



ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล  
ของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

CAUSAL FACTOR AND OUTCOMES OF CREATING COMPETITIVE  
ADVANTAGES IN THE DIGITAL AGE OF LMG INSURANCE CO., LTD.



เบญญพล จงศรีวัฒนพร

BENYAPHON JONGSRIWATTANAPORN

วิทยานิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ปีการศึกษา 2564

KMITL PRINCE OF CHUMPHON-2022-M-65-061

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

CAUSAL FACTOR AND OUTCOMES OF CREATING COMPETITIVE  
ADVANTAGES IN THE DIGITAL AGE OF LMG INSURANCE CO., LTD.

BENYAPHON JONGSRIWATTANAPORN

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT  
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION  
KING MONGKUTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
PRINCE OF CHUMPHON CAMPUS

2021

KMITL PRINCE OF CHUMPHON-2022-M-65-061

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2022

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANGPRINCE OF  
CHUMPHON CAMPUS

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด
ชื่อนักศึกษา	นาย เบญญพล จงศรีวัฒนพร
รหัสประจำตัว	63620021
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
พ.ศ.	2565
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผศ.ดร. ชัญญาภัค หล้าแหล่ง

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของ  
ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัทประกันภัย โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ  
พนักงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 1,520 ราย ผลการวิเคราะห์ความ  
ถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบ พนักงาน  
รูปแบบการบริหารทักษะ และค่านิยม กับความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร เพื่อ  
ทดสอบสมมติฐานที่ H1a – H1g พบว่า การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านสไตล์การนบริ  
หาร และด้านค่านิยม ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่าง  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $\beta = 0.221, p < 0.01$ ) ( $\beta = 0.118, p < 0.05$ ) ( $\beta = 0.220, p < 0.01$ ) ( $\beta = 0.360, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1b, 1c, 1e และ 1g ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร  
และด้านพนักงาน และด้านทักษะ ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของ  
องค์กร ( $\beta = 0.060, p > 0.05$ ) ( $\beta = 0.087, p > 0.05$ ) ( $\beta = 0.003, p > 0.05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่  
1d ทั้งนี้ ตัวแปรอิสระ การจัดการองค์กร ทั้ง 7 ด้าน มีประสิทธิภาพร่วมกันพยากรณ์และอธิบายตัวแปร  
ตาม ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ได้ร้อยละ 52.2

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล  
ประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ  
และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ กับผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ H2a –  
H2d พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ด้านสร้าง  
ความรวดเร็ว และด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของ  
องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $\beta = 0.189, p < 0.01$ ) ( $\beta = 0.170, p < 0.01$ ) ( $\beta =$

0.351  $p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2a, 2b, และ 2d ตามลำดับ ส่วนด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta = -0.009$ ,  $p > 0.05$ ) ทั้งนี้ ตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ทั้ง 4 ด้าน มีประสิทธิภาพพร้อมกันพยากรณ์และอธิบายตัวแปรตาม ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 51.1

**คำสำคัญ :** ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล, การบริหารจัดการองค์กร, บมจ.แอลเอ็มจี ประกันภัย



<b>Thesis Title</b>	Causal factor and outcomes of creating competitive advantages in the digital age of LMG Insurance Co., Ltd.
<b>Student</b>	Mr. Benyaphon Jongsriwattanaporn
<b>Student ID</b>	63620021
<b>Degree</b>	Master of Business
<b>Program</b>	Business Administration
<b>Year</b>	2022
<b>Thesis Advisor</b>	Asst. Prof. Dr. Chanyaphak Lalaeng

### ABSTRACT

The study aims to investigate the relationship of causal factors and outcomes of competitive advantages in the digital age of an insurance company. Multiple regression analysis results of organization management towards organizational competitive advantages in the digital age were used, found that organization management, strategies, system, management style and value had positive effects on organizational competitive advantages in the digital age with the statistical significance level of 0.05 ( $\beta = 0.221, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.118, p < 0.05$ ), ( $\beta = 0.220, p < 0.01$ ) and ( $\beta = 0.360, p < 0.01$ ). But organizational structure, staff, and skills did not affect organizational competitive advantages in the digital age ( $\beta = 0.060, p > 0.05$ ), ( $\beta = 0.087, p > 0.05$ ), ( $\beta = 0.003, p > 0.05$ ). Thus, hypothesis 1d was rejected. All 7 elements of organization management independent variables were efficient to mutually predict and describe organizational competitive advantage dependent variable by 52.2%. Multiple regression analysis results of competitive advantages in the digital age consisting of data-driven strategy, quick response, differentiation, and focus point towards organizational performance were used, found competitive advantages in the digital with regard to data-driven strategy, quick response, and focus point had positive effects on organizational performance with the statistical significance level of 0.05 ( $\beta = 0.189, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.170, p < 0.01$ ), ( $\beta = 0.351, p < 0.01$ ). While differentiation did not affect organizational performance ( $\beta = -0.009, p > 0.05$ ). All 4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

elements of competitive advantages in the digital age were efficient to mutually predict and describe organizational performance dependent variable by 51.1%.

Keywords: Competitive Advantages in the Digital, Organization Management, Insurance Co., Ltd.

**Keywords:** Competitive Advantages in the Digital, Organization Management, Insurance Co., Ltd.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณพ่อ คุณแม่ และญาติผู้ใหญ่ทุก ๆ ท่าน ที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษากว่าผู้วิจัยโดยตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นการให้กำลังใจ การให้คำปรึกษา การให้คำแนะนำต่าง ๆ รวมไปถึงทุนการศึกษาที่ทำให้ผู้วิจัยได้สามารถเล่าเรียน และสามารถจบการศึกษาปริญญาโทได้ในที่สุด

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัญญาภัค หล้าแหล่ง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ที่ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงกระทั่งงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ ท่านเป็นผู้เสียสละเวลาในการสอนวิธีการทำวิจัยอย่างละเอียดทุกขั้นตอน เป็นผู้ชี้แนะแนวทางต่าง ๆ เป็นผู้ตรวจงานวิจัยให้ เป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานวิชาการ อีกทั้งยังเป็นผู้ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้วิจัยมีแรงจูงใจในการทำวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ในที่สุด

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ทุก ๆ ท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ทั้งความรู้ในวิชาการบริหารธุรกิจ และอบรมสั่งสอนให้นักศึกษาเป็นคนดี ประพฤติดี คิดดี ทำดี เพื่อให้นักศึกษาเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งด้านวิชาการ และด้านจริยธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมสืบต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารและพนักงาน บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด มหาชน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเที่ยงตรง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถาม วัตถุประสงค์ และพร้อมให้คำแนะนำในการตั้งคำถามในแบบสอบถาม เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เสร็จสมบูรณ์ตามมาตรฐานการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจ รุ่นที่ 7 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ช่วยแก้ไขปัญหามาต่าง ๆ ในด้านการศึกษาคอยให้คำปรึกษามาโดยตลอด รวมไปถึงคอยให้กำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียน และมีกำลังใจในการทำวิจัยให้เสร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด

เบญญพล จงศรีวัฒนพร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญ	VI
สารบัญตาราง	VIII
สารบัญภาพ	IX
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.4 สมมุติฐานการวิจัย	3
1.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	4
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.7 ขอบเขตการวิจัย	5
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร 7s Model ของ McKinsey	18
2.4 แนวคิด Balanced Scorecard	38
2.5 บริบทของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	41
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
2.7 สรุปแนวคิดทฤษฎี	52
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย</b>	
3.1 แบบการวิจัย	60
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	62
3.5 การจัดทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์	64
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
4.1 ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน	67
4.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)	69
4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร	72
4.4 ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท	73
4.5 ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	74
<b>บทที่ 5 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
5.1 สรุปผลการศึกษา	79
5.2 อภิปรายผล	81
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	82
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้	83
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	87
ประวัติผู้เขียน	101

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สรุปแนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	52
2.2	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุ และผลกระทบต่อความสัมพันธ์หรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง	55
2.3	สกัดตัวแปร	58
4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	67
4.2	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	68
4.3	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้สุทธิต่อเดือน	68
4.4	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	68
4.5	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน	69
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ในภาพรวม	69
4.7	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร	72
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท	73
4.9	แสดงค่าสหสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)	75
4.10	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ พนักงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะและด้านค่านิยม กับความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร	76
4.11	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ด้านการสร้างความเร็ว ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ กับผลการดำเนินงานขององค์กร	77

## สารบัญรูป

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
2.3.1	โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี	18
2.2	ทฤษฎีระบบ (System theory)	24
2.5.1	โลโก้ บริษัท LMG ประกันภัย	41
2.5.2	ความคุ้มครองที่หลากหลาย	43



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจประกันภัย ประกันวินาศภัยในปัจจุบันเป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก โดยมีบริษัททั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ อย่างไรก็ตามผู้ที่ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยได้นั้น พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 กำหนดไว้ จะต้องจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชน จำกัด (ยกเว้น บริษัทกลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด หรือบริษัทประกันวินาศภัยสาขาบริษัทต่างประเทศ) และจะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยด้วย ซึ่งบริษัทประกันวินาศภัยจะรับประกันภัยได้ตามประเภทใบอนุญาตที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น โดยปัจจุบันธุรกิจประกันภัยอยู่ในภาวะการแข่งขันสูงทั้งจากภายใน และ ต่างประเทศ ธุรกิจประกันวินาศภัยจำเป็นต้องผลักดันให้องค์กรของตนเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี อีกทั้งบริษัทประกันภัยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทประกันภัยต่างประเทศที่เข้ามาลงทุน ดังนั้น ธุรกิจประกันภัยจึงต้องสรรหากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ มาใช้ เช่น กลยุทธ์ 7s McKinsey ที่มีแนวคิด 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ค่านิยมร่วมกัน สไตล์ พนักงาน และทักษะ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ คือ บริษัทมุ่งความแตกต่างทางด้านบุคลากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีการฝึกอบรม เป็นการเสริมองค์ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่ขาดให้กับพนักงานในบริษัท และการกระจายอำนาจโดยการให้อำนาจในการตัดสินใจ ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นใจถึงความสามารถของตนในการทำงาน ด้านโครงสร้าง คือ การบริหารแบบแนวราบ โดยมีสายบังคับบัญชาให้อำนาจ และความรับผิดชอบแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามหน้าที่ ด้านระบบ คือ วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องกระบวนการของการทำงาน ด้านสไตล์ คือ รูปแบบพฤติกรรมการทำงานบริษัทให้ความสำคัญในเรื่อง การสอนงานช่วยแก้ปัญหาในการทำงานพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกัน และการเป็นที่เลื่อมใสทำให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ด้านบุคคลหรือพนักงานบริษัทถือว่าพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้บริษัท ประสบความสำเร็จ โดยมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานของพนักงาน และมีนโยบายส่งเสริมในด้านคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานเพื่อป้องกันอัตราการลาออก ด้านทักษะความสามารถในการทำงานของพนักงาน คือ ทักษะทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทได้นำระบบซอฟต์แวร์ ERP บูรณาการระบบงานในบริษัทให้ทำงานร่วมกัน ตั้งแต่การจัดซื้อ จัดจ้าง การผลิต การขาย การเงิน การบริหารบุคคล และสุดท้าย ด้านค่านิยมร่วมกัน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยทีมจะสร้างผลงาน ให้ออกมามีคุณภาพ ซึ่งพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทุกคนมีเป้าหมายที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ และเติบโตไปเรื่อย ๆ อย่างไม่สิ้นสุด (อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์, 2021)

และในด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยบริษัท ประกันภัยต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานะสังคมด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ความสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจในยุคดิจิทัล ที่นำไปสู่การสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับ ลูกค้า เช่น การใช้สื่อออนไลน์นำเสนอข้อมูลข่าวสารสิทธิประโยชน์ของบริษัทให้แก่ลูกค้าได้รับทราบ หรือ การใช้แอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มอื่น ๆ ที่จะช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้ โดยสะดวกและรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่อย่างแท็บเล็ตและสมาร์ตโฟน กลายเป็น ช่องทางใหม่ที่ธุรกิจประกันภัย ควรเลือกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และ จาก ความนิยมของสมาร์ตโฟนที่กำลังเติบโตขึ้น อย่างต่อเนื่อง สมาร์ตโฟน จึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการใช้ งานของผู้คนทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยที่ส่งผลต่อรูปแบบการ ตัดสินใจในการใช้บริการการซื้อประกันภัย ด้วย เพราะจะช่วยให้สะดวกในการแจ้งงานและรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายยิ่งขึ้น (Michael E. Porter, นำ พล ม่วงอวยพร, 2020)

ทั้งนี้บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อ บริษัท นารายณ์สากลประกันภัย จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ พ.ศ.2455 และสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่นครบอสตัน เป็นบริษัทอันดับ 6 ของโลกด้าน ประกันทรัพย์สินและประกันวินาศภัย ขององค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจากรายได้ปี 2563 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีรายรับรวมทั้งปี 43.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ มีพนักงาน 45,000 คนใน 29 ประเทศ ทั่วโลกและกว่า50สาขาในประเทศไทยและเขตเศรษฐกิจ ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยและบริการที่ หลากหลาย อาทิ ประกันภัยรถยนต์ส่วนบุคคล ประกันภัยบ้านและที่อยู่อาศัย ประกันภัยธุรกิจเฉพาะ ประกันภัยต่อ ประกันภัยการสูญเสียทางธุรกิจ ประกันภัยเงินทดแทนแรงงาน ประกันภัยรถเชิงพาณิชย์ ประกันภัยความเสี่ยง การค้าประกัน จนถึงประกันภัยทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ (บริษัท LMG ประกันภัย, สืบค้นเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2564)

จากความสำคัญที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษา “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ ในการจัดการองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล และผลลัพธ์ของการสร้างความ ได้เปรียบในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของ บริษัท และเป็นข้อมูลให้สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การจัดการองค์กร การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล และผลการดำเนินงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด เป็นอย่างไร

1.2.2 การจัดการองค์กร ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัดหรือไม่ อย่างไร

1.2.3 การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัดหรือไม่ อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กร การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล และผลการดำเนินงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.3.2 เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการองค์กร ที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.3.3 เพื่อศึกษาผลกระทบของการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 สมมติฐานที่ 1 H1a – H1g

1.4.1.1 การจัดการองค์กร ด้านโครงสร้าง ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.1.2 การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.1.3 การจัดการองค์กร ด้านระบบ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.1.4 การจัดการองค์กร ด้านพนักงาน ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.1.5 การจัดการองค์กร ด้านสไตล์การบริหาร ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.1.6 การจัดการองค์กร ด้านทักษะ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.1.7 การจัดการองค์กร ด้านค่านิยม ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการสร้างรายได้เปรียบใน ยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

#### 1.4.2 สมมติฐานที่ 2 H2a – H2d

1.4.2.1 การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ส่งผล กระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.2.2 การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความเร็ว ส่งผลกระทบเชิง บวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.2.3 การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ส่งผล กระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

1.4.2.4 การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผล กระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

### 1.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งมีตัวแปรสาเหตุ (Antecedent Variable) และตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) สามารถ อธิบายได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การวิเคราะห์ผลกระทบของการจัดการองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้าน ระบบ ด้านพนักงาน ด้านสไตล์การบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม ที่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การจัดการองค์กร ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้าน ระบบ ด้านพนักงาน ด้านสไตล์การบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม

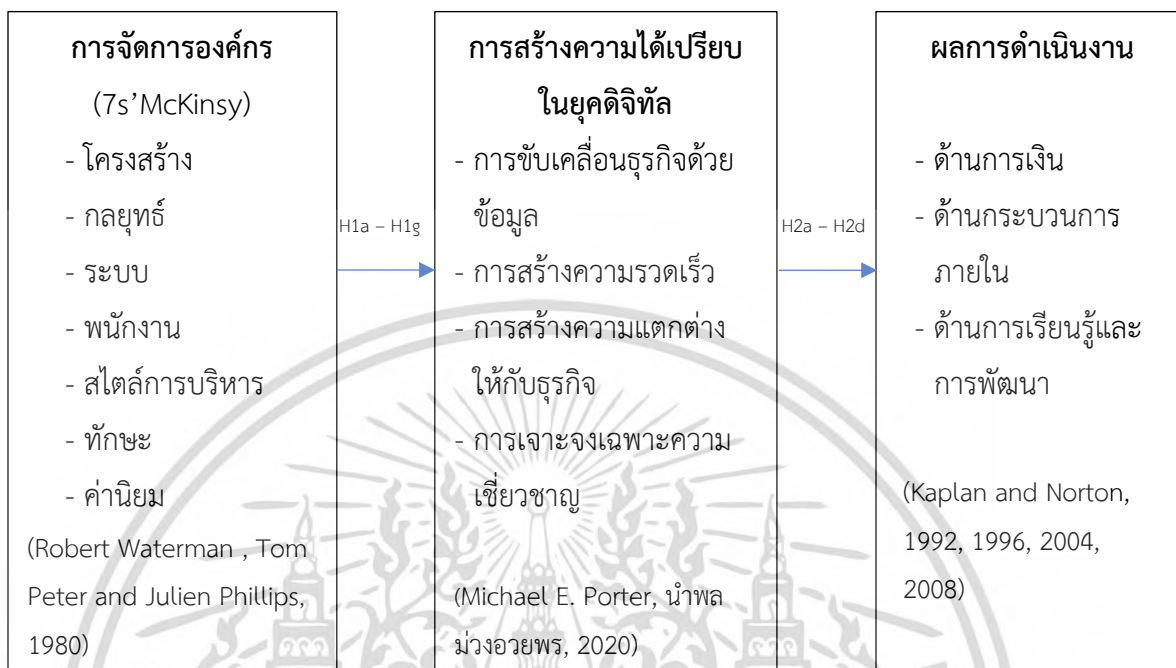
ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

กลุ่มที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบของการสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการ ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ด้านการสร้างความเร็ว ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และ ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วย ข้อมูล ด้านการสร้างความเร็ว ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และด้านการเจาะจง เฉพาะความเชี่ยวชาญ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

## 1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.7 ขอบเขตการวิจัย

### 1.7.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ซึ่งตัวแปรสาเหตุ (Antecedent Variable) คือ การจัดการองค์กร ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิด 7s ของ McKinsey (Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips , 1980) ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านระบบ 4) ด้านพนักงาน 5) ด้านสไตล์การบริหาร 6) ด้านทักษะ และ 7) ด้านค่านิยม

สำหรับตัวแปรการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยใช้แนวคิดการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) และแนวคิดกลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบในยุคดิจิทัล (นำพล ม่วงอวยพร, 2020) เพื่อตรวจสอบการบริหารจัดการของ องค์กรว่ามีประสิทธิภาพมากแค่ไหนและตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยการใช้ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล 2) การสร้างความรวดเร็ว 3) การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และ 4) การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ

โดยตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1992, 1996, 2004, 2008) ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยผู้วิจัยใช้การประเมินผลการดำเนินงานจาก 3 มุมมองดังกล่าว เนื่องจากมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นการวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า การการรักษาลูกค้า เก้าโดยการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผลการส่งซื้อตลอดเวลา รวมถึงข้อมูลด้านลูกค้า ใหม่ที่ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยการ การศึกษาครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากกับพนักงาน ซึ่งเป็นมุมมองของพนักงานซึ่งอาจไม่สามารถแสดงความคิดเห็นครอบคลุมประเด็นดังกล่าวได้

### 1.7.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่ง ประกอบด้วย 50 สาขาในประเทศไทย

### 1.7.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ที่ตั้งอยู่ใน ประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 1,520 ราย (ข้อมูลจาก [www.lmginsurance.co.th/th/Pages/OurCompany.aspx](http://www.lmginsurance.co.th/th/Pages/OurCompany.aspx))

### 1.7.4 ขอบเขตระยะเวลา

ขอบเขตระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2564 – เดือน มิถุนายน พ.ศ.2566

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1.8.1 ประโยชน์เชิงการจัดการ

1.18.1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับกลุ่มธุรกิจประกันภัย โดยเฉพาะบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร เพื่อสร้างความความได้เปรียบทางการ แข่งขันในยุคดิจิทัล

1.18.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับกลุ่มธุรกิจประกันภัย โดยเฉพาะบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ในการจัดการเชิงกลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบในยุคดิจิทัล ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ดีขึ้น

1.1.8.3 ได้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานให้แก่ภาคธุรกิจในอุตสาหกรรมประกันภัย และข้อเสนอเชิงนโยบายแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 1.8.2 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.8.2.1 สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล เพื่อนำเสนอรูปแบบ (Model) ของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด เพื่อเป็นแนวทางให้ธุรกิจทราบแนวทางการจัดการองค์กรที่นำไปสู่กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล และเป็นผลไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

19.1 การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ (Michael E. Porter) และแนวคิดกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล (นำพล ม่วงอวยพร, 2020) เพื่อตรวจสอบการบริหารจัดการขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพมากแค่ไหน ประกอบด้วย

19.1.1 การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล หมายถึง การตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการใช้ “ข้อมูล” ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่มี “ระบบ” ก่อให้เกิดการตัดสินใจได้อย่าง “ทันที” และ “อัตโนมัติ” ข้อมูล เป็นพื้นฐานที่สำคัญของดิจิทัล ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ทำให้ธุรกิจทางการตลาดเติบโตและสามารถที่จะจัดเก็บไว้เป็นข้อมูลถึงกลุ่มลูกค้าของเรา เพื่อนำไปวิเคราะห์สร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างตรงจุดมากขึ้น

19.1.2 การสร้างความรวดเร็ว หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านเวลา เช่น การสร้างสินค้าตัวแรกจะทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันก่อนคู่แข่ง ปัจจุบันธุรกิจต้องตอบสนอง ความต้องการให้กับลูกค้าแบบรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ในโลกของดิจิทัลที่ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มันเป็นยุคของปลาเร็วกินปลาช้าอย่างเต็มตัว เพราะยุคนี้ผู้บริโภคไม่ชอบการรอคอย

19.1.3 การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ หมายถึง สินค้าหรือบริการของคุณจะต้องมีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาของผู้บริโภคเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสิ่งสำคัญคือความต่างนั้นเป็นความต่างที่ผู้บริโภครู้สึกได้ และมีคุณค่าต่อพวกเขา การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ เราต้องตอบให้ได้ว่าสินค้าของเราแตกต่าง ด้านใดบ้าง ด้านราคา ด้านสินค้า หรือด้านบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ

19.1.4 การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ หมายถึง การโฟกัสในธุรกิจหรือการบริการอย่างใดอย่างหนึ่งแบบเจาะจง จะทำให้ธุรกิจเราเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เพราะการที่เราเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะทำให้ธุรกิจเกิดความแตกต่างและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สร้างความโดดเด่นได้เป็นอย่างมาก

19.2 การจัดการองค์กร (7s' McKinsey) ได้มีการวิวัฒนาการ พัฒนาในต้นทศวรรษ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman เป็นสองที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำงานเป็นที่ปรึกษาของ McKinsey & Company ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการ แนวทางการศึกษาไว้ 7 ด้านสำหรับตรวจสอบภายในองค์กรและจำเป็นที่จะต้องมีความใกล้ชิดกัน (ห้ามมี ช่องว่าง ว่างระหว่างแผนก หรือกลุ่มที่ห่างกัน) ภายในองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น แนวคิดการจัดการองค์กร 7s' Mckinsey มีประโยชน์ ดังนี้ เช่น ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท , ตรวจสอบปัจจัยของแนวโน้มที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในอนาคต , กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นต้น 7 ด้านนี้ประกอบด้วย

19.2.1 โครงสร้าง หมายถึง การจัดรูปแบบองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

19.2.2 กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

19.2.3 ระบบ หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

19.2.4 พนักงาน หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไป พนักงานที่มีความสามารถจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในระดับที่สูงที่สุดได้

19.2.5 สไตล์การบริหาร หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรการจัดคนให้เข้ากับงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่า การมีบทลงโทษ และการพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐาน

19.2.6 ทักษะ หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต/ขาย/ให้บริการ ทักษะที่ดีเป็นลักษณะเด่นขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

19.2.7 ค่านิยม หมายถึง ค่านิยมร่วมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีความเชื่ออย่างไร ซึ่งค่านิยมถือเป็นหัวใจขององค์กรเพราะเป็นสิ่งที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร

19.3 ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานหลังดำเนินการแล้วเสร็จเป็นไปตามเป้าหมาย และจุดประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ ตามหลักการ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในที่นี้ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

19.3.1 มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การจัดหา, จัดสรร และใช้ทรัพยากรเงิน โดยมีการคำนึงถึงความเสี่ยงต่าง ๆ การศึกษาเกี่ยวกับ เงินตราและสินทรัพย์ต่าง ๆ จะช่วยบริหารจัดการสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยประเมินความเสี่ยงขององค์กรในด้านการใช้เงินได้อย่างคุ้มค่า

19.3.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรกำหนดขึ้น เพื่อสร้างการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และช่วยเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมีการจัดทำรายงานต่างๆ เช่น รายงานทางการเงิน การจัดทำข้อมูลรายงานที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรและผู้บริหาร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ และ ทำให้บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทำให้องค์กรมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

19.3.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง การเรียนรู้และสร้างแนวคิดที่สามารถทำให้องค์กรมีการพัฒนาไปในด้านนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนามาช่วยให้องค์กรเข้าใจสิ่งที่กำลังดำเนินการปฏิบัติอยู่ทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

19.4 บริษัท LMG จำกัด หมายถึง บริษัทประกันวินาศภัย จากเดิม บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อ บริษัท นารายณ์สากลประกันภัย จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ พ.ศ.2455 และสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่นครบอสตัน เป็นบริษัทอันดับ 6 ของโลกด้านประกันทรัพย์สินและประกันวินาศภัยขององค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจากรายได้ปี 2563 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทมีรายรับรวมทั้งปี 43.8 พันล้านดอลลาร์ สหรัฐบริษัทมีพนักงาน 45,000 คนใน 29 ประเทศทั่วโลกและกว่า 50 สาขาในประเทศไทยและเขตเศรษฐกิจ เรานำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยและบริการที่หลากหลาย อาทิ ประกันภัยรถยนต์ส่วนบุคคล ประกันภัยบ้านและที่อยู่อาศัย ประกันภัยธุรกิจเฉพาะ ประกันภัยการสูญเสียทางธุรกิจ ประกันภัยเงินทดแทนแรงงาน ประกันภัยรถเชิงพาณิชย์ ประกันภัยความเสี่ยง การค้าประกัน จนถึงประกันภัยทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ เป็นต้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยจำแนกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในยุคดิจิทัล
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร 7s Model ของ McKinsey
- 2.4 แนวคิด Balanced Scorecard
- 2.5 บริบทของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.7 สรุปแนวคิดทฤษฎี

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ดำเนินงานและปรับปรุงคุณภาพการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรและธุรกิจของตนสามารถอยู่รอด และทำกำไรให้องค์กร

##### 2.1.1 ความหมายของความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การพัฒนาและการค้นหาทรัพยากรในองค์กรที่คู่แข่งไม่มี หรือการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ให้เกิดสมรรถนะหลักหรือเป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competencies) ซึ่งจะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันข้อได้เปรียบดังกล่าวจะเป็นส่วนประสมที่จำเป็นต่อความสำเร็จ และการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร ที่องค์กรอื่นไม่มีหรือไม่สามารถเทียบเทียมได้ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553 ; สมยศ นาวิกาน, 2548 ; วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2553 ; Robbins, 2005) นอกจากนี้มีนักวิชาการไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายที่อธิบายความหมายของความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันที่ชัดเจนขึ้น คือ การบรรลุข้อ

ได้เปรียบด้านความแตกต่าง (Differentiation) เช่นการมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งชั้น (Superior Quality) ทั้งคุณภาพในการใช้งานความคงทนถาวรมีอายุใช้งานที่ยาวนานกว่า มีรูปแบบและประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการใช้งานมากขึ้น (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2553) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งชั้น การตอบรับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา และการสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะโดยจะต้องทำการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อน เพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุด (สุวัฒน์ ศิริรินทร์ และภาวนา สายชู , 2552) ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตัวเองมากกว่าคู่แข่งชั้น โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การมีส่วนร่วมของตลอดที่เฉพาะเจาะจง การมุ่งการผลิตหรือช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553 ; Fuller, 2004)

### 2.1.2 ความสำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงาน เหนือองค์กรอื่นจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่า พื้นฐาน ที่สำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2549) โดยที่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะเกิดขึ้นจากความสามารถของบริษัท และเป็นบริษัทที่ต้องมีสินค้าและบริการที่เด่นในด้านประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง การสนับสนุนและเสริมสร้างความสามารถทั้ง 4 ด้าน ให้กับพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า จึงถือเป็นความสำเร็จหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานที่เป็นผู้ติดต่อกับลูกค้า ให้สามารถที่จะตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่จะมีผลตามมา คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะมีระดับที่สูงขึ้น และประสบความสำเร็จในระยะยาว (สมยศ นาวิการ, 2548)

องค์กรจะบรรลุถึงประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ สามารถใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งชั้นในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน การควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพและนอกจากเหนือจากประสิทธิภาพแล้ว คุณภาพก็เป็นสิ่งที่ต้องบริหาร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะคุณภาพหมายถึงความแตกต่างอันนำมาซึ่งราคาและกำไรที่สูงขึ้น

นอกจากนั้นคุณภาพได้กลายเป็นมาตรฐานที่ถูกนำมาใช้ในการกีดกันการค้าบนเวทีโลก ปัจจุบันองค์กรใดที่ไม่สามารถบริหารคุณภาพได้ด้อยสูญเสียดลาดไปในที่สุด แนวทางการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) เป็นแนวทางหนึ่งของการเปลี่ยนปรัชญาของการบริหารคุณภาพไปจากเดิม ภายใต้แนวทางนี้พนักงานจะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและการควบคุมคุณภาพในทุกจุดการทำงานเน้นการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นในยุคปัจจุบันงานของผู้บริหารคือการพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กรเพื่อรับมือกับคู่แข่งทั้งจากภายในและภายนอกประเทศในยุคโลกไร้พรมแดนการบรรลุถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารจะต้องสามารถทำให้องค์กรสร้างคุณภาพประสิทธิภาพนวัตกรรมและการตอบสนองลูกค้าได้สูงสุด

### 2.1.3 ประเภทของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Rowe (1998) ได้แบ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันบางอย่างที่เกิดขึ้นเพียงไม่นานนักสามารถสูญหายไปได้เมื่อองค์กรอื่นมียุทธวิธีที่ทันสมัยกว่ามาแทน
- 2) ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบถาวร (Sustained Competitive Advantage) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เมื่อเกิดขึ้นในองค์กรใดองค์กรหนึ่งแล้วจะคงอยู่กับองค์กรนั้นตลอดไปหากสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นไว้ได้

### 2.1.4 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งหนึ่งที่องค์กรธุรกิจต่างพึงปรารถนา และองค์กรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่ง Porter (2005) กล่าวว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากกลยุทธ์หลัก 3 ประการ คือ

- 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost Leadership) เนื่องจากกำไรของธุรกิจเท่ากับราคาขาย-ต้นทุนขาย ดังนั้นหากต้องการให้มีกำไรสูงขึ้นก็มี 2 วิธี คือ การเพิ่มราคาขายและหรือลดต้นทุนขาย องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการลดต้นทุนมากกว่าการเพิ่มราคาขายซึ่งเป็นวิธีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวคิดทางการจัดการ คือ การเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตภาพ (Productivity)
- 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัว ของสินค้าและบริการ ที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น เป็นกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมให้มีการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตอาจไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อเวลาเปลี่ยนไปอีก เหตุผลหนึ่งเพราะการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก ส่วนสินค้าที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบันมีความคล้ายคลึงกันมาก องค์กรจึงต้องสร้างสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด

3) กลยุทธ์การมุ่งจุดสนใจ (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้น ที่มีความแตกต่างในเรื่องความต้องการของสินค้า รูปแบบของผลิตภัณฑ์สีสัน คุณภาพ และความคาดหวัง ที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ขณะที่ Fehr and Falk (1990 : 106-134) กล่าวว่า การที่องค์กรจะค้นพบข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมาจากการใช้กลยุทธ์ 6 ประการดังนี้

1) ความได้เปรียบจากการเป็นผู้นำเข้าตลาดแรก (Customer Market Advantage) ประเด็นแรกที่องค์กรให้ความสำคัญ คือการสร้างตลาดใหม่หรือเป็นผู้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งการริเริ่มในสิ่งที่คู่แข่งไม่เคยทำได้นั้น จะทำให้องค์กรปราศจากการแข่งขันซึ่งนับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างดีเยี่ยม และเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จในอนาคต

2) ความได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (Product and Service Advantage) องค์กรใดก็ตามที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น องค์กรนั้นถือว่าเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

3) ความได้เปรียบทางการสร้างห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business System of value Chain Advantage) กิจกรรมทุกอย่างที่องค์กรดำเนินการนั้นมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร การบริหารกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เรียกว่า การบริหารห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ หากองค์กรธุรกิจมีความโดดเด่นทางกิจกรรมทางธุรกิจ ก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องนั้น ๆ หลายองค์กรพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่งกิจกรรมเฉพาะที่องค์กรถนัดและมุ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งและกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด

4) ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System Assets of Resources Advantage) ทรัพยากรขององค์กรประกอบไปด้วยสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น ผลิตภัณฑ์และอาหาร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์ และชื่อเสียงขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์จากองค์กรที่มีอยู่ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น เรียกว่า Assets Based Competitive Advantages เช่น Coca-cola มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านทรัพยากรที่มีอยู่นั้น คือระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและตราสินค้าที่มีชื่อเสียง

5) ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร (Partner Advantages) การมีพันธมิตรที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว หลายองค์กรพยายามค้นหาคู่ค้าเพื่อสร้างเป็นพันธมิตรในการ

ทำธุรกิจระยะยาว องค์กรจะมีการคัดเลือกพันธมิตรให้เหมาะสมกับองค์กรของตน เปรียบเสมือนการรวมจุดแข็งขององค์กรสองฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

6) ความได้เปรียบในการประหยัดต้นทุนในการผลิต (Scale and Scope) องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นด้วยการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานธุรกิจต่างๆ จะสังเกตได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่มักมีต้นทุนการผลิตรวมกันได้ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ของ วิทยา ดำนธำรงกุล (2549 :38) และอรพรรณ มาตช่วง (2557) พบว่า ในส่วนของการวัดตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการวัดความสามารถในการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน แต่ได้สินค้าหรือบริการที่เท่ากันหรือมากกว่าคู่แข่ง เพื่อลดอัตราการสูญเสีย หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประสิทธิภาพจะถูกวัดในรูปต้นทุนเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้

2) คุณภาพ (Quality) เป็นการวัดการจัดการระบบโดยที่บุคคลในองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอยู่อย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการขององค์กรเป็นไปตามข้อกำหนดและมีมาตรฐาน ตรงตามความต้องการของลูกค้าและตรงตามเป้าหมายขององค์กร

3) นวัตกรรม (Innovation) เป็นการวัดการประดิษฐ์คิดค้นและสร้างสรรค์สินค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนแสวงหาวิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการ รวมถึงการบริหารงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและองค์กร

4) การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) เป็นการวัดการให้บริการสินค้าหรือบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านคุณภาพของสินค้า รูปแบบ ราคา และความรวดเร็วเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจสูงสุด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การสร้างความได้เปรียบนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกๆ องค์กรจะต้องระลึกอยู่เสมอและจะต้องเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) องค์กรนั้นๆ จึงจะประสบความสำเร็จ การสร้างความได้เปรียบ อาจทำได้ด้วยการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มากขึ้น โดยการสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการนั้นๆ ขององค์กรให้ปรากฏในสายตาของผู้บริโภคอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร คือ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล

ยุคดิจิทัล เป็นยุคที่เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต พฤติกรรมผู้บริโภค และการทำธุรกิจไป การที่เรามีอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีมือถือ มีโปรแกรมที่เร็วขึ้นดีขึ้น มาช่วยในการทำงาน การแข่งขันแบบเมื่อก่อนที่เคยมีนั้นอาจไม่เพียงพอ ดังนั้นมี 5 กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ทุกธุรกิจควรนำไปเลือกใช้ เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาดโลกที่เป็นยุคดิจิทัล (นำพล ม่วงอวยพร, 2020)

### 1. Data Driven ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล

ข้อมูล เป็นพื้นฐานที่สำคัญของดิจิทัล ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ทำให้ธุรกิจทางการตลาดเติบโตและสามารถที่จะจัดเก็บไว้เป็นข้อมูลจำนวนมากถึงกลุ่มลูกค้าของเรา เพื่อนำไปวิเคราะห์สร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างตรงจุดมากขึ้น สิ่งที่คุณแข่งไม่มีวันที่จะได้รับมาคือ ข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าของธุรกิจเราที่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากเราสามารถที่จะมีกระบวนการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การประมวลผล การวิเคราะห์ จะทำให้เราสามารถกำความได้เปรียบของการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้บริโภคของเราได้

### 2. Economy of Speed การสร้างความได้เปรียบด้านความเร็ว

ปัจจุบันธุรกิจต้องตอบสนอง ความต้องการและรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เป็นหนึ่งในความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมาก ในโลกของดิจิทัลที่ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มันเป็นยุคของปลาเร็วกินปลาช้าอย่างเต็มตัว ธุรกิจที่มีขนาดองค์กรใหญ่ การวางแผนเพื่อทำให้ของการส่งมอบสินค้า บริการ ผลิตภัณฑ์ การออกสินค้าใหม่ รวมไปถึงค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นที่ต้องการ ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง โครงสร้างซับซ้อน มีหลายลำดับชั้น เวลาจะเปลี่ยนที่ใช้เวลานานกว่าจนอาจจะปรับตัวไม่ทันการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้กระชับ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพราะยุคนี้ผู้บริโภคไม่ชอบการรอคอย

### 3. Different Strategy การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ

การสร้างความแตกต่าง ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการวางกลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นยุคไหนก็ตาม นั่นก็คือ สินค้าหรือบริการของคุณจะต้องมีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาของผู้บริโภคเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสิ่งสำคัญคือความต่างที่นั่น เป็นความต่างที่ผู้บริโภครู้สึกได้ และมีคุณค่าต่อพวกเขา ไม่ใช่แตกต่างแต่เป็นความต่างที่ผู้บริโภคไม่ได้เห็นค่า ทดสอบด้วยคำถามที่ว่า “ทำไมลูกค้าของเราจึงจะต้องมาซื้อของเรา ?” การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ เราต้องตอบให้ได้ว่าสินค้าของเราแตกต่าง ด้านใดบ้าง ด้านราคา ด้านสินค้า หรือด้านบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจของท่าน

### 4. Focus Point การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ

การโฟกัสในธุรกิจหรือการบริการ จะทำให้ธุรกิจเราเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เพราะการที่เราเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะทำให้ธุรกิจเกิดความแตกต่าง สร้างความโดดเด่นได้เป็นอย่างมาก ซึ่งหมายถึง

ธุรกิจจะเป็นที่รู้จักได้อย่างกว้างขวาง ในยุคนี้ เราไม่จำเป็นต้องทำธุรกิจกับทุกคน แต่เราจะทำธุรกิจกับคนที่ใช่ จะทำให้เราทำธุรกิจได้ดีและใช้ค่าใช้จ่ายได้อย่างคุ้มค่า

#### 5. Cost Effective การใช้ต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ

ยุคที่เป็นดิจิทัล ในวันที่ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบราคาสินค้าได้ทันที และอ่านรีวิวหรือความคิดเห็นจากลูกค้าคนอื่น ๆ ได้ อีกทั้งคู่แข่งของเราที่สามารถทำต้นทุนได้ถูกที่สุด อาจทำให้ Cost ไม่ใช่กลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลและทำได้จริงเสมอไป นัก ผู้บริโภคอาจจะไม่ได้มองถึงของที่ถู่มากที่สุดเสมอไป หากเพียงแต่มองหาสินค้าที่ราคาเหมาะสมประกอบกับความเชื่อมั่นของสินค้า ถึงแม้จะแพงกว่าแต่ก็มีข้อได้เปรียบบางอย่างที่ผู้บริโภคยอมรับได้ ผู้บริโภคยอมยินดีที่จะจ่าย ไขว่ของแพงแล้วเราจะไม่ซื้อ ไขว่ของถูกเขาจะไม่เอา มันขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ต้นทุนก็เป็นปัจจัยหลักหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ การที่เรามีต้นทุนที่ต่ำกว่า แล้วเราบริหารต้นทุนได้ดีกว่า เกิดประสิทธิภาพมากกว่า จะทำให้เราได้เปรียบด้านการต่อรอง เราสามารถต่อรองซัพพลาย เรายังได้เปรียบ เราสามารถต่อรองกับลูกค้าได้ เรายังได้เปรียบ กลยุทธ์การลดต้นทุนจึงเป็นปัจจัยสำคัญเช่นกันกับการสร้างความได้เปรียบในปัจจุบัน

#### เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจอย่างแพร่หลาย การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่สามารถอาศัยแต่ประสบการณ์แบบเดิมได้ ธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และตรงประเด็น โดยการรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และกระจายข้อมูลข่าวสาร ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการกับข้อมูลและสารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) พบว่า สารสนเทศมีความสำคัญมากและสามารถเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ เพราะองค์กรที่เริ่มใช้สารสนเทศจะสามารถเรียนรู้พัฒนาและสร้างสารสนเทศใหม่ๆ ที่มีคุณค่ามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสารสนเทศและกระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์และเชิงสมรรถภาพขององค์กร ที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขันขององค์กร องค์กรยุคใหม่จึงต้องมีการพัฒนาและต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (ทฤษฎี สกุนวัฒน์ , 2559) ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การสื่อสารข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในทุก องค์กร ซึ่งผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ได้มีการสร้างเครือข่ายสังคม เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เหตุการณ์ เรื่องราว ภาพ หรือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสังคมด้วย (สุริรักษ์ วงษ์ทิพย์, 2561) ในขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ Franklyn Chukwunonso, et al., (2011) พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลดีต่อการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบางอย่าง เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมี

คุณค่าและสามารถสร้างแพลตฟอร์มที่จะสามารถพัฒนาและรวมแอปพลิเคชันใหม่ได้ รวมไปถึงการพัฒนา ระบบนวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงธุรกิจประกันภัยในทิศทางที่ดีขึ้นได้ และการสร้างความแตกต่างที่ช่องทางบริการ โดยมุ่งเน้นการจัดช่องทางเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการลูกค้า โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เช่น การสร้างกรู๊ปไลน์ เพื่อสะดวกกับการติดต่อกับลูกค้า และการส่งงานกับ พนักงาน รวมถึงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทกันภัย เพื่อให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม และรับรูปรูปโมชั่นต่าง ๆ ของบริษัทประกันภัย

### การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของระบบสารสนเทศ คือ บทบาทในด้านกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงลักษณะสินค้าหรือบริการ กระบวนการทำงาน องค์กร โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขันได้ จึงมีหลายองค์กรที่ได้นำเอาระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือ และสร้างความได้เปรียบในด้าน การแข่งขัน สารสนเทศช่วยสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุน, การทำให้เกิด ความแตกต่างในสินค้า/บริการ, การสร้างนวัตกรรมใหม่, และการสร้างความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการประสานงานระดับต่าง ๆ ขององค์กร สารสนเทศทำให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ขึ้นในอุตสาหกรรม 3 ทางคือ

- ทำให้การสร้างธุรกิจใหม่มีความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิค
- เทคโนโลยีทำให้มีความต้องการธุรกิจใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจ Hardware, Software หรือ รูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ
- เทคโนโลยีสร้างธุรกิจใหม่จากพื้นฐานธุรกิจเดิม

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กร 7s Model ของ McKinsey

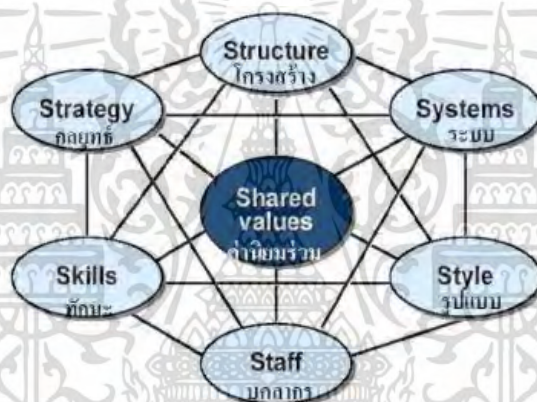
แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) การวิเคราะห์ปัจจัย 7S ตามหลักการของ แมคคินซี (McKinsey) (McKinsey's 7S Framework) เป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมา ใช้ ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมี ศักยภาพการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น McKinsey ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่ สมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรกคือกลยุทธ์กับโครงสร้าง เป็นสิ่งที่สามารถจับ ต้องได้หรือ มองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับ ตัวแปรใหม่ที่ค้น พบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือ มองเห็นภาพไม่ชัดเจน ได้แก่คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการคุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัวให้มี ความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านั้นว่า เป็นโครงร่างพื้นฐาน 7S (7S Framework of McKinsey)



ภาพที่ 2.3.1 โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี(McKinsey) (7S Framework of McKinsey)

ที่มา : <https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-model-mckinsey/>

จากรูปจะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey (7S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กร จะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ กับตัวแปรทั้งหมด (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ดังนั้น ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัดตามแนวคิดของ แมคคินซี(McKinsey) ในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้ ตามโครงร่างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. กลยุทธ์ (Strategy)

อำนาจ วัตจินดา (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์(Strategy) หมายถึงการวางแผนเพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน ของกิจการ

ประชา ตันเสนีย์(2550)กล่าวว่า กลยุทธ์(Strategy) หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น กระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิองค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมี เป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไรและใครเป็นผู้รับบริการของ เราการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้เป็นแนวทางที่บุคคล ภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความ พยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของ กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินการ ใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้อง กัน ได้แก่

1.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

1.1.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

1.1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

1.2 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย องค์ประกอบ ย่อย พื้นฐาน 4 ประการ

1.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction setting) ประกอบด้วย

1.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน จะช่วยให้ องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวอีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนิน ธุรกิจอีก ด้วย

1.2.3 ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรก องค์กร จะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญ ของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือ ข้อความของบริษัท ที่พยายามกำหนดว่า จะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำ อะไรในอนาคต และ องค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็น เลิศ เหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่ บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัท ที่มีต่อ เป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร

1.2.4 เป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่า การกำหนดภารกิจว่า จะต้องทำ สิ่งใด

1.3 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ประกอบด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่

1.3.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง องค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะ เหนือกว่า

1.3.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง องค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะ ต่ำกว่า

คู่แข่ง

1.3.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์เวลา สถานที่ที่มีแนวโน้มว่า จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการ บางอย่าง ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

1.3.4 อุปสรรค (Threat) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้น ก็จะทำให้ความเสียหายให้แก่องค์กร

1.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ประกอบด้วย

1.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) หมายถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงาน อย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

1.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กร จะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit -SBU) เดียวกันกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียก กลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้น หรือการรวมศูนย์(Focus strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

1.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนด กลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้ แผนกงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ประกอบด้วย

1.5.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

1.5.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

1.5.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและ การพัฒนาบุคลากร

1.5.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)

1.6 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) ประกอบด้วย

1.6.1 แผนปฏิบัติการต้องสอดคล้องเหมาะสมพอดีกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในภายนอกกับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กรโอกาสที่เอื้ออำนวยเปิดทางให้คุ้มค่ากับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นได้ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไขเตรียมไว้

1.6.2 ความสามารถหลักขององค์กรต้องสอดคล้องกับธรรมเนียม ค่านิยม ทัศนคติที่ดี สามารถดึงจุดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ออกมาได้ทั้งจากบุคลากรเทคนิควัตถุดิบ

1.6.3 การสร้างความเข้าใจให้กับ ทุกระดับ สายงานให้สามารถปฏิบัติได้เพื่อ ความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้นแรงจูงใจและมีรางวัลของผลงานตามสมควรไว้ด้วยเพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กันได้ จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงแนวทาง หรือวิธีการทำงานที่แยบยลในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็งจุดอ่อน) และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของ องค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

## 2. โครงสร้าง (Structure)

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กร ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวม อำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหารการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

ประชา ตันเสนีย์ (2550) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้น ตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับ บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบัน มีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วน ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยเหลือบุคลากร ได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

## 2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.1.1 หน่วยงานในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร

2.1.2 ควรจะรวมหน่วยงานใดเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด

2.1.3 หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร

2.1.4 มีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

## 2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.2.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม

2.2.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ถูกระเบียบ

2.2.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

2.2.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

## 2.3 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.3.1 ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการจำนวนของระดับสายการ บังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน

2.3.2 การรวมคนเข้าด้วยกัน เป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร

2.3.3 การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อใหม่การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

## 2.4 โครงสร้างองค์กรดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization chart) มีประโยชน์คือ

2.4.1 ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร

2.4.2 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

2.4.3 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.4.4 แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์กรโดยภาพรวมอย่างไร

## 2.5 โครงสร้างพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่

2.5.1 โครงสร้างแบบหลัก (Line organization structure)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.2 โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and staff organ Str.)

2.5.3 โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function organization structure)

2.5.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix organization structure)

2.5.5 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team structure)

2.5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure)

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิลักษณะ ขององค์กร กรอบโครงสร้างที่กำหนดงานกลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน

### 3. ระบบ (System)

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมาย

วิทยา สุหฤตดำรง (2546) ให้ความหมายว่า ระบบ คือกลุ่มของส่วนประกอบที่มี ปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับ ซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถ มีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมี ลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ; ความสัมพันธ์; นโยบายของบริษัท; การไหลของข้อมูล; ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคลและ สภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึกคุณค่าและความเชื่อ

อำนาจ วัตจินดา (2553) ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึงการปฏิบัติงานตาม กลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญ ยิ่ง อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (2552) กล่าวถึงคำว่า ระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึง องค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

3.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System approach to management) ประกอบด้วย

3.1.1 วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือแบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน

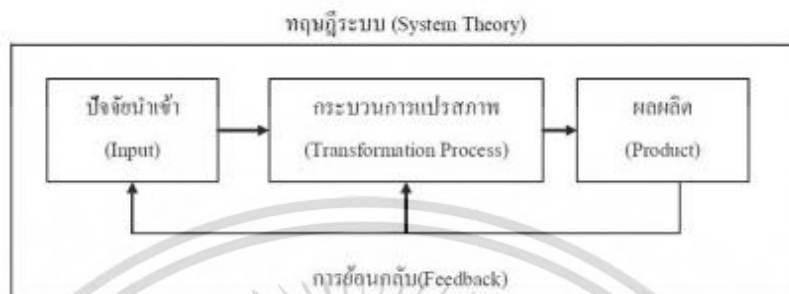
3.1.2 สร้างระบบความสัมพันธ์โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน

3.1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น

3.1.4 การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นการประเมินโดยมองการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน

3.1.5 การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร

3.2 แนวคิดทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ ในการจัดการ (Transformation process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback)



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีระบบ (System theory) ( Bertalanfy ค.ศ. 1920)

ที่มา : <https://n9.cl/rb9c3>

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5องค์ประกอบ คือ

3.2.1.1 คน (Man)

3.2.1.2 เครื่องมือ (Material)

3.2.1.3 เงิน (Money)

3.2.1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information)

3.2.1.5 เทคโนโลยี (Technology)

3.2.2 กระบวนการ (Process) ประกอบไปด้วย

3.2.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้น บรรลุผลสำเร็จ

3.2.2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึงกระบวนการในการจัด ตั้ง/จัดวาง ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคลโดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

3.2.2.3 การนำ และสั่งการ (Leading and directing) หมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการและ ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังและกำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพประหยัด คุ่มค่ากับงบประมาณที่ใช้เพียงพอ ทัว ถึงเป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจไม่มีผลกระทบกับ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งแนวทาง การกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social context) ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

3.3 การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic thinking) หมายถึง จะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขัน หรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) สามารถแบ่งเป็น

3.3.1 SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำ ส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำ อย่างเป็นระบบ อันได้แก่ Supplier หรือผู้ส่งมอบนำ ส่ง Input หรือปัจจัยนำ เข้าต่าง ๆ ที่จำ เป็นต่อการทำ Process หรือกระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตใน สินค้า บริการแล้วส่งมอบให้ Customer คือ ลูกค้าผู้รับบริการของเราต่อไป

3.3.2 PDCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดีที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการPlan คือวางแผน โดยมีกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้นได้แก่ Do คือ ปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้และต้องการ Check คือการติดตามประเมินผลทุกระยะแล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Action คือการไปปรับปรุง อย่างต่อเนื่องต่อไป

3.3.3 TQA Framework เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีการระบุงค์ประกอบของการ จัดการที่ดี

3.3.4 Human being Factors (Mind & Soul) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับ บุคคลคือ ผู้บริหาร ต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นคือ ทำให้คนในองค์กรมีความรักความเมตตา เอื้อเฟื้อต่อกันมีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่ว ไปมักจะไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควรจึงมักเป็นเหตุของความ ล้มเหลวขององค์กร จากคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงาน ทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้ บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง

โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึง ระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กร มีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

#### 4. รูปแบบ (Style)

การจัด คงหนู (2537) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญ ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง ความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวถึงรูปแบบ (Style) หมายถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่ เหมาะสมกับลักษณะองค์กร

ประชา ตันเสนีย์ (2550) กล่าวถึงลีลาการบริหาร(Style) แบบแผนพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ องค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง ความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

##### 4.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

4.1.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบพ้อ คนดีผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือนโยบายไม่ยอมเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จ ในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดดีที่จะไฝหาอำนาจใส่ตัวด้วยจุดที่สำคัญ คือขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

4.1.2 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูงแต่ไม่ค่อยสนใจไฝหาอำนาจมากนักมุ่งหาเหตุผลวิเคราะห์ทางวิชาการผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

4.1.3 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้เป็นผู้บริหารที่เอาจริง เอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดัน ให้ผู้ ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจกล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4.1.4 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสาน ความร่วมมือเป็นผู้ประสานประโยชน์คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้าง ทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จลได้รับอำนาจพอสมควร

4.1.5 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบหลากหลายเพื่อบุคคลเป็นผู้บริหารที่ มองงานเป็นสิ่งท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นบีย ตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่น ที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งแมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 4.2 รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

4.2.1 การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อยแบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจ การควบคุมที่ชัดเจน

4.2.2 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตามจังหวะเพลง (Reactive management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแต่การปรับตัวเป็นไปได้ น้อย องค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำ และเป็นไปอย่างช้ามากทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตรา การเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วขึ้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิด แก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ (Satisficing management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคงและการปรับตัวเป็นไปได้สูงแบบการบริหารที่มีการเน้น หลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงและโดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สภาพการบริหารจึงมักจะมีระดับการบริหารงานหลายระดับ

4.2.4 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัว (Anticitive management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้นสไตล์การบริหารที่ซึ่งมักจะเป็นแบบ ตื่นตัวอยู่ ตลอดเวลา

#### 4.3 ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change leadership)

McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่น ทำงานในระดับ ต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

House (1978) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตาม ต้องการ

Yukl (1989) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติ ภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็น หัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

4.4 ประเภทของผู้นำประเภทของผู้นำ ที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ มี 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait theory of leadership) กลุ่มผู้นำ ตามคุณลักษณะผู้นำนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการ เป็นผู้นำ เป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่า คนที่ เป็นผู้นำ นั้นจะเป็นคน ที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่นมีความเฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่า คนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรกเชื่อกันว่า ลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่ กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่า บุคลิกลักษณะของคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและ พัฒนาได้ซึ่ง Stogdill (1974) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ กลุ่มนี้ไว้อย่างน่าสนใจคือ

- 1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ได้แก่การพิจารณาลักษณะของ ผู้นำ จากบุคลิก (Physical) อายุลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูงและน้ำหนัก
- 2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่การพิจารณาจากภูมิหลังทาง เศรษฐกิจ สังคมของผู้นำ (Social background) โดยเน้นในปัจจุบันด้านการศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชยิบฐานะทางสังคม
- 3 สติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่การพิจารณาภาวะผู้นำจากสติ ปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ความสามารถกับ สถานภาพความเป็นผู้นำ
- 4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ โดยได้ เสนอแนะว่าผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ในตนเอง
- 5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่การพิจารณาผู้นำ ในลักษณะ ที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูงอุทิศตนเองให้กับงาน อย่างเต็มที่ (Task orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่การพิจารณาผู้นำใน ลักษณะ ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับ บุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี

กลุ่มที่ 2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavior theory of leadership)

กลุ่มผู้นำ ตามพฤติกรรมผู้นำ นี้จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ โดยมองว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้นำ คนนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ มากน้อย เพียงใด โดย พฤติกรรมของผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจ สถานการณ์และรู้จักปรับ บทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของกลุ่มนี้ ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจาก การได้มาโดยอำนาจ วิธีการใช้อำนาจของผู้นำและผู้นำตาม ความสามารถได้ดังนี้

- 1 พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ (กวี วงศ์พุม, 2535)
  - 2 พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Lippitt and White, 1939)
  - 3 พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ (สมพิศ สุขแสน, 2551)
- กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational theory of leadership)

สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสภาวะการณ์เป็นผู้นำขึ้นการเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์ เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากันได้กับ ทุกสถานการณ์ได้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และถูกต้องการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยากเนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดี จะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร Barnard (1968)

ดังนั้น การปรับตัวของผู้นำ ให้เข้ากับสถานการณ์จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำ ทั้ง 3กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการเพียงพอต่อการบริหารจัดการงาน ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือวุ่นวาย ตลอดจนมีการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่าง มากมายผู้นำ หรือภาวะผู้นำ แห่งโลกในอนาคตควรจะต้องเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Change leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ความคิดที่ ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่เป็นอยู่เพื่อบริหารงานให้เกิด ความก้าวหน้าการเป็นผู้นำ ที่ดีต้อง รู้จักพูด สั่งงาน หรือโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือ และเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่า ความรู้สึก มีความสามารถในการ สื่อสารใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำ จำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อ ก้าวไปสู่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1 ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์ทั่ว ไปของโลกและประเทศ
- 2 ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- 3 สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- 4 สามารถดำเนินงานร่วมกับ ทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5 เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- 6 มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 7 มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน
- 8 มีความยืดหยุ่น และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึงการจัดการที่มี รูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการการควบคุม การจูงใจสะท้อนถึง วัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับสูงแล้วจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่า คำ พูด ของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อ ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

### 5. บุคลากร (Staff)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

ประชา ต้นเสณีย์ (2550) กล่าวว่า บุคลากร(Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความ ต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับ บุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่ บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้ กระบวนการกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2552) กล่าวว่า บุคลากร(Staff) เป็นสิ่งที่องค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิด ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพโดยเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) การเป็น หุ่น ส่วน (Partnership) การมีอิสระใน การทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์สูงสุดกล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คน ใน 4 ชั้น ตอน ตามกระบวนการทำงาน ในอนาคตจำเป็นต้องลดชั้น ตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ชั้น ตอนหรือ บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คนโดยใช้ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service)

#### 5.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

5.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้ (Maslow, 1998)

ชั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระคือความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ชั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการมีคนรักไว้วางใจและยึดมั่น เป็นที่พึ่งด้าน จิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจเป็นการใฝ่หาความดีความมีเกียรติชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเองและภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ Maslow ให้ความหมายว่ามนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเองความเป็นอิสระการค้นพบศักยภาพ ที่แท้จริงของตนเองและสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มีมนุษย์พึงพอใจ

5.1.2 ความต้องการของบุคลากรในองค์กร (Mark, Davis, Nicholas, Aquilano, Richard, Chase, 2003) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กรพบว่ามีความต้องการ ดังนี้

5.1.2.1 ต้องการผู้นำที่ดี

5.1.2.2 ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน

5.1.2.3 ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

5.1.2.4 ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน

5.1.2.5 ต้องการความอิสระในการทำงาน

5.1.2.6 ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

5.1.2.7 ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน

5.1.2.8 ต้องการความสะอาดสบายในการทำงาน

5.1.2.9 ต้องการความสำเร็จในการทำงาน

5.1.2.10 ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

5.2 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.2.1 มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำโดยคิดว่างาน คือ สิ่งที่ตอบสนองความต้องการ ของตนเอง

5.2.2 มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จเมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหาร บุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

5.2.3 มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม

5.2.4 มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบงานของตนเองและต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.5 มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เมื่อ มนุษย์ได้รับการยอมรับและโอกาส

5.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและสร้างแรงผลักดัน ขึ้นภายในตัวของบุคลากรเพื่อให้อุบัติการณ์เกิดความต้องการทำงานด้วยกระตือรือร้นและด้วยความ พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.3.1 แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับ ต่าง ๆ และสภาพการทำงาน ผลตอบแทนยังหมายถึงค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปีค่าล่วงเวลาค่าตอบแทนพิเศษ ในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

5.3.2 การจัดสวัสดิการได้แก่การรับ - ส่งการรักษาพยาบาล ที่พักอาศัยเป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำบุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ในองค์กรและนำไปสู่การตอบสนององค์กรด้วย

5.3.3 การเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่าองค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่ง โดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณาการเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะ การทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/ หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

5.3.4 การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรโดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือ ทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจและรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์/ งานบริการขององค์กร

5.3.5 การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่า งานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเองระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากร ทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่ายขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิด ความชำนาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงานเพราะคิดว่า สิ่งที่ทำอยู่ดีแล้วดังนั้นการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงาน ด้วยและยังเกิดการเปรียบเทียบ

ระหว่าง ผลงานของบุคลากรเดิมกับ บุคลากรใหม่ด้วยการเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากร ที่รับงานใหม่จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการเพิ่มผลผลิต ที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ในการ บริหารงาน ดังนี้

5.4.1 การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องบริหาร โดยยึด วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก

5.4.2 การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

5.5 การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ

5.5.1 มีการควบคุมงานโดยระบบของงาน ไม่ใช่ควบคุมด้วยบุคคลการควบคุมงาน โดยระบบของงาน คือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน ผู้ควบคุมงาน ก็ตรวจสอบจากผลงาน และวิธีการทำงานว่าตรงตามระบบงานที่จัดไว้หรือไม่การควบคุมงาน โดยระบบจะให้บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้

5.5.2 มีการให้อิสระแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานและปรับปรุงงานของ ตนเอง การควบคุมงานโดยระบบของงานก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกอิสระด้วยเช่นกัน

5.5.3 มีการมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรประจักษ์ในผลงานของตนเองและของ หน่วยงาน เช่น ให้ทำงานแบบครบวงจรสร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จได้โดยหน่วยงานเพียงหน่วยเดียว การทำงานแล้วประจักษ์ในผลงานจะทำให้บุคลากรมองเห็นจุดอ่อนและจุดแข็งในกระบวนการทำงานของตนเองและของหน่วยงาน ประกอบกับการประเมินผลที่เป็นธรรม บุคลากรก็จะเกิดความ พยายามสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และองค์กรก่อให้เกิดความร่วมมือ มากกว่า การขัดแย้ง

5.5.4 ระบบความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายในองค์กรจะเป็นแบบพี่น้อง เจ้าหน้าที่ ลูกน้อง หรือมีการแบ่งชั้น บริหารแยกส่วนชัดเจน เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร

5.6 การสื่อสารให้ทั่ว ถึงและสร้างความเข้าใจที่ดี ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสร้างความ สำเร็จและความล้มเหลวให้กับองค์กร เพราะระบบการสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายขององค์กร ระเบียบปฏิบัติขององค์กร แผนการดำเนินงานของ องค์กรและอื่น ๆ

### 5.6.1 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบ่งได้หลายลักษณะได้แก่

#### 5.6.1.1 การใช้เอกสารเพื่อการสื่อสาร

#### 5.6.1.2 การใช้ป้ายประกาศ ซึ่งมีหลายขนาดตามประโยชน์การใช้งาน

5.6.1.3 การใช้ระบบเสียงตามสาย เป็นประกาศครั้งเดียวทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ข่าวสารข้อมูลแต่การใช้ระบบเสียงตามสายต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพราะการประกาศเรื่องบางเรื่องอาจส่งผลกระทบต่ออื่น ๆ นอกจากนี้ระบบเสียงยังมีปัญหาถ้าใช้ระบบลำโพง และการแบ่งส่วนติดตั้งลำโพงไม่ดีการกระจายเสียงก็ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเสียงจาก เครื่องจักร เสียงรบกวนสมาธิการทำงาน จึงมีการใช้ระบบนี้น้อยกว่าในองค์กร

#### 5.6.1.4 การประชุมให้ได้หลายระดับ

5.6.1.5 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้มากในปัจจุบัน เพราะทำให้ประหยัดกระดาษ สื่อสารได้รวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง เพราะตรวจสอบกลับได้ทันทีและยังสามารถเก็บข้อมูลการสื่อสารได้ 2 ทาง

### 5.6.2 หลักการสื่อสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่

5.6.2.1 มีการจัด ตั้งหน่วยงานรักษาความปลอดภัย เพื่อทำหน้าที่วางแผนงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัยและจัดหาอุปกรณ์และวิธีการรักษา ความปลอดภัยให้อุบัติเหตุในองค์กรเป็นศูนย์

5.6.2.2 สร้างและรักษาระเบียบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความปลอดภัย

5.6.2.3 มีการอบรมพนักงานเรื่องความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

5.6.2.4 จัดอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้พนักงานใช้

5.6.2.5 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันรักษาความปลอดภัย

5.6.2.6 ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรักษาความปลอดภัย

5.6.2.7 จัดคู่มือความปลอดภัยในการทำงานและในองค์กร

5.6.2.8 เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นในองค์กร ต้องดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุ เพื่อ

วางแผนทางป้องกัน ต่อไป

5.7 การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของ บุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร

#### 5.7.1 การฝึกอบรม

#### 5.7.2 การประชุม หรือการสัมมนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.7.3 การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร

5.7.4 การประชุมในหน่วยงาน, ฝ่ายหรือกลุ่มโครงการ

5.7.5 แนวทางการจัดการประชุมเพื่อการเพิ่มผลผลิต

5.8 การศึกษาและการดูงาน จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากร มนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กรการคัดเลือก บุคลากรที่มี ความสามารถพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่ององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

## 6. ทักษะ (Skill)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า หมายถึงความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการเป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่า มีความ เชี่ยวชาญหรือ มีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ ในการด้าน อุตสาหกรรมการก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซีเมนต์ก็จะมุ่งไปสู่กลุ่มงาน อุตสาหกรรมการ ก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัท ประสบผลสำเร็จได้มากกว่า การขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงาน ที่ปูนซีเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ตันเสณีย์ (2550) กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลใน องค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงาน ที่รับผิดชอบ เช่น ด้าน การเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรม เพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชำนาญลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้ พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่า คนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้น ทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6.1 ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การ เป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการ ดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่ เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้ องค์กรแข่งขันในตลาดได้และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบ ระบบการจัดการภายใน องค์กรองค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการ ดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและผลิตสินค้า ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้าง ขึ้นได้ยากเนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กร ก็ต้องมีการปรับตัว ด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

6.2 ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ ในการแข่งขันความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยากองค์กร ต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถ หลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความได้เปรียบในการแข่งขันจนอาจต้อง ออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

6.3 สมรรถนะ (Competency) McClelland (1999) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน ตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่า เกณฑ์ที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะ พื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่า เกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึงความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ บุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึงการมีค่านิยมและความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคน ในองค์กรนั้น ๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำ มุ่งที่ผลงาน มากกว่า วัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับ บุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้ ให้ความสำคัญ กับการทำ งานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุกและส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เกศรา รักชาติ (2549) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึงค่านิยมร่วมกันระหว่างคนใน องค์กรความเป็นอัน หนึ่งอัน เดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของ องค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหาร ภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็น ถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับ สูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนด บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำ วันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับ ทว่าทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

## 7.1 การสร้างค่านิยมร่วมกัน

7.1.1 คว้าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่า อย่างไร

7.1.2 ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่าและ มีความเชื่ออะไร ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้

7.1.3 เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดคำ นิยาม หรือคำ จำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่า ทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

7.1.4 เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้วในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรม ด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขา กำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร

7.1.5 เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้วองค์กรจะต้อง สื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้และปฏิบัติองค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.1.6 องค์กรอย่า สัมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วยเพื่อจะได้ตอกย้ำ พฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ ไม่ปฏิบัติองค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับ เขาด้วยว่า เพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำ ที่คาดหวังให้องค์กรและ บุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยม จะสนับสนุนและขึ้นนำ การตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและ วิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับ องค์กร จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ทำ การสรุป 7S McKinsey ที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy) หมายถึงกิจกรรมหรือการดำเนินงานของ องค์กรซึ่ง ได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงโดยการพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ขององค์กร วิธีการใช้และการจัดสรร ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึงแผนภูมิองค์กรคุณลักษณะและขนาดของ องค์กร รวมถึงกรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานเอาไว้ ช่วยให้บุคลากร ในองค์กรรู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด และมีเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ๆ อย่างไร

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึงระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่ง เป็นการ บ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่เกิดจากระบบต่าง ๆ และความ สอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์

4. รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึงแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมถึง พฤติกรรมและ ลักษณะแบบแผนการบริหารงานของผู้บริหาร

5. บุคลากร (Staff) หมายถึงคุณภาพของบุคลากรจำนวนบุคลากรรวมทั้งกระบวนการ จูงใจและ สร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากร

6. ทักษะความสามารถ (Skills) หมายถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึงการมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็น ระบบ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ มุ่งให้ความสำคัญ กับการทำงานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุกและส่งเสริมให้ บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (ปิ่นทारीย์ ฟองแพร์, 2559)

## 2.4 แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่ อาศัยการ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ

Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำ ให้ องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของ องค์กร (Alignment and focused) “

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ ประจำ มหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสอง 2 ได้ศึกษาและ สำรองถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ใน อเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่อง ของการประเมินผล องค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณา เฉพาะมุมมองด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้าน ลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspective) 4 ด้าน คือ มุมมอง ด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth

Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ องค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานโครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการ กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น Balanced Scorecard สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ดังเช่น นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่าจากการสำรวจ ผู้บริหารทั่วโลก เกี่ยวกับความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Renaissance ร่วมกับนิตยสาร CFO นั้น คือ

1. วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ร้อยละ 40 ของ ผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่างเท่านั้นที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและ ผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

1. การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การ

วิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

## 2.5 บริบทของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด



ภาพที่ 2.5.1 โลโก้ บริษัท LMG ประกันภัย

ที่มา : <https://productnation.co/th/product/lmg-car>

บริษัทประกันวินาศภัย จากเดิม บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อ บริษัท นารายณ์สาทรประกันภัย จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ พ.ศ.2455 และสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่นครบอสตัน เป็นบริษัทอันดับ 6 ของโลกด้านประกันภัยสินและประกันวินาศภัย ขององค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจากรายได้ปี 2563 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เรามีรายรับรวมทั้งปี 43.8 พันล้านดอลลาร์ สหรัฐเรามีพนักงาน 45,000 คนใน 29 ประเทศทั่วโลกและกว่า 50 สาขาในประเทศไทยและเขตเศรษฐกิจ ความมุ่งมั่น เพื่อมอบบริการที่ดีที่สุดในทุกๆด้านให้แก่ผู้เอาประกันภัย ทำให้ บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด ก้าวสู่ความเป็นหนึ่งในห้าของบริษัทประกันภัยที่ดีที่สุดของประเทศไทยได้รับ ความไว้วางใจจากผู้เอาประกันภัยทั่วประเทศมีความมั่นคงด้วยทุนจดทะเบียนเกือบสองพันสี่ร้อยล้านบาท ภายใต้การสนับสนุนหลักจาก ลิเบอร์ตี มิวชวล กรุ๊ป แห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ให้บริการประกันภัยระดับโลก เรา นำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยและบริการที่หลากหลาย อาทิ

1) การประกันอัคคีภัย ครอบคลุมการประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก การประกันอัคคีภัยสำหรับที่อยู่อาศัย ประกันอัคคีภัยสำหรับที่อยู่อาศัยแบบประหยัด ฯลฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การประกันภัยเบ็ดเตล็ด ครอบคลุมการประกันภัยความรับผิดของกรรมการและเจ้าหน้าที่ของบริษัท การประกันภัยผู้โดยสารเรือสำหรับโดยสาร การประกันภัยอิสรภาพ การประกันภัยอุบัติเหตุเอื้ออาหาร การประกันภัยและคุ้มครอง กรณีธรณีพิบัติ (คลื่นใต้น้ำสึนามิ) การประกันภัยสุขภาพลูกกตัญญู การประกัน อุบัติเหตุส่วนบุคคล การประกันภัยอุบัติเหตุเดินทางอันใจ การประกันภัยโจรกรรม (Burglary Insurance) การประกันภัยสำหรับเจ้าบ้าน การประกันสุขภาพ การประกันภัยความรับผิดต่อสาธารณะ การประกันอุบัติเหตุ เดินทาง การประกันภัยความรับผิดจากผลิตภัณฑ์ (Product Liability Insurance) การประกันภัยความรับผิดของ กรรมการและเจ้าหน้าที่ของบริษัท ฯลฯ

3) การประกันภัยขนส่งสินค้าทางทะเล เป็นการประกันความเสียหายแก่เรือและทรัพย์สินหรือสินค้า ที่อยู่ในระหว่างการขนส่งทางทะเล และยังขยายขอบเขตความคุ้มครองไปถึงการขนส่งสินค้าทางอากาศและทางบก ซึ่งต่อเนื่องกับการขนส่งทางทะเลด้วย โดยมีประเภทของการประกันภัยทางทะเลแบ่งเป็น

3.1) การประกันภัยตัวเรือ (Hull Insurance) คุ้มครองความเสียหายต่อตัวเรือจากอุบัติเหตุต่าง ๆ เช่น ภัยจากลมพายุ, เรือเกยตื้น, เรือชนกัน, เรือชนหินโสโครก เป็นต้น และยังหมายความรวมถึงไปถึงการประกัน คาร์ระวางด้วย

3.2) การประกันภัยสินค้า (Cargo Insurance) คุ้มครองสินค้าที่เอาประกันภัยซึ่งอยู่ในระหว่าง การขนส่งทางทะเล ภัยที่ได้รับการคุ้มครองขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ผู้เอาประกันภัยเลือกซื้อความคุ้มครองไว้

4) การประกันภัยต่อ หมายถึง การกระจายความเสี่ยงภัยของผู้รับประกันภัยกับผู้รับประกันภัยด้วยกันเอง เนื่องจากความสามารถในการรับเสี่ยงภัยไว้เองของบริษัทมีจำกัด จึงกระจายความเสี่ยงภัยส่วนที่เหลือให้กับผู้รับประกันภัยอื่นๆ ซึ่งเรียกว่า ผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) โดยมีประเภทของการประกันภัยต่อ แบ่งเป็น

4.1) การประกันภัยต่อแบบเฉพาะราย (Facultative Reinsurance) คือการประกันภัยซึ่งบริษัท เอาประกันภัยต่อต้องเสนอรายละเอียดของภัยแต่ละราย ไปให้กับบริษัทผู้รับประกันภัยต่อพิจารณา ซึ่งอาจจะ กระทำโดยทางจดหมาย โทรศัพท์ โทรสาร หรืออื่น ๆ บริษัทรับประกันภัยต่อสามารถที่จะบอกรับหรือปฏิเสธ การเอาประกันภัยต่อชนิดนี้ได้

4.2) การประกันภัยต่อแบบสัญญา (Treaty Reinsurance) คือการประกันภัยที่เป็นข้อผูกมัดระหว่าง บริษัทเอาประกันภัยต่อจะต้องประกันภัยต่อให้แก่ผู้รับประกันภัยต่อ และผู้รับประกันภัยต่อสัญญาว่าจะรับ ประกันภัยต่อในสัดส่วนที่ได้ตกลงกันไว้ การประกันภัยต่อแบบนี้แบ่งออกเป็น

- การประกันภัยต่อแบบเป็นสัดส่วน การประกันภัยต่อแบบนี้ กำหนดจากจำนวนเงินเอาประกันภัยเป็นหลัก เบี้ยประกันภัยและค่าสินไหมทดแทนจะแบ่งกันระหว่างผู้เอาประกันภัยต่อกับผู้รับ ประกันภัยต่อตามอัตราส่วนของจำนวนเงินเอาประกันภัยของแต่ละฝ่ายที่รับเสี่ยงภัย

- การประกันภัยต่อแบบไม่เป็นสัดส่วน การประกันภัยแบบนี้ จะไม่กำหนดจากจำนวนเงินเอาประกันภัย แต่จะกำหนดจากจำนวนค่าสินไหมทดแทนเป็นหลัก โดยผู้รับประกันภัยต่อจะชดใช้ก็ต่อเมื่อ ค่าสินไหมทดแทนสูงกว่าวงเงินที่ได้ตกลงกันไว้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินจำนวนเงินที่ได้ตกลงกันไว้

5) ประกันภัยรถยนต์ส่วนบุคคลคือ การประกันความสูญเสียหรือเสียหายที่เกิดกับรถยนต์ รวมถึงความสูญเสียหรือเสียหายที่รถยนต์ก่อให้เกิดขึ้นแก่ชีวิตร่างกาย และ ทรัพย์สินของบุคคลภายนอกตลอดจนบุคคลที่โดยสารอยู่ในรถยนต์นั้นด้วย โดยบริษัทประกันจะชดใช้ค่าสินไหมทดแทนให้แก่ผู้เอาประกันภัยเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์



ภาพที่ 2.5.2 ความคุ้มครองที่หลากหลาย

ที่มา : <https://productnation.co/th/product/lmg-car>

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

อุมาพร คุณชื่น (2559) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม พบว่ากลยุทธ์การจัดการ 7's Mckinsey มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการ 7's Mckinsey ในการดำเนินงานของธุรกิจที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้

นายกิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559) กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุดทางด้านความสำคัญกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางขณะที่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด Balance scorecard โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกันจะใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดแตกต่างกัน และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ความ ได้เปรียบทางการแข่งขันโดยที่สถานประกอบการขนาดกลางจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้าน ผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาดมากกว่าสถานประกอบการขนาดเล็กโดยที่สถานประกอบการ ขนาดกลางจะใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมากกว่า ในขณะที่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไปในทิศทางเดียวกัน

นภัสสร วัฒนศักดิ์ (2560) ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับธุรกิจของธุรกิจ ที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษตากผลการวิจัยพบว่าจากจำนวนธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 117 ธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจขนาดย่อมถึง 99 ธุรกิจและยังเป็นธุรกิจที่ไม่ได้มีลักษณะการดำเนินงานเป็น BOI และกิจการ เป้าหมายทำให้ผลของงานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของธุรกิจขนาดย่อมที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจ พิเศษตากซึ่งไม่ได้มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นทั้ง BOI และกิจการเป้าหมายต่อสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งพบว่าสิทธิประโยชน์หลักในเขตเศรษฐกิจพิเศษตากทั้ง 4 สิทธิประโยชน์ล้วน แล้วแต่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการทำกำไรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งสะท้อนผ่านอัตรา การเติบโตของอัตรากำไรสุทธิส่งผลให้ธุรกิจขนาดย่อมไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันอันเกิดจากสิทธิประโยชน์ดังกล่าวในเขตเศรษฐกิจพิเศษตากได้ อีกทั้งผลการวิจัยนี้ยังมีความสอดคล้อง กับผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในเขตเศรษฐกิจพิเศษตากเพิ่มเติมจำนวน 3 ราย พบว่าสาเหตุ สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการกล่าวถึงความ คิดเห็นต่อตัววัดสิทธิประโยชน์ตรงกันคือสิทธิประโยชน์ ข้างต้นเอื้อประโยชน์ให้แก่ธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มากกว่าธุรกิจขนาดย่อม ทำให้การรับรู้ ของธุรกิจขนาดย่อมต่อตัววัดสิทธิ

ประโยชน์ต่างๆ อยู่ในระดับต่ำ และธุรกิจส่วนใหญ่มักให้ธุรกิจที่รับทำบัญชีเป็นผู้ดำเนินงานทำให้ไม่สามารถเข้าใจและนำเอาสิทธิประโยชน์ที่มีไปปรับใช้ได้อย่างครอบคลุม

วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ระดับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว รองลงมาคือ ด้านกลยุทธ์ต้นทุน และด้านการสร้างความแตกต่าง ตามลำดับ 2. ปัจจัยด้านความสามารถของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 88 ( $R^2 = 0.880$ ) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 4 ตัว ที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การแข่งขันเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง ความเป็นตัวของตัวเอง และความมีนวัตกรรม ตามลำดับ

กรรณิการ์ สิทธิชัย, สันติธร ภูริภักดี (2561) การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน 2 เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็น องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ครบทุกปัจจัย ทั้งส่วนที่เป็น Hard S's (เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์) และ Soft S's (เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์) โดยที่ ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหาร ระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

อภิรดี คำไล (2561) กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย การวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ทดสอบ 4 สมมติฐาน กระบวนการจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อตัวแบบกลยุทธ์ 7S และความสำเร็จของธุรกิจ และ ตัวแบบกลยุทธ์ 7S มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย สำหรับการทดสอบตัวแปรกลาง พบว่า

ตัวแบบกลยุทธ์ 7S เป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

กรณีการ สิทธีชัย, สันติธร ภูริภักดี (2562) รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน 2 เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แนวคิด 7's framework model เป็นหนึ่งวิธีการที่นำมาปรับใช้เป็นตัวเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความเป็นเลิศ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารและการปฏิบัติ ในการที่จะบูรณาการให้เหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง ที่ควรนำไปปฏิบัติเพื่อสู่การเป็นเลิศและผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีศักยภาพ ในการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล (2562) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การทบทวนวรรณกรรมวิจัยเชิงคุณภาพ การทบทวนวรรณกรรม การศึกษาค้นคว้า มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการและการทำธุรกิจ

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ (2562) ได้ทำการศึกษา การจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ : กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร สู่อำนาจความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล เพื่อนำเสนอพัฒนาการและการประยุกต์แนวคิดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือระบบไอซีทีในองค์กรสมัยใหม่ โดยเนื้อหาเริ่มจากพัฒนาการของระบบไอซีทีซึ่งจะผนวกเข้ากับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการและกรณีศึกษา เพื่อให้สามารถนำเทคนิคและกระบวนการไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรท่ามกลางการแข่งขันแบบเสรียุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยสามารถนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ในการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การเสริมความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณค่าเพื่อสร้างอำนาจและความเป็นเลิศในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถและการขยายการบริการที่ดี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่แตกต่างเพื่อให้องค์กรมีลักษณะเด่นกว่า ดังนั้น การศึกษาที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้งานกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต การประยุกต์ใช้ไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการที่เป็นประโยชน์ก็เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์โดยจะต้องมีการวางแผนการจัดการจัดการระบบไอซีทีอย่างเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปธรรมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรด้วย อีกทั้งการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบก็เพื่อให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

จันทิราพร ศิรินนท์ (2564) ได้ทำการศึกษา การวิเคราะห์ตามหลักแนวคิดแบบจำลอง แรงผลักดัน 5 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์แนวทางการวิเคราะห์ตามหลักแนวคิด Five Forces Model ที่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์ ประชากรและกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 220 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ ด้านการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ( $\beta=0.316, p<0.01$ ) ด้านสินค้าทดแทน ( $\beta=0.313, p<0.01$ ) และด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า ( $\beta=0.286, p<0.01$ ) ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จังหวัดบุรีรัมย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ ซึ่งสามารถรวมกันพยากรณ์เท่ากับ ร้อยละ 68.50 (AdjR2 = 0.685)

อักรกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ (2565) การวิจัยศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา การดำเนินการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการฝ่ายในแผนกต่าง ๆ จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ด้านกลยุทธ์ขององค์กร คือ บริษัทมุ่งความแตกต่างทางด้านบุคลากรเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน โดยการฝึกอบรมเป็นการเสริมองค์ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่ขาดให้กับพนักงานในบริษัท และการกระจายอำนาจโดยการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นใจถึงความสามารถของตน ในการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชา ให้อำนาจ และความรับผิดชอบแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งตามหน้าที่ ด้านระบบถือเป็นวิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องกระบวนการของการทำงาน ด้านรูปแบบหรือพฤติกรรมการทำงานบริษัทให้ความสำคัญในเรื่อง การสอนงานช่วยแก้ปัญหาในการทำงานพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการทำงานส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกัน และการเป็นพี่เลี้ยงทำให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจ ในวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ด้านบุคคลบริษัทให้ความใส่ใจ ในพนักงาน เพราะบริษัทถือว่าพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนให้บริษัทประสบความสำเร็จ โดยบริษัทมีการวางเส้นทางความก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงานของพนักงาน และมี

นโยบายส่งเสริมในด้าน คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานเพื่อป้องกันอัตราการลาออก ด้านทักษะความสามารถในการทำงานของพนักงาน คือ ทักษะทางด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริษัทได้นำระบบซอฟต์แวร์ ERP บูรณาการระบบงานในบริษัทให้ทำงานร่วมกัน ตั้งแต่การจัดซื้อ จัดจ้าง การผลิต การขาย การเงิน การบริหารบุคคล และ ด้านค่านิยมร่วม คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ ทีมจะสร้างผลงาน ให้ออกมาดีคุณภาพโดยพนักงานทุกคนมีเป้าหมายที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ และเติบโตไปเรื่อย ๆ อย่างไม่สิ้นสุด

ราตรี ศรีสวัสดิ์ธนานันท์ (2565) ได้ทำการศึกษา การตลาดแบบตัวต่อตัวของตัวแทนขายทางการแพทย์ด้วยการตลาดดิจิทัลเพื่อ 1) ตรวจสอบปริมาณการตลาดดิจิทัลที่ใช้โดยตัวแทนขายทางการแพทย์ 2) ประเมินประสิทธิผลของแบบฟอร์ม Balance Scorecard สำหรับอาชีพตัวแทนขายทางการแพทย์ และ 3) ประเมินว่าการตลาดดิจิทัลส่งผลต่อประสิทธิภาพของแบบฟอร์มบาลานซ์สกอร์การ์ดสำหรับอาชีพตัวแทนขายทางการแพทย์อย่างไร การใช้แบบสำรวจออนไลน์เป็นเครื่องมือในการวิจัยการศึกษามีลักษณะเป็นเชิงปริมาณ พนักงานขายทางการแพทย์ที่ให้บริการในโรงพยาบาลขนาด 120 เตียงหรือสถานพยาบาลที่ใหญ่กว่าจำนวน 385 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติถดถอยพหุคูณในการวิเคราะห์ข้อมูล การตลาดดิจิทัลโดยรวมมีประสิทธิภาพมาก ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.19 ดัชนีชี้วัดความสมดุลประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 4.43 สำหรับอาชีพตัวแทนขายทางการแพทย์ นอกจากนี้ความสำเร็จของ Balance Scorecard ในชีวิตการทำงานของตัวแทนขายทางการแพทย์นั้นได้รับอิทธิพลจากตัวแปรการตลาดดิจิทัลสี่ตัว ความสำคัญของปัจจัยเรียงจากมากไปน้อย ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แอปพลิเคชันออนไลน์ของธนาคาร ธนาคารบนมือถือ และอีคอมเมิร์ซได้รับการจัดอันดับตามลำดับ และสิ่งเหล่านี้อาจทำนายความสำเร็จในอาชีพของ Balance Scorecard ของตัวแทนขายทางการแพทย์ได้ถึง 38.60 เปอร์เซ็นต์

อิริยา ผ่องพิทยา (2566) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านนวัตกรรมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจค้าส่ง ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจค้าส่งในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี มีการเก็บแบบสอบถามโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 317 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจค้าส่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์มากที่สุดโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านสารสนเทศ ด้านกระบวนการ ด้านการวางแผน ด้านคน และด้านภาวะผู้นำ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจค้าส่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ผลการศึกษานวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ

ดำเนินงานขององค์กรเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของผลการดำเนินงาน พบประเด็นสำคัญที่ว่านวัตกรรมทางธุรกิจด้านภาวะผู้นำและด้านคน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจะพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจค้าส่ง เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานของธุรกิจประสบผลสำเร็จผู้นำหรือเจ้าของธุรกิจต้องใช้ทักษะการเป็นผู้นำมืออาชีพในการบริหารและจัดการองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการให้พนักงานได้รับเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร

## 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Shabanova et al. (2015) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ PEST และ SWOT เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis และ SWOT Analysis มีกลุ่มตัวอย่างคือร้านสะดวกซื้อในเมือง คาชานประเทศ รัสเซีย ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์ PEST Analysis และ SWOT Analysis ไม่เพียงแต่เผยให้เห็น จุดแข็งของกิจการเท่านั้น แต่ยังเผยจุดอ่อนในกิจการตลอดจนสามารถระบุภัยคุกคามในระยะสั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกิจการและเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Victor and Judith (2018) ได้ทำการศึกษา “อิทธิพลของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเมืองบันดุง ประเทศอินโดนีเซีย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานซึ่งมีตัวชี้วัดของประสิทธิภาพการดำเนินงานคือ Balance Scorecard ประกอบไปด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการหรือเจ้าของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 26 คน ผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในเมืองบันดุง ประเทศอินโดนีเซีย

Bishwajit Nayak (2021) ได้ทำการศึกษา บทบาทของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่และความสามารถของบริษัต่อการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริษัทที่ให้บริการด้านประกันสุขภาพ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทเป็นแนวคิดที่ไม่หยุดนิ่งซึ่งพัฒนาไปพร้อมกับความเป็นจริงทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเกิดใหม่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากร ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องคาดการณ์และจัดการอย่างแข็งขันเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษานี้สำรวจแนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันในบริบทของบริษัทประกันสุขภาพ และวิธีการที่เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่สามารถเพิ่มความสามารถที่มีอยู่เพื่อไปสู่เป้าหมายนี้ ลักษณะที่สำคัญของการประกันสุขภาพเป็นความจำเป็นทาง

สังคมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในการดูแลสุขภาพ พิสูจน์ความจำเป็นในการกำหนดความสามารถทางทฤษฎีที่จำเป็นสำหรับบริษัทประกันสุขภาพเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี วิธีการเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิค Delphi ที่ปรับปรุงแล้วในการผสมผสานตามลำดับจนถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึก 43 คนถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายปัจจัยต่างๆ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เนื้อหาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ความเข้มข้นตามหัวข้อ ความสามารถในการปฐมนิเทศคนในองค์กรและการส่งมอบบริการกลายเป็นรากฐานของกรอบความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมสมัยสำหรับบริษัทประกันสุขภาพที่ได้รับการสนับสนุนจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิค แนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยระบุว่าการจัดการเทคโนโลยีเกิดใหม่มีแรงดึงดูดต่อความสามารถของบริษัท เพื่อสร้างกรอบความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน การศึกษานี้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการบูรณาการความจำเป็นทางเทคโนโลยียุคใหม่เข้ากับความสามารถของบริษัทแบบดั้งเดิม ความสามารถในการปฐมนิเทศคนในองค์กรและการส่งมอบบริการกลายเป็นรากฐานของกรอบความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมสมัยสำหรับบริษัทประกันสุขภาพที่ได้รับการสนับสนุนจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิค แนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยระบุว่าการจัดการเทคโนโลยีเกิดใหม่มีแรงดึงดูดต่อความสามารถของบริษัท เพื่อสร้างกรอบความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน การศึกษานี้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการบูรณาการความจำเป็นทางเทคโนโลยียุคใหม่เข้ากับความสามารถของบริษัทแบบดั้งเดิม ความสามารถในการปฐมนิเทศคนในองค์กรและการส่งมอบบริการกลายเป็นรากฐานของกรอบความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมสมัยสำหรับบริษัทประกันสุขภาพที่ได้รับการสนับสนุนจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิค แนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยระบุว่าการจัดการเทคโนโลยีเกิดใหม่มีแรงดึงดูดต่อความสามารถของบริษัท เพื่อสร้างกรอบความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน การศึกษานี้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการบูรณาการความจำเป็นทางเทคโนโลยียุคใหม่เข้ากับความสามารถของบริษัทแบบดั้งเดิม ผลการวิจัยระบุว่าการจัดการเทคโนโลยีเกิดใหม่มีแรงดึงดูดต่อความสามารถของบริษัท เพื่อสร้างกรอบความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน การศึกษานี้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการบูรณาการความจำเป็นทางเทคโนโลยียุคใหม่เข้ากับความสามารถของบริษัทแบบดั้งเดิม

Ding Chong and Hapzi Ali (2022) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์การแข่งขัน ความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพทางการตลาดบน E-COMMERCE SHOPEE INDONESIA ความสะดวกใน

กิจกรรมทางเศรษฐกิจและธุรกิจทั้งหมดทั่วโลกในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ยิ่งไปกว่านั้น กิจกรรมการซื้อ-ขายที่มักจะเสนอตามประเพณีนั้น ปัจจุบันทำในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเรียกว่า E-commerce อีคอมเมิร์ซ เริ่มพัฒนาในอินโดนีเซียในปี 2542 โดยมีแพลตฟอร์มซื้อและขายชื่อ Kaskus ประชาชนทั่วไปไม่สามารถยอมรับการเกิดขึ้นของอีคอมเมิร์ซได้ทั้งหมดเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น คุณภาพของสินค้าที่นำเสนอ จนถึงปี 2552 แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซต่างๆ ในอินโดนีเซียเริ่มพัฒนา หนึ่งในนั้นคือ Shopee เพื่อจัดการกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ Shopee ใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันหลายอย่างเพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบในกลยุทธ์ประสิทธิภาพทางการตลาด ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน พันธมิตร และนวัตกรรม

Afifah Salihah , Sam'un Jaja Raharja , Herwan Abdul Muhyi (2022) ได้ทำการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยเฉพาะในธุรกิจที่ปรึกษาด้านไอที งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเชิงพรรณนาเชิงคุณภาพเพื่อระบุประสิทธิภาพของบริษัทโดยใช้แบบจำลอง McKinsey 7s การสัมภาษณ์และการสังเกตกับทรัพยากรบุคคลถูกนำมาใช้เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเชิงพาณิชย์ เนื้อหาหลักของบทความนี้คือบริษัทที่ให้บริการที่ปรึกษาด้านไอที ผู้เขียนได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากบริษัท ABC ที่ทำธุรกิจที่ปรึกษาด้านไอที และผู้ให้ข้อมูลจากบริษัท XYZ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่าแต่ละบริษัทมีข้อดีและข้อเสีย งานชิ้นนี้ต้องปรับปรุงการสื่อสารที่ดี ผู้จัดการที่มีระเบียบ และตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

Suhail Abdullah Al-Tamimi (2023) ได้ทำการศึกษา การประเมิน BALY ในฐานะบริษัทเริ่มต้น (เกิดใหม่) ในตลาดอิรักในฐานะบริษัทเกิดใหม่ตามแบบจำลองของ McKinsey เพื่อติดตามและวิเคราะห์ประสิทธิภาพ เนื่องจากความคล้ายคลึงกันระหว่างบริษัทที่กำลังเติบโตภายใต้การวิเคราะห์การวัดประสิทธิภาพของบริษัท (BALY IRAQ) ในแง่ของค่านิยมร่วม กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ สไตล์พนักงาน และทักษะโดยใช้โมเดล McKinsey 7S ส่วนประกอบทั้ง 7 ต้องประสานกันเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีค่านิยมร่วมเป็นแรงผลักดันเบื้องหลังการเติบโตของส่วนที่เหลือ ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการใช้ระบบที่เรียกว่า Performance Management System (PMS) เพื่อดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกด้าน ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การติดตามความคืบหน้า ไปจนถึงการยกย่องและให้รางวัลกับความสำเร็จ ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจวัดได้ด้วยความช่วยเหลือของ PMS

Benadette Kisuya,Dr. Allan Kihara,Dr. Joseph Macheru (2023) ได้ทำการศึกษา กลยุทธ์นวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทประกันภัยในเคนยา การสร้างผลกระทบของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทประกันภัยในเคนยา การศึกษานี้ยึดตาม McKinsey 7S Framework, Transaction Cost Innovation Theory, Porter's 5 Forces Model และ Dynamic Capabilities และพยายามสร้างผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์นวัตกรรมกระบวนการ และกลยุทธ์นวัตกรรมการตลาดต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทประกันภัยใน

เคนยา นอกจากนี้ยังมีการทดสอบผลกระทบในระดับปานกลางของสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทประกันภัยในเคนยา โดยพิจารณาจากความสำคัญของหน่วยงานกำกับดูแล พบว่ากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกันภัยในเคนยา นวัตกรรมกระบวนการยังพบว่ามีส่วนช่วยในเชิงบวกและสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกันภัยในเคนยา ผลการวิจัยยังเผยให้เห็นว่านวัตกรรมทางการตลาดมีความสำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจประกันภัยในเคนยา กรอบการกำกับดูแลพบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางระหว่างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกันภัยในเคนยา การศึกษาสรุปได้ว่ากลยุทธ์นวัตกรรม (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด) มีความสำคัญในการกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกันภัยในเคนยา

## 2.7 สรุปแนวคิดทฤษฎี

จากการค้นคว้า ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด สามารถสรุปได้ดังนี้

### ตารางที่ 2.1 ข้อสรุปแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อแนวคิดทฤษฎี และ งานวิจัย	ชื่อผู้เขียน/ปี	ข้อความสรุป/ข้อค้นพบ
การจัดการองค์กร (7s' McKinsy)	อุมพร คุณชื่น (2559)	กระบวนการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการ 7S McKinsey ในดำเนินงานของธุรกิจที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้
- โครงสร้าง	กรรณิการ์ สิทธิชัย,	การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ใน
- กลยุทธ์	สันติธร ภูริภักดี	การวิจัยเชิงคุณภาพมี 2 เทคนิค ได้แก่
- ระบบ	(2561)	1.การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)
- พนักงาน		2.การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- สไตล์การบริหาร		พบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการรวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ครบทุกปัจจัย
- ทักษะ		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัย	ชื่อผู้เขียน/ปี	ข้อความสรุป/ข้อค้นพบ
- ค่านิยม	อภิรดี คำไล (2561)	มีการทำกลยุทธ์การตลาดเพื่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์ 7s ของ McKinsey ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับความสำเร็ของธุรกิจ
	กรรณิการ์ สิทธิชัย, สันติธร ภูริภักดี (2562)	แนวคิด 7's framework model เป็นวิธีการที่นำมาปรับใช้เป็นตัวเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความเป็นเลิศ โดยขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และการปฏิบัติการที่จะบูรณาการให้เหมาะสมกับองค์กร
	อัครกิตต์ พัฒน สัมพันธ์ (2565)	การพัฒนาองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการวิจัยศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
	Ding Chong and Hapzi Ali (2022)	ใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันหลายอย่างเพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบในกลยุทธ์ประสิทธิภาพทางการตลาด ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน พันธมิตร และนวัตกรรม
	Afifah Salihah , Sam'un Jaja Raharja , Herwan Abdul Muhyi (2022)	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยใช้แบบจำลอง McKinsey 7s ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการสังเกต โดยใช้วิธีการเชิงพรรณนาเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเชิงพาณิชย์
	อัครกิตต์ พัฒน สัมพันธ์ (2565)	รูปแบบการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย 1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร คือ บริษัทมุ่งความแตกต่างทางด้านบุคลากรเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน โดยการฝึกอบรมเป็นการเสริมองค์ความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อแนวคิด	ทฤษฎี และงานวิจัย	ชื่อผู้เขียน/ปี	ข้อความสรุป/ข้อค้นพบ
			<p>ใหม่หรือเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่ขาดให้กับพนักงานในบริษัท</p> <p>2. ด้านโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ สายบังคับบัญชาให้อำนาจ และความรับผิดชอบแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>ด้านทักษะความสามารถในการทำงานของพนักงาน คือ ทักษะทางด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านค่านิยมร่วม คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ ทีมจะสร้างผลงานให้ออกมามีคุณภาพและมีเป้าหมายที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ</p>
		Benadette Kisuya, Dr. Allan Kihara, Dr. Joseph Macheru (2023)	<p>3. การทำกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทประกันภัย โดยทำตามแนวคิด McKinsey 7 S Framework, Transaction Cost Innovation Theory, Porter's 5 Forces Model และ Dynamic Capabilities พบว่ากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีส่วนช่วยในเชิงบวกและสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกันภัย</p>
		วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561)	<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว</li> <li>2. ด้านกลยุทธ์ต้นทุน</li> <li>3. ด้านการสร้างความแตกต่าง</li> </ol> <p>ปัจจัยด้านความสามารถของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแข่งขันเชิงรุก</li> </ol>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัย	ชื่อผู้เขียน/ปี	ข้อความสรุป/ข้อค้นพบ
		2. ความกล้าเสี่ยง 3. ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม
การสร้าง ความ ได้เปรียบ ในยุคดิจิทัล - การขับเคลื่อน ธุรกิจด้วยข้อมูล - การสร้าง ความ รวดเร็ว - การสร้าง ความ แตกต่างให้กับ ธุรกิจ - การเจาะ จง เฉพาะ ความ เชี่ยวชาญ	วรลักษณ์ ลลิต ศศิวิมล (2562)	4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ ดังนั้นจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการและการทำธุรกิจ
	จันทิราพร ศิรินนท์ (2564)	การวิเคราะห์ตามหลักแนวคิดแบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันตามหลักแนวคิด Five Forces Model โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย
	Shabanova et al. (2015)	การวิเคราะห์ PEST และ SWOT เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
	Bishwajit Nayak (2021)	การสร้างความสามารถในการแข่งขันในบริษัทที่ให้บริการด้านประกันสุขภาพโดยการบูรณาการความจำเป็นทางเทคโนโลยียุคใหม่เข้ากับความสามารถของบริษัทแบบดั้งเดิม เพื่อสร้างแรงดึงดูดต่อความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัย	ชื่อผู้เขียน/ปี	ข้อความสรุป/ข้อค้นพบ
		ของบริษัท และสร้างกรอบความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน
	พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ (2562)	กลยุทธ์การพัฒน่องค์กรสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัลเป็นแนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผนวกเข้ากับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ในการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ รวมถึงเพิ่มคุณค่าเพื่อสร้างอำนาจและความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถและการขยายการบริการที่ดี
	Benadette Kisuya,Dr. Allan Kihara,Dr. Joseph Macheru (2023)	พบว่าการทำกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทประกันภัย โดยการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาดมีความสำคัญในการกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกันภัย
	นายกิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559)	แนวคิด Balance Scorecard เป็นกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงานและทำให้ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
<b>การดำเนินงาน</b>		
- ด้านการเงิน		
- ด้าน กระบวนการ ภายใน	Victor and Judith (2018)	ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน คือ Balance Scorecard ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้
- ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อแนวคิด	ทฤษฎี และงานวิจัย	ชื่อผู้เขียน/ปี	ข้อความสรุป/ข้อค้นพบ
		ราตรี ศรีสวัสดิ์ นันทน์ (2565)	การประเมินประสิทธิผล Balance Scorecard ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรการตลาดดิจิทัล ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพ โดยดัชนีชี้วัดความสมดุลประสบความสำเร็จมากที่สุด
		อิริยา ผ่องพิทยา (2566)	ปัจจัยด้านนวัตกรรมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อดำเนินงานของธุรกิจโดยใช้ Balance Scorecard ทั้ง 4 ด้านลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ซึ่งนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของผลการดำเนินงาน พบประเด็นสำคัญที่ว่านวัตกรรมทางธุรกิจด้านภาวะผู้นำและด้านคน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการให้พนักงานได้รับเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยมี รายละเอียด ดังนี้

- 3.1 แบบการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.5 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 แบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ความสำเร็จของทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด โดยใช้เทคนิควิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause – and Effect Relationships) เพื่อสร้างรูปแบบความสำเร็จของการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ (Kerlinger, 1973; Kumar, 2005; สีน พันธุ์พินิจ, 2553) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 1,520 ราย (ข้อมูลบุคลากร บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ประเทศไทย ปี 2563)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n) จากพนักงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ประจำปี 2563 จำนวน 1,520 ราย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนแน่นอน จึงใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 หรือมีระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ที่ขนาดประชากร จำนวน 1,520 ราย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$n = \frac{X^2 Np(1-p)}{e^2 (N-1) + X^2 p(1-p)}$$

กำหนดให้ n คือ จำนวนหรือขนาดของตัวอย่าง  
 N คือ จำนวนหรือขนาดของประชากร (1,520 ราย)  
 e 2 คือ ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (0.05)  
 P คือ สัดส่วนของประชากร กำหนดให้เป็น 0.50 สำหรับขนาดของ

ตัวอย่างมากที่สุด

X 2 คือ การแจกแจงของ Z เป็นค่าไคสแควร์ (Chi-square Value) ที่ 1 Degree of freedom เปิดตารางได้ 3.841

$$\begin{aligned} n &= 3.841 \frac{(1,520)(0.5)(1-0.5)}{0.05^2 (1,520 - 1) + 3.84(0.5)(1-0.5)} \\ &= 3.841 \times \frac{380}{3.7975 + 0.96} \\ &= 307 \end{aligned}$$

ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือจำนวน 307 ราย โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามภูมิภาคได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างพนักงานของ บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด จำกัด ตามภูมิภาค

บุคลากร บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	จำนวนประชากร (ราย)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)
ภาคกลางและปริมณฑล	435	88
ภาคเหนือ	380	77
ภาคตะวันออก	196	40
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	264	53
ภาคใต้	245	49
<b>รวม</b>	<b>1,520</b>	<b>307</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยคำถามแบบปลายปิด และคำถามแบบปลายเปิด โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องการจากวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็นตอน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามปลายปิด (Closed Questions) มีจำนวนทั้งหมด 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้ การศึกษา ตำแหน่งงาน อยุ่งาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List)

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านระบบ 4) ด้านพนักงาน 5) ด้านสไตล์การบริหาร 6) ด้านทักษะ และ 7) ด้านค่านิยม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Five Point Likert Scales)

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร ประกอบด้วย 1) การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล 2) การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ 3) การสร้างความรวดเร็ว 4) การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Five Point Likert Scales)

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านกระบวนการภายใน 3) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Five Point Likert Scales)

### 3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ดังนี้

#### 3.4.1 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

เริ่มจากศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงประยุกต์ให้เข้ากับการศึกษาฉบับนี้ โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งได้ดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัย หนังสือ และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดของการศึกษา นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบปรับปรุงและแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อคำแนะนำ ตรวจสอบแบบสอบถามว่าครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการศึกษา หรือไม่สำนวนภาษาที่ใช้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด พร้อมปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและการใช้ภาษา

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิครั้งสุดท้ายเพื่อนำไปพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทำการศึกษา

### 3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.2.1 ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในกำหนดตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือที่เป็นข้อคำถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

3.4.2.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการศึกษาและครอบคลุมนิยามศัพท์ของตัวแปรที่ได้พัฒนาขึ้นมา

3.4.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการศึกษา นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม และครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษา

3.4.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการจัดทำวิจัย จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับร่างเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือด้านค่าความตรง (Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item – Objective Congruence) โดยให้ทางอาจารย์ที่ปรึกษาแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังรายชื่อในภาคผนวก โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะพิจารณาลงความเห็นข้อคำถามในแบบสอบถามว่า มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือไม่แล้วพิจารณาให้คะแนนค่าความสอดคล้อง ระหว่าง +1 , 0 และ -1

โดย	+1	หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
	- 1	หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากนั้นนำค่าคะแนนมาใช้แทนสูตร

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

โดย  $\Sigma x$  หมายถึง ผลรวมคะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

$N$  หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อควรมีค่าเท่ากับ 0.66 – 1.00 จึงจะนำไปใช้ได้ ถ้าไม่ถึงต้องปรับปรุง จนกระทั่งมีค่าที่ต้องการแล้วจึงนำไปใช้

3.4.4.5 ทำการจัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาความตรงแล้ว และทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่ม ตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เพื่อทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค โดย พิจารณาค่าความเชื่อมั่น หากมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ได้มีค่า เท่ากับ 0.982 และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายข้อ ต้องมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 ทุกข้อ ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างได้

3.4.2.6 หลังจากผู้จัดทำได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว จึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.5 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์

1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์หา ค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในแบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านระบบ 4) ด้านพนักงาน 5) ด้านสไตล์การบริหาร 6) ด้านทักษะ และ 7) ด้านค่านิยม ส่งผลต่อความสำเร็จของการ ประกอบธุรกิจของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นใน แบบสอบถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร ประกอบด้วย 1) การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล 2) การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ 3) การส่งมอบที่รวดเร็ว 4) การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลต่อความสำเร็จทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาและนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอ

ข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัย และได้ กำหนดการให้ คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้	1	คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุดจำนวนระดับ}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ \text{ดังนั้น ช่วงคะแนน} &= 0.80 \end{aligned}$$

การหาค่าเฉลี่ยเกณฑ์คะแนนของคำตอบของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3) การทดสอบสมมติฐาน โดยวิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงอนุมานและนำข้อมูลที่รวบรวมได้มา วิเคราะห์หาค่าทางสถิติ โดย

3.1) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการ วิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

สมการที่ 1 ปัจจัยด้านการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน =  $\beta_0 + \beta_1$  การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล +  $\beta_2$  การสร้างความรวดเร็ว +  $\beta_3$  การ สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ +  $\beta_4$  การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ +  $\epsilon$

สมการที่ 2 ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล =  $\beta_0 + \beta_1$  โครงสร้าง +  $\beta_2$  กลยุทธ์ +  $\beta_3$  ระบบ +  $\beta_4$  พนักงาน +  $\beta_5$  สไตล์การบริหาร +  $\beta_6$  ทักษะ +  $\beta_7$  ค่านิยม +  $\epsilon$

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับการอธิบายลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ดังนี้

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.5.1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 สถิติเชิงอ้างอิง เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ดังนี้

3.5.2.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระหลายตัวตามกรอบแนวคิดการวิจัย

3.5.2.2 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของตัวแปรตาม นำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กร การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล และผลการดำเนินงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด 2) เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการองค์กร ที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด 3) เพื่อศึกษาผลกระทบของการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด สามารถนำเสนอผลการวิจัยเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	186	60.6
ชาย	121	39.4
รวม	307	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมาเป็น เพศชาย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
21 ปี - 30 ปี	176	57.3
31 ปี - 40 ปี	127	41.4
41 ปี - 50 ปีขึ้นไป	4	1.3
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21 ปี ถึง 30 ปี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 รองลงมาคืออายุ 31 ปี ถึง 40 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 อายุระหว่าง 41 ปี ถึง 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้สุทธิต่อเดือน

รายได้สุทธิต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
10,000 - 20,000 บาท	189	61.6
20,001 - 30,000 บาท	99	32.2
30,001 ขึ้นไป	19	6.2
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้สุทธิต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาคือ 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 และ 30,001 ขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	275	89.6
ปริญญาโท	20	6.5
ปริญญาเอก	12	3.9
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>100.0</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 ระดับปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายชายและการตลาด	257	83.7
ฝ่ายการเงิน	20	6.5
ฝ่ายบริหาร	26	8.5
อื่น ๆ	4	1.3
<b>รวม</b>	<b>307</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานตำแหน่งฝ่ายชายและการตลาด จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 83.7 รองลงมาคือ ฝ่ายบริหาร จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ฝ่ายการเงิน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และอื่น ๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

#### 4.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท 7s McKinsey	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	(n = 307)
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>				
1. มีการแบ่งสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบ	4.14	.527	มาก	
2. มีโครงสร้างระบบงานที่ชัดเจน	4.23	.685	มากที่สุด	
3. มีการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	4.17	.600	มาก	
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.18</b>	<b>.482</b>	<b>มาก</b>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 307)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท 7s McKinsey	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>ด้านกลยุทธ์</b>			
4. มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานได้เหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร	4.13	.626	มาก
5. มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ	4.26	.749	มากที่สุด
6. มีกลยุทธ์การทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	4.18	.600	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.537</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านระบบ</b>			
7. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	.593	มาก
8. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว	4.11	.750	มาก
9. ระบบปฏิบัติงานแบ่งตามสายงานได้อย่างชัดเจน	4.11	.700	มาก
10. ระบบการทำงานมีความปลอดภัยต่อบุคลากร และลูกค้า	4.12	.687	มาก
11. ระบบปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าและพนักงานเป็นหลัก	4.11	.662	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.09</b>	<b>.509</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านพนักงาน</b>			
12. พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตำแหน่ง	4.02	.604	มาก
13. มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม	4.20	.738	มากที่สุด
14. พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา	4.08	.659	มาก
15. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของบุคลากรอยู่ตลอด	4.12	.672	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.554</b>	<b>มาก</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n = 307)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท 7s McKinsey	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>ด้านสไตล์การบริหาร</b>			
16. มีการบริหารและกระจายอำนาจในแต่ละแผนกงาน อย่างชัดเจน	4.05	.629	มาก
17. ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	4.24	.702	มากที่สุด
18. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	.698	มาก
19. ผู้นำมีการนัดประชุม สอบถามความคิดเห็นของบุคลากร อยู่ตลอด	4.22	.660	มากที่สุด
20. ผู้นำมีตรวจสอบผลการดำเนินงานและสั่งการที่ชัดเจน	4.10	.645	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.15</b>	<b>.535</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านทักษะ</b>			
21. ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	4.04	.679	มาก
22. ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กร	4.11	.760	มาก
23. ความสามารถในการจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ	4.10	.680	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.08</b>	<b>.595</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านค่านิยม</b>			
24. ความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร	4.12	.599	มาก
25. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มี ต่อองค์กร	4.18	.685	มาก
26. ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ร่วมงานให้การสนับสนุน และร่วมมือด้วยความเต็มใจ	4.25	.646	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.18</b>	<b>.531</b>	<b>มาก</b>
<b>ในภาพรวมทั้งหมด</b>	<b>4.13</b>	<b>.444</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ในภาพรวมทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .444) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .537) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และด้านค่านิยม เท่ากัน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .482) ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .531) ด้านสไตล์การบริหาร ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = .535) ด้านพนักงาน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .554) ด้านระบบ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = .509) และด้านทักษะ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .595) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) **ด้านโครงสร้างองค์กร** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .482) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการมีโครงสร้างระบบงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = .685) รองลงมาคือ การมีการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .600) และการมีการแบ่งสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .527) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) **ด้านระบบ** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = .509) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการมีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .749) รองลงมาคือ การมีกลยุทธ์การทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .600) และการมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานได้เหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = .626) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) **ด้านพนักงาน** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .554) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = .738) รองลงมาคือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของบุคลากรอยู่ตลอด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .672) พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .659) และพนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = .604) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) **ด้านสไตล์การบริหาร** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = .535) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = .702) รองลงมาคือ ผู้นำมีการนัดประชุม สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ตลอด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = .660) ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = .698) ผู้นำมีตรวจสอบผลการดำเนินงานและสั่งการที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .645) และมีการบริหารและกระจายอำนาจในแต่ละแผนกงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = .629) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) **ด้านทักษะ** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .595) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .760) รองลงมาคือ ความสามารถ

ในการจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = .680) และความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .679) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) **ด้านค่านิยม** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .531) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = .646) รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .685) และความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = .599) ตามลำดับ

### 4.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร

(n = 307)			
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล</b>			
1. มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ	4.12	.619	มาก
2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเสนอการขายและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	.718	มากที่สุด
3. มีการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้าและองค์กร	4.17	.625	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.21</b>	<b>.518</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ</b>			
4. ราคาผลิตภัณฑ์ที่องค์กรตั้งสามารถดึงดูดลูกค้าได้	4.08	.607	มาก
5. การบริการที่องค์กรปฏิบัติสามารถดึงดูดลูกค้าได้	4.22	.727	มากที่สุด
6. องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องเทคโนโลยี	4.15	.636	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.16</b>	<b>.544</b>	<b>มาก</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ต่อ

(n = 307)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบใน ยุคดิจิทัลขององค์กร	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
<b>การสร้างความรวดเร็ว</b>			
7. มีการบริการลูกค้าหลังการขายได้อย่างรวดเร็ว	4.07	.603	มาก
8. มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	4.23	.694	มากที่สุด
9. มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆเพื่อองค์กรและตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	4.10	.661	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.14</b>	<b>.528</b>	<b>มาก</b>
<b>การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ</b>			
10. มีการขายที่ตรงจุดตามที่องค์กรได้วางแผน	4.08	.604	มาก
11. มีการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าอย่างชัดเจน	4.17	.712	มาก
12. มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในการบริการ ลูกค้า	4.20	.614	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>.519</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>ภาพรวมทั้งหมด</b>	<b>4.18</b>	<b>.461</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร ในภาพรวมทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .461) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = .519) รองลงมา คือ ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = .518) ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = .544) และด้านการสร้างความรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .528) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = .461) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเสนอการขายและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = .718) รองลงมาคือ มีการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้าและองค์กร ( $\bar{X}$  = 4.17, S.D.=.625) และมีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  = 4.12, S.D. = 619) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล **การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.16, S.D. =.544) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริการที่องค์กรปฏิบัติสามารถดึงดูดลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.22, S.D. = .727) รองลงมาคือ องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องเทคโนโลยี ( $\bar{X}$  = 4.15, S.D.=.636) และราคาผลิตภัณฑ์ที่องค์กรตั้งสามารถดึงดูดลูกค้าได้ ( $\bar{X}$  = 4.08, S.D. = 607) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล **การสร้างความเร็ว** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.14, S.D. =.528) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.23, S.D. = .694) รองลงมาคือ มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆเพื่อองค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X}$  = 4.10, S.D.=.661) และมีการบริการลูกค้าหลังการขายได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X}$  = 4.07, S.D. = 603) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล **การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.23, S.D. =.519) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในการบริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.20, S.D. = .614) รองลงมาคือ มีการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าอย่างชัดเจน ( $\bar{X}$  = 4.17, S.D.=.712) และมีการขายที่ตรงจุดตามที่องค์กรได้วางแผน ( $\bar{X}$  = 4.08, S.D. = 604) ตามลำดับ

#### 4.4 ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท  
(n = 307)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>ด้านการเงิน</b>			
1. อัตราการเติบโตของรายได้ขององค์กรมีผลต่อบุคลากร	4.11	.554	มาก
2. ค่าใช้จ่ายในสำนักงานมีผลต่อเงินเดือนของพนักงาน	4.17	.690	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.14</b>	<b>.530</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>			
3. ระบบขององค์กรดีทำให้องค์กรมีการพัฒนาและส่งผลต่อเงินเดือนของบุคลากร	4.14	.637	มาก
4. องค์กรมีระบบที่ดีส่งผลให้มีการบริการหลังการขายที่ดี	4.28	.691	มากที่สุด
5. ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการที่ดี	4.23	.660	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>.555</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>			
6. ผู้บริหารและบุคลากรมีการอบรมพัฒนาในการขายและบริการอย่างต่อเนื่อง	4.14	.582	มาก
7. ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	.620	มากที่สุด
8. มีการประเมิน (KPI) บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.35	.676	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.25</b>	<b>.509</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>ในภาพรวมทั้งหมด</b>	<b>4.22</b>	<b>.455</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท ในภาพรวมทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = .455) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = .509) รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = .518) และด้านการเงิน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .530) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท **ด้านการเงิน** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .530) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าใช้จ่ายในสำนักงานมีผลต่อเงินเดือนของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .690) รองลงมาคือ อัตราการเติบโตของรายได้ขององค์กรมีผลต่อบุคลากร ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .554) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท **ด้านกระบวนการภายใน** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = .555) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีระบบที่ดีส่งผลให้มีการบริการหลังการขายที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .691) รองลงมาคือ ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = .660) ระบบขององค์กรดีทำให้องค์กรมีการพัฒนาและส่งผลต่อเงินเดือนของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .554) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = .509) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมิน (KPI) บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = .676) รองลงมาคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .620) และผู้บริหารและบุคลากรมีการอบรมพัฒนาในการขายและบริการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .582) ตามลำดับ

#### 4.5 ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

##### 4.5.1 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) ของตัวแปรอิสระความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ( $X_1$ ) กลยุทธ์ ( $X_2$ ) ระบบ ( $X_3$ ) พนักงาน ( $X_4$ ) สไตล์การบริหาร ( $X_5$ ) ทักษะ ( $X_6$ ) และค่านิยม ( $X_7$ ) และความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ( $Y_1$ ) การสร้างความรวดเร็ว ( $Y_2$ ) การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ( $Y_3$ ) และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ( $Y_4$ )

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	VIF
Mean	4.14	4.24	4.18	4.13	4.27	4.19	4.11	4.11	4.12	4.11	4.02	
S.D.	0.527	0.685	0.601	0.627	0.750	0.600	0.750	0.701	0.687	0.662	0.604	
X <sub>1</sub>												2.667
X <sub>2</sub>	0.742**											3.125
X <sub>3</sub>	0.624**	0.695**										2.656
X <sub>4</sub>	0.639**	0.698**	0.723**									3.450
X <sub>5</sub>	0.641**	0.634**	0.686**	0.786**								3.893
X <sub>6</sub>	0.474**	0.543**	0.581**	0.617**	0.688**							2.060
X <sub>7</sub>	0.635**	0.627**	0.530**	0.578**	0.687**	0.554**						2.295
Y <sub>1</sub>	0.663**	0.671**	0.552**	0.582**	0.660**	0.549**	0.707**					2.920
Y <sub>2</sub>	0.613**	0.662**	0.550**	0.557**	0.625**	0.511**	0.723**	0.752**				3.125
Y <sub>3</sub>	0.447**	0.511**	0.450**	0.373**	0.447**	0.333**	0.542**	0.598**	0.676**			1.941
Y <sub>4</sub>	0.579**	0.638**	0.502**	0.523**	0.668**	0.477**	0.736**	0.755**	0.738**	0.598**		2.805

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวที่ใช้ในการวิจัย พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.447 - 0.786 ซึ่งน้อยกว่า 0.80 (Cooper & Schindler, 2006) แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ได้ นอกจากนี้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง 1.941 – 3.893 มีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (Lee et al., 2000)

### 4.3.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 (H1a – H1g)

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ พนักงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม กับความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ องค์กรของบริษัท (7s McKinsey)	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.524	0.175		8.731	0.000
โครงสร้าง	0.060	0.061	0.064	0.987	0.324
กลยุทธ์	0.221	0.059	0.265	3.757	0.000
ระบบ	-0.118	0.057	-0.134	-2.056	0.041
พนักงาน	-0.087	0.060	-0.108	-1.455	0.147
สไตล์การบริหาร	0.220	0.066	0.263	3.328	0.001
ทักษะ	-0.003	0.043	-0.004	-0.078	0.938
ค่านิยม	0.360	0.051	0.426	7.038	0.000
R = 0.723 R <sup>2</sup> = 0.522 Adj R <sup>2</sup> = 0.511 F = 46.681 Sig = 0.000					

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 \*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบ พนักงาน สไตล์การบริหาร ทักษะ และค่านิยม ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 (H2a – H2c) ผลการวิเคราะห์พบว่า

การจัดการองค์กร ด้านโครงสร้าง ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร (B = 0.060, p > 0.05) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H1a

การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.221, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1b

การจัดการองค์กร ด้านระบบ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = -0.118, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1c

การจัดการองค์กร ด้านพนักงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ( $B = -0.087, p > 0.05$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H1d

การจัดการองค์กร ด้านสไตล์การบริหาร ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.220, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1e

การจัดการองค์กร ด้านทักษะ ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ( $B = -0.003, p > 0.05$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H1f

การจัดการองค์กร ด้านค่านิยม ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.036, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1g

ทั้งนี้ตัวแปรอิสระการจัดการองค์กรทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านพนักงาน ด้านสไตล์การบริหาร และด้านค่านิยม มีประสิทธิภาพพร้อมกันพยากรณ์และอธิบายตัวแปรตาม ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ได้ร้อยละ 52.2 ( $R^2 = 0.522$ ) โดยมีค่าความสัมพันธ์ร้อยละ 72.3 ( $R = 0.723$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์ของพยากรณ์ปรับปรุงร้อยละ 51.1 ( $Adj R^2 = 0.511$ ) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$\hat{Y}$  (ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร) = 1.524 + 0.060 (ด้านโครงสร้าง) + 0.221 (ด้านกลยุทธ์) - 0.118 (ด้านระบบ) - 0.087 (ด้านพนักงาน) + 0.220 (ด้านสไตล์การบริหาร) - 0.003 (ด้านทักษะ) + 0.360 (ด้านค่านิยม)

$\hat{Z}$  (ประสิทธิภาพการทำงาน) = 0.064 (ด้านโครงสร้าง) + 0.265 (ด้านกลยุทธ์) - 0.134 (ด้านระบบ) - 0.108 (ด้านพนักงาน) + 0.263 (ด้านสไตล์การบริหาร) - 0.004 (ด้านทักษะ) + 0.426 (ด้านค่านิยม)

### 4.3.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 (H2a – H2d)

**ตารางที่ 4.11** การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ด้านการสร้างความเร็ว ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้าง ความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของ องค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients B	Std. Error	Coefficients Beta		
Constant	1.318	0.156		8.435	0.000
1. การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล	0.189	0.056	0.219	3.390	0.001
2. การสร้างความเร็ว	0.170	0.055	0.206	3.087	0.002
3. การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ	-0.009	0.045	-0.011	-0.208	0.836
4. การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ	0.351	0.055	0.407	6.433	0.000
R = 0.755 R <sup>2</sup> = 0.570 Adj R <sup>2</sup> = 0.564 F = 100.063 Sig = 0.000					

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 (H2a – H2c) ผลการวิเคราะห์พบว่า

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.189, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H2a

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความเร็ว ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.170, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H2b

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $B = 0.009, p > 0.05$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H2c

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $B = 0.351, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H2d

ทั้งนี้ตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ มีประสิทธิภาพพร้อมกันพยากรณ์และอธิบายตัวแปรตามผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 57.0 ( $R^2 = 0.570$ ) โดยมีค่าความสัมพันธ์ร้อยละ 75.5 ( $R = 0.755$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์ของพยากรณ์ปรับปรุงร้อยละ 56.4 ( $Adj R^2 = 0.564$ ) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} (\text{ผลการดำเนินงานขององค์กร}) = 1.318 + 0.189 (\text{การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล}) + 0.170 (\text{การสร้างความรวดเร็ว}) - 0.009 (\text{การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ}) + 0.351 (\text{การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ})$$

$$\hat{Z} (\text{ผลการดำเนินงาน}) = 0.219 (\text{การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล}) + 0.206 (\text{การสร้างความรวดเร็ว}) - 0.011 (\text{การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ}) + 0.407 (\text{การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ})$$

การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ สรุปการทดสอบสมมติฐานดังตารางต่อไปนี้  
ตารางที่ 4.12 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	คำอธิบาย	ผลการทดสอบ
H1b	การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อการสร้าง ความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับ สมมติฐาน
H1c	การจัดการองค์กร ด้านระบบ ส่งผลกระทบต่อการสร้าง ความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับ สมมติฐาน
H1e	การจัดการองค์กร ด้านสไตล์การบริหาร ส่งผลกระทบต่อ การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับ สมมติฐาน
H1g	การจัดการองค์กร ด้านค่านิยม ส่งผลกระทบต่อ การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับ สมมติฐาน
H1a	การจัดการองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ส่งผลกระทบต่อ การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ปฏิเสธ สมมติฐาน
H1d	การจัดการองค์กร ด้านพนักงาน ส่งผลกระทบต่อ การสร้าง ความได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ปฏิเสธ สมมติฐาน

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สมมติฐานที่	คำอธิบาย	ผลการทดสอบ
H1f	การจัดการองค์กร ด้านทักษะ ส่งผลกระทบต่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน
H2a	การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับสมมติฐาน
H2b	การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความเร็ว ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับสมมติฐาน
H2d	การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ยอมรับสมมติฐาน
H2c	การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างแตกต่างให้กับธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด	ปฏิเสธสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กร การสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล และผลการดำเนินงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด 2) เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการองค์กร ที่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด 3) เพื่อศึกษาผลกระทบของการสร้างรายได้เปรียบในยุคดิจิทัล ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด โดยใช้เทคนิควิธีวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด จำนวน 307 ตัวอย่าง สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 21 ปี ถึง 30 ปี มีรายได้สุทธิต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นพนักงานตำแหน่งฝ่ายขายและการตลาด

5.1.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ในภาพรวมทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = .537) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านค่านิยม เท่ากัน ด้านสไตล์การบริหาร ด้านพนักงาน ด้านระบบ และด้านทักษะ ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีโครงสร้างระบบงานที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การมีการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และการมีการแบ่งสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ด้านระบบ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การมีกลยุทธ์การทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และการมีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานได้เหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ด้านพนักงาน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของบุคลากรอยู่ตลอด พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตำแหน่ง ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ด้านสไตล์การบริหาร ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำมีการนัดประชุม สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ตลอด ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีตรวจสอบผลการดำเนินงานและสั่งการที่ชัดเจน และมีการบริหารและกระจายอำนาจในแต่ละแผนกงานอย่างชัดเจน ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ด้านทักษะ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความสามารถในการจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการ และความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey) ด้านค่านิยม ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร ตามลำดับ

### 5.1.3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร ในภาพรวมทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และด้านการสร้างความรวดเร็ว ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเสนอการขายและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้าและองค์กร และมีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริการที่องค์กรปฏิบัติสามารถดึงดูดลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องเทคโนโลยี และราคาผลิตภัณฑ์ที่องค์กรตั้งสามารถดึงดูดลูกค้าได้ ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล การสร้างความรวดเร็ว ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆเพื่อองค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีการบริการลูกค้าหลังการขายได้อย่างรวดเร็ว ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในการบริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าอย่างชัดเจนและมีการขายที่ตรงจุดตามที่องค์กรได้วางแผน ตามลำดับ

#### 5.1.4 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท ในภาพรวมทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท ด้านการเงิน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าใช้จ่ายในสำนักงานมีผลต่อเงินเดือนของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ อัตราการเติบโตของรายได้ขององค์กรมีผลต่อบุคลากร ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท ด้านกระบวนการภายใน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีระบบที่ดีส่งผลให้มีการบริการหลังการขายที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการที่ดี ระบบขององค์กรดีทำให้องค์กรมีการพัฒนาและส่งผลต่อเงินเดือนของบุคลากร ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประเมิน (KPI) บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารและบุคลากรมีการอบรมพัฒนาในการขายและบริการอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

#### 5.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

5.1.4.1 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบ พนักงาน สไตล์การบริหาร ทักษะ และค่านิยม ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 (H2a – H2c) ผลการวิเคราะห์พบว่า

การจัดการองค์กร ด้านโครงสร้าง ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H1a

การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1b

การจัดการองค์กร ด้านระบบ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1c

การจัดการองค์กร ด้านพนักงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H1d

การจัดการองค์กร ด้านสไตล์การบริหาร ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1e

การจัดการองค์กร ด้านทักษะ ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H1f

การจัดการองค์กร ด้านค่านิยม ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H1g

ทั้งนี้ตัวแปรอิสระการจัดการองค์กรทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านพนักงาน ด้านสไตล์การบริหาร และด้านค่านิยม มีประสิทธิภาพร่วมกันพยากรณ์และอธิบายตัวแปรตาม ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ได้ร้อยละ 52.2 โดยมีค่าความสัมพันธ์ร้อยละ 72.3 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของพยากรณ์ปรับปรุงร้อยละ 51.1 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$\hat{Y}$  (ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร) = 1.524 + 0.060 (ด้านโครงสร้าง) + 0.221 (ด้านกลยุทธ์) - 0.118 (ด้านระบบ) - 0.087 (ด้านพนักงาน) + 0.220 (ด้านสไตล์การบริหาร) - 0.003 (ด้านทักษะ) + 0.360 (ด้านค่านิยม)

$\hat{Z}$  (ประสิทธิภาพการทำงาน) = 0.064 (ด้านโครงสร้าง) + 0.265 (ด้านกลยุทธ์) - 0.134 (ด้านระบบ) - 0.108 (ด้านพนักงาน) + 0.263 (ด้านสไตล์การบริหาร) - 0.004 (ด้านทักษะ) + 0.426 (ด้านค่านิยม)

5.1.4.2 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 (H2a – H2c) ผลการวิเคราะห์พบว่า

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H2a

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H2b

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ H2c

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H2d

ทั้งนี้ตัวแปรอิสระความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ มีประสิทธิภาพร่วมกันพยากรณ์และอธิบายตัวแปรตามผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 57.0 โดยมีค่าความสัมพันธ์ร้อยละ 75.5 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของพยากรณ์ปรับปรุงร้อยละ 56.4 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$\hat{Y}$  (ผลการดำเนินงานขององค์กร) = 1.318 + 0.189 (การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล) + 0.170 (การสร้างความรวดเร็ว) - 0.009 (การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ) + 0.351 (การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ)

$\hat{Z}$  (ผลการดำเนินงาน) = 0.219 (การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล) + 0.206 (การสร้างความรวดเร็ว) - 0.011 (การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ) + 0.407 (การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ)

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบ พนักงาน สไตล์การบริหาร ทักษะ และค่านิยม ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ H1a – H1g ผลการวิเคราะห์พบว่า

การจัดการองค์กร ด้านโครงสร้าง ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suhail Abdullah Al-Tamimi (2023) ศึกษาเรื่องการประเมิน BALY ในฐานะบริษัทเริ่มต้น (เกิดใหม่) ในตลาดอิรัก พบว่ากลยุทธ์ โครงสร้างต้องประสานกัน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ของส่วนประกอบทั้ง 7s McKinsey

การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรดี คำไล (2561) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย พบว่า กลยุทธ์ 7S มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

การจัดการองค์กร ด้านระบบ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย, สันติธร ภูริภักดี (2562) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า แนวคิด 7's framework model เป็นหนึ่งวิธีการที่นำมาปรับใช้เป็นตัวเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

การจัดการองค์กร ด้านพนักงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย, สันติธร ภูริภักดี (2561) ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม พบว่า โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน เน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถสั่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว

การจัดการองค์กร ด้านสไตล์การบริหาร ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุมาพร คุณชื่น (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม พบว่ากลยุทธ์การจัดการ 7'sMcKinsey ในการดำเนินงานของธุรกิจจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้

การจัดการองค์กร ด้านทักษะ ไม่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของอักรกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ (2565) ศึกษาเรื่อง การวิจัยศึกษา รูปแบบการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey พบว่าด้านทักษะ

ความสามารถในการทำงานของพนักงาน คือ ทักษะทางด้าน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริษัทได้นำระบบซอฟต์แวร์ ERP บูรณาการระบบงานในบริษัทให้ทำงานร่วมกัน ตั้งแต่การจัดซื้อ จัดจ้าง การผลิต การขาย การเงิน การบริหารบุคคล

การจัดการองค์กร ด้านค่านิยม ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Afifah Salihah , Sam'un Jaja Raharja , Herwan Abdul Muhyi (2022) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยเฉพาะในธุรกิจที่ปรึกษาด้านไอที พบว่ากลยุทธ์ McKinsey 7s การสัมภาษณ์และการสังเกตกับทรัพยากรบุคคล ถูกนำมาใช้เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล การสร้างความรวดเร็ว การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ และการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 (H2a – H2c) ผลการวิเคราะห์พบว่า

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล (2562) ศึกษาเรื่อง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่าการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bishwajit Nayak (2021) ศึกษาเรื่องบทบาทของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่และความสามารถของบริษัทต่อการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริษัท พบว่าการสร้างความรวดเร็วเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการบูรณาการความจำเป็นทางเทคโนโลยียุคใหม่เข้ากับความสามารถของบริษัทแบบดั้งเดิม

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของนภัสสร วัฒนศักดิ์ (2560) ศึกษาเรื่อง ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับธุรกิจของธุรกิจ ที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษตาก พบว่าการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ ในเขตเศรษฐกิจพิเศษตาก และทุกกลยุทธ์ล้วน แล้วแต่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการทำกำไรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของนายศิริติพงษ์ ปัญญาเรือง (2559) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการ

ดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแปรรูปอาหารของ จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่ากลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีประสิทธิภาพด้านมุ่งตลาดเฉพาะส่วน มากกว่า ในขณะที่กลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไปในทิศทางเดียวกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 จากข้อค้นพบที่ว่า การจัดการองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านสไตล์การบริหารและ ด้านค่านิยม ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์กรที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลขององค์กร ดังนี้

1) กลยุทธ์ (strategy) หรือกระบวนการจัดการงานที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ ดังนั้นองค์กรที่ดีควรมีการจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยอดเยี่ยม

2) ระบบการปฏิบัติงาน (System) หรือกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่เป็นระบบ องค์กรที่มีประสิทธิภาพควรจัดทำระบบที่ครอบคลุมทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อทำให้องค์กรแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สไตล์การบริหาร (Style) หรือวิธีการที่ผู้บริหารธุรกิจใช้ในการวางแผน จัดความสำคัญ จัดระเบียบความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจและวิธีใช้อำนาจต่างๆในองค์กร การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จควรมีผู้บริหารที่มีสไตล์การบริหารที่ลำดับขั้นตอนไว้อย่างดีเยี่ยม เพื่อตอบสนองต่องานและหน้าที่ของพนักงานที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ค่านิยมร่วม (Shared values) หรือความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ร่วมกันและแสดงพฤติกรรมภายในองค์กร การที่องค์กรมีค่านิยมร่วมกันในทิศทางเดียวกันจะทำให้องค์กรเดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.2 จากข้อค้นพบที่ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัล ด้านการขับเคลื่อนธุรกิจ ด้วยข้อมูล ด้านสร้างความรวดเร็ว และด้านการเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1) การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล ซึ่งข้อมูลเป็นพื้นฐานที่สำคัญของดิจิทัล ที่ใช้ในการวิเคราะห์ สร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดมากขึ้น ดังนั้นการที่องค์กรมีการเก็บ ข้อมูลลูกค้าและนำมาวิเคราะห์จะทำให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การสร้างความรวดเร็ว เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความรวดเร็วต่อการ เปลี่ยนแปลงของตลาด เป็นหนึ่งในความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นอย่างมาก องค์กรควรให้ความสำคัญ ต่อการสร้างความเร็วเพื่อทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด

3) การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ โดยการโฟกัสความเชี่ยวชาญของธุรกิจที่องค์กรของตน กำลังปฏิบัติอยู่ จะทำให้ธุรกิจเราเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เพราะการที่เราเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะทำให้ ธุรกิจเกิดความแตกต่าง สร้างความโดดเด่นได้เป็นอย่างมาก

## 5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 เนื่องจากการศึกษานี้มีการจำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด ไม่ได้เจาะจงบริษัทประกันวินาศภัยรายอื่น ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการเจาะจงบริษัท ประกันวินาศภัย ให้ครอบคลุม เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงมุมมองที่แตกต่างได้อย่างชัดเจน และสามารถนำ ผลการวิจัยไปปรับประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.4.2 ควรทำการศึกษา เรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนแบบเจาะลึก เพื่อให้องค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้แบบยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

5.4.3 ควรมีการขยายขอบเขตของประชากรในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อศึกษาประชากรใน กลุ่มเป้าหมายที่ กว้างขึ้นและสามารถเปรียบเทียบความสัมพันธ์และความแตกต่างได้

5.4.4 ในการศึกษานี้ควรมีศึกษาตัวแปรอื่นๆ ในกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ครอบคลุม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ เช่น เรื่องเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อองค์กร

## บรรณานุกรม

- บริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน). (2564, 24 พฤศจิกายน). ทำความรู้จักกับ LMG. เกี่ยวกับบริษัท แอลเอ็มจี ประกันภัย จำกัด (มหาชน). <https://www.lmginsurance.co.th/our-history>
- พิพัฒน์ นนทนาธณ์. (2553). การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. ม.ป.ท.. [https://kukr.lib.ku.ac.th/kukr\\_es/BKN\\_BUS/search\\_detail/result/196951](https://kukr.lib.ku.ac.th/kukr_es/BKN_BUS/search_detail/result/196951)
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่3) สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เรวัตน์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2553). Marketing management (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์บริษัท อิมเมจ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด
- วิทยา ด่านฮ้างกุล. (2549). ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงาน เหนือองค์กรอื่น. สำนักพิมพ์บริษัท เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น.
- นำพล ม่วงอวยพร. (2563). การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล. (ปีที่ 8 ฉบับที่ 2)
- อักรกิตต์ พัฒนสัมพันธ์. (2021). ประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา : การวิจัยศึกษารูปแบบประสิทธิภาพ ตามแนวคิด 7s ของ McKinsey. วารสารวิจัยรำไพพรรณี ปีที่ 16 (ฉบับที่ 1). <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RRBR/article/view/258641/174056>
- Peter F Drucker. (2016, 10 September). Peter F Drucker กับคำถามที่สำคัญที่สุด 5 ข้อ ต่อองค์กรทั้งหลาย (ทั้งแสวงหาและไม่แสวงหากำไร). Thaipublica. <https://www.thaipublica.org/2016/09/pridi9/>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 1) สำนักพิมพ์ บริษัทธรรมสารจำกัด.
- เกตรา แพพิมพาร์ตัน. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจซื้อสินค้าของผู้บริโภคผ่านระบบออนไลน์. [สารนิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย]. [http://kowdum.com/article/fileattachs/25122015094301\\_f\\_0.pdf](http://kowdum.com/article/fileattachs/25122015094301_f_0.pdf)
- ว่าที่ร้อยตรีหญิงนภัสสร วัฒนศักดิ์ (2560). ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับธุรกิจของธุรกิจที่ตั้งอยู่ในเขตเศรษฐกิจพิเศษตาก. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU\\_2017\\_5902031318\\_7306\\_6932.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5902031318_7306_6932.pdf)

- นายกิริติพงษ์ ปัญญาเรือง. (2559). กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีต่อผลความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแนวคิด Balance Scorecard. มหาวิทยาลัยศิลปากร. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/932/1/57602331%20%20กิริติพงษ์%20ปัญญาเรือง.pdf>
- วสุธิดา นักเกษม และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร. Vol. 11 No. 1 (2018) (ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, มกราคม - เมษายน 2561) <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/120933>
- สิปปวิชญ์ วงศ์สุวรรณ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันภัยรถยนต์รูปแบบใหม่ของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. <http://repository.nida.ac.th/handle/662723737/556>
- ชิตสุภางค์ อารยวุฒิกุล. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกทำประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับและภาคสมัครใจในจังหวัดเชียงใหม่. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. <http://cmuir.cmu.ac.th/handle/6653943832/11328>
- ชลนิกัณฑ์ ปทุมมา. (2553). กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประกันภัย : กรณีศึกษา บริษัท เมืองไทย ประกันภัย จำกัด (มหาชน). [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/264231.pdf>
- กรรณิการ์ สิทธิชัย, สันติธร ภูริภักดี (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม. มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ Vol. 11 No. 3 (2018): ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ (กันยายน - ธันวาคม 2561). <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/156265>
- อุมาพร คุณชื่น. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม. สยามวิชาการ. ปีที่ 17 เล่มที่ 1 (ฉบับที่ 28 มีนาคม 2559 - กรกฎาคม 2559) <https://e-library.siam.edu/e-journal/wp-content/uploads/2018/12/siam-academic-review-2016-vol17-no28-mar-jul-3.pdf>
- รัฐนันท์ พงศ์วิรุทธิ์ธรร และสุรัชย์ อุตมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินการของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ ปีที่ 28 (ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2554). [https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms\\_psu/article/view/63807/52356](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/63807/52356)

- Yan, S. (2010). *Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China* ; College of International Economics, China Foreign Affair University Beijing 100037
- Victor, C. S., & Judith, T. G. (2018). *The Influence of Competitive Advantage on Firm Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)*, Lembang, Bandung, Indonesia: Case Study. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119, 12.
- Shabanova, L. B., & et al. (2015). *PEST - Analysis and SWOT - Analysis as the Most Important Tools to Strengthen the Competitive Advantages of Commercial Enterprises*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, 6, 3.
- Franklyn Chukwunonso, Joshua O. Omoju, David Ikani., & Mohammed B.Ribadu. (2011). *Management of Information Technology for Competitive Advantage : A Sawy Study*. *Journal of Scientific Research*. Vol. 1, No. 2, 121-129.
- Fehr, E., & Falk, A. (1990). *Wage rigidity in a competitive incomplete contract market*. *Journal of Political Economy*, 106-134.
- Porter, M.E. (2005). *The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press. 4.
- Robert h. Waterman, jr, is a director, thomas, j. Peers a principal., & julien r. Phillips. (1980) *an associate in the san francisco office of mckinsey & company*. Msrs. Waterman and peters are co-leaders of mckinsey's organizational effectiveness practice. Volume 23, Issue 3, 14-26.  
<https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0007681380900270/first-page-pdf>
- Michael E. Porter, (1990). *The Competitive advantage of Nation*.  
[https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- Robert S. K., & David P. N. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## แบบสอบถามความคิดเห็น

### ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของ บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กร การสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งผลการประเมินนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนา ให้บริษัทมีประสิทธิภาพสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ จึงใคร่ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบตามความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือไว้ ณ ที่นี้ด้วย โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท
- ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณทุกท่าน

เบญญพล จงศรีวัฒนพร

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  21 - 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี
3. รายได้  10,000 – 20,000 บาท  20,001 – 30,000 บาท  30,001 บาทขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
5. ตำแหน่งงาน  ฝ่ายขายและการตลาด  ฝ่ายการเงิน  ฝ่ายบริหาร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท (7s McKinsey)

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ตามความเป็นจริง หรือ ใกล้เคียงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการองค์กรของบริษัท 7s McKinsey</b>					
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
1. มีการแบ่งสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีโครงสร้างระบบงานที่ชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านกลยุทธ์</b>					
4. มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานได้เหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. มีกลยุทธ์การทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านระบบ</b>					
7. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ระบบปฏิบัติงานแบ่งตามสายงานได้อย่างชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ระบบการทำงานมีความปลอดภัยต่อบุคลากร และลูกค้า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ระบบปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าและพนักงานเป็นหลัก	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านพนักงาน</b>					
12. พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตำแหน่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของบุคลากรอยู่ตลอด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านสไตล์การบริหาร</b>					
16. มีการบริหารและกระจายอำนาจในแต่ละแผนกงานอย่างชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

17. ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ผู้นำมีการนัดประชุม สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ตลอด	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ผู้นำมีตรวจสอบผลการดำเนินงานและสั่งการที่ชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านทักษะ</b>					
21. ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ความสามารถในการจูงใจลูก้าให้มาใช้บริการ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านค่านิยม</b>					
24. ความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือด้วยความเต็มใจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ตามความเป็นจริง หรือ ใกล้เคียงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบในยุคดิจิทัลขององค์กร</b>					
<b>การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล</b>					
1. มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเสนอการขายและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. มีการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้าและองค์กร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ</b>					
4. ราคาผลิตภัณฑ์ที่องค์กรตั้งสามารถดึงดูดลูกค้าได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. การบริการที่องค์กรปฏิบัติสามารถดึงดูดลูกค้าได้	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องเทคโนโลยี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>การสร้างความเร็ว</b>					
7. มีการบริการลูกค้าหลังการขายได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อองค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ</b>					
10. มีการขายที่ตรงจุดตามที่องค์กรได้วางแผน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. มีการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าอย่างชัดเจน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในการบริการลูกค้า	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ตามความเป็นจริง หรือ ใกล้เคียงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท</b>					
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. อัตราการเติบโตของรายได้ขององค์กรมีผลต่อบุคลากร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ค่าใช้จ่ายในสำนักงานมีผลต่อเงินเดือนของพนักงาน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>					
3. ระบบขององค์กรดีทำให้องค์กรมีการพัฒนาและส่งผลกระทบต่อเงินเดือนของบุคลากร	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. องค์กรมีระบบที่ดีส่งผลให้มีการบริการหลังการขายที่ดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการที่ดี	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
6. ผู้บริหารและบุคลากรมีการอบรมพัฒนาในการขายและบริการอย่างต่อเนื่อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. มีการประเมิน (KPI) บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน

.....

.....

.....



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ข้อมูลติดต่อ
1. ดร.ชรินทร์ ศรีวิฑูรย	อาจารย์สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร	99 หมู่ 5 ตำบลละแม อำเภอละแม จังหวัดชุมพร charintorn_srewitorn@hotmail.com
2. ผศ.ดร.วรลักษณ์ เชียวมี ส่วน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการ ท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	เลขที่ 9 แจ้จันพัฒนา แขวง อนุสาวรีย์ เขตบางเขน จังหวัด กรุงเทพ 10220 voralak@ pnru.ac.th, voralakkiaw@gmail.com
3. พ.ต.ท.ดร.พนิต เพ็งบุญ	ชำนาญด้านการจัดการภาครัฐ เอกชน สว.งานสายตรวจ 5 กก.1 บก. จร.	50 ถนนตรีเพชร แขวง วัง บูรพาภิรมย์ เขต พระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 Tel. 084-553-9999 email: Peng boon_4662@hotmail.com

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ อว ๗๐๑๐/ ๗๐๐๓

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร  
๑๗/๑ หมู่ที่ ๒ ต.ชุมโค อ.ปะทิว จ.ชุมพร ๘๖๑๖๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผศ.ดร.วรลักษณ์ เขียวมีส่วน

ด้วย นายเบญญพล จงศรีวิวัฒน์พร รหัสประจำตัว ๖๓๖๒๐๐๒๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
(สจล.) วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ  
การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.ชัยวัฒน์ หล้าเหล่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มี  
ความรู้ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาของนักศึกษาครั้งนี้ ซึ่งทำให้เครื่องมือ  
มีประสิทธิภาพ และประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ  
ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คารณวิทย์ ทัพยมณี)

รักษาการแทนรองอธิการบดี วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

โทรศัพท์ ๐๘ ๑๕๙๗ ๔๕๒๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



### คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยเชิงปริมาณ เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” โดย นาย เบญญพล จงศรีวัฒนพร นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รหัสนักศึกษา 63620021 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร โดยมีอาจารย์ ผศ.ดร.ชัยญญาภักดิ์ หล้าแหล่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามประชากรใน บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการดังนี้

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา การเรียบเรียง สำนวน ถ้อยคำ ความชัดเจน
- 2) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยกรุณาให้คะแนน

ถ้าเห็นว่าสอดคล้อง ให้คะแนน 1

ถ้าไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง ให้คะแนน 0

ถ้าเห็นว่าไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1

โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับความเห็นของท่าน

โดยความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการเสียสละเวลาในการตรวจสอบแบบสอบถามครั้งนี้

(เบญญพล จงศรีวัฒนพร)

นักศึกษามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

จังหวัดชุมพร

ลายเซ็น .....

ผู้ทรงคุณวุฒิ.....ผศ.ดร.วรลักษณ์ เขียวมีส่วน.....

หน่วยงาน .....มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

.....

นักศึกษา นาย เบญญพล จงศิริวัฒนพร รหัสประจำตัว ๖๓๖๒๐๐๒๑  
หัวข้อวิทยานิพนธ์ “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุค  
ดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด”  
ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย ✓)  
 ดำเนินการต่อ  
 ดำเนินการต่อโดยมีการแก้ไข

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

ลงชื่อ..... 

( ผศ.ดร.วรลักษณ์ เขียวมีส่วน )

วันที่.....28 กรกฎาคม 2565.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ อว ๗๐๑๐/ ๓๐๐๒



สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร  
๑๗/๑ หมู่ที่ ๒ ต.ชุมโค อ.ปะทิว จ.ชุมพร ๘๖๑๖๐

๒๗/ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.ชรินทร์ ศรีวิฑูรย์

ด้วย นายเบญญพล จงศรีวัฒน์พร รหัสประจำตัว ๖๓๖๒๐๐๒๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
(สจล.) วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ  
การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.ชัยภูมิศักดิ์ หล้าแหล่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาของนักศึกษาครั้งนี้ ซึ่งทำให้เครื่องมือ  
มีประสิทธิภาพ และประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม  
ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยภูมิศักดิ์ ธิพัฒน์)

รักษาการแทนรองอธิการบดี วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

โทรศัพท์ ๐๘ ๑๕๙๗ ๔๕๑๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



### คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยเชิงปริมาณ เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” โดย นาย เบญญพล จงศรีวิวัฒน์พร นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รหัสนักศึกษา 63620021 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร โดยมี อาจารย์ ผศ.ดร. ชัญญวาทิศ หล้าแหล่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามประชากรใน บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการดังนี้

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา การเรียบเรียง สำนวน ถ้อยคำ ความชัดเจน
- 2) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยกรุณาให้คะแนน

ถ้าเห็นว่ายืดเยื้อ	ให้คะแนน	1
ถ้าไม่แน่ใจว่ายืดเยื้อ	ให้คะแนน	0
ถ้าเห็นว่ายืดเยื้อ	ให้คะแนน	-1

โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับความเห็นของท่าน

โดยความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการเสียสละเวลาในการตรวจสอบแบบสอบถามครั้งนี้

(เบญญพล จงศรีวิวัฒน์พร)

นักศึกษามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
จังหวัดชุมพร

ชรินทร์ ศรีวิฑูรย์

ลายเซ็น .....

ผู้ทรงคุณวุฒิ.....ดร.ชรินทร์ ศรีวิฑูรย์.....

หน่วยงาน .....มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

นักศึกษา นาย เบญญพล จงศรีวัฒน์พร รหัสประจำตัว ๖๓๖๒๐๐๒๑  
 หัวข้อวิทยานิพนธ์ “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุค  
 ดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด”  
 ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย ✓)  
 ดำเนินการต่อ  
 ดำเนินการต่อโดยมีการแก้ไข

ชรินทร์ ศรีวิฑูรย์

ลงชื่อ.....

( ดร.ชรินทร์ ศรีวิฑูรย์ )

วันที่.....29 กรกฎาคม 2565.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ อว ๗๐๑๐/ ๓๖๖๖



สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร  
๑๗/๑ หมู่ที่ ๒ ต.ชุมโค อ.ปะทิว จ.ชุมพร ๘๖๑๖๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน พ.ต.ท.ดร.พนิต เพ็งบุญ

ด้วย นายเบญญพล จงศรีวิวัฒน์พร รหัสประจำตัว ๒๓๖๒๐๐๒๑ นักศึกษาระดับปริญญาโท  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
(สจล.) วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ  
การสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.ชัยฎภาคี หล้าหลั่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ สจล. วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความ  
รู้ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาของนักศึกษาครั้งนี้ ซึ่งทำให้เครื่องมือ  
มีประสิทธิภาพ และประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ  
ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คาร์ณวิทย์ ทัพย์มณี)

รักษาการแทนรองอธิการบดี วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์  
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

โทรศัพท์ ๐๘ ๑๕๙๗ ๔๕๒๙

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



### คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยเชิงปริมาณ เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด” โดย นาย เบญญพล จงศรีวัฒน์พร นักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รหัสนักศึกษา 63620021 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร โดยมี อาจารย์ ผศ.ดร.ชัยญากาศ หล้าแหล่ง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามประชากรใน บริษัท LMG ประกันภัย จำกัด

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการดังนี้

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา การเรียบเรียง สำนวน ถ้อยคำ ความชัดเจน
- 2) ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยกรุณาให้คะแนน

ถ้าเห็นว่าสอดคล้อง ให้คะแนน 1

ถ้าไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง ให้คะแนน 0

ถ้าเห็นว่าไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1

โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) ที่ตรงกับความเห็นของท่าน

โดยความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการเสียสละเวลาในการตรวจสอบแบบสอบถามครั้งนี้

(เบญญพล จงศรีวัฒน์พร)

นักศึกษามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

จังหวัดชุมพร

ลายเซ็น .....

ผู้ทรงคุณวุฒิ.....พ.ต.ท.ดร.พนต์ เพ็งบุญ.....

หน่วยงาน ...สารวัตรงานสายตรวจ 5 กองกำกับการ 1 หน่วยงานตำรวจจราจรกลาง...

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



การประเมินเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
เพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วิทยาเขตชุมพรเขตอุดมศักดิ์ จังหวัดชุมพร

.....

นักศึกษา นาย เบญญพล จงศรีวัฒน์พร รหัสประจำตัว ๒๓๒๒๐๐๒๑  
หัวข้อวิทยานิพนธ์ “ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุค  
ดิจิทัลของบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด”  
ข้อคิดเห็นโดยสรุปของท่าน (กรุณาทำเครื่องหมาย ✓)  
 ดำเนินการต่อ  
 ดำเนินการต่อโดยมีการแก้ไข

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

ลงชื่อ.....   
 ( พ.ต.ท.ดร.พนิต เพ็งบุญ )  
 วันที่.....30 ก.ค 65 .....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1. ค่าความตรง (Validity) โดยใช้เทคนิค IOC

การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

(การทดสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์)

(Testability of Item Variable Congruence Index)

เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคดิจิทัลของบริษัท LMG  
ประกันภัย จำกัด

	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ΣR	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
1. ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม						
	1. เพศ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	2. อายุ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	3. รายได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	4. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	5. ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ความคิดเห็น เกี่ยวกับการ จัดการองค์กร ของบริษัท (7s McKinsey)	ด้านโครงสร้างองค์กร						
	1. มีการแบ่งสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	2. มีโครงสร้างระบบงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	3. มีการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	ด้านกลยุทธ์						
	4. มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานได้ เหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	5. มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6. มีกลยุทธ์การทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ΣR	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
	<b>ด้านระบบ</b>						
	7. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	8. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	9. ระบบปฏิบัติงานแบ่งตามสายงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	10. ระบบการทำงานมีความปลอดภัยต่อบุคลากร และลูกค้า	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	11. ระบบปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าและพนักงานเป็นหลัก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>ด้านพนักงาน</b>						
	12. พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	13. มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม	+1	+1	+1	3	1	
	14. พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	15. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะของบุคลากรอยู่ตลอด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>ด้านสไตล์การบริหาร</b>						
	16. มีการบริหารและกระจายอำนาจในแต่ละแผนกงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	17. ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	18. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	19. ผู้นำมีการนัดประชุม สอบถาม ความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ตลอด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	20. ผู้นำมีตรวจสอบผลการ ดำเนินงานและสั่งการที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>ด้านทักษะ</b>						
	21. ความรู้ ความเข้าใจ ความ เชี่ยวชาญในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	22. ความสามารถในการสร้างผลงาน ที่ดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	23. ความสามารถในการจูงใจลูกค้า ให้มาใช้บริการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>ด้านค่านิยม</b>						
	24. ความภาคภูมิใจในการเป็น บุคลากรขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	25. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อ องค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	26. ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ ร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือ ด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>คำถาม</b>	<b>ผู้เชี่ยวชาญท่านที่</b>			<b>ΣR</b>	<b>ค่า IOC</b>	<b>สรุปผล</b>
		1	2	3			
<b>3. ความคิดเห็น เกี่ยวกับการสร้าง ความได้เปรียบ ในยุคดิจิทัลของ องค์กร</b>	<b>การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล</b>						
	1. มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อ เสนอการขายและบริการอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	3. มีการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความพึง พอใจ ต่อลูกค้าและองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	<b>การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ</b>						
	4. ราคาผลิตภัณฑ์ที่องค์กรตั้งสามารถดึงดูดลูกค้าได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	5. การบริการที่องค์กรปฏิบัติสามารถดึงดูดลูกค้าได้	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	6. องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องเทคโนโลยี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>การสร้างความเร็ว</b>						
	7. มีการบริการลูกค้าหลังการขายได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	8. มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	9. มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆเพื่อองค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ</b>						
	10. มีการขายที่ตรงจุดตามที่องค์กรได้วางแผน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	11. มีการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าอย่างชัดเจน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
	12. มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในการบริการลูกค้า	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			ΣR	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3			
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท	<b>ด้านการเงิน</b>						
	1. อัตราการเติบโตของรายได้ขององค์กรมีผลต่อบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	2. ค่าใช้จ่ายในสำนักงานมีผลต่อเงินเดือนของพนักงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>						
	3. ระบบขององค์กรดีทำให้้องค์กรมีการพัฒนาและส่งผลต่อเงินเดือนของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	4. องค์กรมีระบบที่ดีส่งผลให้มีการบริการหลังการขายที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	5. ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>						
	6. ผู้บริหารและบุคลากรมีการอบรมพัฒนาในการขายและบริการอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
	7. ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8. มีการประเมิน (KPI) บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.982

แสดงว่า: แบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรตัวอย่างจริงได้

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	46

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ง  
ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	121	39.4	39.4	39.4
	หญิง	186	60.6	60.6	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

## อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 ปี	176	57.3	57.3	57.3
	31-40 ปี	127	41.4	41.4	98.7
	41-50 ปีขึ้นไป	4	1.3	1.3	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

## รายได้

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10000-20000 บาท	189	61.6	61.6	61.6
	20001-30000 บาท	99	32.2	32.2	93.8
	30001 บาท ขึ้นไป	19	6.2	6.2	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

## การศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปริญญาตรี	275	89.6	89.6	89.6
	ปริญญาโท	20	6.5	6.5	96.1
	ปริญญาเอก	12	3.9	3.9	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

## ตำแหน่งงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ฝ่ายขายและการตลาด	257	83.7	83.7	83.7
	ฝ่ายการเงิน	20	6.5	6.5	90.2
	ฝ่ายบริหาร	26	8.5	8.5	98.7
	อื่นๆ	4	1.3	1.3	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านโครงสร้างองค์กร [1. มีการแบ่งสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นระบบ]	307	3.0	5.0	4.140	.5270
ด้านโครงสร้างองค์กร [2. มีโครงสร้างระบบงานที่ชัดเจน]	307	2.0	5.0	4.238	.6851
ด้านโครงสร้างองค์กร [3. มีการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน]	307	2.0	5.0	4.176	.6009
ด้านกลยุทธ์ [4. มีการวางแผนกลยุทธ์การทำงานได้เหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร]	307	2.0	5.0	4.137	.6269
ด้านกลยุทธ์ [5. มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ]	307	2.0	5.0	4.267	.7499
ด้านกลยุทธ์ [6. มีกลยุทธ์การทำงานที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์]	307	3.0	5.0	4.186	.6007
ด้านระบบ [7. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ]	307	2.0	5.0	4.026	.5935
ด้านระบบ [8. ระบบปฏิบัติงานส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว]	307	1.0	5.0	4.111	.7502
ด้านระบบ [9. ระบบปฏิบัติงานแบ่งตามสายงานได้อย่างชัดเจน]	307	3.0	5.0	4.111	.7007
ด้านระบบ [10. ระบบการทำงานมีความปลอดภัยต่อบุคลากร และลูกค้า]	307	2.0	5.0	4.121	.6873
ด้านระบบ [11. ระบบปฏิบัติงานมุ่งเน้นลูกค้าและพนักงานเป็นหลัก]	307	2.0	5.0	4.111	.6623
ด้านพนักงาน [12. พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการพัฒนาตำแหน่ง]	307	3.0	5.0	4.026	.6044
ด้านพนักงาน [13. มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม]	307	2.0	5.0	4.208	.7380
ด้านพนักงาน [14. พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา]	307	3.0	5.0	4.081	.6592
ด้านพนักงาน [15. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะของบุคลากรอยู่ตลอด]	307	2.0	5.0	4.121	.6729
ด้านสไตล์การบริหาร [16. มีการบริหารและกระจายอำนาจในแต่ละแผนกงานอย่างชัดเจน]	307	2.0	5.0	4.052	.6293
ด้านสไตล์การบริหาร [17. ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ]	307	2.0	5.0	4.248	.7029
ด้านสไตล์การบริหาร [18. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา]	307	1.0	5.0	4.150	.6981

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านสไตล์การบริหาร [19. ผู้นำมีการนัดประชุม สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ตลอด]	307	2.0	5.0	4.225	.6605
ด้านสไตล์การบริหาร [20. ผู้นำมีตรวจสอบผล การดำเนินงานและสั่งการที่ชัดเจน]	307	2.0	5.0	4.107	.6454
ด้านทักษะ [21. ความรู้ ความเข้าใจ ความ เชี่ยวชาญในการทำงาน]	307	2.0	5.0	4.046	.6797
ด้านทักษะ [22. ความสามารถในการสร้าง ผลงานที่ดีต่อองค์กร]	307	2.0	5.0	4.114	.7606
ด้านทักษะ [23. ความสามารถในการจูงใจ ลูกค้าให้มาใช้บริการ]	307	2.0	5.0	4.101	.6809
ด้านค่านิยม [24. ความภาคภูมิใจในการเป็น บุคลากรขององค์กร]	307	2.0	5.0	4.127	.5997
ด้านค่านิยม [25. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร]	307	2.0	5.0	4.182	.6855
ด้านค่านิยม [26. ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรที่ ร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือด้วยความ เต็มใจ]	307	2.0	5.0	4.251	.6460
Total7s1	307	2.67	5.00	4.1846	.48202
Total7s2	307	2.67	5.00	4.1965	.53772
Total7s3	307	3.00	5.00	4.0958	.50934
Total7s4	307	2.75	5.00	4.1091	.55453
Total7s5	307	2.40	5.00	4.1564	.53534
Total7s6	307	2.67	5.00	4.0869	.59505
Total7s7	307	2.67	5.00	4.1868	.53138
Valid N (listwise)	307				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล [1. มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ]	307	1.0	5.0	4.124	.6191
การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล [2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเสนอการขายและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ]	307	2.0	5.0	4.329	.7180
การขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล [3. มีการใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้าและองค์กร]	307	2.0	5.0	4.173	.6258
การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ [4. ราคาผลิตภัณฑ์ที่องค์กรตั้งสามารถดึงดูดลูกค้าได้]	307	2.0	5.0	4.081	.6076
การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ [5. การบริการที่องค์กรปฏิบัติสามารถดึงดูดลูกค้าได้]	307	2.0	5.0	4.228	.7277
การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ [6. องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องเทคโนโลยี]	307	2.0	5.0	4.153	.6361
การสร้างความเร็ว [7. มีการบริการลูกค้าหลังการขายได้อย่างรวดเร็ว]	307	2.0	5.0	4.075	.6030
การสร้างความเร็ว [8. มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว]	307	2.0	5.0	4.238	.6946
การสร้างความเร็ว [9. มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อองค์กรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว]	307	2.0	5.0	4.101	.6614
การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ [10. มีการขายที่ตรงจุดตามที่องค์กรได้วางแผน]	307	2.0	5.0	4.085	.6044
การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ [11. มีการเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าอย่างชัดเจน]	307	1.0	5.0	4.179	.7120
การเจาะจงเฉพาะความเชี่ยวชาญ [12. มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เฉพาะเจาะจงในการบริการลูกค้า]	307	3.0	5.0	4.202	.6143
TotalDigital1	307	2.33	5.00	4.2128	.51867
TotalDigital2	307	2.33	5.00	4.1640	.54457
TotalDigital3	307	2.33	5.00	4.1401	.52835
TotalDigital4	307	2.00	5.00	4.2324	.51935
Valid N (listwise)	307				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ด้านการเงิน [1. อัตราการเติบโตของรายได้ขององค์กรมีผลต่อบุคลากร]	307	2.0	5.0	4.111	.5549
ด้านการเงิน [2. ค่าใช้จ่ายในสำนักงานมีผลต่อเงินเดือนของพนักงาน]	307	2.0	5.0	4.173	.6904
ด้านกระบวนการภายใน [3. ระบบขององค์กรดีทำให้องค์กรมีการพัฒนาและส่งผลต่อเงินเดือนของบุคลากร]	307	1.0	5.0	4.147	.6376
ด้านกระบวนการภายใน [4. องค์กรมีระบบที่ดีส่งผลให้มีการบริการหลังการขายที่ดี]	307	2.0	5.0	4.283	.6916
ด้านกระบวนการภายใน [5. ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริการที่ดี]	307	2.0	5.0	4.238	.6609
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา [6. ผู้บริหารและบุคลากรมีการอบรมพัฒนาในการขายและบริการอย่างต่อเนื่อง]	307	3.0	5.0	4.143	.5821
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา [7. ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ]	307	2.0	5.0	4.264	.6200
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา [8. มีการประเมิน (KPI) บุคลากรอย่างต่อเนื่อง]	307	2.0	5.0	4.352	.6764
TotalPerfoment1	307	2.50	5.00	4.1482	.53016
TotalPerfoment2	307	2.00	5.00	4.2226	.55559
TotalPerfoment3	307	2.67	5.00	4.2530	.50995
TotalPerfomen	307	2.75	5.00	4.2683	.44845
Valid N (listwise)	307				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 <sup>a</sup>	.522	.511	.31359

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.134	7	4.591	46.681	.000 <sup>b</sup>
	Residual	29.403	299	.098		
	Total	61.538	306			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.524	.175		8.731	.000
	Total7s1	.060	.061	.064	.987	.324
	Total7s2	.221	.059	.265	3.757	.000
	Total7s3	-.118	.057	-.134	-2.056	.041
	Total7s4	-.087	.060	-.108	-1.455	.147
	Total7s5	.220	.066	.263	3.328	.001
	Total7s6	-.003	.043	-.004	-.078	.938
	Total7s7	.360	.051	.426	7.038	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 <sup>a</sup>	.570	.564	.29602

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.074	4	8.768	100.063	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.464	302	.088		
	Total	61.538	306			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.318	.156		8.435	.000
	TotalDigital1	.189	.056	.219	3.390	.001
	TotalDigital2	.170	.055	.206	3.087	.002
	TotalDigital3	-.009	.045	-.011	-.208	.836
	TotalDigital4	.351	.055	.407	6.433	.000

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล

เบญญพล จงศรีวัฒนพร

วัน เดือน ปีเกิด

3 มิถุนายน 2540

ที่อยู่

50/1 หมู่ที่ 5 ตำบลวังไผ่ อำเภอเมืองชุมพร  
จังหวัดชุมพร 86000

อีเมล

Boboesung@gmail.com

ประวัติผู้เขียน

ปีการศึกษา 2561 ระดับปริญญาตรี  
ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะศิลปศาสตร์และวิทยา  
การจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2562  
พนักงานบริษัท LMG ประกันภัย จำกัด  
พ.ศ. 2564  
รองประธาน ชมรมคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม  
การประกอบธุรกิจประกันภัย จังหวัด ชุมพร