



Learn Master Strategy with

Executive Interview

คุณชนิษฐา หงส์ประภาส

รองประธานเจ้าหน้าที่ แผนกบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
บริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชั่นแนล อินชัวร์รัน จำกัด(มหาชน)(เอไอเอ)



“เอไอเอ”สร้างองค์กรแห่งอนาคต

ด้วย “พลังพนักงาน” และ “ผู้นำรุ่นใหม่”

ต้องยอมรับว่า “เอไอเอ” เป็นองค์กรแห่งการสร้างคนที่น่าสนใจอีกองค์กรหนึ่งในธุรกิจประกันยิ่งได้มีโอกาสสัมผัสกับองค์กรแห่งนี้ ยิ่งได้รับรู้ถึงความเอาใจใส่และการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่น่าสนใจ

“คุณชนิษฐา หงส์ประภาส” รองประธานเจ้าหน้าที่ แผนกบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อเมริกัน อินเตอร์เนชั่นแนล อินชัวร์รัน จำกัด(มหาชน)(เอไอเอ) เล่าถึงเส้นทางความสำเร็จของเอไอเอให้ฟังว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจที่มองไปข้างหน้าเสมอ ซึ่งก่อนที่จะก้าวไปถึงจุดนั้นได้มองเรื่องการสร้างคนก่อน ว่าจะมีกลยุทธ์ในสร้างคนอย่างไรจึงจะผลักดันองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอไอเอ กำหนด AIA Fast Forward strategy ขึ้นเพื่อให้เห็นคุณลักษณะของคนเอไอเอที่องค์กรต้องการ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำในอนาคตที่เหมาะสมกับการเติบโตขององค์กรไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย Proactive (ริเริ่ม) Forward Looking (มีวิสัยทัศน์) Bold (โดดเด่น) Nimble (ฉับไว) และ Solid (แข็งแกร่ง) ดังนั้น คนของเอไอเอ ตั้งแต่ระดับล่างจนถึงผู้บริหารจะมีคุณลักษณะทั้ง 5 ประการนี้แฝงอยู่ในตัว

เอไอเอมองว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะต่อให้เราจะมีระบบที่ดีอย่างไร มีกลยุทธ์ในการทำงานที่ดีอย่างไร ถ้าขาดคนที่ดีมีคุณภาพที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปใช้ โอกาสที่จะก้าวไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ก็ยาก และเหนือสิ่งอื่นใดเอไอเอเชื่อใน “พลังของพนักงาน” โดยมองว่าถ้าเรารวมพลังของพนักงานทุกคนได้ ทำให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กร ทุกคนมีจุดร่วมเดียวกัน ก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กร พลังนั้นก็ทำให้เอไอเอประสบความสำเร็จได้

ในปี 2553 เอไอเอจึงนำคำว่า The Power of we ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า พลังสร้างอนาคต มาเป็นกลไกในก้าวเดินของบริษัท ซึ่งคุณชนิษฐาบอกว่า เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ทุกคนคือพลังสร้างอนาคต แต่จะทำอย่างไรที่จะปลูกพลังภายในตัวพนักงานเป็นพลังขององค์กรที่ส่งผ่านไปยังลูกค้ำได้ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรของเอไอเอจึงไม่ได้จำกัดวงอยู่แค่กิจกรรมด้านสังคมที่ให้พนักงานทำร่วมกันแล้ว หรือกิจกรรมครอบครัวที่องค์กรพยายามจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งนี้ยังมีวิธีปลูกพลังพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่นักสร้างแรงจูงใจยังต้องเหลียวมอง ที่น่าสนใจคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความตื่นตัวตลอดเวลา ซึ่งเริ่มตั้งแต่ป้ายคัตเอาท์ขนาดใหญ่เป็นรูปจิ๊กซอ



Learn Master Strategy with

ของคนจำนวนมากที่ต่อกันเป็นภาพของผู้บริหารเอไอเอ และป้ายเล็กป้ายน้อยที่ตอกย้ำให้พนักงานเห็นภาพความยิ่งใหญ่ของพลังองค์กร แล้วสอดแทรกด้วยภาพและข้อความ Fast Forward strategy ทั้งบริเวณทางเดิน ในลิฟท์ ไม่เว้นแม้แต่ในอากาศที่ว่างเปล่า เอไอเอยังใช้เสียงเพลงเร้าอารมณ์ที่แต่งขึ้นมาเป็นการเฉพาะแฝงเข้ามาสร้างความตื่นตัวให้กับพนักงาน เรียกว่า ทุกวินาทีพนักงานทุกคนจะถูกตอกย้ำเรียกพลังจากภายในให้ตระหนักรู้ว่า พวกเขาคือพลังสร้างอนาคตขององค์กร

พนักงานทุกคนในเอไอเอมีความสำคัญเท่ากันหมด เพราะเมื่อตัวแทนขายกรมธรรม์ได้ ฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องดำเนินการต่อจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ดังนั้นที่เอไอเอจึงย้ำกับพนักงานทุกคนเสมอว่าไม่ใช่ฝ่ายขายเท่านั้นที่สำคัญ แต่พนักงานทุกคนที่อยู่องค์กรแห่งนี้คือส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยทีมเวิร์คที่ดี ทำให้เอไอเอต้องคิดว่า จะดึงพลังร่วมของทีมอย่างไร ที่สุดยุทธวิธีที่นำมาใช้คือ การกำหนดเป้าหมายที่พนักงานต้องช่วยกันทำงานให้บรรลุ โดยติดปลายนิ้วด้วยโบนัสพิเศษและPerformance โบนัสที่จะบวกเพิ่มเข้ามาเมื่องานสำเร็จ ซึ่งพนักงานเอไอเอทุกคนรู้ดีว่า ถ้าไม่ช่วยกันทำงานให้ทะลุเป้าหมาย ทุกคนก็จะไม่ได้อะไรเลย ซึ่งตรงนี้เป็นผลที่จับต้องได้ เมื่อถึงปลายปีที่ต้องมีการปรับเงินเดือน เสียงในเรื่องความไม่ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนจึงแทบจะไม่มี

ในการประเมินผลงานที่เอไอเอจะแบ่งออกเป็น 5 เรตติ้ง คนที่ผลประเมินออกมาจะระดับเรตติ้ง 4-5 คือคนที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย ทางฝ่าย HR จะมีหน้าที่ไปดูแล้วว่า จะพัฒนาคนกลุ่มนี้อย่างไร จากนั้นก็จัดทำแผนงานให้คนเหล่านี้เดินแล้วทำการประเมินอีกครั้งในอีก 3 เดือน 6 เดือนข้างหน้า

เอไอเอแม้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในตลาดประกัน มีทีมงานที่แข็งแกร่ง แต่การแข่งขันที่ดุเดือดทำให้องค์กรแห่งนี้หยุดที่จะพัฒนาบุคลากรไม่ได้ โดยเฉพาะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญมากๆ

ในปี 2553 เอไอเอจึงได้เปิดโครงการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ AIA-MAP ขึ้นเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถขึ้นมาองค์กรในอนาคต ซึ่งโครงการนี้จะทำอย่างต่อเนื่องทุกปีเพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนาผู้นำขาดช่วง ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ AIA-MAP นอกจากจะได้รับการอบรมและเรียนรู้จากการทำงานจริงในประเทศและที่สำนักงานเอไอเอในต่างประเทศ แล้วยังมีโอกาสได้ทำงานในโครงการพิเศษของบริษัทที่มีผู้บริหารระดับสูงของเอไอเอเป็นที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เมื่อสิ้นสุดการอบรม 24 เดือน ผู้ที่ผ่านการอบรมยังจะได้รับสิทธิ์ในการพิจารณาคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ AIA Group Management Associate Program ที่ดำเนินการโดย AIA Group Office ประเทศฮ่องกงต่อเนื่องอีกหนึ่งโครงการเป็นเวลา 18-24 เดือน

“เราอยากสร้างคนของเราขึ้นมาเอง เพราะต่อไปอนาคตเมื่อผู้บริหารรุ่นเก่าเกษียณอายุ คนรุ่นใหม่ก็สามารถก้าวขึ้นมาแทนที่ได้ และคนเหล่านี้แหละที่จะมาพูดว่า ณ วันนั้นเอไอเอยืนอยู่จุดไหน ต้องเดินไปทางไหน และมีขั้นตอนอย่างไรในการปรับเปลี่ยนองค์กร” ชนิษฐา กล่าว



Learn Master Strategy with

การสร้างผู้นำรุ่นใหม่จึงเปรียบเสมือนการปูทางสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้น เพราะหากองค์กรมีผู้นำที่เก่งมีคุณภาพอยู่จำนวนมาก องค์กรแห่งนี้ก็พร้อมที่จะก้าวเดินไปในทุกสมรภูมิ โครงการผู้นำในอนาคตจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์พัฒนามนุษย์ของกลยุทธ์เอไอเอที่นำเสนอใจไม่ใช่น้อย

ในส่วนของพนักงานทั่วไป เอไอเอได้แบ่งแผนในการพัฒนาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเรียกว่า Organization development Training ซึ่งจะโยงกับกลยุทธ์หลักของบริษัท ตรงนี้จุดนี้ “ชนิษฐา” บอกว่า ทุกๆ ปีผู้บริหารองค์กรจะลงมานั่งคุยกับแต่ละแผนกว่าอยากเห็นอะไรในปีถัดไป แล้วคนที่มีอยู่ในแผนกยังขาดอะไร จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้รับมาออกแบบหลักสูตรการอบรมให้กับพนักงานที่ตรงกับความต้องการของตลาด ดังนั้นแต่ละปีหลักสูตรอบรมพนักงานจึงแตกต่างกันออกไป อีกส่วนหนึ่งเป็น Program training ที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่ต้องจัดอบรมทุกปี เช่น Leader ship ,marketing ซึ่งบางหลักสูตรก็อบรมในศูนย์อบรมของเอไอเอในประเทศไทย บางหลักสูตรก็ส่งไปอบรมที่รัฐออฟฟิศที่ฮ่องกง บางหลักสูตรทางฮ่องกงก็ส่งวิทยากรมาจัดอบรมให้ที่เมืองไทย และนอกเหนือจากกลยุทธ์ในการพัฒนามนุษย์แล้ว ที่เอไอเอยังมีกลยุทธ์ในการดูแลพนักงานที่ลงลึกไปถึงความแตกต่างของพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ที่โดดเด่นไม่แพ้เรื่องอื่น

“พนักงานที่อยู่กับเอไอเอมานาน เราต้องไม่ลืมว่าเขาเป็นคนสร้างเอไอเอให้มีวันนี้ เขาค่านั่นผ่านหนาวมากกับเอไอเอ ดังนั้นในการจ่ายผลตอบแทนถ้าไม่นับ Performance โบนัส ที่เอไอเอจะมีนโยบายจ่ายผลตอบแทนสมทบให้พนักงานตามอายุงาน ทำให้ระดับเงินโบนัสที่พนักงานได้รับแตกต่างกันมีตั้งแต่ 5-12.5 %” ชนิษฐา กล่าว

การมองเห็นคุณค่าของพนักงานเก่าที่ทำงานกับองค์กรมานาน และมองเห็นประโยชน์ของพนักงานรุ่นใหม่ไฟแรงที่มากความรู้ความสามารถ ทำให้องค์กรแห่งนี้สามารถใช้ประโยชน์บนความแตกต่างของพนักงานได้อย่างลงตัว จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่พนักงานจำนวนมากเลือกที่จะทำงานกับเอไอเอจนเกษียณอายุ

ศาสตร์การบริหารจัดการคนของเอไอเอ บริษัทประกันที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุด ที่หลายคนมองว่าองค์กรใหญ่ต้องมุ่งแสวงหากำไรสูงสุด แต่องค์กรแห่งนี้กลับทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความรักความอบอุ่น เอไอเอจึงเป็นบ้านหลังใหญ่ที่พนักงานทุกคนพร้อมใจกันที่จะช่วยกันต่อเติมให้องค์กรแห่งนี้ใหญ่ขึ้นไปอีก

.....