

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย

Development Of Program For Developing Potential Of New Generation Leader To Learning Organization In Insurance Business

พสุติดา ตันตราจิณ (Pasutida Tantrajin)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)**

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Pitak Siriwong)***

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการประยุกต์เทคนิคการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ เพื่อนำมาสรุปองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และกรอบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาโดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 รวม 17 คน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการประกันภัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการ พบว่า การพัฒนาโปรแกรมหาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการออกแบบและจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Input คือ การเตรียมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการออกแบบโปรแกรม คือ แนวคิดทฤษฎีปัญหาทางสังคม (Social Cognitive Theory) แนวคิดลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) แนวคิด MAM Model ที่นำมาเป็นกรอบในการพัฒนาโปรแกรม และแนวคิดในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 Process คือ การออกแบบโปรแกรมที่กำหนดออกมาในรูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ภายใต้แนวคิดของ m-a-m process ดังนี้ 1) การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และทัศนคติ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การปรับทัศนคติ และการอภิปรายร่วม 2) การสร้างความสนใจ และการมีส่วนร่วม (attention) โดยใช้การเรียนรู้ผ่าน Action Learning Activities ผ่านกระบวนการ PAIR Technique 3) การประเมิน MAM (measurement) จากรูปแบบของ Problem Base Learning ที่ประกอบด้วย การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การนำเสนอโครงการ และการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้ และมีการประเมินผลประสิทธิภาพของโปรแกรมใน 4 มิติ คือ ความรู้ ทัศนคติ คุณลักษณะ และการนำไปประยุกต์ใช้

ขั้นตอนที่ 3 Output หลังจากที่มีผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสร็จสิ้นจากโปรแกรมแล้ว จะเกิดการเรียนรู้ 3 ส่วนได้แก่ การเรียนรู้ตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้จากกลุ่ม (Group Learning) และการเรียนรู้องค์การ (Organization Learning) โดยใช้การพัฒนาในรูปแบบ mam to MAM

ขั้นตอนที่ 4 Outcome การที่บุคลากรรุ่นใหม่มีความพร้อม มีศักยภาพ (Mythmaker) เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 Impact : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความยั่งยืน

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง การเป็นผู้นำ บุคลากรรุ่นใหม่ องค์การแห่งการเรียนรู้

Abstract

This Research Paper aimed at studying the development of program for developing potential of new generation leader to learning organization with the application of technical research papers, literature synthesis the conclusion of elements for new generation leader to learning organization by studying the Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR. Round 1 and Round 2 included 17 persons are applied with specialist in Human Resources Management and Insurance Business. The results is composed the development of program for developing potential of new generation leader to learning organization are consistency and appropriated in the objectives. Program design by systematic process as details;

1. Input: Preparing Human Resources theory about Social Cognitive Theory, Adult Learning Theory and MAM model to applicable in development and evaluation framework.

2. Process: Designing the program by m-a-m process that means 1) mindset: learning process including orientation and group discussion 2) attention: learning by action learning activities based on PAIR Technique –Project-Action-Intention-Report 3) measurement: on problem base learning.

3. Output: 3 learning points when program finish: self-learning, group-learning and organization learning.

4. Outcome: New generation with the potential leading to learning organization

5. Impact: Sustainable Learning Organization.

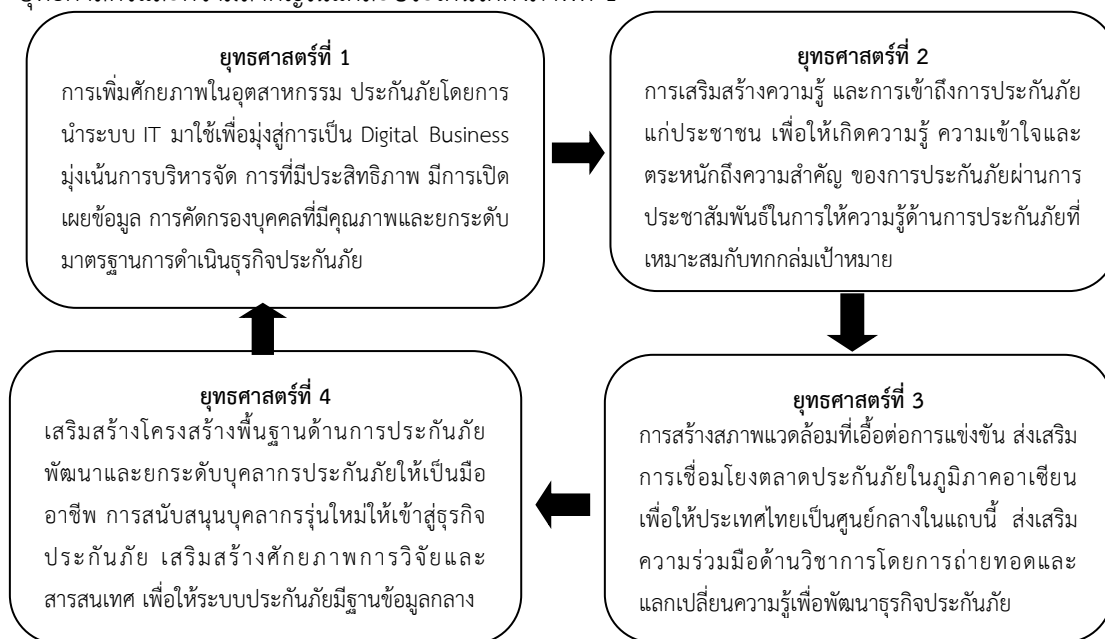
Keywords: *Development of Program, Leadership, Young Generation, Learning Organization*

บทนำ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้ประกาศให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้เพื่อลดผลกระทบและโอกาส

ที่อาจเกิดขึ้นจากความสูญเสียในการดำเนินงานด้านต่างๆ จึงทำให้ธุรกิจประกันภัยซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการรองรับความเสี่ยงภัยของธุรกิจประเภทต่างๆ นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ และเสริมความมั่นคงให้กับระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) ด้วยบทบาทที่ความสำคัญของธุรกิจประกันภัย ซึ่งต้องพัฒนาเพื่อต่อยอดการเจริญเติบโตและความมั่นคงของธุรกิจการประกันภัย รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อธุรกิจนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความเป็นมืออาชีพ มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และคุณธรรมอันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจประกันภัย (Research and Markets, 2015)

อย่างไรก็ตาม ประกันภัยในประเทศไทยมีการดำเนินธุรกิจภายใต้ข้อจำกัดที่เข้มงวด โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย หรือ คปภ. ดูแลอย่างใกล้ชิดนั้น ได้ออกข้อกำหนดต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้เองเป็นเครื่องมือที่ทำให้การแข่งขันอยู่ภายในขอบเขตที่เหมาะสม (วิสุทธิ์ เหมหมั่น, 2553) ด้วยเหตุนี้รูปแบบการแข่งขันจึงเน้นไปทางด้านวิธีการดำเนินงานมากกว่าการแข่งขันทางด้านราคา ทำให้บริษัทประกันวินาศภัยแต่ละบริษัทต่างก็พยายามพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัทให้ดีกว่าคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่ถือเป็นฟันเฟืองสำคัญยิ่งที่ทำให้ธุรกิจการประกันภัยได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากลูกค้า เนื่องจากบุคลากรในสายงานประกันภัยจะต้องมีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะด้าน และพร้อมที่จะเป็นที่ปรึกษาในด้านประกันภัยแบบต่างๆ แก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนพัฒนาการประกันภัยฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 - 2563) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2558) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาธุรกิจประกันภัยเป็น 4 ประการ ผู้วิจัยได้สรุปยุทธศาสตร์และความสำคัญในแต่ละประเด็นได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์หลักของแผนพัฒนาการประกันภัยฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 - 2563)

จากยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการประกันภัยฉบับที่ 3 ข้างต้นนั้น เป็นการตอกย้ำชัดเจนว่า การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างเร่งด่วน สอดคล้องกับการศึกษาของพสุธิตา ตันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ที่พูดถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีภาวะผู้นำในการทำงาน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในธุรกิจประกันภัยได้ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สร้างความเจริญและความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรต่างๆ ให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ ยิ่งองค์กรใดที่มีทุนมนุษย์หรือมีพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรนั้นก็จะมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากขึ้นเท่านั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่องค์กรต่างมุ่งเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ พบว่าองค์กรหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยพยายามที่จะหาวิธีการหรือแนวทางเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร (Organization Learning – OL) ได้อย่างกว้างขวาง (Elumti, et al., 2005: 1024)

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ต้องมีผู้นำที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเทคโนโลยี ที่สำคัญมีความมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, Michael J., 2000) ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาการผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการอันจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ดีมิน (DMin, 2012) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคคลที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกอย่างสร้างสรรค์ มีการบูรณาการการเรียนรู้และประสบการณ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับคนอื่นๆ จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไมสเตอร์ (Meister, 2010) ที่กล่าวถึงตัวแบบของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรในอนาคตสำหรับทศวรรษที่ 2020 ประกอบด้วย 5 มิติหลักคือ 1) แสดงถึงความคิดแบบความร่วมมือ (Collaborative Mind-set) และการทำงานที่สร้างเครือข่าย 2) มีการพัฒนาคน (Developer of people) การให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ ให้โอกาสคนในการเรียนรู้และเติบโตในเส้นทางอาชีพ 3) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital leader) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำงาน 4) การเป็นพลเมืองโลก (Global Citizen) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) เป็นนักคาดการณ์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับอนาคต (Anticipates and innovation for the future) สอดคล้องกับการศึกษาของวสันต์ สุทธาวาส และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ที่ให้มุมมองเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมว่า นวัตกรรมถูกประกอบไปด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของปัจเจกพนักงาน หรือทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ แต่ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การนำเอาความคิดใหม่ ลงไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการที่นำเสนอให้แก่ลูกค้าหรือการกำหนดกระบวนการที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร (Lueeke and Katz, 2003)

นอกจากนี้ บริษัทเฮย์กรุ๊ป (เฮย์กรุ๊ป, 2014) ได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องมีแนวคิดและมีกลยุทธ์ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงความสามารถในการสร้างความสอดคล้องในการทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย โดยการวิเคราะห์และศึกษาประเด็นที่เป็น

แนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อระยะยาวต่อการและการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ มีดังนี้ 1) การเปลี่ยนถ่ายจากยุคเศรษฐกิจสังคมอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจสังคมแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีกรอบความคิดที่เข้มแข็ง เพื่อสามารถรับมือกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของธุรกิจในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ 2) บรรยากาศและสภาวะสิ่งแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงไป การขาดแคลนด้านทรัพยากรมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจ ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องมีความโดดเด่นในทักษะของการรับรู้และการคิด เพื่อให้เกิดความสมดุลในความต้องการที่สามารถแข่งขันให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ 3) การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนย้ายของผู้มีศักยภาพ ปัญหาการขาดแคลนของทักษะแรงงานบางกลุ่ม รวมถึงปัญหาการอพยพของผู้มีความสามารถ (Brain drain) ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องการสร้างขวัญกำลังใจต่อทีมงานให้เกิดผูกพันต่อการร่วมถึงการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร 4) ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพมีบทบาทสำคัญอันก่อให้เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดสิ่งที่เป็นคุณค่าในการพัฒนาต่อการทำงาน ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ต้องทุ่มเทในการทำงานหนักเพิ่มขึ้น เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความแตกต่างในการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ และสร้างการยอมรับภายในองค์กร 5) เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่คือผู้สร้างสรรค์เรื่องเทคโนโลยีให้เข้ามามีบทบาทต่อการทำงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดสังคมการเรียนรู้ เพื่อต่อยอดไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด และ 6) บุคลากรรุ่นใหม่ถือเป็น New Generation ที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรในยุคปัจจุบันมากขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการทำงานและมีผลสัมฤทธิ์สูง (Haeberle and et al., 2009) รวมถึงบุคลากรรุ่นใหม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะเป็นผู้ผลักดันนวัตกรรมและความร่วมมือ อีกทั้งต้องสวมบทบาทการเป็นวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดความสำเร็จและความเจริญเติบโตของหน่วยงานต่อไป จากที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น สามารถวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นขององค์ประกอบการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่มี 6 ด้าน คือ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 2) การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน 3) มีทักษะการคิดและการรับรู้ 4) มีความตั้งใจ และทุ่มเทในการทำงาน 5) สร้างสรรค์เทคโนโลยี และ 6) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (พสุธิตา ตันตราจิณ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวข้างต้นและการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดวิธีการพัฒนาการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประจักษ์ ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการพัฒนาภายใต้ MAM Model (พสุธิตา ตันตราจิณ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ประกอบด้วย ผู้สร้างตำนาน (Mythmaker) คือการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีการสร้างความรู้และทักษะที่สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามเป้าประสงค์ขององค์กร ต่อมาเป็นเรื่องของกระบวนการพัฒนาการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) และสุดท้ายคือ การจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization)

ดังนั้น การพัฒนาการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ การประเมินผลประสิทธิภาพการพัฒนาการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ และการวิเคราะห์บริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

(พสุธิดา ตันตราจิน และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของชาติและแผนยุทธศาสตร์การประกันภัย ที่มุ่งเสริมสร้างให้บุคลากรรุ่นใหม่ ที่ถือเป็น “ต้นกล้าแห่งการประกันภัย” ได้นำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าโปรแกรมนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอันเป็นรากฐานของการเจริญเติบโตในระบบเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยดังกล่าวนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย

ขอบเขตของงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาถึงการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย โดยการศึกษาในระดับความสำคัญขององค์ประกอบในการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย ได้แก่ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพภาวะผู้นำจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และจาก สื่อชนิดต่างๆ เช่น แผ่นพับ และศึกษาจาก Internet ผ่าน Website ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ที่ได้จากการศึกษาหาข้อมูล เพื่อนำมาสังเคราะห์ให้ได้ร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพ ร่างองค์ประกอบของโปรแกรม และร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้คือ การประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่ 1 และรอบที่ 2 รวม 17 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่ม 1 เป็นนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่ม 2 ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจประกันภัย และกลุ่ม 3 ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านงานประกันภัย ซึ่งจะเป็นหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากรรุ่นใหม่ 3) การตรวจสอบหาความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa) ของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของ

บุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย โดยผู้เชี่ยวชาญรวม 5 คน เพื่อยืนยันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของโปรแกรม

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวทางในการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study Approach) ทั้งนี้ Yin (1994) กำหนดว่าในการเลือกกรณีศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การเลือก เพื่อให้สามารถศึกษาได้ตามกรอบการศึกษา โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการศึกษาครั้งนี้เกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา คือ เป็นบริษัทประกันวินาศภัย ในกรุงเทพมหานครเป็นบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรรุ่นใหม่

เซมเก้และคณะ (Zemke et al., 2000) ได้กล่าวว่าบุคลากรรุ่นใหม่มีจิตใจการทำงานที่เป็นทีม เชื่อมมั่นในความสำเร็จที่มาจากการทำงานเป็นทีม มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ ยินดีที่จะทำงานหนัก โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของความซื่อสัตย์และความซื่อตรง มีความสามารถในการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นซึ่งเป็นจุดแข็งที่สุดของคนในกลุ่มนี้ ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของโรบินส์ (Robbins, 1996) ที่กล่าวว่า บุคลากรรุ่นใหม่ หรือเจนเนอเรชันวาย คือ กลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงาน คนรุ่นนี้เติบโตในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู มีความคาดหวังสูง เชื่อมมั่นในตนเองและมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง พอใจกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และยินดีที่จะปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นคนรุ่นแรกที่ยอมรับการใช้ เทคโนโลยีอย่างเต็มใจ ให้ความสนใจอย่างมากต่อเงิน แสวงหาความสำเร็จด้านการเงินเป็นหลัก ชอบ การทำงานเป็นทีม และพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพและชีวิตที่สะดวกสบาย และการศึกษาของเชสเตอร์ (Eric Chester, 2002) ทำให้ทราบว่าบุคลากรรุ่นใหม่เป็นกลุ่มที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดแคลนความรู้ในเรื่องการทำงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว ขณะเดียวกันก็เป็นกลุ่มคนที่ไม่มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่สร้างความไม่พึงพอใจ หรือไม่ปลอดภัยในการทำงาน ไม่เคารพนักถือคนที่ไม่แสดงความสามารถ มีความตรงไปตรงมาทั้งการพูดจาและการกระทำ

ดังนั้น ในความหมายของบุคลากรรุ่นใหม่ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ว่าเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดและวิธีการทำงานที่เป็นตัวของตัวเอง มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ มีความรอบรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีใหม่ๆ และสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และสามารถลดทอนเวลาในการปฏิบัติงานลงไปได้ ซึ่งการศึกษาในเรื่องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ และความสอดคล้องข้องเกี่ยวของความเป็นบุคลากรรุ่นใหม่มาพิจารณาเพื่อให้การพัฒนาโปรแกรมหักแล้วมีความชัดเจน ตรงประเด็น และตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่

การที่องค์กรศึกษาและให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่เป็นการตระหนักและเห็นคุณค่าอย่างลึกซึ้งในเรื่องของทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ทักษะความสามารถของบุคลากรที่มีคุณค่าต่อการยกระดับขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยจะมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมา ซึ่งศักยภาพหรือสมรรถนะของบุคลากรรุ่นใหม่ถือเป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intellectual Asset) แต่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ถือเป็นฐานความรู้ความสามารถที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Snell and Bateman, 2014) ในขณะที่ แกรทตันและโกฮัล (Gratton and Ghoshal, 2003) กล่าวว่าทุนมนุษย์ คือการรวมกันของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ในแง่การเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ ทุนทางสังคม (Social Capital) หมายถึงเครือข่ายทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) เช่น ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นต้น

สำหรับการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ตามแนวคิดของ เฮจแมนและแมทตัน (Hagemann and Mattone, 2011) ควรมีได้แก่ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ที่ครอบคลุมเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการสร้างสรรค์การทำงานใหม่ๆ คือ การนำเทคโนโลยีมาประกอบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และการมีมุมมองที่กว้างไกลในการวิเคราะห์หาโอกาสที่เหมาะสมเพื่อต่อยอดการทำงานให้ก้าวหน้า เพื่อการเติบโตในสายอาชีพ ให้อิสระทางความคิดและการแสดงความคิดเห็นร่วมกันจะทำให้การทำงานราบรื่น (Anita Weyland, 2011) สอดคล้องกับมาร์ติน (Martin, 2005) ที่ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ว่า ต้องการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเกี่ยวกับระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น มีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติ มุ่งเรื่องผลสำเร็จของงาน มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของทั้งตนเอง ของทีม และขององค์กร

อย่างไรก็ตาม บุคลากรรุ่นใหม่ หรือเจนเนอเรชันวายยังชอบการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันสามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน และต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด และวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการที่ชัดเจนมากขึ้น (Zemke et al., 2000) ในความเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ ตามแนวคิดของนักวิชาการยังพบอีกว่า เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีวิธีคิดและกระบวนการคิดที่มากกว่าการให้ท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้ความสนใจถึงผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายในเนื้อหาของงานมากกว่าวิธีการทำงาน (Hurst and Good, 2009) และสามารถเปิดใจยอมรับและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างได้ดี มีความสนใจใฝ่รู้ในเรื่องของเทคโนโลยี ทำให้มีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ที่ดี สามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่างๆ ได้ (Bell and Narz, 2007) ชอบความท้าทายใหม่ๆ และมุ่งมั่นทำอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จ มั่นใจในตนเองสูง กล้าคิดกล้าแสดง

ความคิดเห็น ขอบทำงานเป็นทีมและใช้ชีวิตแบบต้องการการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตลอดเวลา (Wong et al., 2008)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีบทบาทที่ทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น เป็นการมุ่งพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์และโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง (Mental Model) (Senge, 1990) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็น "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) ในองค์กร หรือมีบทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Young Generation Leader is Mythmaker who changed organization to be learning organization)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่

แฮริสันและเคสเซล (Harrison and Kessels, 2004) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของบุคคลในองค์กร ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี (2556: 19) ให้ความหมายว่าเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (Experience) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการเชิงระบบ คือ ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ (Avolio, 2011)

จากการวิจัยและการศึกษาของสถาบันซีซีแอล (The Center for Creative Leadership - CCL) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล มีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประเมินผล (Assessment) หน้าที่ที่สำคัญของข้อมูลการประเมินผล คือ การให้มาตรฐานสำหรับการพัฒนาในอนาคต ทำให้เห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถและผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กับเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต 2) ความท้าทาย (Challenge) จะทำให้อุทิศความสามารถ และทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน 3) การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นการเสริมความเข้มแข็งเพื่อปูทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในการพัฒนา ทั้งนี้ในการพัฒนามี 3 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการตนเอง (Self-Management Capabilities) ให้มีประสิทธิภาพในทางความคิด อารมณ์ ทัศนคติ และกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ 2) ความสามารถทางสังคม (Social Capabilities) การสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน (Work Facilitation Capabilities) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า การพัฒนาระบบงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มทำให้เกิดนวัตกรรม (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2556)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เป็นกระบวนการที่เป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้าภายใต้กระบวนการ และผลลัพธ์ในการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่ม และโดยรวมทั้งองค์กร

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ จากการทบทวนวรรณกรรมได้แสดงให้เห็นว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ส่งผลให้เกิดกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำรุ่นใหม่ที่เกิดการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) ซึ่งจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เป็นผู้สร้างตำนานในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับการเรียนรู้ (Adaptive Learning) เพื่อความอยู่รอด รวมถึงเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น (Generative Learning) ซึ่งการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ได้เสนอหลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มีหลักที่ว่า ปัญหาที่แท้จริงเป็นวัฏจักรคือเป็นผลมาจากแนวทางแก้ไขปัญหาเดิมที่ผิดพลาดโดยการมองแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วยผลในเชิงบวก และทำให้การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างสมดุลและสร้างสรรค์

ทั้งนี้ องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ 5 องค์ประกอบคือ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีองค์ประกอบย่อยอีก 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และ ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) มีมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร 3) การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) สมาชิกขององค์กรจะเป็นแกนหลัก เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์กร 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ลักษณะที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

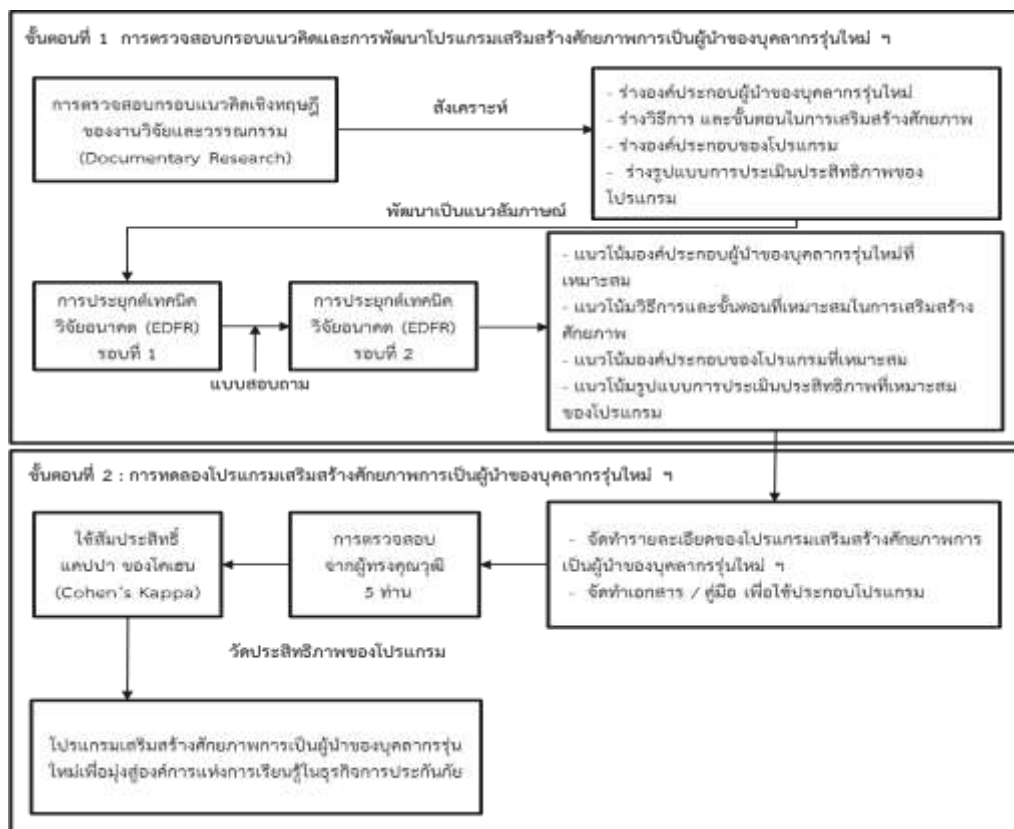
สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดนั้น วินัยทั้ง 5 ประการ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ และสร้างความเข้าใจอันดีกับสมาชิกในองค์กร รวมถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการจัดการความรู้ในองค์กร โดยผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับแนวทางในการจัดการและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป (Managing to Learning Organization)

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัย โดยเริ่มต้นจากการศึกษาถึงข้อมูลพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรรุ่นใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร หนังสือ ตำรา แผ่นพับ และสื่อชนิดต่างๆ และอินเทอร์เน็ต (Internet) ผ่านเว็บไซต์ (Website) ต่างๆ 2) การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) 3) การสังเคราะห์วรรณกรรม 4) การพัฒนาร่างองค์ประกอบการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพร่างองค์ประกอบของโปรแกรมฯ ร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ 5) ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นแนวสัมภาษณ์ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 รวม 17 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่ม 1 เป็นนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 คน กลุ่ม 2 ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจประกันภัย และกลุ่ม 3 ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านงานประกันภัย ซึ่งจะเป็นหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากรรุ่นใหม่ รวม 12 คน 6) การพัฒนาเป็นแนวโน้มน้ององค์ประกอบการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม วิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมในการเสริมสร้างศักยภาพ แนวโน้มน้ององค์ประกอบของโปรแกรมฯ ที่เหมาะสม และแนวโน้มนรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ ที่เหมาะสม 7) การจัดทำรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ รวมถึงเอกสารประกอบของโปรแกรม 8) การหาความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa) ของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย โดยผู้เชี่ยวชาญรวม 5 คน เพื่อยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือของโปรแกรมฯ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรรุ่นใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ ด้วยการประยุกต์เทคนิควิจัยเอกสาร การสังเคราะห์วรรณกรรม เทคนิคการวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย ซึ่งเป็นการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้บุคลากรรุ่นใหม่ในสายงานการประกันภัยเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประกอบด้วย ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของคำถามการวิจัยถึงอนาคตภาพของการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา: จากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

ผลการวิจัย

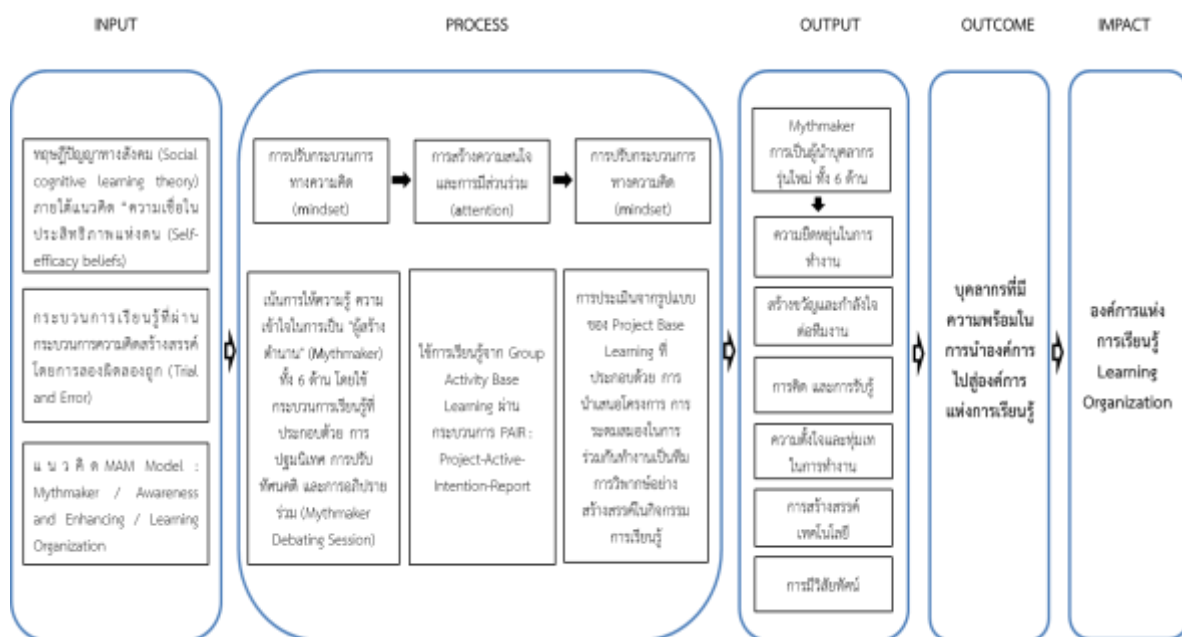
หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจนได้เป็นร่างองค์ประกอบภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพ ร่างองค์ประกอบของโปรแกรม และร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ภายใต้กรอบแนวคิด MAM Model ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดขอบเขตของการสัมภาษณ์เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ร่างองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Mythmaker) ในการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีตัวบ่งชี้คือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ หรือ ผู้สร้างตำนาน (Mythmaker) เป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีองค์ประกอบของคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Working) คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์ แนวทาง และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม การให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่ 2) การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน (The Morale of Team) คือ การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม ความสามารถในการกำหนด

วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม รวมถึงกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 3) การคิด และการรับรู้ (Thinking and Perception) คือ สามารถเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ เป้าหมาย และทิศทางการทำงานในอนาคตของตนเองได้ มีใจเปิดกว้างในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์หรือปัญหาที่อาจเกิด พร้อมเสนอแนวทางในการแก้ไขที่ถูกต้องได้ 4) ความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน (The Willingness and Commitment to Work) คือ ความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5) การสร้างสรรค์เทคโนโลยี (Creative Technology) คือ มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการสืบค้นและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในการทำงาน ความสามารถในการเรียนรู้ระบบสารสนเทศขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และ 6) การมีวิสัยทัศน์ (The Visionary) ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินการขององค์กร รวมถึงการปรับการทำงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 2 ร่างองค์ประกอบของโปรแกรม รวมถึงร่างวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ออกแบบองค์ประกอบของโปรแกรม โดยใช้การออกแบบที่แบ่งเป็นกระบวนการ Input -> Process -> Output -> Outcome -> Impact โดยผ่านการเรียนรู้ในรูปแบบของ Action Learning Activities – AL ตามแนวคิดของ เร็ก รีเวนส์ (Reg Revans, 1965) จากสมการการเรียนรู้ $L = P+Q$ โดยที่ การเรียนรู้ (L-Learning) การเรียนตามแผนที่มีการจัดไว้ล่วงหน้า (P-Programmed Learning) และการเรียนรู้จากการค้นคว้า ซักถาม อภิปราย และการค้นหาคำตอบ การค้นคว้าวิจัยด้วยตนเอง (Q-Questioning) ที่ใช้กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ทั้งในด้านองค์ความรู้เชิงทฤษฎี และด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ หรือ Young Generation ที่มีความกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าแสดงออก เพื่อให้ได้ตระหนัก เข้าใจ มีผลงานที่ตอบสนองต่อกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการนำองค์การให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังนำแนวคิดทฤษฎีปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในกลุ่มทฤษฎีการเรียนรู้แบบเน้นปัญญา (Cognitive Learning Theory) กล่าวว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ได้เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเท่านั้น หากแต่เป็นผลของกระบวนการคิดและการเข้าใจ การผสมผสานประสบการณ์ในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต นอกจากนี้ยังนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมในลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) มาเป็นองค์ประกอบหลักในโปรแกรม (Knowles, 1990) จากแนวคิดตามกรอบ MAM Model ทำให้ผู้วิจัยได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ภายใต้ m-a-m process ที่มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และทัศนคติ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจในการเป็น “ผู้สร้างตำนาน” (Mythmaker) ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การปรับทัศนคติ และการอภิปรายร่วม (Mythmaker Brainstorming Session) 2) การสร้างความสนใจ และการมีส่วนร่วม (attention) เพื่อให้เกิด “การตระหนัก และการส่งเสริม” การเรียนรู้ใน

องค์การ (Awareness and Enhancing Process) และการขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Managing to Learning Organization) โดยใช้การเรียนรู้จาก Group Activity Base Learning ผ่านกระบวนการ PAIR : Project-Active-Intention-Report 3) การประเมิน MAM (measurement) เป็นการประเมินจากรูปแบบของ Project Base Learning ที่ประกอบด้วย การนำเสนอโครงการ การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้ โดยกระบวนการในการพัฒนาองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมฯ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของกระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย

ส่วนที่ 3 ร่างรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม การประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ฯ ได้มีการประยุกต์มาจากแนวคิดของเคิร์กแพททริค (Kirkpatrick, 1987) ที่มีการประเมินผู้เข้าอบรม 4 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 2) แบบประเมินวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 3) แบบประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Mythmaker) ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 4) แบบประเมินโครงการจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ

ในการพัฒนาเป็นแนวโน้มองค์ประกอบการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม วิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมในการเสริมสร้างศักยภาพ แนวโน้มองค์ประกอบของโปรแกรมฯ ที่เหมาะสม และแนวโน้มรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ ที่เหมาะสมนั้นผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้คือโดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDRF)

รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 เพื่อสรุปเป็นแนวโน้มต่างๆ ดังที่กล่าวไปแล้วอย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวสัมภาษณ์ตามรายละเอียดของส่วนที่ 1 – 3 ข้างต้น ไปสัมภาษณ์เชิงลึก โดยดำเนินการดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบ EDFR รอบที่ 1

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 17 คน เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการสัมภาษณ์ได้แนวโน้มขององค์ประกอบภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ แนวโน้มของวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพ แนวโน้มองค์ประกอบของโปรแกรม และแนวโน้มของรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องต้องกันตามรายละเอียด ดังนี้ สำหรับองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่จากการสังเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 6 ด้านตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรอบแรกของ EDFR ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านนี้มีความสอดคล้องที่จะเป็นคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พอสรุปได้ว่าบุคลากรรุ่นใหม่ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ มีการสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน โดยมองว่าเป็นเรื่องทีคนในทีมจะต้องสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน และพาให้ทีมสามารถฝ่าฟันอุปสรรคในการทำงานไปได้ ด้านการคิดและการรับรู้ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองได้เป็นอย่างดี และสามารถหาแนวทางในการทำงานที่ดีได้ ด้านความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงานจะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน ในด้านการสร้างสรรค์เทคโนโลยี ถือเป็นด้านที่มีมุมมองว่าตรงกับความเป็นบุคลากรรุ่นใหม่มากที่สุด คือสามารถใช้ไอทีมาประยุกต์กับการทำงานได้เป็นอย่างดี ถือเป็นความชำนาญของบุคลากรรุ่นใหม่อย่างยิ่ง และการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเรื่องของความเข้าใจในบริบทขององค์กรทำให้บุคลากรรุ่นใหม่ต้องมีการวางแผนและทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรได้อย่างทันท่วงที

สำหรับองค์ประกอบของโปรแกรม รวมถึงวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของโปรแกรม รวมถึงวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยศึกษา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ว่า โปรแกรมสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่ในการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรนั้น สิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้คือ การเรียนรู้แบบที่เรียกว่า Action Learning Activities ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์ออกมาเพื่อพัฒนาเป็นร่างของโปรแกรม ที่มีความเหมาะสม มีความเที่ยงตรง และสามารถนำไปวัดผลได้อย่างต่อเนื่อง

ทางด้านเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการโปรแกรม ผู้วิจัยได้นำารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ที่เป็นแนวการประเมินผู้เข้าอบรม 4 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 2) แบบประเมินวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 3) แบบประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mythmaker) ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 4) แบบประเมินโครงการจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ มาร่างเป็น

ประเด็นเพื่อได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่าน ซึ่งได้แสดงทัศนะที่มีความสอดคล้องกันกับเครื่องมือในการประเมินที่ผู้วิจัยได้นำไปให้พิจารณา โดยมีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่ามีความครอบคลุมในหลายมิติ ทั้งเรื่องของการวัดความรู้ วัดความพึงพอใจ วัดคุณลักษณะ และวัดการนำความรู้ไปประยุกต์สู่การปฏิบัติได้ชัดเจนและสามารถนำมาวัดผลได้เป็นรูปธรรม

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบ EDFR รอบที่ 2

ผลการวิจัยในส่วนนี้ เป็นการนำข้อสรุปที่เป็นฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลแบบ EDFR รอบที่ 1 โดยนำมาพัฒนาและสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยกำหนดว่าเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเดิม 17 คน ได้ตอบแบบสอบถามอีกครั้ง จากนั้นจึงนำมาดำเนินการคำนวณค่ามัธยฐาน (Median : Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range : IR หรือค่า $Q3 - Q1$) เป็นรายชื่อเพื่อพิจารณาคัดเลือกรายการประเมินที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นแนวโน้มขององค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Mythmaker) ในการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวโน้มของการพัฒนาวิธีการและขั้นตอนในการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ แนวโน้มรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคัดเลือกจากแนวโน้มที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และมีพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 ซึ่งจะได้องค์ประกอบ ขั้นตอนการพัฒนาและวิธีการของโปรแกรม และรูปแบบการประเมิน สามารถสรุปดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวโน้มองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Mythmaker) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ มีโอกาสเป็นไปได้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จริงในทุกองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Md.=4.00) 2) การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน (Md.=4.50) 3) การคิด และการรับรู้ (Md.=4.00) 4) ความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน (Md.=5.00) 5) การสร้างสรรค์เทคโนโลยี (Md.=4.50) และ 6) การมีวิสัยทัศน์ (Md.=4.00) โดยค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ($Q3-Q1$) ≤ 1.5 ทุกประเด็น ถือว่าองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Mythmaker) มีความเหมาะสม

ส่วนที่ 2 แนวโน้มการพัฒนาวิธีการและขั้นตอน รวมถึงองค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ภายใต้ m-a-m process ที่มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1) การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และทัศนคติ (Md.=4.50) ขั้นที่ 2) การสร้างความสนใจ และการมีส่วนร่วม (attention) (Md.=5.0) และ ขั้นที่ 3) การประเมิน MAM (measurement) (Md.=4.75) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า มีโอกาสเป็นไปได้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จริง โดยค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ($Q3-Q1$) ≤ 1.5 ทุกประเด็น ถือว่าการพัฒนาวิธีการและขั้นตอน รวมถึงองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ มีความเหมาะสม

ส่วนที่ 3 แนวโน้มรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ที่เป็นแนวการประเมินผู้เข้าอบรม 4 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Md. = 4.50) และ 2) แบบประเมินวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Md. = 4.75) 3) แบบประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Mythmaker) ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Md. = 4.25) และ 4) แบบประเมินโครงการจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ (Md. = 5.00) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ใช้ในการวัดประเมินผลได้จริงทุกประการ โดยค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่ได้เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5 ทุกประเด็น ถือว่า การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ มีความเหมาะสม

3. การจัดทำรายละเอียดของโปรแกรม เอกสารคู่มือประกอบในโปรแกรมฯ

ขั้นตอนที่ 1 Input : คือ การเตรียมแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการออกแบบโปรแกรม คือ แนวคิดทฤษฎีปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) แนวคิดในการนำกระบวนการฝึกอบรมมาเป็นองค์ประกอบหลักภายในโปรแกรม แนวคิด MAM Model ที่นำมาเป็นกรอบในการพัฒนาโปรแกรม และแนวคิดในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 2 Process : คือ แนวคิดในการออกแบบโปรแกรมที่กำหนดออกมาในรูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ภายใต้แนวคิดของ m-a-m process ดังนี้ 1) การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และทัศนคติ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจในการเป็น "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การปรับทัศนคติ และการอภิปรายร่วม (Mythmaker Group Discussion Session 2) การสร้างความสนใจ และการมีส่วนร่วม (attention) เพื่อให้เกิด "การตระหนัก และการส่งเสริม" การเรียนรู้ในองค์การ (Awareness and Enhancing Process) และการขับเคลื่อนให้้องค์การไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Managing to Learning Organization) โดยใช้กระบวนการการเรียนรู้ผ่าน Action Learning Activities ผ่านกระบวนการ PAIR : Project-Action-Intention-Report 3) การประเมิน MAM (measurement) เป็นการประเมินจากรูปแบบของ Problem Base Learning ที่ประกอบด้วย การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การนำเสนอโครงการ และการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 Output : โปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัยนี้ หลังจากที่มีผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสร็จสิ้นจากโปรแกรมแล้ว จะเกิดการเรียนรู้ 3 ส่วนได้แก่ การเรียนรู้ตนเอง (Self-Learning) การเรียนรู้จากกลุ่ม (Group Learning) และการเรียนรู้จากองค์การ (Organization Learning) โดยใช้การพัฒนาในรูปแบบ mam to MAM

ขั้นตอนที่ 4 Outcome : ผลที่ได้รับในการจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ คือ การที่บุคลากรรุ่นใหม่มีความพร้อม มีศักยภาพ (Mythmaker) เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 5 Impact : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีความยั่งยืน

4. ผลการสร้างรายละเอียดของโปรแกรมฯ

ภาคทฤษฎี หรือ การจัดความรู้ (Programmed Knowledge) เพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำของของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้ขั้นตอนของ mindset ได้แก่ การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และทัศนคติ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจในการเป็น “ผู้สร้างตำนาน” (Mythmaker) ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การปรับทัศนคติ และการอภิปรายร่วม (Mythmaker Brainstorming Session รายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดของโปรแกรมของขั้นกระบวนการปรับความคิด (mindset)

กิจกรรม	เครื่องมือ	รายละเอียด	องค์ประกอบสำคัญ
การปฐมนิเทศ	- Climate for Change - Communication - Ice Breaking	อธิบายวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมความพร้อม การละลายพฤติกรรม การสร้าง และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน รวมถึงการศึกษาจากเอกสารประกอบโปรแกรม	- วิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ทางด้านการจัดอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - สื่อการเรียนการสอน - เอกสารประกอบการเรียนรู้
แบบทดสอบบุคลิกภาพแห่งตน	- Personality Test	แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อนำมาสร้าง Team ในแนวคิดที่ว่า Put The Right Man on The Right Job เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในกลุ่ม	- แบบวัดบุคลิกภาพ และการประเมินในแต่ประเภทของบุคลิกภาพ - วิทยากรที่มีความชำนาญในแบบวัดบุคลิกภาพ
การเสริมสร้างทัศนคติต่อการเป็น Mythmaker	- Shared Value - Discussion - Brainstorming	การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อมุ่งสู่การระดมความคิดที่จะเสริมสร้างทัศนคติต่อการเป็น Mythmaker โดยการปรับ mindset เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	- รูปแบบการบรรยาย การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อปรับพฤติกรรมและเสริมสร้างทัศนคติอันดีต่อกัน - วิทยากรนำกิจกรรมที่มีความชำนาญในการปรับพฤติกรรมกลุ่ม - สื่อการเรียนการสอน
การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	- Visioning the future - Creating Commitment	อธิบาย วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนความรู้ ในประเด็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ ความ	-รูปแบบการบรรยาย และการนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม

กิจกรรม	เครื่องมือ	รายละเอียด	องค์ประกอบสำคัญ
	- Achievement Road Mapping - Group Discussion	เข้าใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	กลุ่ม - วิทยากรและวิทยากรผู้ช่วยเป็นผู้ชี้แนะและกระตุ้นให้เกิดการคิด และการหาแนวทางร่วม - สื่อการเรียนการสอน - เอกสารประกอบการเรียนรู้

ภาคปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบ Action Learning Activities ซึ่งมีการเรียนรู้ใน 2 ขั้นตอนคือ ขั้นของ attention และ ขั้นของ measurement ได้แก่ ขั้นที่สอง การสร้างความสนใจ และการมีส่วนร่วม (attention) เพื่อให้เกิด "การตระหนัก และการส่งเสริม" การเรียนรู้ในองค์การ (Awareness and Enhancing Process) และการขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Managing to Learning Organization) โดยใช้การเรียนรู้จาก Action Learning Activity ผ่านกระบวนการ PAIR : Project-Action-Intention-Report และขั้นที่สาม การประเมิน MAM (measurement) เป็นการประเมินจากรูปแบบของ Project Base Learning ที่ประกอบด้วย การนำเสนอโครงการ การระดมสมองในการร่วมกันทำงานเป็นทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ในกิจกรรมการเรียนรู้ ตามตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรมของขั้นการสร้างความสนใจและมีส่วนร่วม (attention)

กิจกรรม	เครื่องมือ	รายละเอียด	องค์ประกอบสำคัญ
Mythmaker LO Team Excellence (Action Learning Activities)	- PAIR Technique -	การศึกษาโดยการมอบหมายโครงการโดยผ่านการทำงานแบบกระบวนการกลุ่ม ที่เรียกว่า PAIR Technique คือ - ปัญหา หรือโครงการ (Project / Problem) - การปฏิบัติ (Action) - การร่วมมือกัน (Intention) - การจดบันทึกและรายงานผล(Report) มีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การคิด การวิเคราะห์	- โครงการที่มีความน่าสนใจ และเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในองค์การ และเป็นผลที่จะทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ - วิทยากรและวิทยากรร่วมมีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้คำแนะนำ และการให้ผลสะท้อนกลับ - การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์

กิจกรรม	เครื่องมือ	รายละเอียด	องค์ประกอบสำคัญ
		และการทดลองทำจริง เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและ สามารถแลกเปลี่ยนให้เกิดเป็น บรรยากาศขององค์การแห่ง การเรียนรู้	

ตารางที่ 3 รายละเอียดของโปรแกรมของขั้นการประเมิน MAM (measurement)

กิจกรรม	เครื่องมือ	รายละเอียด	องค์ประกอบที่สำคัญ
Mythmaker CoP	แนวคิดทฤษฎี กระบวนการคิดใน การถ่ายโอน The Cognitive Theory of Transfer	สร้างชุมชนนักปฏิบัติผ่าน กระบวนการองค์การแห่งการ เรียนรู้ 6 ขั้นตอน (LO Process) ได้แก่ - การแสวงหาความรู้ (Acquisition) - การสร้างความรู้ (Knowledge) - การจัดเก็บความรู้ (Storage) - การวิเคราะห์และการจัดทำ คลังความรู้ (Analysis and Data Mining) - การถ่ายโอนและการเผยแพร่ ความรู้ (Transfer and Dissemination) - การประยุกต์ใช้และการทำให้ ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) ควบคู่กับการใช้กระบวนการของ PAIR Technique อีก 4 ขั้นตอน	- วิทยากรที่มีความ เชี่ยวชาญในเรื่องการ พัฒนาองค์การแห่ง การเรียนรู้ให้ คำแนะนำ และ Feedback - เอกสารประกอบ โปรแกรม - การบันทึกการเรียนรู้ - แบบประเมินทั้ง 4 แบบในช่วงก่อนและ หลังการพัฒนาเสร็จ สิ้น

5. ผลการตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมโดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa)

การประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของโปรแกรมฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa) มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 12 ข้อ ผลการวิเคราะห์ปรากฏได้ว่า ค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 0.62 หมายถึงทุกฝ่ายเห็นตรงกันหมดโดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) ในเชิงเนื้อหาของโปรแกรม แสดงว่า เนื้อหาและการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมมีความสอดคล้องกันอยู่ในเกณฑ์ดี

อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย เป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในการเรียนรู้ให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ต่อไป ซึ่งในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างการเป็นผู้นำในลักษณะเช่นนี้ โดยตรงยังไม่มีย่างเด่นชัด ประกอบกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการประกันภัยฉบับที่ 3 ช่วงต้นนั้น เป็นการตอกย้ำชัดเจนว่า การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างเร่งด่วน เพราะถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตและยั่งยืนตามเจตนารมณ์ขององค์กร จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมานั้น จึงนำมาสู่การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ (Mythmaker) ประกอบด้วย 6 ด้านได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 2) มีทักษะการคิดและการรับรู้ 3) การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน 4) ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน 5) สร้างสรรค์เทคโนโลยี และ 6) เป็นผู้วิสัยทัศน์ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Awareness and Enhancing Process) ภายใต้การเรียนรู้ในรูปแบบ Action Learning Activities ผ่านภารกิจสำคัญ (Task) ในการทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ PAIR Technique มาจากคำว่า Project – Action – Intention – Report และสุดท้ายคือ การจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization)

ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ได้ใช้โดยมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ภายใต้ m-a-m process ที่มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การปรับกระบวนการทางความคิด (mindset) และทัศนคติ ขั้นที่ 2 การสร้างความสนใจ และการมีส่วนร่วม (attention) และ ขั้นที่ 3 การประเมิน MAM (measurement) โดยมีรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม การประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ฯ ที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของเคิร์กแพททริก (Kirkpatrick, 1987) มีการประเมินผู้เข้าอบรม 4 ประเภทคือ 1) แบบประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 2) แบบประเมินวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม 3) แบบประเมินคุณลักษณะการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mythmaker) ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และ 4) แบบประเมินโครงการจากการนำความรู้ภาคทฤษฎีไปประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ

บทสรุป

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หากต้องการได้ผลลัพธ์ของการพัฒนาในเชิงประจักษ์แล้วนั้น ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการศึกษาวิจัย ตั้งแต่การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา และการคัดเลือกวิธีการวิจัยที่เหมาะสม โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ประเด็นเพื่อการวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับ MAM Model ซึ่งได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นผู้สร้างตำนานการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ ที่ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีทักษะการคิดและการรับรู้ การสร้างขวัญและกำลังใจต่อทีมงาน ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน สร้างสรรค์เทคโนโลยี และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เรียกว่า "ผู้สร้างตำนาน" (Mythmaker) เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการตระหนัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ (Awareness and Enhancing Process) เป็นพลังในการขับเคลื่อนให้ผู้นำบุคลากรรุ่นใหม่ได้พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Managing to Learning Organization)

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย สามารถเป็นแนวทางในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็น Young Generation (Gen Y, Gen Z) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในอนาคต ทั้งนี้เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในด้านความเป็นมืออาชีพ การมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพต่อไป ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติ รองรับการแข่งขันและการเปิดเสรีทางการค้าและธุรกิจในระดับภูมิภาค และระดับโลกต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้งาน

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย พบว่า โปรแกรมการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัยได้ในธุรกิจประกันภัย ธุรกิจอื่นๆ ที่มีบุคลากรรุ่นใหม่และต้องการที่จะพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้บุคลากรเข้าร่วมในโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพนี้ และนำไปต่อยอดให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเรียนรู้ที่ใช้รูปแบบ Action Learning Activities ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตามแนวทางการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ รวมถึงการมีโครงการเพื่อพัฒนาให้องค์การเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาจะทำให้้องค์การมีความกระตือรือร้น ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ 12 คนที่มาจากสายประกันภัย ซึ่งเป็นเกณฑ์เลือกศึกษาเฉพาะธุรกิจการประกันภัย ควรจัดให้มีการวิจัยต่อในธุรกิจอื่นๆ เพื่อที่จะได้ศึกษาองค์ประกอบด้านอื่นๆ เพิ่มเติมในแง่ของการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ในบริบทที่แตกต่างกัน หรือกระบวนการในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพอาจต้องมีรูปแบบที่แตกต่างออกไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.2 สร้างทฤษฎีฐานรากในการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นๆ เช่น นักวิชาการในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารในองค์กรต่างๆ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

พสุธิดา ตันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - เมษายน 2559.

พสุธิดา ตันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การพัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - เมษายน 2559.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด (พ.ศ. 2555 – 2559). สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2558). แผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 -2563). สายกลยุทธ์องค์กร สำนักงาน คปภ.: ธันวาคม.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วสันต์ สุทธาวาส และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). วิธีพัฒนาศักยภาพความเป็นนวัตกรรม. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - เมษายน 2559.

วิสุทธิ เหมหมั่น. (2553). ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฮย์กรุป. (2014). สร้างองค์กรสำหรับทศวรรษหน้า สร้างผู้นำด้วยกฎแห่งนวัตกรรม. การวิจัยของบริษัท เฮย์กรุป รายงานในเว็บไซต์ของเฮย์กรุป <http://www.haygroup.com/th/press/>.

ภาษาต่างประเทศ

- Anita Weyland. (2011). **Engagement and talent management of Gen Y**. Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss 7 pp. 439 - 445.
- Avolio, B.J. (2011). **Full Range Leadership Development**. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Bell, N. S., & Narz, M. (2007). **Meeting the challenges of age diversity in the workplace**. The CPA Journal, 77(2), 56-9
- DMin, S.B. (2012). **Organizational leadership development process**. Andrew University: USA.
- Elumti, Dean, Minnis, William, and Abebe, Michael. (2005). **Conceptual have a role in developing leadership skills**. Management Decision 43, 7-8: 1018-1031.
- Eric Chester. (2002). **Employing Generation Why?: Understanding, Managing, and Motivating your new workforce**. Lakewood, Colo. Tucker House.
- Gratton, L. and Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the Volunteer employee. **European Management Journal** 21 : 1-10.
- Harrison, R.,& Kessels, J. (2004). **Human Resource Development in a Knowledge Economy**. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Haeberle, K., Herzberg, J. and Hobbs, T. (2009). **Leading the multigenerational work force**. Healthcare Executive., pp. 62-7.
- Hagemann, B. and Mattone, J. (2011). **Trends in Executive Development: A Benchmark Report**.Executive Development Associates. Pearson Education, Inc. Oklahoma City, OK, and Boston USA.
- Hurst, J.L. & Good, L.K. (2009) **Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions**. Career Development International, 14, 6, 570-593.
- Kirkpatrick, D. L. (1987). Evaluation og training. In R. L. Craig (Ed.), **Training and Development Handbook: A guide to human resource development**. (2nd ed.) NewYork: McGrew-Hill
- Knowles, M. (1990). **The adult learner**. (4th ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.
- Lueeke, R. and Katz, R. (2003). **“Managing Creativity and Innovation.”** Boston: Harvard Business School Press.

- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (2000). **Action Learning and Leadership**. Learning Organization, 7 (5): 233 – 241.
- Martin, C.A. (2005). **From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y**. Industrial and Commercial Training, Vol. 37 No. 1, pp. 39-44.
- Meister, J.C. (2010). **The 2020 leadership model for tomorrow's workplace**. HarperCollins Publishers.
- Research and Markets. (2015). **Insurance in Thailand**. Guinness Centre, Ireland.
- Revans, R.W. (1965). **The Origins and Growth of Action Learning**. Sweden: Studentlitteratur.
- Snell, Scott and Bateman, Thomas S. (2014). **Management: Leading and Collaborating in the Competitive World**. 11th International ed. McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). **The leader's new work : Building Learning Organization**. Sloan Management Review 32 (1): 7-23.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. London : Century Press.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., and Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?. **Journal of Managerial Psychology**, 23, 878-890.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). **Generations at work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**. Amacon, New York.