับตัวในระดับบุคคล นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและประสบความสำเร็จในงานของเขา ขณะที่ในระดับองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่ความได้เปรียบในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) ที่คนทำงานในองค์กรขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการอย่างแท้จริง โดยมีแบบความคิด (Patterns of thinking) ใหม่ของคนในองค์กรได้รับการปลูกฝังอย่างอิสระ และคนทั้งองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

### **สมมติฐานการวิจัย 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล**

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความมั่นใจที่ร้อยละ 95 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ หากพนักงานมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ก็จะทำให้พนักงานมีความสามารถในการปรับตัวในระดับสูง เช่นกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jing, L., & Ying-gian, H. (2012) ที่พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีคุณสมบัติในการมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกร่วมกันเชิงบวกอย่างลึกซึ้งกับลูกน้อง โดยเน้นการกระตุ้นแรงจูงใจ เพิ่มความสามารถของลูกน้อง สนับสนุนให้พวกเขา เติบโตไปมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าเป็นไปได้ เพื่อนำพาให้พวกเขาบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีแรงจูงใจภายในที่แข็งแกร่งต่อลูกน้องของพวกเขา โดยการเสียสละ ตนเอง (Self-sacrifice) เป็นส่วนสำคัญในการโน้มน้าวให้พนักงานเชื่อถือในตัวผู้นำ (Choi & Mai-Dalton, 1998; Conger & Kanungo, 1987) สนับสนุนให้เกิดการอุทิศตนและความผูกพันในงาน ของผู้ตามในช่วงของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Intan Ratnawatia, Augusty Tae Ferdinandb, Suharnomoc. (2020) จากการศึกษาทางทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเปลี่ยนแปลงนั้นพบว่าผู้นำที่มีคุณสมบัตินี้จะช่วยให้พนักงานมีความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น Charbonnier et al. (2010) ที่กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยให้พนักงานตีความและวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยสร้างการตระหนักรู้ของพนักงานถึงสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงหรืออีกนัยหนึ่งคือช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มทัศนคติเชิงบวกต่อการปรับตัวของพนักงาน (Ghitulescu, 2013) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shin&Zhou, (2003) ที่ กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่ผู้ตามมีความเชื่อถือนำไปสู่ความ ผูกพัน ความต้องการร่วมมือกันของทีม และพบว่าเพิ่มผลลัพธ์ในเชิงของความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร (Jung, Chow, &Wu, 2003) และสอดคล้องกับ von Kutzschebach, Mitemeyer & Wagner, (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีการบริหารแบบ Empowerment และสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นส่วนสำคัญในการ นำพาองค์กรสู่ยุคดิจิทัล แตกต่างจากงานวิจัยของ Stijn van Heck BSc, (2017-2018) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงานโดยตรง แต่มีความสำคัญในการกระตุ้นสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้พนักงานปรับตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่องค์กรจะมุ่ง ไปอย่างชัดเจน นำไปสู่การที่พนักงานในแต่ละสายงานรับทราบถึงแนวทางการทำงานของหน่วยงาน ของตนเอง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้พนักงานมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพวกเขา ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรที่มีพนักงานที่มีศักยภาพสูงหัวหน้า ของพวกเขาไม่ควรให้พวกเขารับผิดชอบเพียงแค่งานประจำ แต่ควรกระตุ้นหรือท้าทายทักษะในการ ทำงานใหม่ๆ เพื่อองค์กร และท้ายที่สุด หัวหน้าของพวกเขาควรสื่อสารถึงความสำคัญของพวกเขาต่อ การเติบโตพัฒนาบริษัทและสนับสนุนการทำงาน of ลูกน้อง

หากพนักงานรู้สึกเหมือนถูกทอดทิ้ง หรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าของเขา จะสร้างบรรยากาศการทำงานในเชิงลบ นำไปสู่ทัศนคติเชิงลบในการปรับตัวของพวกเขาต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Charbonnier-Voirin, El Akremi, and Vandenberghe (2010) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง นั้นส่งผล ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการปรับตัว และท้ายที่สุด คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน โดยตรง แต่ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ ดังนั้นการที่องค์กรมีการ ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน เมื่อองค์กร เผชิญกับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปพนักงานในองค์กรจะมีทัศนคติเชิงบวกนำไปสู่ความพร้อมทางความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงการรับรู้คุณลักษณะภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลง ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความสามารถในการปรับตัวระดับกลางและระดับสูง จากผลการวิเคราะห์ กลุ่มพนักงานที่มีระดับความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย  $\leq 3.4$ ) มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่มี ระดับความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.4)

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ในธุรกิจประกันชีวิตยุคดิจิทัล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ ดังนี้

1. องค์กรควรส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง โดย เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างต่อพนักงาน โดยอาจเป็นการวัดระดับคุณสมบัติภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นรายบุคคล หน่วยงาน ทั้งองค์กร และการเพิ่มกิจกรรมช่วยให้สามารถนำคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมาใช้ในเชิงของการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. นำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในค่านิยมขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกันต่อไป

3. ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (Adaptive performance) นั้น เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่ง ในโลกยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีใหม่ๆ มีส่วนสำคัญทั้งในชีวิตประจำวัน และการทำงาน การที่องค์กรจะสามารถคงความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวได้นั้น ควรส่งเสริมปัจจัยที่ช่วยเพิ่มระดับความสามารถในด้านนี้

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มาก ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ระยะเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงานในแต่ละช่วงเวลา จึงควรทำการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อทราบระดับการเปลี่ยนแปลงจึงช่วยให้องค์กรประเมินความเป็นไปได้และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในองค์กร

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บ ข้อมูล ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพ หรือผสมผสานวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาประยุกต์ใช้กับการศึกษาควบคู่ไปด้วย ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความครอบคลุมรอบด้านและได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

2. การศึกษาเป็นการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวในกลุ่มธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของการทำงาน ระยะเวลา สภาพแวดล้อมในการทำงานในแต่ละช่วงเวลา จึงควรทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างธุรกิจประเภทอื่นๆ เพื่อความหลากหลายของมุมมองในการทำงาน ตลอดจนนำไปพัฒนา ปรับใช้ตามความเหมาะสม

#### บรรณานุกรม

- ชิตวันพันธ์ วีระชัย และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์และทันตแพทย์ในบริษัทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 57 (3).
- ญาดา สามารถ. (2558). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ณัฐธิดา สุวัฒน์เมฆินทร์ (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์กรต่อกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานในองค์กรนวัตกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ณัฐพร แอปโซสง. (2558). การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาพนักงานโรงแรมแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

- บุญชนะ เมฆโต. (2560), อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง. **วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, (9)**.
- เบลล์ นาราเนียล จิรเดชนันท์ และกฤษฎา ตันเปาว์. (2566). THE EFFICIENCY OF LIFE INSURANCE MANAGEMENT MODEL IN THE DIGITAL ECONOMY THAILAND 4.0. **Panyapiwat Journal, 11 (1), 1-11**. Retrieved from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/185342>.
- ประจักษ์ ผิวงาม (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอสรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- ปัญญาทิพ วงศ์ฉัตรรัตน์กุล. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมทรัพยากรบุคคล สัมพันธ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ปัทมา สุพรรณกุล (2561). **สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยด้านสาธารณสุข**. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร .
- ปาณิสรา ตรีสศรี (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์, พสุ เดชะรินทร์, และ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2562). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร :คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกิพีเดีย. (2566). **Adaptive performance**. สืบค้นจาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Adaptive\\_performance](https://en.wikipedia.org/wiki/Adaptive_performance)
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.).(2566). **รายชื่อ บริษัท สาขา ของบริษัทประกันชีวิต**. สืบค้นจาก <https://www.oic.or.th/th/industry/statistic/name/27>
- สกุล กิตติพิรชล. (2560). **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรกลุ่ม อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของ

มนุษย์.

สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง. (2559).การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leader. Q.* **11**, 615-668. doi: 10.1016/S1048-9843 (00) 00062-X.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leader. Q.* **25**, 105-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.003.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training.* **14**(5).

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P.. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration.* **29**, 280-293. 10.1002/cjas.232.

Yamane, Taro.(1973). *Statistics; An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> cd. New York : Harper & Row Publishers. Inc.