

ความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต

บริษัท เอไอเอ ประกันชีวิต จำกัด

The Need to Develop Potential of Corporate Executives of

AIA Life Insurance Co., Ltd,

¹เอี่ยมสิน ลีลาภรณ์ (Aiemsin Leelaporn)

²ชนินทร์ วิชชุลดา (Chanin vijchulata)

³สุขจิตต์ ณ นคร (Sukajit Na Nakorn)

⁴อนิรุทธิ์ ผ่องแผ้ว (Aniruth Phongpaew)

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชต์ภาคย์

(Faculty of Business Administration Rajapark Institute)

E-Mail: aniruthpp@hotmail.com

Received May 27, 2020; Revised August 25, 2020; Accepted October 20, 2020

Abstract

The Topic of this survey research was to study the need to develop the potential of corporate executives of AIA life insurance Co., Ltd, the sample used for this research was 217 corporate executives of AIA Life Insurance Co., Ltd. Questionnaires were used to collect data. Statistics used to analyze the data were Frequency, Percentage, Average Mean, Standard Deviation, t-test, One-Way ANOVA f-test, and the Pearson Product Moment Correlation Coefficient. The results revealed the following: 1.) Factors in the need to develop the potential of corporate executives of AIA life insurance Co., Ltd had overall average scores in the “Strongly Agree” level, including Knowledge, Working Skills, Job Field Skills. 2.) The need to develop the potential of corporate executives of AIA life insurance Co., Ltd was different for corporate executives with different age, education level, and marital status, but not for different gender, job experience, and monthly salary, at the 0.05 level of statistical significance. 3.) The need to develop the potential of corporate executives of AIA life insurance Co., Ltd was had a high-level positive correlation with supporting factors, at the 0.01 level of statistical significance.

Keywords: Potential; Executive; Insurance

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น .873 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะในสายอาชีพ ทักษะชีวิต 2) ความ ต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน เมื่อ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพของผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิตแตกต่างกัน 3) ปัจจัยสนับสนุนในภาพรวมมี ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าด้านความรู้เฉพาะในสายอาชีพ และด้านความสามารถในการจูงใจ และความ จำเป็นในการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร องค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

คำสำคัญ: ศักยภาพ; ผู้บริหาร; ประกันชีวิต

บทนำ

บุคลากรจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามจะสามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการทำงานของแต่ละ คน แต่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีการค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ด้านการบริหารงานและด้านอื่น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่การพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้มีคุณภาพและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (Jutamas Saengarwut and Pornnipa Jinda, 2008)

พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ ไม่เว้นแม้แต่ระดับผู้บริหารเอง ซึ่งถือเป็น บุคคลสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด บริษัทชั้นนำ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง (Impression, 2019) การบริหารเป็นเรื่องที่ท้าทายต่อผู้ทำงาน เสมอ การบริหารจำเป็นต้องทำให้เกิดการแข่งขันได้ ส่งผลให้เรื่องการบริหารบุคลากรกลายเป็นเรื่องท้าทายในฐานะ ใจหทัยของผู้บริหารระดับสูง ในการตอบใจหทัยต่อองค์กรในด้านความสามารถทางการแข่งขัน การพัฒนาบุคลากรให้ ตอบสนองต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร กลายเป็นความท้าทายขององค์กรเพราะในศตวรรษที่ 21 ทุกองค์กร ต่างก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและการเข้าถึงการพัฒนาที่หลากหลาย แต่ผู้บริหารต้องกล้าต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างการทำลายตนเอง ภายใต้อิทธิพลง่าย ๆ 4 ข้อ คือ 1) การแข่งขันในโลกที่เปิดกว้าง 2) ความหลากหลายทาง

วัยและเชื้อชาติ 3) การทำงานในยุคดิจิทัลที่ต้องแข่งกับเวลา 4) ความสามารถทางการบริหารคน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิภาพผู้บริหารในการเลือกเครื่องมือ และโปรแกรมการพัฒนาที่มีความทันสมัยและสร้างการแข่งขันอย่างการเป็นผู้นำเชิงก้าวหน้าอย่างแท้จริง (Posttoday, 2018, August 06)

บริษัท เอไอเอ จำกัด เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2481 ตลอด 8 ทศวรรษที่ผ่านมา เอไอเอช่วยคนไทยกว่าหลายล้านคนในการวางแผนทางการเงิน และมอบความคุ้มครองที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วงชีวิต เราดำเนินธุรกิจภายใต้กลยุทธ์ที่ยึดเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนยังมุ่งส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพแข็งแรง อายุยืนยาวและคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้คำมั่นสัญญา “Healthier, Longer, Better Lives – เพื่อสุขภาพและชีวิตที่ดีขึ้น” บริษัท เอไอเอ นำเสนอผลิตภัณฑ์ในการออมเงินระยะยาวและความคุ้มครองชีวิตแก่ลูกค้าบุคคลผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ทั้งการประกันชีวิต การประกันภัยอุบัติเหตุและสุขภาพ และการวางแผนทางการเงินในระยะยาว รวมทั้งยังให้บริการลูกค้าองค์กรผ่านผลิตภัณฑ์สวัสดิการพนักงาน ประกันสินเชื่อ และให้บริการเป็นผู้จัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตัวแทนประกันชีวิตมากกว่า 60,000 คน และให้บริการลูกค้ากว่า 5.5 ล้านคน ด้วยจำนวนกรมธรรม์กว่า 8,400,000 ฉบับ และเป็นบริษัทประกันชีวิตชั้นนำที่ริเริ่มใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น iPoS+ และ AIA iService เพื่อสนับสนุนการขายและให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและครบวงจร อีกทั้งยังมียอดขายผลิตภัณฑ์ยูนิต ลิงค์ 1 และจำนวนตัวแทนประกันชีวิตที่ได้รับอนุญาต IC License สูงสุด (Office of the Securities and Exchange Commission, 2018)

จากปัญหาเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีของไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวโดยเฉพาะผู้บริหารของบริษัท เอไอเอ ที่มีหน้าที่บริหารบุคลากรที่เป็นตัวแทนจำนวนมากเพื่อให้บริการด้านการเงิน และการลงทุน การประกันชีวิตและสินเชื่อต่าง ๆ แก่ลูกค้าจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด เพื่อทราบถึงสภาพของการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพ และปัญหาในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้กับองค์กรด้านประกันชีวิตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ลักษณะของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด กับลักษณะของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เฉพาะในสายอาชีพ บทบาทในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการจูงใจ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเองกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด

ขอบเขตการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลกร แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** พื้นที่การวิจัยคือ กรุงเทพมหานคร

3. **ขอบเขตด้านตัวแปร**

ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เฉพาะในสายอาชีพ บทบาทในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการจูงใจ ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง

ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัทเอไอเอจำกัด ดัชนีชี้วัด ได้แก่ ทักษะความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะในสายอาชีพ ทักษะคนดี

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

Gilley and Eggland (1992) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน จะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

Pace, Smith and Mills (1991) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้น ผลผลิตที่มากขึ้นและต้องเกิดความพึงพอใจกับปฏิบัติงาน ผู้จัดการ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตัวบุคคล โดยใช้วิธีบูรณาการผสมผสานบทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อให้สมาชิกขององค์การทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นพัฒนาระบบ (ชีวิต-องค์การ-สังคม) ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสมมติฐานในการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ประการ (Seven Basic Assumptions) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Worth of the Individual) องค์การที่มีคุณภาพจะตัดสินได้จากการที่องค์การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์การ

2. บุคลากรในฐานะทรัพยากร (Employees as a Resources) ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดในองค์การล้วนมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ควรจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อ เพิ่มพูนทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพดี (Quality Work Environment) จัดเป็นภารกิจขององค์การที่ต้องปรับปรุงเพื่อเอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยถูกสุขลักษณะและเจริญตาเจริญใจ

4. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Satisfaction) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การโดยองค์การจะต้องพยายามให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรที่มีชีวิตจิตใจด้วยการออกแบบลักษณะงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อสภาพการทำงานที่พึงประสงค์

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องมีอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะต้องมีการปรับปรุงให้ทันกับภาวะการณ์และสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

6. การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติทักษะและความรู้ ความสามารถที่แตกต่างไปจากเดิม องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานใหม่

7. ขอบเขตกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างไกล (Broad Scope of HRD Concern) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมิได้จำกัดอยู่เพียงการให้ความรู้ด้วยการ ฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงความเข้าใจในพฤติกรรม การแสดงออกของมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลึกซึ้งกว่าสิ่งที่ปรากฏในตำแหน่งหน้าที่การงานที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญ

Thanyaphan Sitthipong (2010) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุง พฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร

Somkid Bangmo (2010) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะ เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ ใฝ่หาความรู้และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

Nuanla-ong Utamontree (2015) อธิบายถึง การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรจะเริ่มด้วยการศึกษารวบรวมข้อมูลโดยอาศัยเทคนิคการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เมื่อได้ข้อมูลที่เป็นแล้วจะทำวิเคราะห์ 3 ประการคือ

1. วิเคราะห์องค์กรเพื่อตรวจสอบเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร เป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานและวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย

2. วิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ คือ วิเคราะห์ภารกิจจะบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะเหตุใด และการวิเคราะห์คุณสมบัติจะต้องบ่งชี้ความรู้ ทักษะ ความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าหลักสูตรและเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง

3. วิเคราะห์บุคคล จะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถจำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ระดับใด เพื่อนำมาพิจารณาหาความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

Nadler and Nadler (1989) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในอนาคตสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป้าหมายก็คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากร ในขณะนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของหน่วยงาน

2. การศึกษาต่อ (Education) การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคลากร โดยวิธีการลาศึกษาต่อทั้งแบบเต็มเวลาหรือใช้เวลาบางส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของหน่วยงานในอนาคต

3. การพัฒนาตนเอง (Development) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงานในอนาคต ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามหน่วยงานที่ต้องการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 450 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากการเปรียบเทียบจำนวนประชากรจาก การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ 5% ($e = 0.05$) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 217 คน โดยสุ่มแบบบังเอิญจากผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เข้าร่วมสัมมนาประจำปีในเดือนเมษายน 2562

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ทำการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ภายใต้แนวคิดทฤษฎีประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลกร แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน

2. จัดทำโครงสร้างของแบบสอบถาม ให้มีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการวัดคุณลักษณะเฉพาะของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วย ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เฉพาะในสายอาชีพ บทบาทในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการจูงใจ ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จำนวน 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอ เอจ จำกัด ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) จำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้บริโภคนิเทศ กรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มแบบบังเอิญโดยมีผู้ช่วยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้แก่ ผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต ที่เข้าร่วมสัมมนาประจำปีเมื่อเดือนเมษายน 2562 พร้อมคำอธิบายวิธีการกรอกข้อมูลให้กลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามนำมาเข้าหัดตามเกณฑ์ที่กำหนด และทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ประมวลผลข้อมูลด้วยค่าสถิติมีรายละเอียดดังนี้ 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการนำข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และคิดค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation (S.D.) และนำเสนอในรูปของตารางและความเรียง 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ทราบถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้ค่าสถิติ t-test ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 แสดงค่าระดับของตัวแปรและค่าเฉลี่ย

หัวข้อ	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1.ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัทเอไอเอจำกัด			
-ความรู้	4.72	.365	เห็นด้วยมากที่สุด
-ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.70	.278	เห็นด้วยมากที่สุด
-ทักษะในสายอาชีพ	4.73	.284	เห็นด้วยมากที่สุด
-ทัศนคติ	4.73	.399	เห็นด้วยมากที่สุด
รวม	4.72	.242	เห็นด้วยมากที่สุด
2.ปัจจัยสนับสนุน			
-ความรู้ด้านการบริหารงาน	4.66	.267	เห็นด้วยมากที่สุด
-ความรู้เฉพาะในสายวิชาชีพ	4.73	.412	เห็นด้วยมากที่สุด
-บทบาทในการให้บริการลูกค้า	4.76	.330	เห็นด้วยมากที่สุด
-ความสามารถในการจูงใจ	4.77	.350	เห็นด้วยมากที่สุด
-ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง	4.76	.352	เห็นด้วยมากที่สุด
รวม	4.74	.221	เห็นด้วยมากที่สุด

ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.72$) ทุกด้านทั้งด้านความรู้ ($\bar{x} = 4.72$) ด้านทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.70$) ด้านทักษะในสายอาชีพ ($\bar{x} = 4.73$) ด้านทัศนคติ ($\bar{x} = 4.73$) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$) ทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ด้านการบริหารงาน ($\bar{x} = 4.66$) ด้านความรู้เฉพาะในสายวิชาชีพ ($\bar{x} = 4.73$) บทบาทในการให้บริการลูกค้า ($\bar{x} = 4.76$) ความสามารถในการจูงใจ ($\bar{x} = 4.77$) ความจำเป็นในการพัฒนา ($\bar{x} = 4.76$) ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด กับลักษณะของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต พบว่าความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน เมื่ออายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิตแตกต่างกัน ส่วนความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ไม่แตกต่างกัน เมื่อเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ละรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด กับปัจจัยสนับสนุน

ตัวแปร	N	$\bar{x}$	S.D.	r	p	ความสัมพันธ์
ปัจจัยสนับสนุน	121	4.74	.221	.823	.000**	สูง
1.ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน	217	4.66	.267	.392	.000**	ต่ำ
2.ความรู้เฉพาะในสายอาชีพ	217	4.73	.412	.648	.000**	ปานกลาง
3.บทบาทในการให้บริการลูกค้า	217	4.76	.330	.340	.000**	ต่ำ
4.ความสามารถในการจูงใจ	217	4.77	.350	.560	.000**	ปานกลาง
5.ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง	217	4.76	.352	.647	.000**	ปานกลาง

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 กับปัจจัยสนับสนุนในภาพรวมพบว่า ปัจจัยสนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ($r=.823$) ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับด้านความรู้เฉพาะในสายอาชีพ ($r=.648$) และด้านความสามารถในการจูงใจ ($r=.560$) และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ($r=.647$) ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับด้านการบริหารงาน ($r=.392$) และด้านบทบาทในการบริการลูกค้า ($r=.340$)

อภิปรายผล

ตัวแปรความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ทุกด้านทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะในสายอาชีพ ด้านทัศนคติ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งด้านความรู้ด้านการบริหารงาน ด้านความรู้เฉพาะในสายวิชาชีพ บทบาทในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการจูงใจ ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิตให้ความสำคัญกับบทบาทการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการจูงใจ และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley and Egglund (1992) เรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่ว่าการพัฒนาศักยภาพ คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งตัวแทนประกันชีวิตต้องให้บริการลูกค้าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Patcharasophit (2019) ศึกษาเรื่องปัจจัยในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ที่ว่าการบริการของตัวแทนประกันชีวิตที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญต่อการเยี่ยมเยียนลูกค้าอยู่เสมอ และมีการวางแผนทางการเงินร่วมกับลูกค้าตัวแทนประกันชีวิตต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และหมั่นฝึกฝนบทบาทสมมติเป็นประจำให้ความสำคัญในด้านการให้บริการกับลูกค้า หมั่นเยี่ยมเยียนลูกค้าอยู่เสมอและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องการรักษาพยาบาลหรือสถานพยาบาล รวมถึงการเคลมประกันด้วย

ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด กับลักษณะของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต พบว่าความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน เมื่ออายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิตแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัย Patcharasophit (2019) ศึกษาเรื่องปัจจัยในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิตมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ที่ว่าตัวแทนประกันชีวิตที่ประสบความสำเร็จที่มีอายุงานหรือประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันจะให้ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบริษัท เอไอเอ จำกัด แตกต่างกันทั้งนี้งานประกันชีวิตเป็นงานด้านการให้บริการลูกค้า ซึ่งตัวแทนประกันชีวิตต้องมีทักษะที่สามารถให้บริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้

ผลความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด กับปัจจัยสนับสนุนในภาพรวมพบว่า ปัจจัยสนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ($r=.823$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการศึกษาแสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะด้านความรู้และทักษะในสายอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตัวแทนประกันชีวิตต้องรอบรู้ เพื่อสามารถนำไปให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาด้านการเงิน การวางแผนการเงินให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ประกอบกับบทบาทหน้าที่ของตัวแทนประกันชีวิตต้องให้บริการลูกค้า ต้องเยี่ยมลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จึงควรมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต ซึ่งต้องทำหน้าที่บริหารงาน มีการวางแผนในการบริหารงานและเป็นผู้นำในองค์กร สามารถจูงใจลูกค้าให้ซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิต สามารถแนะนำการกรอกแบบฟอร์มใบประกัน และการเคลมให้กับลูกค้าได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Marrelli (1998) ที่ว่าสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผล

- 1) ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดทุกด้านทั้งด้านความรู้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะในสายอาชีพทัศนคติ
- 2) ความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด แตกต่างกัน เมื่ออายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิตแตกต่างกัน
- 3) ปัจจัยสนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความต้องการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันควรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างสม่ำเสมอ เข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานและนำผลการศึกษาที่ได้มาปรับใช้ในองค์กร นอกจากการพัฒนาศักยภาพที่จัดภายในองค์กร ผู้บริหารองค์กร ควรศึกษาและพัฒนาตนเองจากหลักสูตรภายนอกที่มีประโยชน์ต่อตนเองและการบริหารงาน
2. แนวทางการพัฒนาขององค์กรองค์กรควรมีแผนการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีการจัดสรรงบประมาณการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับผู้บริหารให้เพียงพอ มีการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ
3. แนวทางการพัฒนาตนเองผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิต ควรศึกษาเพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นและทันต่อความต้องการขององค์กรและตามสภาพของสังคม เช่น ศึกษาภาษาต่างประเทศและศึกษาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารงาน ศึกษาเอกสารคู่มือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานประกันภัยที่ออกใหม่ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานและเสนอแนะให้คำปรึกษากับตัวแทนประกันชีวิตในความรับผิดชอบ และให้คำปรึกษาแนะนำลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารองค์กรระดับตัวแทนประกันชีวิตเพื่อให้ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษาได้ครบถ้วน และเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารองค์กร ระดับตัวแทนประกันชีวิต เพื่อได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กรอย่างครบถ้วน

องค์ความรู้ใหม่

ผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด มีความต้องการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสนับสนุนอื่น ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เฉพาะในสายอาชีพ บทบาทในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการเจรจา และความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากการแข่งขันในสาขาอาชีพประกันชีวิตในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง รวมถึงลักษณะงานเป็นงานบริการ

ที่ต้องใช้ทักษะความสามารถหลากหลายด้าน แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด มีความหลากหลาย ตามอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของผู้บริหารองค์กรตัวแทนประกันชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ควรวางแผนแยกตามประเภทบุคลากรและทักษะด้านที่ต้องการให้สอดคล้องกัน

References

- Bangmo, S. (2010). *Organization and management*. Bangkok: Witthayaphattana.
- Saengarwut, J., & Jinda, P. (2008). *A Trend for Staff Personnel Development, Prince of Songkha University Suratthani Campus*. Songkha: Prince of Songkha University.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1992). *Principle of Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill.
- Impression. (2019). *Executive potential*. Retrieved from <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/article-hr/1247-article-hr-ExecutivePotentialDevelopment.html>.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8-17.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Office of the Securities and Exchange Commission. (2018). *Statistics of investment analysts*. Retrieved from <https://www.sec.or.th/EN/Pages/Home.aspx>.
- Pace, R. W., Smith, P. C., & Mills, G. E. (1991). *Human Resource Development: The Field*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Patcharasophit, K. (2019). *Factors affecting the performance of life insurance agents in AIA life insurance companies*. Master of Business Administration. Kasem Bundit University.
- Posttoday. (2018, August 6). *Personnel development in the 21st century*. Retrieved from <https://www.posttoday.com/life/life/559988>
- Sitthipong, T. (2010). *Needs for individual development of personnel in Sub-district administration organization in Tak province*. Master of Public Administration Thesis (Local Government). Kamphaengphet University.
- Utamontree, N. (2015). Personnel development: A case study of Ubon Ratchathani University. *Journal of Liberal Arts, Ubon Ratchathani University*, 11(1), 25-67.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row. Publications.