

แนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิต : กรณีศึกษาบริษัท XXX
THE GUIDELINES OF LIFE INSURANCE TEAMWORK DEVELOPMENT:
CASE STUDY IN XXX COMPANY

¹ธิดารัตน์ เวชประสิทธิ์, ²บุษกร วัฒนบุตร, ³วิโรจน์ หมั่นเทพ และ ⁴สยาม อัจฉริยประภา
¹Tidarut Wetprasit, ²Busakorn Watthanabut, ³Wirote Muenthep,
and ⁴Siam Atchariyapapa

¹²³⁴

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

¹²³⁴

Master of Arts Program in Business and Human Capital Development,
North Bangkok university, Thailand

¹Corresponding Author's Email: tidarut.wetp@northbkk.ac.th

Received:2022-09-02

Revised:2022-10-03

Accepted:2022-12-24

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปของการสร้างทีมงาน 2) องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX และ 3) แนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX การศึกษาครั้งนี้ใช้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต จำนวน 8 คน ที่เลือกมาแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของภาวะผู้บริหารงานประกันชีวิต คือการที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน เพื่อให้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริงของทีมงานและองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX เป็นการสร้างแรงจูงใจแต่ละพื้นที่จะมีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นการรักษาตัวแทนให้อยู่กับองค์กร ซึ่งแนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของ บริษัท XXX จะเป็นการใช้กลยุทธ์ 7S ของ McKinsey ช่วยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในองค์กรทั้งระบบ เนื่องจากการบริหารสามารถนำไปสู่การประเมินผลประสิทธิผลในการบริหารองค์กรได้

คำสำคัญ: ทีมงาน; การพัฒนาทีมงาน; ประกันชีวิต

Abstract

This research article aims to study 1) the general condition of team building, 2) the components of XXX life insurance team development, and 3) XXX company's life insurance team development guidelines. This study was used as qualitative research. Eight executives of life insurance agents were key informants as part of the semi-structured interviews used to collect the data. Analytical description was used to analyze the data.

The study discovered that the executives' open-mindedness and willingness to hear the team's perspectives is a key component of life insurance management's success in addressing the organization's and the team's actual challenges.

The Company's Life Insurance Team Development program includes incentives, with a unique approach for each area. A 7S strategy will be used to build the company's life insurance team in order to propel the business forward and keep agents loyal to the business. McKinsey's will contribute to the efficacy and efficiency of the complete organizational structure, which will result in an assessment of the efficiency of the management of the entire organization as well.

Keywords: Teamwork; Teamwork Development; Life Insurance

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตสูง เพราะเป็นทางเลือกหนึ่งในการลดความเสี่ยงในการดำเนินชีวิตและเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ส่งเสริมการออมเพื่อสร้างหลักประกันและความมั่นคงในชีวิตผ่านผู้ประกอบธุรกิจประกันชีวิต (Rasmekomen, 2017) ส่งผลให้ตัวแทนประกันชีวิตได้รับการยอมรับในธุรกิจเพิ่มขึ้น เพราะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยง หรือเป็นตัวกลางในการประสานงานให้เกิดการทำประกันขึ้นระหว่างผู้เอาประกันและบริษัทประกันภัย ตัวแทนประกันชีวิตจะเป็นบุคคลธรรมดาเท่านั้น ทำหน้าที่แทนบริษัทประกันภัยที่สังกัดอยู่ในการชักชวนและนำเสนอขายสินค้าที่เรียกว่า กรรมธรรม ตัวแทนจึงมีความจำเป็นมากในการชักชวน หรือเสนอขายให้ลูกค้าเห็นความสำคัญของการมีกรรมธรรมประกันชีวิต ตัวแทนประกันชีวิตต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมความรู้ในทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและความรู้รอบตัว เรียนรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลา และเพื่อสร้างความประทับใจในการใช้บริการ รวมถึงเพื่อรองรับรูปแบบการดำรงชีวิต (Life-Style) ของลูกค้าแต่ละราย (Supsombut, 2019) เนื่องจากปัจจุบันแนวโน้มพฤติกรรมลูกค้ามีความหลากหลายมากขึ้น เพราะปัจจัยทางสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สาธารณสุข รวมทั้งปัจจัยหลายอย่างเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความรู้ที่ทันสมัยเพื่อสามารถอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงความจำเป็นของการมีกรรมธรรมประกันชีวิต และอาชีพประกันชีวิตเป็นอาชีพที่มีค่าตอบแทนค่อนข้างสูง ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตมีความมั่นใจในอาชีพ หากมีความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ใจรักในงานบริการ เมื่อมีรายได้ที่มากพอก็ทำให้ตัวแทนประกันชีวิตเห็นโอกาสของการก้าวหน้าในอาชีพ จึงเริ่มชักชวนคนใกล้ชิด คนรู้จัก เข้าสู่อาชีพตัวแทนประกันชีวิต เปิดโอกาสคนที่สนใจหรืออยากมีรายได้เพิ่มเติมและมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสให้กับคนทุกเพศทุกวัย จึงทำให้เกิดคำว่าทีมขึ้นมา กระบวนการนี้ คือระบบการสร้างทีม (Tragoolsarid, 2007)

เมื่อมีตัวแทนประกันชีวิตมากขึ้นในทีม ยอดขายจะมากขึ้นตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตามในทุกความสำเร็จมักจะมาพร้อมกับปัญหา อาทิ ปัญหาความคิดเห็นไม่ตรงกันในทีมขาดข้อตกลงร่วมกัน หลีกเลี่ยงหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ใส่ใจกับผลลัพธ์ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจ หัวหน้าทีมเป็นคนเดียวที่ดูแลทุกสิ่งทุกอย่าง สร้างผู้นำรุ่นถัดไปได้น้อย เป้าหมายที่มีร่วมกันถูกละลายความสนใจไม่จดจ่อกับเป้าหมายไม่ค่อยมีงานที่มีคุณภาพสูงออกมาให้เห็น มักจะมีผลงานที่มาตรฐานกลางๆ ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงประเด็น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน การขาดความรู้สึกร่วมร่วมอำนาจของผู้นำขาดการยอมรับของสมาชิก ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง สร้างคนเข้ามาเท่าไร ก็รักษาให้

คงอยู่ในองค์กรได้ยาก จึงทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม (Kongkasawat, 2006)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจเรื่องแนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิต กรณีศึกษาบริษัท XXX เพื่อศึกษาแนวทางของการสร้างทีม กระบวนการทำงาน เส้นทางความสำเร็จในวิชาชีพตัวแทนประกันชีวิต ในการหาแนวทางในการบริหารทีม ระบบจัดการทีมงาน การพัฒนาทีมงานตัวแทนประกันชีวิต เพื่อหาความสำเร็จแต่ละสายอาชีพ ที่ต้องผ่านการเรียนรู้ระหว่างทางเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต้องอาศัยความรู้ การมีวินัย ความมุ่งมั่น ความขยันเรียนรู้ มีความหมั่นเพียร และคุณสมบัติอีกหลายประการ เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของการสร้างทีม และพัฒนาทักษะ ให้นำไปใช้ได้จริงกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การทำงานเป็นทีมยังสร้างพลังเชิงบวก การสร้างกำลังใจ และการร่วมระดมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การทำงานเป็นทีมยังช่วยทำให้องค์กรก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น (Sorasuchat, 2020) และเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนเป้าหมาย การพัฒนาทีมงานเป็นสิ่งที่ช่วยปลูกฝังนิสัย มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยผลการวิจัยจะสามารถทำให้ตัวแทนประกันชีวิตหรือ ระบบการทำงานเป็นทีมเกิดความรู้ความเข้าใจเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี เป็นประโยชน์ของการสร้างทีมงานในอนาคตพัฒนาที่ตัวบุคคลแล้ว ผลลัพธ์ของการพัฒนาต้องมีทั้งคนที่เก่งมากและเก่งน้อยอยู่ร่วมกันในองค์กรแต่ในความเก่งมากและเก่งน้อยของบุคคลก็จะมีข้อดีให้เราเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้ในลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการสร้างทีมงานประกันชีวิตบริษัท XXX
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้อำนวยการตัวแทนที่มีสำนักงานตัวแทนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาทีมงานประกันชีวิต จำนวน 8 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ผู้อำนวยการตัวแทน ที่มีสำนักงานตัวแทน ขึ้นไป
2. อายุงาน 5 ปี ขึ้นไป
3. มีทีมงาน 100 คนขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาเรื่องการศึกษาการพัฒนาทีมงานของตัวแทนประกันชีวิตได้ทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งมีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า โดยทำการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์อย่างกว้าง สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้วิเคราะห์ผลในการวิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คนหาค่าความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) จากสูตร

เมื่อ	R	แทน	ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่า 0.66 – 1.00 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตามจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหาสามารถนำไปใช้ได้ในการเก็บข้อมูลจริง (Sorasuchat, 2020)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ภายใต้รูปแบบการสนทนาแบบกึ่งทางการ

2. การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสารเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กร ข้อมูลแนวคิดการประกันชีวิต การบริหาร 7S จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากสื่อทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

2.1 ติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์

2.2 นัดหมาย สถานที่ วันและเวลา

2.3 ระยะเวลาในการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียง และวิเคราะห์หาข้อสรุป (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

2. เรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับเนื้อหาความสำคัญของเนื้อหาที่ศึกษา

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้ข้อมูลอิมตัวและการวิเคราะห์เชิงพรรณนาทำการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาทีมงานตัวแทนประกันชีวิต โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาผนวกกับทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. เชื่อมโยงข้อมูล และพิจารณาข้อมูลเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

5. สรุปและอภิปรายผลพร้อมข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการสร้างทีมงานประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของภาวะผู้นำของผู้บริหารงานประกันชีวิต คือการที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน เพื่อให้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริงของทีมงาน สามารถแนะนำทางเลือกได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และแก้ไขปัญหาของคนในองค์กรได้อย่างทั่วถึง โดยผู้นำที่ดีที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทีมงานส่วนใหญ่มีนิสัยอ่อนน้อมถ่อมตน ยุติธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งเรื่องการปฏิบัติตนมีระเบียบวินัยตรงต่อเวลาจริงจังต่อเป้าหมายมีระบบงานที่ชัดเจน รักการเรียนรู้ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้จะทำให้ทีมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้มีสายสัมพันธ์สร้างเป็นองค์กรแห่งความสุขภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีร่วมกัน

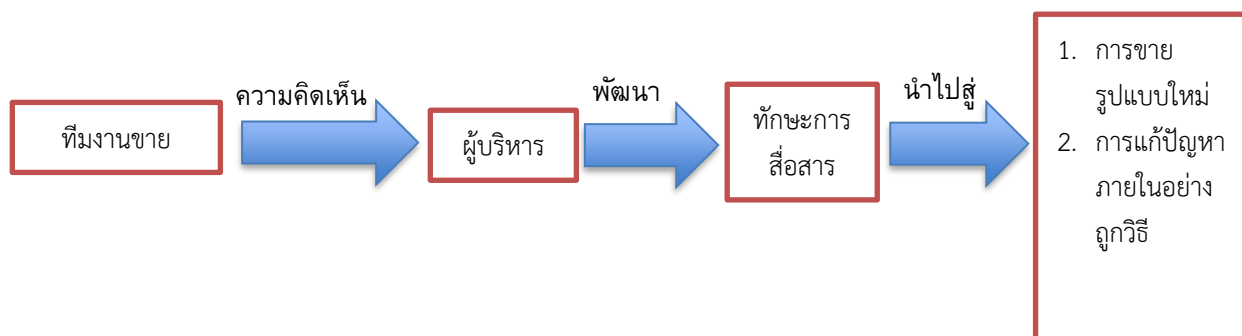
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX เป็นการสร้างแรงจูงใจแต่ละพื้นที่ ก็มีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป มีการใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาวิชาการเพิ่มเติมความรู้โดยผู้บริหารจะสอดแทรกการแข่งขันยอดขายจัดโปรโมชั่นท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศมอบรางวัลสำหรับคน

เก่งประจำเดือนให้แก่ทีมงาน โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งในเรื่องการสร้างยอดขาย และการขยายทีมงาน ตามที่วางแผนไว้กับบริษัทในทุกๆปี

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัทXXX ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตของบริษัท XXX เป็นสร้างการจัดการแบบทีมงาน โดยมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ การมุ่งเน้น วิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาอย่างเคร่งครัดในทั้งหมด 7 ด้าน โดยใช้วิธีของ McKinsey เข้ามาช่วยในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เพื่อความเป็นองค์กรชั้นนำที่มีความโดดเด่น มีการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ การมีโครงสร้างองค์กร (Structure) ที่เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และให้อำนาจหัวหน้าทีมในการตัดสินใจแบบ 100% ด้วยการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) ผู้บริหารใช้การจัดกิจกรรมขับเคลื่อนในการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และเน้นกลยุทธ์ ใช้ KPI กำหนดผลงานของตัวแทน 1 ตัวแทน ต่อยอด 1 ล้านใน 1 ปี เพื่อเป็นนโยบายหลักที่ใช้เป็นส่วนรวม ด้วยการสรรหาและคัดเลือก (Staff) การคัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกคนที่มีความคิดดีต่องานประกันชีวิตเข้าทำงาน อายุอยู่ในช่วง 22-40 ปีเป็นหลัก บุคลิกภาพดี ทัศนคติดี วุฒิปริญญาตรี ใจสู้ที่มีผลงานในอดีต สร้างรูปแบบการบริหารจัดการ แบบปรับตัวตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา มีการแสดงความคิดเห็น แล้วคิดวิเคราะห์เพื่อนำความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นตัวดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการทำงาน ทำงานประกันชีวิตเป็นงานหลัก (Full Time) มีวิธีการทำงานแบบบูรณาการ ตั้งแต่ 8.00-17.00 ในทุกวัน จันทร์-ศุกร์ และสร้างระบบการทำงานออฟไลน์ในวันเสาร์-อาทิตย์ ใช้กติกาหมุ่มมากมาเป็นตัวกำหนดให้ทุกคนปรับตัวเข้าหาระบบ เน้นการทำงานเป็นทีมเป็นการสอนงานแบบรุ่นพี่สอนรุ่นน้องแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติงาน ทั้งการสร้างยอดขายและการสร้างทีม รวมไปถึงค่านิยมร่วม (Shared value) คือ ทักษะการปรับตัวจะต้องอยู่ในระดับที่ดี ยึดถือเรื่องความเป็นที่ 1 เป็น Top sale ให้ความสำคัญเรื่องการขายที่ถูกต้องตามกฎหมาย คปภ. สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ทีมงานรักกิจกรรม กล้าแสดงออกในทุกๆกิจกรรม รักงานบริการ ให้ความสำคัญด้านการส่งต่อความสำเร็จจากรุ่นสู่รุ่น ด้วยการสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) การพัฒนาเรื่องทักษะเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถงานขาย เพิ่มช่องทางการขาย การติดต่อสื่อสารทั้งลูกค้าและเพื่อนร่วมทีม มีทักษะการชวนคนเข้าสู่อาชีพ สอนให้คิดเป็น ตั้งประเด็นการตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้เติบโตในอาชีพธุรกิจประกันชีวิต

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การบริหารทีมงานของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต มีหลากหลายรูปแบบหลายแนวทาง บริหารตามสถานการณ์ของแต่ละองค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารที่มีทีมงานจำนวนมาก และยอดขายจำนวนมาก ส่งจะบริหารแบบเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทีมงาน ซึ่งนำมาถึงการต่อยอดในองค์กร ทำให้มีแนวทางหรือช่องทางการขายรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ รวมถึงการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรอย่างถูกต้อง คุณค่าประโยชน์ของการรับฟังความคิดเห็น ยังทำให้ผู้บริหารประกันชีวิตต้องเรียนรู้เพิ่มเติมทักษะการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ถูกต้อง แนวทางการบริหารรูปแบบที่รับฟังความคิดเห็นยังส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรที่น่าอยู่ กล้าคิด กล้าแสดงออกจากความคิดเห็นเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพ ดังนี้



รูปภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทีมงานประกันชีวิต คือการที่ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจน ควรเป็นผู้บริหารที่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารทีมได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์ สิ่งเหล่านี้เพื่อให้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริงของทีมงาน และองค์กรได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีมงานทั้งเรื่องงานและการปฏิบัติตน ระเบียบวินัย ความเอาใจใส่ต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความเป็นกลางและมีความยุติธรรมยึดถือระบบองค์กรเป็นหลัก เพื่อให้ทีมงานได้การบังคับบัญชาสู่ถึงความเสมอภาค ในส่วนระบบธุรกิจ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น และต้องมีไหวพริบในการเลือกใช้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ทำงานให้ทันกับยุคสมัย สำหรับการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ ทั้งการสร้างทีม และสร้างยอดขายให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Choodum (2014) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตัวแทนประกันชีวิต เครือข่ายทอง บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ เรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิต เนื่องจาก ตัวแทนประกันชีวิต มีส่วนสำคัญมากในการสร้างยอดขายให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ตัวแทนประกันชีวิตมีดังนี้ 1) ผู้บริหารจะสอนให้ทีมงานตั้งเป้าหมายชีวิตตัวเองให้เป็นก่อน เพื่อเป็นการตอกย้ำในการเข้าสู่อาชีพตัวแทนประกันชีวิต หรือค้นหาความต้องการที่แท้จริงของชีวิตของพวกเขาเหล่านั้น 2) ก็ใช้การสร้างแบบอย่างของความสำเร็จ จากคนภายในองค์กร โรว์โมเดลความสำเร็จที่จับต้องได้ ถือเป็นวิธีการที่ดีอีกวิธีหนึ่ง 3) การอธิบายหรือตอกย้ำคำตอบแทนจากการทำงาน ตามโครงสร้างบริษัท 4) การแข่งขันยอดขาย 5) จัดโปรโมชั่นท่องเที่ยว ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ 6) การมอบรางวัลสำหรับคนเก่งประจำเดือน 7) การใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาวิชาการ 8) เพิ่มเติมความรู้ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ก็ถือเป็นวิธีที่ช่วยให้ตัวแทนไม่หลุดการโฟกัสในเส้นทางความสำเร็จที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้ ผลจากการวิจัยศึกษายังพบอีกว่าการสร้างแรงจูงใจแต่ละพื้นที่ ก็มีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป แต่โดยรวมแล้ว ทั้งหมดนี้ทำเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และยังเป็นการรักษาตัวแทนให้อยู่กับองค์กรต่อไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Toysumran (2003) ศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีปัจจัยสำคัญที่เกิดจากแรงจูงใจภายในตั้งเป้าหมายเป็นมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนและแรงจูงใจภายนอกมีแบบอย่างของความสำเร็จ ค่าตอบแทนจากการทำงานตามโครงสร้างบริษัท การมอบรางวัลสำหรับคนเก่ง

ในการบริหารทีมงานสู่ความสำเร็จผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) การบริหารของแต่ละสำนักงาน มีวิธีการบริหารงานผ่านหัวหน้าทีมในแต่ละชั้นงานเป็นขั้นๆ เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และให้อำนาจหัวหน้าทีมในการตัดสินใจแบบ 100% มอบหมาย โปรเจ็ค และมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้ได้แสดงฝีมือในงานได้แบบเต็มที่

2. กลยุทธ์ (Strategy) ผู้บริหารใช้การจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาขับเคลื่อนในการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ให้ความสำคัญกับการใช้คนเก่งที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อมาดูแลพัฒนาโปรเจ็คต่างๆขององค์กร แบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 อย่าง คือพัฒนาจุดอ่อนในการทำงาน กับ เสริมจุดแข็งเพื่อให้เก่งยิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้แนวทางเสริมจุดแข็งมากกว่าที่จะไปพัฒนาจุดอ่อนของทีมงานฝ่ายขาย เช่นการเน้นเรื่องบริการหลังการขาย เพื่อต่อยอดกรรมธรรมใหม่ เน้นยึดพื้นที่การทำงานเพื่อการบริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง สุดท้ายผู้บริหารยังเน้นกลยุทธ์ใช้ KPI กำหนดผลงานของตัวแทน 1 ตัวแทน ต่อยอด 1 ล้านใน 1 ปี เพื่อเป็นนโยบายหลักที่ใช้เป็นส่วนรวม

3. การสรรหาและคัดเลือก (Staff) การคัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงานผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกคนที่มีทัศนคติดีต้องงานประกันชีวิตเข้าทำงานอายุอยู่ในช่วง 22-40 ปีเป็นหลัก บุคลิกภาพดี แต่งกายสะอาดดูดี ทัศนคติดี วุฒิปริญญาตรี ใจสู้ที่มีต่องานในอดีต

4. รูปแบบการบริหารจัดการสไตล์ผู้บริหารงาน (Managerial style) เป็นผู้บริหารที่ปรับตัวตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา บริหารไปตามปัญหาที่พบเจอ ยึดหลักองค์กรเป็นหลักปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน มีการแสดงความคิดเห็น แล้วคิดวิเคราะห์เพื่อนำความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นตัวดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้

5. ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการทำงาน โดยทำงานประกันชีวิตเป็นงานหลัก (Full Time) มีวิธีการทำงานแบบบุรินทร์ ตั้งแต่ 08.00-17.00 ในทุกวัน จันทร์-ศุกร์ และสร้างระบบการทำงานออฟไลน์วันเสาร์-อาทิตย์ ใช้กติกาหมุ่มมากมาเป็นตัวกำหนดให้ทุกคนปรับตัวเข้าหาระบบ เน้นการทำงานเป็นทีมเป็นการสอนงานแบบรุ่นพี่สอนรุ่นน้องแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติงาน ทั้งการสร้างยอดขายและการสร้างทีม

6. ค่านิยมร่วม (Shared value) คือด้านการปรับตัวเก่ง ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรก็ตาม ทักษะการปรับตัวจะต้องอยู่ในระดับที่ดี ยึดถือเรื่องความเป็นที่ 1 เป็น Top sale ให้ความสำคัญเรื่องการขายที่ถูกต้องตามกฎหมาย คปภ. สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ทีมงานรักกิจกรรม กล้าแสดงออกในทุกๆกิจกรรม รักงานบริการ สู้ให้ความสำคัญด้านการส่งต่อความสำเร็จจากรุ่นสู่รุ่น

7. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) การพัฒนาเรื่องทักษะเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถงานขาย เพิ่มช่องทางการขาย การติดต่อสื่อสารทั้งลูกค้าและเพื่อนร่วมทีมมีทักษะการชวนคนเข้าสู่อาชีพสอนให้คิดเป็น เรื่องการตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้เติบโตในอาชีพธุรกิจประกันชีวิต

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suwannachot (2011) พบว่ากลยุทธ์ในการรักษาตัวแทนประกันชีวิตให้อยู่ในอาชีพอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด กลยุทธ์ทางเลือกนี้เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโดยรวมขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีความชัดเจน พร้อมทั้งทำให้เกิดการคล่องตัวมากขึ้นภายในองค์กร

สรุป

จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่จะก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ต้องยึดหลักความมั่นคงเรื่องการสร้างคน เพื่อต่อยอดให้คนสร้างยอดขายต่อไป ฉะนั้นแล้วผู้บริหารต้องสอนให้ทีมงานคิดเป็นในการตั้งเป้าหมายชีวิต และการเติบโตในอาชีพ ตัวแทนยังจะต้องมี ทักษะการปรับตัวให้ได้ทุกสถานการณ์ และสามารถเพิ่มช่องทางการขายได้ ในยุคที่มีสถานการณ์โรคระบาด เช่นช่องทางขายทางโทรศัพท์ หรือช่องทางขายผ่านออนไลน์ เป็นต้น ทั้งยังต้องเติมทักษะคนใหม่ ให้เป็นนักขายมืออาชีพให้ได้อย่างรวดเร็ว และให้ทีมงานตัวแทนประกันชีวิตมีความรู้ด้านประกันควบการลงทุน อย่างทันยุคทันสมัย เพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยให้มากที่สุด สิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องเพิ่มเติมให้แก่ทีมงานได้การบังคับบัญชา คือ พัฒนาเรื่องศิลปะการสื่อสาร เพราะในยุคปัจจุบัน การสร้างยอดหรือสร้างคนนั้น ศิลปะการสื่อสารมีความจำเป็นทั้งสิ้น และควรเร่งให้ความรู้ด้านการประกันภัยควบคู่ไปกับความรู้ด้านการลงทุนเนื่องจากวันนี้ในตลาดยังมีคู่แข่งไม่มากนักจึงถือเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างยอดขาย และสิ่งสำคัญท้ายสุดก็ให้ความสำคัญด้านการบริการหลังการขายเพื่อต่อยอดขายจากลูกค้าเก่าในทุกๆ มิติที่ลูกค้าควรจะต้องมีประกันให้ครอบครัวอุ่นใจทุกครัวเรือน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1.1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. บริษัทควรกำหนดหลักสูตรมาตรฐานในการพัฒนาผู้บริหารของบริษัทฯ แบบเจาะจงและทันสมัย เพื่อเป็นแบบแผนมาตรฐานในการพัฒนาทีมงานประกันชีวิต
2. บริษัทควรกำหนดนโยบายในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. บริษัทควรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทีมงานประกันชีวิตให้มีหลักสูตรที่ทันสมัย และมีหลักสูตรวิเคราะห์นิสัยของคนในปัจจุบันเพื่อเป็นแนวทางการบริหารให้กับผู้บริหาร
2. บริษัทควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

- 2.1. คุณลักษณะของทีมงานประกันชีวิตในยุค Disruption
- 2.2. ความพึงพอใจของตัวแทนประกันชีวิต ที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานของผู้จัดการเพื่อให้ทราบวิธีคิดของทีมงานและเป็นไปในแนวทางในการพัฒนาต่อไป

References

- Choodum, P. (2014). Relationship between work motivation and leadership of life insurance agency leaders, NUMTHONG GROUP, AMERICAN INTERNATIONAL ASSURANCE CO.LTD. Phranakhon Rajabhat Research Journal, 9(2), 184 – 204.
- Kongkasawat, Dh. (2006). COMPETENCY, how do they do it in practice? Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan).

- Rasmekomen, B. (2017). Life Insurance Product Strategy For Elderly Citizens In Bangkok. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(1), 1129 – 1142.
- Sorasuchat, A. (2020). Applied Statistics and Research Methodology. Konkhane: Greenness World Co., Ltd.
- Supsombut, S. (2019). Determination of Marketing Guidelines for the Decision to Purchase Consumer Life Insurance Policies in Khon Kaen Province, Journal of management, 9(3), 66 – 79.
- Suwannachot, B. (2011). Strategies for keeping life insurance agents in a sustainable career Company case study Muang Thai Life Assurance Co., Ltd. (Independent study Master of Administration). Graduate School: University of the Thai Chamber of Commerce.
- Toysumran, W. (2003). Motivation Influencing on the Performance of Public Relations Officials of the Ministry of Education. (Master Thesis). Faculty of Education. Dhonburi Rajabhat University.
- Trakulsarit, W. (2007). Teamwork. Bangkok: Academic Promotion Center.