



แนวทางการส่งเสริมพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทน ประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล

Guidelines for Promoting Human Capital Development of AIA Life Insurance Agents in the Digital Era

ปิยทัศน์ เทียนสุวรรณ¹ และ ชาญชัย จิวจินดา²

วันรับ: 17 เมษายน 2568 วันแก้ไข: 19 พฤษภาคม 2568 ยอมรับ: 4 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนประกันชีวิต AIA จำนวน 10 คน และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้รับถูกวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปและข้อเสนอแนะที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่าตัวแทนประกันชีวิตของ AIA มีความต้องการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับทักษะ การเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัล การตลาดออนไลน์ และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ตัวแทนบางส่วนยังขาดทักษะที่จำเป็นและต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติม ผลการศึกษา 1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค การเข้าสู่ยุคดิจิทัลส่งผลให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตได้ง่ายขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ ทำให้พฤติกรรมการเลือกซื้อประกันชีวิตเปลี่ยนไปจากเดิมที่ต้องพึ่งพาตัวแทนในการให้ข้อมูล แต่ตัวแทนประกันชีวิตหลายคนยังขาดทักษะในการใช้แพลตฟอร์มเหล่านี้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การเกิดขึ้นของแพลตฟอร์มขายประกันออนไลน์และ InsurTech ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อประกันได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านตัวแทน 2) แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ด้านทักษะและด้านการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทักษะดิจิทัล ให้กับตัวแทนประกันชีวิต

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ตัวแทนประกันชีวิต, เทคโนโลยีดิจิทัล, InsurTech

¹ นักศึกษาปริญญาโท, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง, วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต (ผู้ประพันธ์บทความ)

² ดร., อาจารย์ที่ปรึกษา, วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต



Abstract

This research aims to examine the challenges and needs in developing the human capital of AIA life insurance agents in the digital era and to propose a model for enhancing their human capital. A qualitative research methodology was employed, with data collected through in-depth interviews with 10 AIA life insurance agents and document analysis. The collected data were analyzed using content analysis to derive meaningful conclusions and recommendations. The findings revealed that AIA life insurance agents require skill development in digital technology, online marketing, and utilizing digital platforms for customer service. The study also found that while digital technology enhances operational efficiency, some agents lack the necessary skills and require further training. Research Findings 1. Technological Change and Consumer Behavior The transition into the digital era has enabled consumers to access information about life insurance products more easily through online channels. This has changed consumer purchasing behavior, which previously relied heavily on agents for information. However, many life insurance agents still lack the skills to effectively utilize these platforms. The emergence of online insurance platforms and InsurTech has allowed customers to purchase insurance directly without going through agents. 2. Human Capital Development Strategies for AIA Life Insurance Agents in the Digital Age These strategies include skill and learning development, as well as the enhancement of digital skills among life insurance agents.

Keywords: Human capital, Human resource development, Life insurance agents, Digital technology, InsurTech

1. บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจประกันชีวิต เป็นหนึ่งในภาคธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเสถียรภาพทางการเงินและความมั่นคงในชีวิตให้กับประชาชน การเติบโตของธุรกิจประกันชีวิตนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของตัวแทนประกันชีวิต ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้บริการ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ตัวแทนประกันชีวิตจึงถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรประกันภัย อุสาหกรรมการประกันชีวิตเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและสนับสนุนการวางแผนชีวิตของประชาชน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของอุตสาหกรรมนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น แต่ยังพึ่งพาทุนมนุษย์ โดยเฉพาะตัวแทนประกันชีวิต ซึ่งถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการสร้างยอดขายและดูแลลูกค้า ตัวแทนประกันชีวิตมีหน้าที่หลักในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ นำเสนอข้อมูลที่ต้องรวมถึงสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2556)

การส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับตัวแทนประกันชีวิตในยุคนี้ โดยเฉพาะในบริษัท AIA ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทประกันชีวิตชั้นนำที่มีเครือข่ายตัวแทนจำนวนมาก การพัฒนาทุนมนุษย์จะช่วยให้ตัวแทนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด รวมถึงเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ยังช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัทในระยะยาว โดยการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้เทคโนโลยีของตัวแทน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความมั่นคงขององค์กร ทั้งนี้ การส่งเสริมและ



พัฒนาทุนมนุษย์ต้องอาศัยรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและตัวแทน เช่น การจัดอบรม การให้คำปรึกษา การสร้างโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentorship) รวมถึงการประเมินผลที่ต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาจะเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (วิไลลักษณ์ สถาพร, 2563)

หากทว่าด้วยการเจริญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อุตสาหกรรมประกันชีวิตย่อมได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการขายและให้บริการแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัล ทำให้บริษัทประกันต้องปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น การซื้อประกันผ่านช่องทางออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ และความต้องการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส (ณัฐฉา พงศ์ศิริ, 2563)

ด้านผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวแทนประกันชีวิตสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขยายฐานลูกค้า ความสามารถในการแข่งขันของตัวแทนเพิ่มขึ้น แม้ต้องเผชิญกับแพลตฟอร์มซื้อประกันออนไลน์ ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น มีความเชื่อมั่นในตัวแทนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ AIA ยังสามารถพัฒนากลยุทธ์บริหารทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างมั่นคง การปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป จะช่วยให้ตัวแทนมีบทบาทมากกว่าการเป็นเพียงผู้ขาย แต่สามารถก้าวสู่การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่ได้รับ ความไว้วางใจจากลูกค้าในระยะยาว (AIA Group Limited, 2023)

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA รวมถึงนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัล การศึกษานี้ดำเนินการผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน และผู้บริหารของบริษัท AIA ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาและอบรมตัวแทน พบว่าธุรกิจประกันชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากภายใต้ยุคดิจิทัล พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็ว และมีแนวโน้มเลือกซื้อประกันผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้บทบาทของตัวแทนประกันชีวิตต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้ขายผลิตภัณฑ์ มาเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึก และสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า อย่างไรก็ตาม ตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่ยังขาดทักษะและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าบริษัท AIA จะมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดแนวทางที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของตัวแทนประกันชีวิตในแต่ละระดับ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การทำตลาดออนไลน์ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบใหม่ นอกจากนี้ การแข่งขันที่รุนแรงจากแพลตฟอร์มขายประกันออนไลน์และ InsurTech ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสาร พบว่าตัวแทนประกันชีวิตในปัจจุบันกำลังเผชิญกับอุปสรรคหลายประการที่ขัดขวางการเติบโตของอาชีพและความสามารถในการแข่งขันในตลาดดิจิทัล ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิตในยุคปัจจุบัน ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี การปรับตัวต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความสามารถในการบริหารจัดการลูกค้า และการสร้างความไว้วางใจในสภาพแวดล้อมดิจิทัล อย่างไรก็ตาม พบว่าตัวแทนประกันชีวิตหลายคนยังขาดความพร้อมในด้านเหล่านี้ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการรักษาลูกค้าในระยะยาว



2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล

3. ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางการศึกษาภาคสนามและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสำรวจและวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA การส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA

3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาในพื้นที่ ศูนย์อบรมและพัฒนา บริษัท AIA สำนักงานใหญ่ ถนนสาทร กรุงเทพฯ

3.3 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "แนวทางการส่งเสริมพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล" กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักควรเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาและปรับตัวของตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัล โดยสามารถแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1) กลุ่มตัวแทนประกันชีวิต AIA

1.1) ตัวแทนประกันชีวิตระดับต้น (ใหม่หรือมีประสบการณ์ไม่เกิน 3 ปี) จำนวน 3 คน ด้วยวิธีเฉพาะหน้า

1.2) ตัวแทนประกันชีวิตระดับกลาง (มีประสบการณ์ 3-10 ปี) จำนวน 3 คน ด้วยวิธีเฉพาะหน้า

1.3) ตัวแทนประกันชีวิตระดับสูง (มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี) จำนวน 3 คน ด้วยวิธีเฉพาะหน้า

2) ผู้บริหาร AIA จำนวน 1 คน ด้วยวิธีเฉพาะหน้า

3.4 ขอบเขตด้านเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลในช่วง ระหว่าง เดือน มกราคม พ.ศ. 2568 ถึง เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568

3.5 ด้านการเก็บข้อมูล คือ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว โดยใช้วิธีการบันทึกเสียง พร้อมทั้งจดบันทึกภาคสนามในระหว่างการสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปคำสัมภาษณ์อย่างละเอียด และตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปวิเคราะห์

3.6 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และใช้วิธีการเปรียบเทียบเชิงเนื้อหาเพื่อหาแบบแผนร่วม (Pattern) และความแตกต่างในประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

4. ทบทวนวรรณกรรม

4.1 แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) Maslow (1970) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation) Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่กล่าวว่าการกระบวนกรของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่า



มนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์

Maslow (1970) เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้เป็นลำดับดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์อันเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น น้ำ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อได้รับการตอบสนองทางร่างกายแล้วขั้นต่อไปคือความต้องการความปลอดภัยต่าง ๆ ได้แก่ความมั่นคงในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ หรือ การทำงาน เป็นความต้องการที่จะทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในชีวิต

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 เมื่อความต้องการในขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการสังคม ต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น ๆ

4) ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น การมีเกียรติ มีชื่อเสียงในสังคม อยากมีตำแหน่งมีอำนาจ เป็นต้น

5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เมื่อความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 ถึง 4 ได้รับการตอบสนองแล้วในขั้นนี้เป็นความต้องการความสำเร็จ สมหวังในชีวิตตามที่บุคคลนั้นปรารถนา

4.2 แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ Becker (1994, pp.392-395) ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถ และทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) อธิบายว่า ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะ ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้อง และเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยได้รับความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

4.2.1 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแยกพิจารณาได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1) มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็必将ทำให้เกิดการ ผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดของปัจจัยการผลิตอื่นๆที่องค์กร มีอยู่

2) มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี "ทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลว เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เป็นระบบหรือบริหารด้วยความไม่เข้าใจ

ในคุณค่าและธรรมชาติของมนุษย์ จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเก็บรักษานักวิชาการที่ดีไว้ได้

3) การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความ เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกันอย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมี ประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพสูงและผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ (พรเทพ วงศ์ศักดิ์, 2562)



ภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กรก็คือ "การบริหารหรือจัดการให้บุคลากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่องค์กร" และการที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้จะต้องมี ภารกิจ (Missions) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านด้วยกัน คือ

1) การดึงดูดหรือจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Human Resource Attraction) กระบวนการที่สำคัญของภารกิจนี้คือ การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

2) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (Human Resource Utilization) กระบวนการที่สำคัญของภารกิจคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และการบริหารการออกจากงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมตามความสามารถและ ศักยภาพของแต่ละบุคคล

3) การพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Developing A High Performing Human Resource) เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ก็จะต้องเสริมสร้างให้บุคคลเหล่านั้นมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น กระบวนการที่สำคัญในภารกิจนี้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม

การพัฒนาการจัดการ และพัฒนาอาชีพ

4) การจูงใจและการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Motivation and Retention) เมื่อองค์กรได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจูงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพดีไว้กับองค์กรให้นานที่สุด กระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพและ อนามัยของทรัพยากรมนุษย์ และการแรงงานสัมพันธ์

5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพปัญหาและความต้องการของตัวแทนประกันชีวิต AIA

1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค

การเข้าสู่ยุคดิจิทัลส่งผลให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตได้ง่ายขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ ทำให้พฤติกรรมการเลือกซื้อประกันชีวิตเปลี่ยนไปจากเดิมที่ต้องพึ่งพาตัวแทนในการให้ข้อมูล กลายเป็นการศึกษาข้อมูลด้วยตนเองก่อนตัดสินใจซื้อ ลูกค้ายุคใหม่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นตัวแทนประกันชีวิต จึงต้องปรับตัวให้สามารถให้บริการและนำเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ขาดทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

แม้ว่าบริษัท AIA จะมีแพลตฟอร์มดิจิทัลต่างๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต เช่น AIA iService, AIA Digital Face-to-Face และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า แต่ตัวแทนประกันชีวิตหลายคนยังขาดทักษะในการใช้แพลตฟอร์มเหล่านี้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า มีตัวแทนจำนวนมากที่ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อขยายฐานลูกค้าหรือสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การแข่งขันที่รุนแรงจากแพลตฟอร์มออนไลน์และ InsurTech

การเกิดขึ้นของแพลตฟอร์มขายประกันออนไลน์และ InsurTech ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อประกันได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านตัวแทน สิ่งนี้ส่งผลให้ตัวแทนประกันชีวิตต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองเพื่อแข่งขันกับระบบอัตโนมัติและแพลตฟอร์มดิจิทัล ตัวแทนที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้ อาจถูกกลดบทบาทหรือสูญเสียลูกค้าให้กับแพลตฟอร์มออนไลน์ที่สามารถให้บริการที่รวดเร็วและสะดวกสบายกว่า



5.2 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล

ประกอบด้วย ด้านทักษะและด้านการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทักษะดิจิทัลให้กับตัวแทนประกันชีวิต

5.2.1 ด้านทักษะและด้านการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัล (Digital Tools Training) ยากให้มีการอบรมเกี่ยวกับ แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น AIA iService, Zoom, Social Media Marketing เน้นสอนวิธีการ ใช้ AI และ Data Analytics เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า การสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยี ขอให้บริษัทสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับ อุปกรณ์ไอที เช่น แท็บเล็ตหรือสมาร์ทโฟน ที่ใช้ทำงาน ให้ส่วนลดหรือเงินสนับสนุนในการซื้อซอฟต์แวร์ CRM การขาดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาที่ดี (Lack of Mentorship & Support System) การขาดการสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น หากมีระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) ที่แข็งแกร่ง จะช่วยให้ตัวแทนใหม่เรียนรู้และพัฒนาได้เร็วขึ้น แรงกดดันด้านยอดขายและความคาดหวังสูง (Sales Pressure & High Expectations) การแข่งขันสูงและความยากในการหาลูกค้าใหม่ (Market Competition & Lead Generation Challenges) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าและการหาลูกค้าใหม่ (Client Retention & Lead Generation) ความท้าทายในการสร้างทีมและพัฒนาทีม (Team Building & Leadership Challenges)

5.2.2 ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตด้านดิจิทัล

ต้องมุ่งเน้นไปที่ 5 ด้านสำคัญ ดังนี้

ทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี การฝึกอบรมให้ตัวแทนสามารถใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลของ AIA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ AI และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อปรับกลยุทธ์การขาย และการพัฒนาทักษะในการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น วิดีโอคอล และแชทบอท

ทักษะด้านการขายและการเจรจาต่อรองแบบออนไลน์ การฝึกอบรมเทคนิคการขายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น Zoom, Microsoft Teams การใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรองผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการพัฒนาเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจผ่านการสื่อสารออนไลน์ การสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล (Personal Branding) และการตลาดออนไลน์ การใช้โซเชียลมีเดีย เช่น Facebook, TikTok และ Line OA ในการสร้างการรับรู้แบรนด์ การพัฒนากลยุทธ์ Content Marketing เพื่อดึงดูดลูกค้า การใช้เครื่องมือโฆษณาออนไลน์เพื่อขยายฐานลูกค้า

พัฒนาทักษะด้าน Soft Skills และจิตวิทยาลูกค้า การฝึกอบรมด้านการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์แบบออนไลน์ การเรียนรู้พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล การพัฒนาทักษะด้านการบริหารอารมณ์และความเครียด

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการปรับตัว การฝึกอบรมแบบ e-learning และการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การพัฒนาโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentorship) เพื่อให้คำปรึกษาแบบเฉพาะบุคคล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม 3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาในอนาคต บริษัท AIA ควรออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของตัวแทนในแต่ละระดับ ส่งเสริมให้ตัวแทนใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลในการให้บริการลูกค้า สนับสนุนให้ตัวแทนพัฒนาทักษะด้านการตลาดออนไลน์และการสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล จัดตั้งโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentorship) เพื่อให้คำปรึกษาและพัฒนาทักษะตัวแทนประกันชีวิต

จากที่สรุปมาทั้งหมดข้างต้น การพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัล จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต



6. อภิปรายผล

6.2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA ในยุคดิจิทัล

จากข้อมูลที่ได้จากตัวแทนประกันชีวิตและผู้บริหารของ AIA พบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรมีความต้องการการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัลแพลตฟอร์มเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานของตัวแทน เช่น แอปพลิเคชันสำหรับการขายประกัน, ระบบ e-Policy, การประชุมออนไลน์ผ่าน Zoom, และการใช้ LINE OA เพื่อติดต่อกับลูกค้า อย่างไรก็ตาม ตัวแทนยังเผชิญกับปัญหาหลายประการ ได้แก่

1) ความแตกต่างในการปรับตัวของตัวแทน – ตัวแทนบางคนสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีได้ดี ขณะที่บางคนยังคงติดขัดในการใช้งาน เช่น การเรียนรู้การทำตลาดออนไลน์ หรือการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสื่อสารกับลูกค้า

2) การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในยุคดิจิทัล – ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นในการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกัน ทำให้ตัวแทนต้องพัฒนาแนวทางการขายที่แตกต่างและเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

3) ช่องว่างทางดิจิทัลระหว่างตัวแทน – ตัวแทนที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลสามารถใช้เครื่องมือออนไลน์ในการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ตัวแทนที่ยังคุ้นเคยกับการขายแบบเดิมต้องเผชิญกับความยากลำบากในการปรับตัว

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ Becker (1993) เรื่อง Human Capital Theory ซึ่งระบุว่าทุนมนุษย์ต้องคำนึงถึงการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อเพิ่มทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและการตลาดออนไลน์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความสามารถของตัวแทนประกันชีวิต

6.2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2: เพื่อเสนอ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA

ประกอบด้วย ด้านทักษะและด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทักษะดิจิทัลให้กับตัวแทนประกันชีวิต

1) ด้านทักษะและด้านการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่าการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัล (Digital Tools Training) อยากรให้มีการอบรมเกี่ยวกับ แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น AIA iService, Zoom, Social Media Marketing เน้นสอนวิธีการ ใช้ AI และ Data Analytics เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า การสนับสนุนงบประมาณด้านเทคโนโลยี ขอให้บริษัทสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับ อุปกรณ์ไอที เช่น แท็บเล็ตหรือสมาร์ทโฟน ที่ใช้ทำงาน ให้ส่วนลดหรือเงินสนับสนุนในการซื้อซอฟต์แวร์ CRM การขาดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาที่ดี (Lack of Mentorship & Support System) การขาดการสนับสนุนจากผู้มีประสบการณ์ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้น หากมีระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) ที่แข็งแกร่ง จะช่วยให้ตัวแทนใหม่เรียนรู้และพัฒนาได้เร็วขึ้น แรงกดดันด้านยอดขายและความคาดหวังสูง (Sales Pressure & High Expectations) การแข่งขันสูงและความยากในการหาลูกค้าใหม่ (Market Competition & Lead Generation Challenges) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าและการหาลูกค้าใหม่ (Client Retention & Lead Generation) ความท้าทายในการสร้างทีมและพัฒนาลูกทีม (Team Building & Leadership Challenges)

ด้านที่ 1: การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ (Education & Training) ผลการวิจัยพบว่าตัวแทนที่ได้รับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ เช่น เทคนิคการขาย การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีประกันชีวิต มักมี ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นและสามารถปิดการขายได้ดีขึ้น อภิปรายผลตามทฤษฎีทุนมนุษย์ ตรงกับแนวคิดของ กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552) ที่ชี้ว่า การลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขามีความสามารถสูงขึ้น และสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในระยะยาว



ด้านที่ 2: ประสบการณ์การทำงานและการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Work Experience) ผลการวิจัยพบว่าตัวแทนที่มี ประสบการณ์สูง จะสามารถ เข้าใจความต้องการของ ลูกค้าและปรับกลยุทธ์การขายได้ดีขึ้น โดยเฉพาะตัวแทนที่ทำงานมานานเกิน 5 ปี อภิปรายผลตาม ทฤษฎีทุนมนุษย์ ตรงกับแนวคิดของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ที่ระบุว่า ประสบการณ์ทำงาน ช่วยพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ซึ่งแตกต่างจากการฝึกอบรมที่เป็น ภาควิชาการ ดังนั้น AIA ควรมี ระบบ Mentorship ที่ให้ตัวแทนอาวุโสช่วยแนะนำตัวแทนใหม่ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเร่งกระบวนการพัฒนา

ด้านที่ 3: สุขภาพและคุณภาพชีวิตของตัวแทน (Health & Well-being) ผลการวิจัยพบว่าตัวแทนที่มีความเครียดสูงจาก แรงกดดันด้านยอดขาย มักมี อัตราการลาออกสูง และประสิทธิภาพลดลง อภิปรายผลตามทฤษฎีทุนมนุษย์ ตรงกับแนวคิดของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ที่กล่าวว่า สุขภาพที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์ หากองค์กรต้องการให้ตัวแทน มีประสิทธิภาพสูง ควรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-life Balance)

ด้านที่ 4: แรงจูงใจและทัศนคติในการทำงาน (Motivation & Attitude) ผลการวิจัยพบว่าตัวแทนที่มี แรงจูงใจจากภายใน (เช่น ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องการ ช่วยเหลือลูกค้า) มักทำงานได้ดีกว่าตัวแทนที่มีแรงจูงใจจากภายนอก (เช่น ค่าคอมมิชชั่นเพียงอย่างเดียว) อภิปรายผลตามทฤษฎีทุนมนุษย์ ตรงกับแนวคิดของ (Herzberg, Bernard & Barbara ,1959) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเสริมสร้าง แรงจูงใจภายใน ดังนั้น AIA ควรส่งเสริม Recognition Programs (เช่น การมอบรางวัลให้ ตัวแทนดีเด่น) และให้ โอกาสเติบโตในอาชีพ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้ตัวแทนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะยาว

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแทนประกันชีวิต AIA เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของ พฤติกรรมลูกค้าในยุคดิจิทัลที่ต้องการความเร็ว ความโปร่งใส และข้อมูลที่เข้าถึงได้ผ่านช่องทาง ออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1970) ที่ระบุว่ามนุษย์จะมีแรงจูงใจสูงขึ้นเมื่อความ ต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนอง ดังนั้น AIA ต้องออกแบบระบบพัฒนาให้ตอบสนองความ ต้องการที่เปลี่ยนไปของตัวแทนเพื่อให้พวกเขาสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ และแนวคิดของ Becker (1993) เรื่อง Human Capital Theory ซึ่งระบุว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ต้องคำนึงถึงการ ฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อเพิ่มทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล การฝึกอบรมด้าน เทคโนโลยีและการตลาดออนไลน์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความสามารถของตัวแทน ประกันชีวิต

2) ด้านทักษะดิจิทัลของตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA

จากการศึกษาพบว่า AIA มีการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตอย่าง ต่อเนื่อง แต่ยังคงเผชิญกับความท้าทายในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในเรื่องการปรับตัวของตัวแทน, การแข่งขันที่สูงขึ้น, ปัญหาโฆษณาชวนเชื่อที่กระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า และความแตกต่างของ ทักษะดิจิทัลระหว่างตัวแทนแต่ละคน โดยมีแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้รับความนิยมนับปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน แนวทางที่เสนอเพื่อพัฒนา ทุนมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและการตลาดดิจิทัล, การสร้างระบบยืนยันตัวตนของ ตัวแทน, การเพิ่มช่องทางการติดต่อที่ปลอดภัย และการสนับสนุนตัวแทนที่ยังไม่ถนัดเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้ตัวแทนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ มากขึ้น

จากผลการวิจัย สอดคล้องกับแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้ทุกคนได้พัฒนาตนเอง พัฒนาเป็น กลุ่มและทั่วทั้งองค์กร ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายตลอดเวลาจากการทำงานโดยใช้ความรู้ที่เพิ่มพูน สมรรถภาพและศักยภาพร่วมกันอย่างต่อเนื่อง หลักคิดวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซนเก้ (Five Discipline of Peter M. Senge) Peter M. Senge (1990) แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่ามีการวิจัยของนักวิชาการไทยที่สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ ดังนี้:



1) การพัฒนารูปแบบกิจกรรมส่งเสริมคุณค่าทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัล โดย ธนภัทร แสงหิรัญ, เพ็ญพิชา สร้างการนอก และภัทธิดา ผลงาน (2566) ได้เสนอรูปแบบกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถของตัวแทนประกันชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตัวแทนประกันในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันด้วยดิจิทัล โดย วัฒนลักษณ์ เวชประสิทธิ์, บุษกร วัฒนบุตร และวิโรจน์ หมั่นเทพ (2564) ได้ศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิตให้สามารถปรับตัวและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยเหล่านี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่การเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยี การปรับปรุงระบบการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้ตัวแทนประกันชีวิตสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากตัวแทนและผู้บริหาร แนวทางรูปแบบในการส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิต AIA ในยุคดิจิทัลควรมุ่งเน้นไปที่ 4 ด้านหลักดังนี้

1) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและการตลาดออนไลน์ – ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมที่สอนการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การทำโฆษณาผ่านโซเชียลมีเดีย และเทคนิคการตลาดออนไลน์เพื่อช่วยให้ตัวแทนสามารถแข่งขันในยุคดิจิทัลได้

2) สร้างระบบยืนยันตัวตนของตัวแทน – เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบได้ว่า ผู้ที่ติดต่อเป็นตัวแทนของ AIA จริงหรือไม่ เช่น การใช้หมายเลขประจำตัวตัวแทนที่ลูกค้าสามารถเช็คได้ทางเว็บไซต์ของบริษัท

3) เพิ่มช่องทางการติดต่อที่ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ – เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มแชทผ่านแอปพลิเคชันของบริษัท หรือการส่ง SMS ยืนยันตัวตนก่อนการโทร

4) ให้การสนับสนุนตัวแทนที่ไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี – โดยการจัดโค้ชชิ่งส่วนบุคคล หรือการมีทีมสนับสนุนที่ช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือดิจิทัล

7. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากงานวิจัย จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA ในยุคดิจิทัล งานวิจัยนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ ดังต่อไปนี้

1) การเปลี่ยนแปลงของทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล การพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตไม่ได้จำกัดอยู่แค่การฝึกอบรมด้านผลิตภัณฑ์และการขายอีกต่อไป แต่ต้องรวมถึง ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และ การตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) เพื่อให้ตัวแทนสามารถแข่งขันได้ในยุคที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น

2) ความสำคัญของการพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนตัวแทน ตัวแทนประกันชีวิตต้องการเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น เช่น แอปพลิเคชันที่มีระบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อช่วยจัดการลูกค้า และระบบ AI ที่ช่วยให้คำแนะนำในการขาย

3) บทบาทของแรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กร ปัจจัยด้าน แรงจูงใจทางการเงินและไม่ใชทางการเงิน มีผลอย่างมากต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยตัวแทนต้องการโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านชุมชนออนไลน์หรือโปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentorship)

8. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนา

1) พัฒนาแพลตฟอร์มฝึกอบรมออนไลน์ บริษัทควรสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่ครอบคลุมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ทักษะการขาย และการตลาดดิจิทัล เพื่อให้ตัวแทนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา



2) ปรับปรุงระบบยืนยันตัวตนของตัวแทน บริษัทครีนา เทคโนโลยี Blockchain หรือระบบ KYC (Know Your Customer) มาใช้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะของตัวแทนได้ง่ายขึ้น ลดปัญหามิจฉาชีพ

3) เพิ่มแรงจูงใจและสนับสนุนตัวแทนในยุคดิจิทัล ควรมีระบบให้รางวัล สำหรับตัวแทนที่สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัด Mentorship Program เพื่อให้ตัวแทนรุ่นใหม่ได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์

4) ปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภค ควรสนับสนุนให้ตัวแทนใช้ Social Media Marketing และ Data Analytics ในการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาคอนเทนต์ที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

5) เสริมสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและองค์กรกำกับดูแล บริษัทควรทำงานร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัล

9. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษารูปแบบการส่งเสริมและพัฒนาทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในบริษัท AIA ในยุคดิจิทัล มีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวทางที่ทำให้ตัวแทนปรับตัวได้ดีขึ้นในยุคดิจิทัล ศึกษาเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่ออาชีพตัวแทน และศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อให้บริษัทสามารถออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต งานวิจัยในอนาคตสามารถช่วยให้ AIA และอุตสาหกรรมประกันชีวิตโดยรวมพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการสนับสนุนตัวแทน และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดในยุคดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น

10. เอกสารอ้างอิง

- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ. (2563). *HR การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. สืบค้น 30 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.khonatwork.com/post/digital-economy-digital-hr>.
- ธนภัทร แสงหิรัญ, เพ็ญพิชา สร้างการนอก และ ภัทรธิดา ผลงาน. (2566). การพัฒนารูปแบบกิจกรรมส่งเสริมคุณค่าทุนมนุษย์ของตัวแทนประกันชีวิตในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 7(9), 40-50.
- บริษัท เอไอเอ ประเทศไทย. (2565). *ประวัติความเป็นมาของ AIA และแนวทางการพัฒนาธุรกิจประกันชีวิต*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- พรทิพย์ มณีสุวรรณ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจประกันชีวิต: แนวทางสู่ความยั่งยืน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 12(1), 45-60.
- พรเทพ วงศ์ศักดิ์. (2562). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 14(1), 67-82.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2556). *คู่มือปฏิบัติงานสำหรับตัวแทนประกันชีวิต*. สืบค้น 20 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.oic.or.th/th/consumer/manual>
- วัฒนลักษณ์ เวชประสิทธิ์, บุษกร วัฒนบุตร และวิโรจน์ หมั่นเทพ. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตัวแทนประกันชีวิต กรณีศึกษา สำนักงานตัวแทน บริษัท กรุงไทย-แอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) สาขานวลจันทร์ กรุงเทพมหานคร. *วารสารพุทธอนวัตกรรมและการจัดการ*, 5(2), 93-106.



- วิไลลักษณ์ สถาพร. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิตในประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์และการจัดการ*, 18(2), 89-105.
- AIA Group Limited. (2023). *AIA annual report 2023*. Retrieved from <https://www.aia.com>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page Publishers.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.