

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การฝึกอบรม

Human Resource Development Strategy in the Insurance in Thailand: A case Study of Training Strategy

กุลชลี พวงเพชร¹⁾
Kulchalee Puangpetch¹⁾

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the influence of organization characteristics, namely the size of organization and the nationality of the owner on human resource development (HRD) strategy in the insurance industry; (2) to study the influence of intervening variables: HRD policy, top management support, and allocation of budget for HRD activities on HRD strategy in the insurance industry; (3) to study the influence of organization characteristics on intervening variables; and (4) to present suitable models for HRD training strategies in the insurance industry in Thailand.

Based on cross-sectional survey research data, the study was both quantitative and qualitative. Primary data were collected from questionnaires distributed to a sample of 78 managers who were responsible for HRD in insurance companies, and 12 insurance company managers participated in the in-depth interview. Descriptive Statistics and Inferential Statistics using Path Analysis were implemented for data analysis.

The research findings were as follows:

1. The organizational size had influenced on the insurance industry's HRD policy ; the insurance industry's top management support and the allocation of budget for HRD at the 0.05 significance level;
2. The factors influencing HRD strategy at the 0.05 significance level were the nationality of the owner, HRD policy, top management support, and allocation of budget for HRD.
3. The qualitative research revealed that staff members of the insurance industry lacked motivation and did not accept new ideas. The industry encountered the brain-drain phenomenon. The management system did not support the human resource development effort and there was discontinuity in the human resource development endeavor. As a result, the insurance industry's human resource development was not very effective. HRD Model of insurance industry in Thailand should emphasize middle or long-range HRD plan and devise effective compensation system to create motivation and loyalty among the personnel.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์กร ซึ่งได้แก่ ขนาดขององค์กรและลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กร ที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของธุรกิจประกัน

1) รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000
ประธานโครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อ.เมือง
จ.ลพบุรี 15000

ภัย (2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสื่อกลาง ซึ่งได้แก่ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของธุรกิจประกันภัย (3) ศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์กรที่มีต่อปัจจัยสื่อกลาง และศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสื่อกลางที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของธุรกิจประกันภัย และ (4) เสนอตัวแบบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจาก ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันวินาศภัย และบริษัทประกันสุขภาพ รวม 78 แห่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรขนาดมื่ออิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยมื่ออิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มื่ออิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าพนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร ตัวแบบของการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยในประเทศไทย ควรเน้นการทำแผนการพัฒนาบุคลากรระยะปานกลางหรือระยะยาว จัดทำระบบค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจและความจงรักภักดีให้แก่บุคลากร

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อม เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเตรียมการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในเวลาต่อมา (Dessler, 2000, p. 21; Garavan et al., 1999) ทั้งนี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมื่อกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่ง คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล (Torraco and Swanson, 1995)

โดยทั่วไปองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะมีการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มื่อคุณค่าและมีความสำคัญต่อบุคคล และต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้ (1) มีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้ และพัฒนาทักษะให้แก่พนักงาน (2) ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน (3) ช่วยให้พนักงานมีความทันสมัย และทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (4) ช่วยลดความสูญเสียและก่อให้เกิดความประหยัด (5) ช่วยลดภาระการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เพราะพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนามาเป็นอย่างดี จะช่วยลดภาระงานประจำของผู้บังคับบัญชา และ (6) เป็นการเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

ธุรกิจประกันภัย เป็นธุรกิจหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่อาศัยความสามารถของคนในการสร้าง

อิทธิพลต่อยอดขาย (Rehan, 2003) ธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย ก็ประสบปัญหาด้านบุคลากรอยู่ค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน เช่น คุณภาพของตัวแทนไม่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน การออกจากงานของตัวแทนอยู่ในระดับสูง และมีตัวแทนจำนวนไม่น้อยที่ขาดทั้งความรู้ และจรรยาบรรณในการให้บริการ กล่าวคือตัวแทนประกันชีวิตยังให้ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือเกินจริงแก่ผู้เอาประกันชีวิต โดยหวังเพียงผลประโยชน์ระยะสั้นหรือค่าบำเหน็จตัวแทนซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาข้อพิพาทระหว่างประชาชนกับบริษัทประกันชีวิต และเป็นผลต่อเนื่องให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในศรัทธาต่อธุรกิจประกันชีวิต และธุรกิจประกันภัยโดยรวม (กรมการประกันภัย, 2545, หน้า 16 -17) จากการศึกษาถึงปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจประกันภัย พบว่าถึงแม้ผู้บริหารจะตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรซึ่งปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจะพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยเป็นกิจกรรมที่ได้รับการส่งเสริมและการสนับสนุนค่อนข้างน้อย ในบางบริษัทพบว่าบุคลากรระดับพนักงานจะถูกไล่เลี่ยจากการพัฒนาโดยตลอด บุคลากรที่ได้รับความสำคัญในเรื่องการพัฒนาในธุรกิจประกันภัยก็เห็นจะได้แก่บุคลากรฝ่ายการขาย ซึ่งได้แก่ ตัวแทนประกันภัย โดยการพัฒนาที่ตัวแทนประกันภัยได้รับมักจะอยู่ในรูปของการฝึกอบรม ซึ่งเนื้อหาการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของงานขายที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทเท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารบริษัทประกันภัยมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมจะสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ตัวแทนจะสามารถสร้างยอดขายได้สูงขึ้นและผู้บริหารตัวแทนก็จะสามารถสร้างตัวแทนในเครือข่ายได้เพิ่มขึ้น¹⁾

จากความเป็นมาและปัญหาด้านบุคลากรของธุรกิจประกันภัยดังได้กล่าวมา เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าบุคลากรระดับต่างๆ ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และตัวแบบของการฝึกอบรมที่เป็นอยู่ยังมีความไม่เหมาะสม จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

ธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยโดยมุ่งศึกษาเฉพาะการฝึกอบรม เนื่องจากผู้บริหารสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมมาแก้ไขให้ปัญหาลดน้อยลงได้ โดยทำการทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสนอแนะตัวแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับธุรกิจประกันภัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์กรการ ซึ่งได้แก่ ขนาดขององค์กร และลักษณะความเป็นเจ้าขององค์กรการ ที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของธุรกิจประกันภัย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสื่อกลาง (Mediators) ซึ่งได้แก่ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรการ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และจำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของธุรกิจประกันภัย

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์กรการที่มีต่อปัจจัยสื่อกลาง และศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสื่อกลางที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมของธุรกิจประกันภัย

4. เพื่อเสนอตัวแบบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย

แนวคิดทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการวิจัย ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายดังต่อไปนี้

Carrell *et al.* (2000, p. 255) ให้คำนิยามของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การปฏิบัติอย่างมีแผนขององค์กรที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน หรือเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

McLean and McLean (2001) กล่าวว่าในการ

1) ทิพย์สุดา ดัชนีประศาสน์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 เมษายน 2546; นงลักษณ์ เอี่ยมโชติ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 23 เมษายน 2546; อุทฤษฎี ศรีดีโรมนต์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 17 เมษายน 2546)

ปฏิบัติเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักจะถูกพูดถึง ในความหมายเดียวกับคำว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

Swanson (1995, p. 208) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการของการพัฒนา เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคล โดยผ่านกระบวนการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผน กิจกรรมต่างๆ ในอันที่จะสนับสนุนการปรับปรุงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ตลอดจนการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งมุ่งมองเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอาจแตกต่างกัน บางองค์การมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขอบเขตที่แคบ คือเป็นการเน้นเฉพาะเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น ซึ่งเป็นการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ในขณะที่บางองค์การมองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีขอบเขตที่กว้างกว่านั้นคือจะรวมถึงกิจกรรมการพัฒนาสายวิชาชีพของบุคคลและการพัฒนาองค์การไว้ด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะกลยุทธ์การฝึกอบรม ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ขนาดขององค์การ ลักษณะความเป็นเจ้าขององค์การ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังจะได้กล่าวโดยสังเขป ต่อไปนี้

1. ขนาดขององค์การ

ขนาดของกิจการที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการต่าง ๆ ของบริษัท โดยในบริษัทขนาดใหญ่ กระบวนการต่าง ๆ จะมีความเป็นทางการมากกว่าองค์การขนาดเล็ก ผลการวิจัยของ Herathy and Morley (2000) พบว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มาก

กว่าองค์การขนาดเล็ก ขณะเดียวกันบริษัทขนาดใหญ่จะมีการใช้เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า และพบว่าขนาดของบริษัทกับระดับของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก (Benson, 1996) และจากผลการวิจัยของ Deng (1998) ค้นพบว่าขนาดขององค์การมีอิทธิพลต่อการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบริษัทจีนที่ดำเนินการในสหรัฐอเมริกา และจากผลการวิจัยของ Devins and Johnson (2003) พบว่า ขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์กับแผนการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และแผนการพัฒนารายบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับงบประมาณการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการวิจัยของ Laing (2004) ที่พบว่า องค์การอุตสาหกรรมขนาดเล็กจะมีการฝึกอบรมแบบเป็นทางการน้อยกว่าองค์การ ขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแรงงานของสหรัฐอเมริกา (The Bureau of Labor Statistics) เมื่อปี 1995 พบว่าขนาดขององค์การไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการฝึกอบรมแบบไม่เป็นที่ทางการของกิจการ กล่าวคือบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทขนาดเล็กจะจัดการฝึกอบรมแบบไม่เป็นที่ทางการในลักษณะคล้ายกัน (Benson, 1997)

2. ลักษณะความเป็นเจ้าขององค์การ

ลักษณะความเป็นเจ้าของ (Ownership) หมายถึง ความเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ (วิทย์ เทียงบูรณธรรม, 2541, หน้า 613) ธุรกิจประกันภัยแบ่งบริษัทประกันภัยตามลักษณะความเป็นเจ้าของเป็น 3 ประเภท ได้แก่ บริษัทในประเทศไทยที่มีผู้ถือหุ้นในประเทศ บริษัทในประเทศไทยที่มีผู้ถือหุ้นต่างชาติร่วมลงทุน และสาขาบริษัทต่างประเทศ จากการศึกษาพบว่ากิจการที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของต่างกันจะให้ความสำคัญต่อนโยบายการฝึกอบรมแตกต่างกัน กล่าวคือกิจการสัญชาติไทยจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในระดับต่ำ ส่วนกิจการร่วมทุน และกิจการต่างชาติจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในระดับกลาง และสูงตามลำดับ (อุษา พัฒนาโชติกุล, 2540) และบริษัทอเมริกาก็จะทำแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและมีการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นแผนระยะยาวในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงมาได้แก่ บริษัทยุโรป บริษัทไทย และบริษัทญี่ปุ่นจะ

ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น ๆ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2544) ส่วนการวิจัยของ Jantan (2000) พบว่าผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทนานาชาติ (Multinational Sale Manager) ได้รับการจัดสรรงบประมาณฝึกอบรมมากกว่าผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทในประเทศ (Domestic Sale Manager) ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศจะได้รับการสนับสนุนเรื่องของการวางแผน การประเมินผล และการกำหนดทิศทางของการฝึกอบรมมากกว่าผู้จัดการฝ่ายขายบริษัทนานาชาติ

3. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลาย ๆ กิจกรรม เช่น การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจูงใจพนักงาน การบริหารค่าจ้างเงินเดือน และการแรงงานสัมพันธ์ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานควรมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะจะทำให้เกิดความชัดเจน สามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จจากการฝึกอบรมและพัฒนา แต่จากการสำรวจพบว่ามีหน่วยงานเพียงร้อยละ 58 เท่านั้นที่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน (Olian et al., 1998) และจากข้อค้นพบของ Hill (2000) พบว่าการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจะมีความสัมพันธ์กับจำนวนครั้งของการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละระดับ

4. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ (Managers) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหรือจัดการองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงในการสนับสนุนและรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การโดยรวม (บุตรี จิรโรจน์ และคนอื่น ๆ, 2549, หน้า 14) ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารในองค์การจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top-Level Managers) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle-Level Managers) และผู้บริหารระดับต้น (First-Level Managers) (Griffin, 2002, p.13)

ผู้บริหารแต่ละระดับ มีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร

งานในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) สำหรับผู้บริหารระดับสูงซึ่ง ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท ประธานบริษัท รองประธานบริษัท เป็นต้น จะเป็นผู้จัดการภาพรวมขององค์การ มีบทบาทมากในการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ (Griffin, 2002, p.14) ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้องค์การไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การได้ (Lewis et al., 2001, p.13)

การจัดการของผู้บริหารระดับสูง เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) เพราะมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และจากการสำรวจพบว่าความสำเร็จของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และทัศนคติที่เป็นบวกเกี่ยวกับการฝึกอบรมของผู้บริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม เพราะทัศนคติที่ดีของผู้บริหารจะช่วยให้เกิดการสนับสนุนต่าง ๆ ตามมา (Rynes and Rosen, 1995, p. 247) เช่นเดียวกับข้อค้นพบของ Lien and McLean (2004) ที่ว่าความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นกับวิสัยทัศน์และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

5. งบประมาณ

โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีค่าใช้จ่ายซึ่งนับวันก็เพิ่มมากขึ้นทุกที การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมในโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการฝึกอบรมจะต้องมีการแข่งขันกับกิจกรรมอื่น ซึ่งดูเหมือนว่าจะก่อประโยชน์โดยตรงให้กับองค์การได้มากกว่า อย่างไรก็ตามผู้บริหารในหลายบริษัทมีความเห็นว่าการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตของธุรกิจ และให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรโดยการทุ่มงบประมาณในการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และผลการวิจัยของ Anzaya (2004) พบว่าการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมที่แตกต่างกันจะเป็นผล

ให้งบประมาณการฝึกอบรมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rynes and Rosen (1995) ที่พบว่าจำนวนงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจะเป็นผลให้รูปแบบการฝึกอบรมและระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งกิจกรรมการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม จากการวิจัยของ Laing (2004) พบว่าองค์กรการอุตสาหกรรมขนาดเล็กจะมีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่

ตัวแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมแอดดี (The ADDIE Training Program Development Model)

ตัวแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมแอดดี มี 5 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นตอนวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze) ขั้นตอนออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (Design) ขั้นตอนพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop) ขั้นตอนนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ (Implement) และขั้นตอนประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluation) (Blanchard and Thacker, 2004, p. 21; Hegstad, 2002)

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการฝึกอบรม เป้าหมายหลักที่สำคัญของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้แก่ การระบุช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่คาดหวังในอนาคต (Hegstad, 2002)

2. การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งแนวคิดทั่วไปของการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม เป็นการมุ่งเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท (Hegstad, 2002)

3. การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม โดยเน้นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง การใช้กรณีศึกษา การสาธิต เป็นต้น หรือเน้นวิธีการฝึก

อบรมที่ให้อาจารย์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การสัมมนา เป็นต้น ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมอาจใช้ รูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Individual Training) เช่น การสอนงาน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team-Based Training) และการเรียนรู้ระดับองค์กร

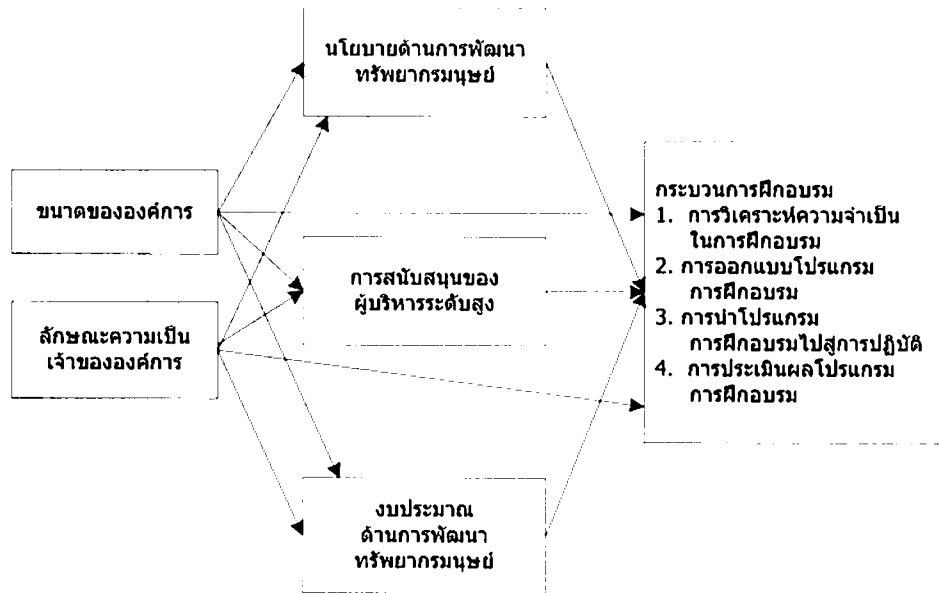
4. การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลควรมีการจัดการทดลองอบรมก่อนปฏิบัติจริง (Pilot Testing) (Hegstad, 2002) โดยเฉพาะในหลักสูตรใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและนำข้อบกพร่องมาแก้ไขโครงการฝึกอบรมที่จะดำเนินการจริงต่อไป ประการสำคัญควรได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและด้านงบประมาณจากบริษัท รวมทั้งความร่วมมือจากวิทยากร (Hegstad, 2002) ขั้นตอนนี้อาจใช้เวลาเพียงวันเดียวหรือเป็นเดือนก็ได้

5. การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม ดังกล่าวแล้วว่าการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นวิธีการหาคุณค่าของการฝึกอบรม โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (Heraty & Morey, 2000) แนวคิดทั่วไปของการประเมินผลมีรากฐานมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systematic Approach) (Sadler-Smith *et al.*, 1999) ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดกระบวนการประเมินผลเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (Sander and Ruggles, 2000)

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการฝึกอบรม

5.2 การวัดผลการฝึกอบรม ตัวแบบที่นิยมใช้ในการวัดผลการฝึกอบรม ได้แก่ ตัวแบบการประเมินของ Krikpatrick (Krikpatrick 's Model) ซึ่งกำหนดระดับการประเมินผลการฝึกอบรมเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ประเมินการเรียนรู้ (Learning) ประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Job Behavior) และการประเมินผลลัพธ์ (Result)

5.3 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เมื่อบริษัทดำเนินการวัดผลการฝึกอบรมแล้วควรมีการนำผล



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกิจกรรมการฝึกอบรมครั้งต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบในการวิจัย โดยบูรณาการมาจากแนวคิดของ Ackermann (as cited in Shaun, 1995, p. 24) และของ Deng (1998) สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เส้นทางได้ตัวแบบดังแสดงในรูปที่ 1 โดยกำหนดให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามกรอบของกระบวนการฝึกอบรม (ADDIE model) เพียง 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (2) การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (3) การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ และ (4) การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม เนื่องจากจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าบริษัทประกันภัยมีการดำเนินงานในขั้นตอนของการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ตัดขั้นตอนนี้ออกจากกรอบแนวคิด

จากกรอบแนวคิดการวิจัย สามารถกำหนดเป็นแบบจำลองการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 4 สมการ ดังนี้

$$Policy = \hat{\beta}_{11}Size + \hat{\beta}_{12}Owner \dots\dots\dots(1)$$

$$Support = \hat{\beta}_{21}Size + \hat{\beta}_{22}Owner \dots\dots\dots(2)$$

$$Budget = \hat{\beta}_{31}Size + \hat{\beta}_{32}Owner \dots\dots\dots(3)$$

$$HRD = \hat{\beta}_{41}Size + \hat{\beta}_{42}Owner + \hat{\beta}_{43}Policy + \hat{\beta}_{44}Support + \hat{\beta}_{45}Budget \dots\dots\dots(4)$$

กำหนดให้

Size หมายถึง ขนาดของบริษัทประกันภัย

Owner หมายถึง ลักษณะความเป็นเจ้าของบริษัทประกันภัย

Policy หมายถึง นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย

Support หมายถึง การสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูง

Budget หมายถึง ขนาดของงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย

HRD หมายถึง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัทประกันภัย มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อนโยบายด้านการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัท ประกันภัย มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

3. ขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัท ประกันภัย มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. ขนาด ลักษณะความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณนั้นเป็นการวิจัยเพื่อมุ่งทดสอบสมมติฐานโดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่มีข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์งานวิจัย คือมุ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะองค์การ และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากบริษัทประกันภัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะใช้การวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง คือมีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงครั้งเดียวจากกลุ่มประชากร ข้อมูลที่รวบรวมได้จะได้นำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งเสนอแนะตัวแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการไว้ 2 วิธี คือ การค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของบริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันวินาศภัย และบริษัทประกันสุขภาพ จำนวน 12 แห่ง โดยเน้นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลางที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการสัมภาษณ์ระยะก่อนการสร้างเครื่องมือ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ศึกษาได้แก่ บริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันวินาศภัย

และบริษัทประกันสุขภาพ รวมทั้งหมด 98 บริษัท และกลุ่มประชากรถูกจัดแบ่งตามประเภทของบริษัทประกันภัย การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane ซึ่งค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 78 แห่ง เมื่อได้จำนวนตัวอย่างแล้ว จึงทำการกำหนดสัดส่วนของตัวอย่างประชากรในแต่ละกลุ่มตามประเภทของบริษัทประกันภัยโดยใช้ค่าร้อยละ ได้บริษัทประกันชีวิตจำนวน 19 แห่ง บริษัทประกันวินาศภัย และประกันสุขภาพจำนวน 59 แห่ง จากนั้นจึงสุ่มแบบง่ายโดยการกำหนดหมายเลขกำกับแต่ละกลุ่มของบริษัทประกันภัย และใช้วิธีจับฉลากจนได้ครบ 78 แห่ง

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

หัวข้อนี้จะได้นำเสนอข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ และตามผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: ขนาด และ ลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัทประกันภัย มีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์สมการ 1 แสดงดังตาราง 1 พบว่าขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของบริษัทประกันภัยอธิบายความผันแปรของนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 16.4 ($R^2 = .164$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่

1. ขนาดมีผลทางตรงต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีขนาดใหญ่มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทมากกว่าบริษัทประกันภัยขนาดเล็ก รวมทั้งมีการเผยแพร่นโยบายให้บุคลากรทราบ และมีความถี่ในการประเมินผลและควบคุมนโยบายมากกว่าบริษัทประกันภัยขนาดเล็ก

2. ลักษณะความเป็นเจ้าของไม่มีผลทางตรงต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกัน

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรอิสระ	β	t	P-value
1. ขนาด	.228	2.000	.049
2. ลักษณะความเป็นเจ้าของ	-.150	-1.404	.164
$R^2 = .164$	SEE=2.757	F=4.825	P-value=.004

ภัยที่มีจำนวนสัดส่วนของผู้ถือหุ้นแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท ระดับของการเผยแพร่นโยบายให้บุคลากรได้รับทราบ รวมทั้งความถี่ของการประเมินผลและควบคุมนโยบาย

สมมติฐานข้อที่ 2: ขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัทประกันภัย มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

ผลการวิเคราะห์สมการ 2 แสดงดังตาราง 2 พบว่าขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัทประกันภัย อธิบายความผันแปรของการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงได้ ร้อยละ 26.9 ($R^2 = .269$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่

1. ขนาดมีผลทางตรงต่อการสนับสนุนของผู้

บริหารระดับสูงในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยขนาดใหญ่มีการสนับสนุน ของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าบริษัทประกันภัยที่มีขนาดเล็กกว่า

2. ลักษณะความเป็นเจ้าของไม่มีผลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีจำนวนสัดส่วนของผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

สมมติฐานข้อที่ 3: ขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัทประกันภัย มีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์สมการ 3 แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

ตัวแปรอิสระ	β	t	P-value
1. ขนาด	.362	3.403	.001
2. ลักษณะความเป็นเจ้าของ	-.178	-1.780	.079
$R^2 = .269$	SEE=2.520	F=9.064	P-value =.000

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรอิสระ	β	t	P-value
1. ขนาด	.394	4.417	.000
2. ลักษณะความเป็นเจ้าของ	-.088	-1.052	.296
$R^2 = .488$	SEE=43.843	F=23.507	P-value=.000

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรอิสระ	β	t	P-value
1. ขนาด	.090	.842	.403
2. ลักษณะความเป็นเจ้าของ	.183	2.137	.036
3. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.229	2.347	.022
4. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	.349	3.338	.001
5. งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.258	2.226	.029
$R^2 = .518$	SEE=3.025	F=12.707	P-value=.000

พบว่า ขนาดและลักษณะความเป็นเจ้าของของบริษัท ประกันภัย อธิบายความผันแปรของงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ร้อยละ 48.8 ($R^2 = .488$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่

1. ขนาดมีผลทางตรงต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยขนาดใหญ่กว่ามีการกำหนดจำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉลี่ยต่อปีมากกว่าบริษัทประกันภัยที่มีขนาดเล็กกว่า

2. ลักษณะความเป็นเจ้าของไม่มีผลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีจำนวนสัดส่วนของผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของจำนวนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานข้อที่ 4: ขนาด ลักษณะความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทประกันภัยมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์สมการ 4 แสดงดังตารางที่ 4 พบว่า ขนาด และลักษณะความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อธิบายความผันแปรของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ร้อยละ 51.8 ($R^2 = .518$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่

1. ขนาดไม่มีผลทางตรงต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีจำนวนเบี้ยประกันรับโดยตรงมากหรือน้อย ก็ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมของบริษัท

2. ลักษณะความเป็นเจ้าของมีผลทางตรงต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีจำนวนสัดส่วนผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติมากกว่า ย่อมมีระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมมากกว่า

3. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีกระบวนการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่า คือ กำหนดให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทมากกว่า มีการเผยแพร่นโยบายให้แก่บุคลากรได้รับทราบมากกว่า และมีการประเมินผลต่อนโยบายดีกว่า ย่อมมีระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมมากกว่า

4. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงมีผลทางตรงต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนต่อกิจกรรมการฝึกอบรมในระดับมากกว่า ย่อมมีระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม

มากกว่า

5. งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลทางตรงต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แปลความได้ว่าบริษัทประกันภัยที่มีการกำหนดงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากกว่า ย่อมมีระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมมากกว่า

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เนื้อหาของคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม พบว่า บริษัทประกันภัยบางแห่ง ระบุว่ามีปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขาดความสนใจหรือขาดแรงจูงใจในเรื่องที่เข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีได้นำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน บริษัทประกันภัยบางแห่งประสบปัญหาภาวะสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขาดความต่อเนื่อง ตัวแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยในประเทศไทย ควรเน้นเรื่องการทำแผนการพัฒนาระยะปานกลางหรือระยะยาว และจัดทำระบบค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ และความจงรักภักดีให้แก่บุคลากร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา การวิเคราะห์เชิงอนุมาน และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทประกันภัย ดังนี้

1. ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ($r = .566$) ผู้บริหารบริษัทประกันภัยจึงควรให้ความสนใจต่อตัวแปรนี้อย่างมาก และควรเน้นเรื่องการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมของบริษัท

2. ด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับสองรองจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ($r = .445$) และจากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามพบว่าบริษัทประกันภัยบางแห่งระบุว่าประสบปัญหางบประมาณการฝึกอบรมไม่เพียงพอ และไม่มีการกำหนดงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้แน่นอน การฝึกอบรมบางโครงการของบริษัทวินาศภัยบางแห่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเดินทางเอง ทำให้ลดแรงจูงใจในการเข้าฝึกอบรม ผู้บริหารจึงควรให้การสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอและอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และมีการทำแผนงบประมาณที่ชัดเจน

3. ด้านนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์เชิงอนุมานพบว่านโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้คำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิด พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัยบางแห่งไม่ให้ความสนใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเท่าที่ควร การกำหนดนโยบายและการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงจึงไม่ชัดเจน มีลักษณะเป็นปีต่อปีขาดความต่อเนื่องทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถกำหนดทิศทางในภาพรวมของบริษัท ดังนั้นผู้บริหารบริษัทประกันภัยควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท พร้อมทั้งมีการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระยะปานกลาง 3-5 ปี โดยให้บุคลากรระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วม และมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามควรทำการทบทวนแผนงานที่กำหนดไว้ทุกปีเพื่อปรับให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ นอกจากนี้จึงควรมีการควบคุมและประเมินผลนโยบายเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านพนักงาน บริษัทประกันภัยบางบริษัทประสบกับภาวะสมองไหล พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมแล้ว มักมีการย้ายงานไปทำกับบริษัทอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ดังนั้นบริษัทประกันภัยควรเพิ่มการจัดทำแผนการฝึกอบรมในแต่ละปีให้กับพนักงานเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร และควรสร้างแรงจูงใจโดยปรับปรุงระบบค่าตอบแทน ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ

การที่พนักงานขาดความสนใจ เมื่อเข้ารับการฝึกอบรม แล้วก็มีได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน จึงควรมีการติดตามผล (Follow-up) โดยการสังเกต พฤติกรรมหลังการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ และควรมีการ วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เพื่อกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงานและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

5. **ด้านวิทยากร** บริษัทประกันภัยส่วนใหญ่จะใช้ วิทยากรประจำบริษัทเองและเชิญผู้บริหารและบุคคลที่ ประสบความสำเร็จในการทำงานมาเป็นวิทยากร ในกรณี ที่เป็นเรื่องเฉพาะทางหรือเป็นศาสตร์ที่มีความลึกซึ้ง จะมีการเชิญนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมาเป็น วิทยากร อย่างไรก็ตามพบว่าบริษัทประกันภัยบางแห่ง ประสบปัญหาการขาดแคลนวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ อีกประการหนึ่งบริษัทประกันภัยขาดวิทยากรมืออาชีพ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่าย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ก็คือ บริษัทประกันภัยควรมีการ เตรียมความพร้อมด้านวิทยากรมากขึ้น และอาจขอความร่วมมือด้านวิทยากรกับสถาบันการศึกษา หรือองค์การ ภาครัฐ เช่น กรมการประกันภัย เป็นต้น

6. **ด้านหลักสูตร** หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบริษัทประกันภัยบางแห่ง ขาดความทันสมัย และไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของพนักงานและ ของบริษัทได้ บริษัทประกันภัยควรทำการวิเคราะห์หลัก สูตรสำหรับงานแต่ละประเภท แต่ละระดับเพื่อพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการ ฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางหรือใช้ เป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับผู้สนใจในการทำวิจัยเรื่อง อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

1. ผู้สนใจสามารถทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัย ในแง่มุมอื่นที่มีใช้การฝึกอบรม เช่น การพัฒนาสายอาชีพ โดยค้นหาว่าปัจจัยที่ผลการพัฒนาสายอาชีพของ บริษัทประกันภัยมีอะไรบ้างแตกต่างจากงานวิจัยครั้งนี้ อย่างไร

2. ผู้สนใจสามารถทำการวิจัยเกี่ยวกับการฝึ กอบรม หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งศึกษา บริษัทประกันภัยแต่ละประเภท คือ บริษัทประกันชีวิต หรือบริษัทประกันวินาศภัย เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่ สามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับบริษัทประกันภัยแต่ละ ประเภทได้

3. ผู้สนใจสามารถทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจหรือหน่วย งานภาครัฐที่ผู้วิจัยสนใจ โดยค้นหาตัวแปรและดัชนีชี้วัด ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น และสามารถนำผลสรุปไปใช้ในงานวิชาการด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น

4. ผู้สนใจสามารถทำวิจัยเพื่อศึกษาถึงผลของการ ฝึกอบรม หรือการประเมินผลโครงการฝึกอบรมของ บริษัทประกันภัย และเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของ การใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมของบริษัทประกันภัยว่าการณ ีที่บริษัทมีการใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่างกันหรือไม่? อย่างไร?

บรรณานุกรม

- กรมการประกันภัย. 2545. 23 ปี กรมการประกันภัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- บุตรี จิโรจน์ และคณะ. 2549. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิจิตร อวาทกุล. 2540. การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทย์ เทียงบุรณธรรม. 2541. ownership.ใน พจนานุกรม อังกฤษ -ไทย. (หน้า 613). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2544. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ. รายงานผลการวิจัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- อุษา พัฒนะโชติกุล. 2540. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ภาคธุรกิจเอกชน : ศึกษาเฉพาะการให้การฝึกอบรม แก่พนักงานในนิคมอุตสาหกรรมบางปะกง จังหวัด ชลบุรี. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชานโยบาย และการวางแผนสังคม) มหาวิทยาลัยเกริก.
- Anzaya, M. 2004. The relationship between business strategy types and training emphasis in selected companies in Kenya. Retrieved October 23, 2005, from <http://documents and settings>

- Benson, G. 1997. Informal training take off. *Training & Development*, 51(5), 93-94.
- Blanchard, N. P. and Thacker, J. W. 2004. *Effective training systems, strategies, and practices (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Carrell, M. R. *et al.* 2000. *Human resource management (6th ed.)*. The United State of America: Dryden Press.
- Deng, H. 1998. An assessment of training needs for Chinese companies operation in the United States. Available source: [http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com), February 26, 2006.
- Devins, D. and Johnson, S. 2003. Training and development activities in SMEs: Some findings from an evaluation of the ESF objective 4 programme in Britain. Available source: [http:// 203.144.248.21/hwwmd3/detail.nsp](http://203.144.248.21/hwwmd3/detail.nsp),
- Dessler, G. 2000. *Human resource development (8th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Garavan, T. N. *et al.* 1999. Human resource Development literature: Current issues, priorities and dilemmas. Available source: [http: // 203.144.248.21 /asap/detail.nsp](http://203.144.248.21/asap/detail.nsp), October 24, 2003.
- Griffin, R. W. 2002. *Management*. New York: Houghton Mifflin.
- Hegstad, C. D. 2002. Development and maintenance of example Formal mentoring programs in Fortune 500 companies. Available source: [http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com), November 18, 2005.
- Heraty, N. and Morley, M. J. 2000. Human resource development in Ireland: Organizational level evidence. Available source: [http: // dbonline. Igroupnet. Com](http://dbonline.igroupnet.com), October 21, 2005.
- Hill, D. R. 2000. Evaluation of formal employer-sponsored training in the United States healthcare industry. Available source: [http: // proquest.umi.com](http://proquest.umi.com), March 5, 2006.
- Jantan, M. A. 2000. Sales training practices in Malaysia: Comparisons of domestic and multinational companies. Available source: [http: // proquest.umi.com](http://proquest.umi.com), March 3, 2006.
- Laing, W. A. 2004. Formal training in small manufacturing businesses. Available source: [http:// proquest.umi.com](http://proquest.umi.com), March 1 2006.
- Lien, B.Y. and Mclean, G. N. 2004. Portraits of Taiwanese Hr practitioners performing HRD tasks. *Human Resource Development International*. 7(1), 73 - 83.
- McLean, G. N. and McLean, L. 2001. If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*. 4 (3), 313 - 326.
- Olian, J. D. *et al.* 1998. Designing management training and development for competitive advantage : Lessons from the best. Available source: [http : // thailis. uni. net. th /abift/ detail. Nsp](http://thailis.uni.net.th/abift/detail.Nsp), October 24, 2003.
- Rehan, S. 2003. Invest in human resource to exploit opportunities that come with change. Available source: [www. asiainsurancereview.com](http://www.asiainsurancereview.com), September 3, 2003.
- Rynes, S. and Rosen, B. 1995. A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. Available source: [http:// 203.144.248.21/asap/detail.nsp](http://203.144.248.21/asap/detail.nsp), October 24, 2003.
- Sadler-Smith. *et al.* 1999. Adding value to HRD: Evaluation, investors in people and small firm training. *Human Resource Development International*. 2 (4), 369-389.
- Sanders, E. S. and Ruggles, J. L. 2000. HPI soup. Available source: [http:// dbonline. Igroupnet.com](http://dbonline.igroupnet.com), October 25, 2005.
- Shaun, T. 1995. *Human resource strategy*. Glasgow: Pitman Publishing.
- Swanson, R. A. 1995. Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*. 6 (2), 207-213.
- Torraco, R. J. and Swanson, R. A. 1995. The strategic roles of human resource development: Human resource planning. Available source: [http: // 203.144.248.21/asap/search.nsp](http://203.144.248.21/asap/search.nsp), February 5, 2003.