

บทความวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะ การออกแบบการฝึกอบรม และใช้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นสื่อกลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตไทย

เชิดพงษ์ ทินกร¹

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์²

(Received: October 10, 2025; Revised: February 15, 2026; Accepted: March 6, 2026)

บทคัดย่อ

ธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจในแต่ละปีจะมีตัวแทนใหม่ผ่านเกณฑ์การสอบวัดความรู้ตามข้อกำหนดภาคีรัฐถือใบอนุญาตในปีที่ 1 มากกว่า 80,000 คนต่อปี แต่มีผู้ที่อยู่รอดและผ่านเกณฑ์การต่อใบอนุญาตที่ภาคีรัฐกำหนดไปสู่ปีที่ 2 ประมาณ 47.50% หรือ 38,000 คนต่อปีเท่านั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะ ออกแบบการฝึกอบรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนาโมเดลสมรรถนะโดยผ่านการเป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล งานวิจัยนี้ได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่ดูแลทีมขายของบริษัทประกันชีวิตเพื่อนำมาสร้างประเด็นคำถาม และทำวิจัยเชิงปริมาณด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับตัวแทนประกันชีวิตที่ถือใบอนุญาตปีที่ 2 ขึ้นไปของบริษัทประกันชีวิตที่อยู่ในอันดับ 1-10 เพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษพบว่า ชุดสมรรถนะและการออกแบบการฝึกอบรมที่

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: cherdpong2@gmail.com (Corresponding Author)

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ E-mail: boon@nida.ac.th

เหมาะสมโดยคำนึงถึงหลักการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ
ในการทำงานแก่ตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาวได้ งานวิจัยนี้ช่วยเติมเต็ม
ช่องว่างของทฤษฎีสมรรถนะ เพิ่มองค์ประกอบการวัดประสิทธิภาพพร้อมกับ
ทฤษฎีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ในการนำโมเดล
สมรรถนะไปใช้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรประกันชีวิตให้มี
คุณภาพและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะตัวแทนประกันชีวิต การออกแบบการฝึกอบรม
บทบาทในการเป็นสื่อกลาง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพ
ในการทำงาน

RESEARCH ARTICLE

Competency Development, Training Design, and the Use of Digital Transformation as a Medium to Enhance Work Efficiency for Thai Life Insurance Agents

Cherdpong Tinakorn¹
Boon-Anan Phinaitrup²

Abstract

The life insurance business is a business that is highly important to the economic system. Each year, more than 80,000 new agents pass the knowledge examination criteria required by the government and enter the business holding a license in the first year. However, only about 47.50% or 38,000 agents per year survive and meet the government's criteria for license renewal to continue into the second year. Therefore, the researcher studied the problem in order to determine the components of competencies, design training programs that promote work efficiency, and develop a competency model through the mediating role of digital transformation. This research employed qualitative methods by conducting in-depth interviews with executives who supervise sales

¹ Doctoral Student in Public Administration, Department of Human Resource Management, School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA), E-mail: cherdpong@gmail.com (Corresponding Author)

² Associate Professor, School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA), E-mail: boon@nida.ac.th

teams of life insurance companies to create question items, and quantitative methods by collecting data from questionnaires administered to life insurance agents holding licenses from the second year onwards in life insurance companies ranked in the top 1–10, which were then analyzed using structural equation modeling. The findings revealed that an appropriate set of competencies and training design, taking into account the principles of digital transformation, can enhance the long-term work efficiency of life insurance agents. This research helps to fill the gap in competency theory, adds measurement components to efficiency theory, and benefits both the government and the business sector by providing a competency model that can be applied to design training curricula for the development of life insurance personnel to be of quality and to grow sustainably.

Keywords: Competency Development of Life Insurance Agents, Training Design, Mediating Role, Digital Transformation, Enhancing Work Efficiency

บทนำ

จากสถิติยอดขายและสัดส่วนเบี้ยประกันชีวิตที่ทำการวิเคราะห์และจัดทำโดยสมาคมประกันชีวิตไทย (Thai Life Assurance Association, 2023) พบว่า ในครึ่งปีแรกของปี 2566 ที่ผ่านมา ภาคธุรกิจประกันชีวิตยังสามารถฝ่าฟันวิกฤติและมีภาพรวมผลประกอบการธุรกิจเป็นบวกได้ โดยในครึ่งปีแรกของปี 2566 ภาคธุรกิจประกันชีวิตมีเบี้ยรับรวม 300,005 ล้านบาท เติบโตเพิ่มขึ้น 3.78% ซึ่งมาจากช่องทางตัวแทนประกันชีวิตมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งคือ 152,506 ล้านบาท เติบโตเพิ่มขึ้น 3.23% และคิดเป็นสัดส่วน 50.83% ของช่องทางทั้งหมดในธุรกิจ เป็นช่องทางการขายที่สำคัญที่สุดและมีขนาดใหญ่ที่สุด ซึ่งผู้ที่มีความสำคัญที่สุดของช่องทางตัวแทนประกันชีวิตก็คือ ตัวแทนประกันชีวิตที่มีศักยภาพ แต่หากวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้องกับจำนวนใบอนุญาตตัวแทนประกันชีวิตที่อนุมัติโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) พบว่า ในช่วงปี 2558 - 2565 มีจำนวนใบอนุญาตตัวแทนประกันชีวิตขึ้นลงในช่วงประมาณ 235,520 - 274,700 ราย และปีที่มีใบอนุญาตฯ มากที่สุดคือปี 2559 ที่มีใบอนุญาตอยู่ที่ 274,700 ในขณะที่ด้านการขอรับใบอนุญาตใบใหม่ของตัวแทนประกันชีวิตนั้น ได้มีผู้ผ่านหลักเกณฑ์คุณสมบัติและผ่านเกณฑ์การสอบเพื่อได้รับใบอนุญาตฯ ออกใหม่ทุกปี โดยในช่วงปี 2558 - 2565 (8 ปีย้อนหลัง) พบว่า ในบางปีมีผู้สอบผ่านและขอรับใบอนุญาตใบใหม่สูงถึง 114,540 ราย และในปีล่าสุดคือปี 2565 มีผู้สอบผ่านและขอรับใบอนุญาตใบใหม่จำนวน 53,210 ราย หรือหากนับรวมใบอนุญาตใหม่ที่ทาง คปภ. ได้ออกมาให้แก่ตัวแทนในช่วงเวลา 8 ปี ตั้งแต่ปี 2558 - 2565 นั้น มีจำนวนสะสมมากถึง 685,620 ใบ ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่สอดคล้องกับจำนวนใบอนุญาตตัวแทนทั้งหมดที่มีในปัจจุบัน ณ ปี 2565 ที่มีจำนวน 235,520 ใบ จากข้อมูลดังกล่าวนี้ สามารถอธิบายได้ว่าในแต่ละปีจะมีตัวแทนประกันชีวิตอายุนานปีแรกที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเพื่อต่ออายุใบอนุญาตในปีที่ 2 หรือมีตัวแทนประกันชีวิตจำนวนมากที่ล้มเลิกออกจากธุรกิจไปและมีจำนวนใบอนุญาตที่ทำการต่ออายุในปีต่อ ๆ ไปน้อยลงอย่างชัดเจน ซึ่งสาเหตุของการไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเพื่อต่ออายุใบอนุญาตและการล้มเลิกออกจากธุรกิจนั้น

มาจากการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตที่มีผลมาจากสมรรถนะและการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม จึงทำให้ตัวแทนประกันชีวิตไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถผ่านเกณฑ์การต่ออายุใบอนุญาตที่ทางภาครัฐกำหนดไว้ได้ ส่งผลกระทบต่อนโยบายในการขยายเศรษฐกิจและการกำกับดูแลของภาครัฐ กระทบต่อความมั่นคงและยั่งยืนของภาคธุรกิจ และสุดท้ายส่งผลกระทบต่อภาคประชาชนในเรื่องการดูแลกรรมธรรม์และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะ การออกแบบการฝึกอบรม และใช้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นสื่อกลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตัวแทนประกันชีวิตไทย”

วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว
2. กำหนดวิธีการในการออกแบบการฝึกอบรมที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว
3. ทำการพัฒนาโมเดลสมรรถนะสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวแทนประกันชีวิตโดยผ่านบทบาทในการเป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

สมมติฐานการวิจัย

H1: องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะ (Competency) มีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency) ของตัวแทนประกันชีวิต

H2: องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะ (Competency) มีผลในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

H3: การออกแบบการฝึกอบรม (Designing Training Programs) มีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency) ของตัวแทนประกันชีวิต

H4: การออกแบบการฝึกอบรม (Designing Training Programs) มีผลในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

H5: การเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) สามารถเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะกับประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต

H6: การเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) สามารถเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ ระหว่างการออกแบบการฝึกอบรมกับประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีด้านสมรรถนะและการออกแบบการฝึกอบรม โดยมีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นตัวแปรคันกลาง และใช้แนวคิดด้านประสิทธิภาพการทำงานมาเป็นตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

ทฤษฎีทางด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency)

Petersen and Plowman (1953) ได้กล่าวไว้ว่า “ประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและเกิดขึ้นได้ด้วยการจัดการที่ประสบความสำเร็จซึ่งถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานและเทคนิคในการวางแผนที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุก ๆ องค์การ” ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถสร้าง รักษา และปรับความสมดุลระหว่างองค์ประกอบของประสิทธิภาพทั้ง 5 ประการ คือ (1) คุณภาพของงาน (Quality) หรืองานที่ผู้รับผิดชอบคนนั้น ๆ สามารถทำออกมาได้อย่างถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐาน (2) ปริมาณงาน (Quantity) หรือจำนวนชิ้นงานที่ผู้รับผิดชอบคนนั้น ๆ สามารถทำออกมาได้ตามจำนวนที่องค์กรมอบหมาย (3) เวลา (Time) หรือระยะเวลาที่ผู้รับผิดชอบคนนั้น ๆ สามารถทำออกมาได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดในแผนงาน (4) ค่าใช้จ่าย (Cost) หรืองบประมาณที่นำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่า (5) วิธีการ (Method) หรือแนวทางการดำเนินงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน

แนวคิดด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

Westerman et al. (2014) จาก MIT. Sloan School of Management ได้ร่วมกันเขียนบทความเกี่ยวกับองค์ประกอบ 9 ประการของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (The Nine Elements of Digital Transformation) เพื่อนำเสนอว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนี้เป็นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านดิจิทัลขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ขับเคลื่อนให้เกิดประสบการณ์ของลูกค้าประกอบด้วย 3 หมวดย่อย คือ (1) การสร้างความเข้าใจลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยี แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย (2) การเติบโตของยอดขายหรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทางด้านการเสนอขาย (3) จุดที่เชื่อมต่อกับลูกค้าหรือการบริการลูกค้าด้วยการโต้ตอบอย่างรวดเร็วผ่านจุดเชื่อมต่อที่หลากหลาย กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operational Processes) เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ขับเคลื่อนกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย 3 หมวดย่อย คือ (1) กระบวนการแปลงเป็นดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพของพนักงาน (2) การทำให้พนักงานพร้อมปฏิบัติงาน เพิ่มความเร็วเพิ่มประสิทธิภาพ และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน และ (3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ช่วยเรื่องการตัดสินใจ และช่วยพัฒนาให้แก่ผู้บริหาร กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มโมเดลทางธุรกิจ (Business Models) หรือนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ขับเคลื่อนรูปแบบดำเนินธุรกิจมี 3 หมวดย่อย คือ (1) การดัดแปลงธุรกิจด้วยดิจิทัลหรือการบูรณาการสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีให้เข้ากับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์ (2) ธุรกิจดิจิทัลใหม่หรือการขยายขอบเขตทางธุรกิจแบบดั้งเดิมด้วยการนำดิจิทัลเข้ามาช่วยสร้างช่องทางใหม่สำหรับการเติบโต (3) โลกาภิวัตน์ดิจิทัล คือ การที่องค์กรนำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเข้ามากำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเพื่อทำการขยายธุรกิจใหม่ได้อย่างไร้พรมแดน

ทฤษฎีทางด้านสมรรถนะ (Competency) McClelland (1973)

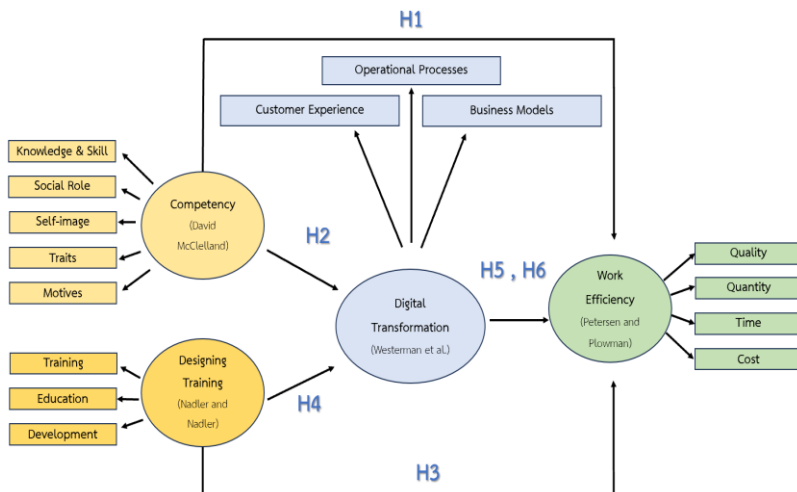
ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มคนที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มคนที่ประสบความสำเร็จปานกลางหรือน้อย เพื่อศึกษาความแตกต่างว่าสองกลุ่มนี้มีสมรรถนะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งตัวทำนายที่ดีที่สุดของผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลที่ยั่งยืนหรือที่เขาเรียกว่า “สมรรถนะ” สมรรถนะเหล่านี้สามารถนำมาอธิบายให้เกิดความเข้าใจง่ายด้วยโมเดลแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่ประกอบไปด้วยน้ำแข็งส่วนที่พ้นอยู่เหนือน้ำและน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่า ส่วนที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตเห็นได้ง่าย หรือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ หมายถึง องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ (Knowledge and Skill) ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งพัฒนาได้ง่าย และสำหรับน้ำแข็งส่วนที่ใหญ่กว่าหรือสังเกตเห็นได้ยากซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานจะหมายถึงแรงจูงใจ (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ

ทฤษฎีทางการออกแบบการฝึกอบรม (Designing Training Programs) Nadler and Nadler (2012) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ Designing Training Programs ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นโดยนายจ้างภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานโดยดำเนินการผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ 3 กิจกรรม คือ (1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในงานปัจจุบันของผู้เรียน มุ่งเน้นเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน (2) การศึกษา (Education) เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานในอนาคต มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อพนักงานและองค์กรในอนาคต (3) การพัฒนา (Development) หรือการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวกับงาน แต่เป็นการทำให้พนักงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและบริบทต่าง ๆ ได้

ความสำคัญของสมรรถนะ การออกแบบการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และประสิทธิภาพในการทำงาน จากการศึกษาค้นคว้าและการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้มีการค้นพบการศึกษามากมายที่สามารถอธิบายถึงความสำคัญของสมรรถนะ การออกแบบการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน อาทิเช่น Oshins (2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Identifying a Competency Model for Hotel Managers ผลการศึกษาพบว่า หากมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานก็จะช่วยให้ผู้จัดการโรงแรมมีความโดดเด่นและมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ ต่อมา Albrahim (2020) ก็ได้ทำการศึกษาวิจัยหัวข้อ Online Teaching Skills and Competencies ผลการวิจัยพบว่า หากผู้สอนมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ผู้สอนออนไลน์ก็จะสามารถสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพได้ Ally (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Competency Profile of the Digital and Online Teacher in Future Education ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้สอนที่มีรูปแบบการศึกษาและสมรรถนะที่เหมาะสมจะสามารถจัดการการเรียนการสอนที่มีความเหมาะสมในยุคดิจิทัลได้ ในมุมมองของการออกแบบการฝึกอบรมกับประสิทธิภาพในการทำงาน Bartell (2001) ได้ทำการศึกษาในหัวข้อ Training's New Role in Learning Organizations ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องเป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างองค์ความรู้ใหม่สม่ำเสมอ ในขณะที่ Hameed and Waheed (2011) ก็ได้ศึกษาวิเคราะห์กรอบทฤษฎีและแบบจำลองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงานและผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผลคือ เมื่อพนักงานขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรด้วย สำหรับในมุมมองของการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล Guzmán et al. (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานส่วนบุคคลของบริษัทประกันภัยในประเทศเปรู บทสรุปของการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีส่วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพงานและประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน ต่อมา Vial (2021) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่อง Understanding Digital Transformation:

A Review and a Research Agenda ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ เช่นเดียวกับที่ Rupeika-Apoga et al. (2022) ทำการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลของภาคธุรกิจ SMEs ที่ได้รับการส่งเสริมจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ทำให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation) และพบว่า การวางแผนทางและความสามารถทางด้านดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล เป็นสื่อกลางจะนำไปสู่รายได้ที่สูงขึ้น ช่วยสร้างรูปแบบทางธุรกิจที่ซับซ้อน และมีส่วนช่วยให้ภาคธุรกิจ SMEs มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจมากขึ้นได้ รวมทั้งยังมีผู้ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ทางด้านประกัน (Insurtech) เข้ามาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ในธุรกิจประกัน ทำให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เช่น Cosma and Rimo (2024) ศึกษาเกี่ยวกับ Insurtech หรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาพลิกโฉมธุรกิจประกันภัยดั้งเดิม ผลการศึกษาพบว่า มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของวิชาการเกี่ยวกับ Insurtech และมีการให้ความสำคัญอย่างมากต่อผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ต่อภาคธุรกิจประกัน ต่อมา Braun and Jia (2025) ได้ศึกษาเรื่อง Insurtech: Digital Technologies in Insurance พบว่า ในอนาคตหากบริษัทประกันสามารถผนวกความร่วมมือเข้ากับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะสามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

จากการอธิบายข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดและทฤษฎี 4 ด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ทฤษฎีทางด้านประสิทธิภาพในการทำงาน แนวคิดทางด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทฤษฎีทางด้านสมรรถนะ และทฤษฎีทางด้านการออกแบบการฝึกอบรม

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ทฤษฎีภูมิ และทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะ การออกแบบฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวทางสำรวจบุกเบิกเป็นลำดับ (Exploratory-Sequential Approach) เพื่อนำมาออกแบบการพัฒนาเครื่องมือ (Instrument-Development Design) โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ (1) เริ่มต้นด้วยการทำวิจัยเชิงคุณภาพเป็นขั้นตอนย่อย ๆ เพื่อนำมาประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้ในขั้นต้นจะถูกนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัย และทำการทดสอบเครื่องมือ

กับประชากรที่ได้กำหนดไว้ (3) เครื่องมือที่พัฒนาได้ (การพัฒนาแบบสอบถาม) จะนำมาดำเนินการตามแผนการวิจัยเชิงปริมาณ และ (4) การตีความจะใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวหลักและเชิงคุณภาพเป็นตัวรอง (Makmee, 2020) โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลนโยบายทีมขายของบริษัทประกันชีวิตที่อยู่ในอันดับ 1 - 10 ในปี 2566 (องค์กรละ 1 คน อย่างน้อย 5 องค์กร) เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปสาระสำคัญและนำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และได้ นำแบบสอบถามนั้นมาสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นตัวแทนประกันชีวิตที่ถือใบอนุญาตตัวแทนปีที่ 2 ขึ้นไปของบริษัทประกันชีวิตที่มีอันดับบริษัทอยู่ในอันดับ 1 - 10 ในปี 2566 (เป้าหมายจำนวน 400 คน ตอบกลับมา 230 คน) โดยใช้หลักการกำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Hair et al. 2010a) เพื่อนำผลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างสำหรับนำเสนอผลสรุปในลำดับต่อไป

ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (การวิจัยเชิงคุณภาพ) และแบบสอบถาม (การวิจัยเชิงปริมาณ) ผู้วิจัยได้นำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบผลปรากฏว่า แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามมีผลคะแนนประเมิน IOC อยู่ระหว่าง 0.5 - 1.0 ผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย สำหรับในส่วนของการทดสอบความเชื่อมั่นนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายก่อนนำไปใช้จริง ประกอบด้วย ตัวแทนของบริษัทประกันชีวิตในลำดับที่ 11 เป็นต้นไปจำนวน 30 คน ผลการคำนวณพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .912 - .967 และเมื่อพิจารณาแบบสอบถามทั้งฉบับ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .985 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือระดับสูงและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีผลสรุปจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่รับผิดชอบนโยบายทีมขายของบริษัทประกันชีวิต ซึ่งทั้ง 5 ท่านได้สังกัดหรือเคยสังกัดอยู่ในบริษัทเหล่านี้ คือ บมจ. เอฟดับบลิวดี ประกันชีวิต อยู่ในอันดับที่ 2 ของปี 2566 บมจ. กรุงไทย - แอ็กซ่า ประกันชีวิต อันดับที่ 5 ของปี 2566 บมจ. อลิอันซ์ อยุธยา ประกันชีวิต อันดับที่ 6 ของปี 2566 บมจ. กรุงเทพประกันชีวิต อันดับที่ 7 ของปี 2566 และ บมจ. พรูเด็นเชียล ประกันชีวิต อันดับที่ 8 ของปี 2566 มีข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลแยกตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางด้านสมรรถนะ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ แก่งานวิจัย โดยมีองค์ประกอบของสมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว ประกอบด้วย มีความรู้ทางด้านการประกันชีวิต มีความรู้ทางการเงิน มีทักษะการนำเสนอขาย มีทักษะวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า มีการแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างมีอาชีพ มีความภาคภูมิใจในอาชีพตัวแทนประกันชีวิต มีวินัยในการทำงาน มีอุปนิสัยในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีรายได้จากการทำงาน และมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อกำหนดวิธีการในการออกแบบการฝึกอบรมที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางการออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ แก่งานวิจัย โดยมีองค์ประกอบของการออกแบบการฝึกอบรม ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว ประกอบด้วย การอบรมเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานธุรกิจประกันชีวิต การอบรมเกี่ยวกับสินค้า

(แบบประกัน) การอบรมเกี่ยวกับการทำตลาด การศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง พรบ. ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องโซเซียลมีเดีย การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความรู้รอบตัว การพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ การพัฒนาในเรื่องศีลธรรมอันดี และการพัฒนาในเรื่องการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนาโมเดลสมรรถนะสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวแทนประกันชีวิต โดยผ่านบทบาทในการเป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งประเด็นทางด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้วิจัยได้ใช้แนวคำถามที่พัฒนามาจากแนวคิดทางด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีความคิดเห็นตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว และเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาโมเดลสมรรถนะได้ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของชุดสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไว้ในส่วนสรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ (การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา และการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับการตอบกลับมาจำนวน 230 ฉบับ จากจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 57.50 จากเป้าหมาย 400 ฉบับ ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของการศึกษานี้ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10 โดยมีระยะเวลาที่สังกัดอยู่ในบริษัทประกันชีวิต ปัจจุบัน 2 - 5 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถาม รองลงมาคือ ระยะเวลาที่สังกัดอยู่ในบริษัทประกันชีวิต 6 - 10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และสำหรับระยะเวลารวมที่ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในธุรกิจประกันชีวิต พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในธุรกิจประกันชีวิตมาแล้ว 6 - 10 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 รองลงมาคือ ระยะเวลา

ที่อยู่ในธุรกิจประกันชีวิตมากกว่า 15 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับงานที่อยู่ในธุรกิจประกันชีวิตเป็นตัวแทนเต็มเวลา จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาคือ ผู้จัดการหน่วยหรือเทียบเท่า จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 และสุดท้ายเรื่องรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 - 50,000 บาท จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,001 - 75,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30

ด้านผลการวิเคราะห์ผ่านการทดสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงแบบบรรจบของแบบจำลองการวัดโดยมีผลสรุปของการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดโดยรวมแสดงไว้ในตารางที่ 1 ซึ่งแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทั้งหมด และพบว่ามีความมากกว่า 0.50 ตามที่ Hair et al. (2010b) แนะนำ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ของมาตราส่วนการวัดทั้งหมดอยู่ในช่วง 0.950 ถึง 0.979 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ (> 0.70) ความถูกต้องแบบบรรจบของแบบจำลองการวัดทั้งหมดที่วัดโดยใช้ความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Construct Reliability: CR) ยังปรากฏอยู่ระหว่าง 0.955 ถึง 0.980 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ 0.70 ยิ่งไปกว่านั้นความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ระหว่าง 0.815 ถึง 0.941 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ตามที่กำหนดไว้

ตารางที่ 1

ความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงแบบบรรจบของแบบจำลองการวัด

Construct		Standardized Factor Loading (β)	t-value	CR	AVE
Competency (CPTC) ($\alpha=0.950$)				0.957	0.815
KS	Knowledge & Skill	0.911	-		
SR	Social Role	0.850	18.414**		
SI	Self-image	0.915	23.289**		
TR	Traits	0.921	23.971**		
MT	Motives	0.915	23.490**		
Designing Training (DSTN) ($\alpha=0.953$)				0.955	0.877
TN	Training	0.905	-		
ED	Education	0.946	28.091**		
DL	Development	0.957	23.770**		
Digital Transformation (DGTF) ($\alpha=0.979$)				0.980	0.941
CE	Customer Experience	0.979	-		
OP	Operational Processes	0.961	41.981**		
BM	Business Models	0.970	45.542**		
Work Efficiency (WKFC) ($\alpha=0.966$)				0.971	0.893
QL	Quality	0.937	-		
QT	Quantity	0.938	28.244**		
TM	Time	0.949	31.897**		
CS	Cost	0.956	25.378**		

หมายเหตุ: ตัวแปรทั้งหมดมีนัยสำคัญที่ $**p < 0.001$

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ H1 - H4 พบว่า องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะ (Competency: CPTC) และการออกแบบการฝึกอบรม (Designing Training Programs: DSTN) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency: WKFC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง $\beta = 0.560$ และ $\beta = 0.581$ ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนว่าการพัฒนาความรู้

ทักษะ และการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสามารถส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานของตัวแทนได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะและการออกแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital Transformation: DGTf) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง $\beta = 0.208$ และ $\beta = 0.746$ ตามลำดับดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานสำหรับ H1 ถึง H4

Hypotheses	β	b	SE	t-value	p-value	Results
H1: CPTC $\rightarrow$ WKFC	0.560	0.659	0.071	9.344***	0.000	Accept
H2: CPTC $\rightarrow$ DGTf	0.208	0.298	0.134	2.216*	0.027	Accept
H3: DSTN $\rightarrow$ WKFC	0.581	0.496	0.065	7.677***	0.000	Accept
H4: DSTN $\rightarrow$ DGTf	0.746	0.775	0.100	7.788***	0.000	Accept

หมายเหตุ: $n = 230$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (two-tailed)

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานข้อ H5 - H6 โดยทำการทดสอบสมมติฐานตามแนวทางของ Baron and Kenny (1986) และ Sobel (1982) ผลการทดสอบยืนยันว่า Digital Transformation สามารถส่งผ่านผลของ Competency และ Designing Training Programs ไปยัง Work Efficiency ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการทำงานของตัวแทนในยุคปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงทางอ้อม และผลรวม (Direct, Indirect, Total Effects) พบว่า Designing Training Programs เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุด รองลงมาคือ Competency และ Digital Transformation ตามลำดับ โดยโมเดลสามารถทำนายความแปรปรวนของ Work Efficiency ได้ถึง 100% ($SMC = 1.000$) เหตุผลเนื่องจากตัวแปรที่ใช้ในการทำนาย WKFC ครอบคลุมทุกมิติที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น สมรรถนะ การฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทำให้ไม่มีความแปรปรวนเหลืออยู่นอกโมเดล อีกทั้งกลุ่มตัวแทนประกันชีวิตที่ตอบแบบสอบถามมีลักษณะและพฤติกรรมที่คล้ายกันมากเพราะประสิทธิภาพ

การทำงานคือเรื่องสำคัญที่สุดของอาชีพตัวแทนประกันชีวิต จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนมีความชัดเจนและสมบูรณ์แบบ และโมเดลสามารถทำนาย Digital Transformation ได้ 89.30% ($SMC = 0.893$) ซึ่งสะท้อนถึงความแข็งแรงของโครงสร้างโมเดลที่พัฒนาขึ้น ผลทางอ้อมขององค์ประกอบทางด้านสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล พบว่า โครงสร้าง Digital Transformation สามารถมีบทบาทเป็นตัวกลางใน Competency ที่ออกแบบไว้กับโครงสร้าง Work Efficiency ผลการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์ของเส้นทางอ้อมต่ำกว่าเส้นทางตรง มีค่า p -value เท่ากับ 0.121 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า Digital Transformation: DGTF สามารถเป็นตัวกลางผลกระทบของโครงสร้าง Competency ที่มีต่อโครงสร้าง Work Efficiency ได้บางส่วน สำหรับผลทางอ้อมของการออกแบบการฝึกอบรมต่อประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล พบว่า โครงสร้าง Designing Training Programs สามารถมีบทบาทเป็นตัวกลางใน Competency ที่ออกแบบไว้กับโครงสร้าง Work Efficiency ผลการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์ของเส้นทางอ้อมต่ำกว่าเส้นทางตรง มีค่า p -value เท่ากับ 0.038 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า Digital Transformation สามารถเป็นตัวกลางผลกระทบของโครงสร้าง Designing Training Programs ที่มีต่อโครงสร้าง Work Efficiency ได้อย่างสมบูรณ์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3

ผลสรุปการทดสอบตัวแปรส่งผ่านสำหรับ H5 ถึง H6

Mediating Effects of DGTF	Standard	Sobel	P-Value	Results
	Indirect Effects	Test Z-values		
H5: CPTC → DGTF → WKFC	-0.028	-1.548 ^{ns}	0.121	Reject
H6: DSTN → DGTF → WKFC	-0.100	-2.078*	0.038	Accept

หมายเหตุ: $n = 230$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (two-tailed)

สรุปและอภิปรายผล

1. ด้านการศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะ

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ได้ยืนยันว่าองค์ประกอบของสมรรถนะที่เหมาะสม เช่น มีความรู้ทางด้านการประกันชีวิต มีความรู้ทางการเงิน มีทักษะการนำเสนอขาย มีทักษะวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า มีการแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างมีอาชีพ มีความภาคภูมิใจในอาชีพตัวแทนประกันชีวิต มีวินัยในการทำงาน มีอุปนิสัยในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีรายได้จากการทำงาน และมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในระยะยาว ซึ่งการค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oshins (2002) Ally (2019) และ Albrahim (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า หากบุคลากรมีสมรรถนะที่ตรงกับงานจะสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษานี้ สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ภาครัฐได้ คือ ภาครัฐและสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) สามารถนำไปกำหนดมาตรฐานสมรรถนะขั้นต่ำสำหรับตัวแทนประกันชีวิตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินผลการทำางานอย่างต่อเนื่องในอนาคต

2. ด้านการออกแบบการฝึกอบรม

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การออกแบบการฝึกอบรมที่มีโครงสร้างชัดเจน เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถช่วย

เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนได้จริง อันประกอบด้วย การอบรมเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานธุรกิจประกันชีวิต การอบรมเกี่ยวกับสินค้า (แบบประกัน) การอบรมเกี่ยวกับการทำตลาด การศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง พรบ. ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องโซเซียลมีเดีย การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความรู้รอบตัว การพัฒนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ การพัฒนาในเรื่องศีลธรรมอันดี และการพัฒนาในเรื่องการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน สอดคล้องกับ Bartell (2001) และ Hameed and Waheed (2011) ที่ชี้ว่า องค์กรที่มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างประสิทธิผลในระดับองค์กรได้ ซึ่งข้อสรุปจากผลด้านการออกแบบการฝึกอบรม สามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ภาคเอกชนได้ คือ บริษัทประกันชีวิตควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่บังคับใช้สำหรับตัวแทนใหม่และตัวแทนต่ออายุ โดยบูรณาการการฝึกอบรมให้เข้ากับการเรียนรู้ทางด้านดิจิทัล เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และการใช้เครื่องมือ CRM เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานและช่วยให้ตัวแทนสามารถอยู่รอดได้ในการทำงาน

3. ด้านการพัฒนาโมเดลสมรรถนะโดยผ่านบทบาทของ Digital Transformation งานวิจัยนี้ได้พัฒนาโมเดลสมรรถนะที่เป็นสมรรถนะรายบุคคล ประกอบด้วย:

IC1: ความรู้ด้านประกันชีวิต ทำให้เข้าใจหลักการ ประเภทกรมธรรม์ และกระบวนการให้บริการ

IC2: ความรู้ด้านการเงิน ทำให้เข้าใจการวางแผนการเงิน การลงทุน และการประเมินความเสี่ยง

IC3: ทักษะการนำเสนอขาย ทำให้สื่อสารคุณค่าแบบประกันได้อย่างชัดเจนและน่าสนใจ

IC4: ทักษะวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า ทำให้เข้าใจบริบทชีวิตของลูกค้าและเสนอทางเลือกที่เหมาะสม

IC5: การแสดงออกอย่างมืออาชีพ ทำให้มีบุคลิกภาพ มารยาท และจรรยาบรรณที่เหมาะสม

IC6: ความภาคภูมิใจในอาชีพ ทำให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเอง

IC7: วินัยในการทำงาน ทำให้มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และทำงานตามเป้าหมาย

IC8: อุปนิสัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง

IC9: รายได้จากการทำงาน ทำให้สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

IC10: เป้าหมายในการดำเนินชีวิต ทำให้มีแผนชีวิตที่ชัดเจน และนำเสนอสมรรถนะจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ประกอบด้วย:

DC1: การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า คือการทำให้รู้จักวิธีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าใจและตอบสนองลูกค้าอย่างเหนือความคาดหมาย

DC2: การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน คือการทำให้รู้วิธีการใช้ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และเพิ่มความปลอดภัย

DC3: การพัฒนาโมเดลธุรกิจ คือการทำให้รู้วิธีการปรับปรุงแบบการทำงานให้ทันสมัยและแข่งขันได้ โดยใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลยังทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่ส่งผ่านผลจากสมรรถนะไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยในเชิงพฤติกรรมแล้วตัวแทนที่มีทักษะทางดิจิทัลจะสามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้รวดเร็ว ใช้เครื่องมือออนไลน์ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้อย่างคล่องแคล่ว สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้หลายช่องทาง (Omni-Channel) และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Guzmán et al. (2020) Vial (2021) และ Rupeika et al. (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคามยั่งยืนทางธุรกิจ ซึ่งในประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนี้สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้ภาครัฐและบริษัทประกันชีวิตส่งเสริมการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและจัดทำโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับตัวแทนเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลได้

ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้มีการพัฒนาสมมติฐานการศึกษาทำให้ได้รับคำตอบว่า สมรรถนะที่เหมาะสมมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต รวมทั้งการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีบทบาทเป็นสื่อกลางที่ส่งผ่านผลของสมรรถนะและการฝึกอบรมไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานได้ โดยสมมติฐานเหล่านี้ได้รับการยืนยันจากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ที่แสดงให้เห็นว่า โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างสมบูรณ์

ข้อเสนอแนะ

เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตไทย นักวิจัยในอนาคตควรให้ความสนใจกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย อาทิเช่น

1. ควรมีการศึกษาควบคู่ไปกับเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ถูกควบคุมโดยกฎหมาย การขายและการบริการจะมีผลผูกพันต่อลูกค้าไปยาวนาน ดังนั้น ผู้วิจัยในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความสมดุลและยั่งยืน ส่งผลดีต่อภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน

2. การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายด้านจริยธรรมและกฎระเบียบในอนาคตอันเนื่องมาจากการใช้ AI และ Big Data อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว การเลือกปฏิบัติ หรือการใช้ข้อมูลโดยไม่เหมาะสม ดังนั้น นักวิจัยจึงควรศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางจริยธรรมและกฎหมาย เพื่อเสนอแนวทางกำกับดูแลที่เหมาะสมในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Albrahim, F. A. (2020). Online teaching skills and competencies. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 19(1), 9-20.
- Ally, M. (2019). Competency profile of the digital and online teacher in future education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 20(2), 302-318.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartell, S. M. (2001). Training's new role in learning organizations. *Innovations in Education and Teaching International*, 38(4), 354-363.
- Braun, A., & Jia, R. (2025). InsurTech: Digital technologies in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 50(1), 1-7.
- Cosma, S., & Rimo, G. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech. *Research in International Business and Finance*, 70(1), 102301.
- Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337-346.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010a). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010b). *Multivariate data analysis: A global perspective* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework.

International Journal of Business and Social Science, 2(13),
224-229.

Makmee, P. (2020). Research Design for Mixed Methods Research.

Journal of the Association of Researchers, 21(2), 19-31.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Nadler, Z., & Nadler, L. (2012). *Designing training programs*.
Routledge.

Oshins, M. L. (2002). *Identifying a competency model for hotel managers*. Boston University.

Petersen, E., & Plowman, G. E. (1953). *Business organization and management*. Irwin.

Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). SMEs' digital transformation facilitated by COVID-19 [Preprint]. Preprints.
<https://doi.org/10.20944/preprints202201.0340.v1>

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13(1), 290-312.

Thai Life Assurance Association. (2023). *About TLAA*. Thai Life Assurance Association.
https://www.tlaa.org/page_a.php?cid=8&lang=eng

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.