

THE COACH!

INN WHY MAGAZINE

“ซูจัตร์ ประมุขผล”

โค้ช “ทิมเวิร์ค” ยกเครื่อง OIC

สู่องค์กรภาคภูมิใจของคนไทย



“ชูฉัตร ประมุขผล”

โค้ช “ทีมเวิร์ค” ยกเครื่อง OIC

สู่องค์กรภาคภูมิใจของคนไทย

ผมตั้งใจมาก อยากจะทำงานให้ดีที่สุด เพราะรู้ว่าแต่ละเหตุการณ์ที่ผ่านมา มันหนักมากสำหรับสำนักงาน คปภ.

สิ่งที่เราต้องการคือ OIC ของเราต้องเป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทย เราจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของเราให้สอดคล้องกับบริบทต่างๆ ของประเทศ อยู่ตลอดเวลา



“คุณชูฉัตร ประมุขผล”
 เลขาธิการคณะกรรมการกำกับ
 และส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (เลขาธิการ คปภ.)

ฉบับที่ 2 ประโยคคำกล่าวของ “คุณชูฉัตร ประมุขผล” เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (เลขาธิการ คปภ.) บนเวทีแถลงข่าวแนวนโยบายและ ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงาน คปภ. (OIC : Office of Insurance Commission) ประจำปี 2567 และการให้สัมภาษณ์พิเศษนอกรอบ เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2567 นี้มาขยายความต่อ!!

ก็รับรู้ได้ว่า!! นับจากนี้ “สำนักงาน คปภ.” หรือสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย 4 ปี (เป็นอย่างน้อย) จะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารใหม่เหมือน “ยกเครื่อง” ครั้งสำคัญหลังเผชิญวิกฤตของอุตสาหกรรมประกันภัยไทยช่วงสองสามปีที่ผ่านมาแน่นอนว่า แนวทางการบริหารใหม่ที่ “เลขาธิการฯ ชูฉัตร” จะ “โค้ช” อุตสาหกรรมและบุคลากรองค์กร ตลอดจนถึงประชาชนนับจากนี้ไปนั้นคงมีผู้สนใจใคร่ทราบในรายละเอียดบางส่วนโอกาสนี้ The Coach Magazine INNWhy ฉบับ 1 กุมภาพันธ์ 2567 จึงขอนำเสนอผ่านการร้อยเรียงคำให้สัมภาษณ์พิเศษนอกรอบและการแถลงนโยบายฯ ข้างต้นของ “เลขาธิการฯ ชูฉัตร” มาให้ติดตามกันต่อ

ฐานะคนใน “ลูกหม้อ” จึงรู้จัก “องค์กร” ดี!!

เหมือน “ลูกไม้” ที่หล่นไม่ไกลต้น!...ของจริง!! จากเส้นทางข้าราชการที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ของ “พ่อ” ที่เป็นอธิบดีกรมการประกันภัย “คนแรก” เมื่อมีการจัดตั้งกรมฯ มาถึง “ลูก” ก็นับเป็น “คนใน” ลูกหม้อ สำนักงาน คปภ. “คนแรก” ที่ก้าวขึ้นเก้าอี้สูงสุดองค์กรเป็นเลขาธิการ คปภ.!!

“คุณชูฉัตร ประมุขผล” มานั่งเก้าอี้ผู้นำบริหารจัดการอุตสาหกรรมประกันภัย ในฐานะ “เลขาธิการ คปภ.” นับเป็น “คนใน” คนแรก!! ครั้งแรก!! หลังจากที่ สำนักงาน คปภ. เปลี่ยนสถานะมาเป็นองค์กรอิสระจากเดิมคือ “กรมการประกันภัย” เมื่อปี 2550 ที่เก้าอี้ตัวนี้มีบุคลากรที่ทำงานใน สำนักงาน คปภ. มาอย่างยาวนานกว่า 30 ปี ไต่เต้าตามลำดับขั้นสู่เก้าอี้สูงสุดขององค์กร

ด้วยเมื่อกว่า 30 ปีที่ผ่านมา “คุณชูฉัตร ประมุขผล” ดีกรีนักเรียนนอกปริญญาโท Master of Business Administration, Angelo State University ประเทศสหรัฐอเมริกา บุตรชายของ “ศาสตราจารย์ ชูเกียรติ ประมุขผล” อธิบดีกรมการประกันภัยคนแรกได้ตัดสินใจทิ้งโอกาสเติบโตบนเส้นทางอาชีพภาคเอกชนหันมามุ่งมั่นเดินตามรอยบิดาผู้เป็นแรงบันดาลใจในเวลานั้น

“รู้สึกที่เราทำงานให้กับประชาชนได้มากมายกายกอง... พออยู่กรมการประกันภัยในเวลานั้น มีความรู้สึกที่เห็นสิ่งที่คุณพ่อเคยทำในอดีตก็อยากจะทำมาลองดู”

“คุณชูฉัตร” เล่าให้ฟังว่า เขาเริ่มต้นรับราชการที่กองประกันชีวิตตอนนั้น ผู้บังคับบัญชาขามอบหมายให้ทำเรื่องเกี่ยวกับกรรมธรรม์และการลงทุน แล้วก็ย้ายมาดูงานฝั่งประกันวินาศภัย เรื่องเกี่ยวกับภัยร้ายใหญ่ จากนั้นก็ย้ายไปอยู่หน้าห้องรัฐมนตรีช่วยว่าการตรวจพาณิชย์ (รมช.ไพฑูริย์ แก้วทอง) ก่อนจะย้ายกลับมาสำนักนายทะเบียนคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ

กระทั่งกรมการประกันภัยเปลี่ยนเป็นองค์กรอิสระ คือ สำนักงาน คปภ. มีโอกาสขยับเป็นผู้อำนวยการสำนักงาน คปภ. ดูเรื่องต่างประเทศ ดูเรื่องเกี่ยวกับสื่อสารองค์กร ดูเรื่องกลยุทธ์ ตอนขึ้นเก้าอี้ผู้ช่วยเลขาธิการ สายบริหาร ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูงานด้านฝ่ายบุคคล (HR) ด้วย หลังจากนั้นราว 2 ปี เขาก็ขยับขึ้นเป็น รองเลขาธิการด้านกำกับ และล่าสุด 31 ตุลาคม 2566 ก็ได้รับโปรดเกล้าเป็นเลขาธิการ คปภ.

“บอกตัวเองบอกว่าเราพอจะรู้เรื่อง สำนักงาน คปภ. เรื่องประวัติของการประกันภัย เรื่องการแก้ไข้ปัญหาเราได้สะสมประสบการณ์และความรู้มาจากอดีตผู้บัญชา และพนักงานอดีตข้าราชการกรมการประกันภัยต่างๆ มากมายกายกองเหลือเกินจึงอยากจะทำหน้าที่นี้เพราะประทับใจเป็นการรับใช้ชาติในตำแหน่งและสำนักงานของพ่อเป็นครั้งสุดท้ายในชีวิต”

และวันนี้วันที่เขานั่งอยู่ **“บนยอด”** ขององค์กร เมื่อเขานั่งมองย้อนลงมาถึงฐานรากขององค์กรเขาย่อม **“มองเห็น”** ปัญหาและโอกาสตลอดจนข้อต่อระหว่างฝ่ายสายงานต่างๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดีว่า ส่วนไหนไหลลื่นหรือสะดุดชุลกชลักจาก **“เหตุอันใด”** และต้อง **“แก้ไข”** ตรงไหน เพื่อไปต่ออย่างสมารถและยั่งยืนมั่นคงสมเป็น **“เสาหลักใหญ่”** ของอุตสาหกรรมประกันภัยไทย

แผนโค้ชชิ่ง 5 มิติ ขับเคลื่อนนโยบาย-ทิศทาง สำนักงาน คปภ.

สำหรับแนวทางการ **“โค้ชชิ่ง”** เพื่อขับเคลื่อนนโยบายและทิศทางการทำงานของสำนักงาน คปภ.ยุค **“เลขาธิการฯ ชูฉัตร”** นี้มีการนำเสนอใน 5 มิติหลัก ๆ คือ มิติแรก การยกเครื่องการกำกับดูแลความเสี่ยงและการตรวจสอบบริษัทประกันภัย มุ่งสร้างความแข็งแกร่ง มั่นคง และความน่าเชื่อถือให้กับระบบประกันภัยเพื่อตอกย้ำความมั่นใจและสร้างศรัทธาให้กับประชาชน

มิติที่ 2 สร้างความแข็งแกร่ง มั่นคง และความน่าเชื่อถือให้กับระบบประกันภัยเพื่อตอกย้ำความมั่นใจและสร้างศรัทธาให้กับประชาชน โดยกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อมุ่งสู่ Consolidation แก้ไขกฎหมายในกลุ่มที่ 2 และ 3 เพื่อยกระดับมาตรฐานธุรกิจประกันภัย และขับเคลื่อนธุรกิจประกันภัยไปพร้อมกับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของประชาชน โดยการจัดทำ Service Level Agreement (SLA) ของธุรกิจประกันภัย

มิติที่ 3 ผลักดันให้การประกันภัยเป็นกลไกขับเคลื่อนชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมของคนในชาติ **“ประชาชนทำประกันภัยด้วยความเชื่อมั่น บริษัทเติบโตอย่างมั่นคง ประเทศมีความมั่นคง”** โดยส่งเสริมให้การประกันภัยเป็น Financial Well-being ของประชาชนทุกคน **“ประกันภัยที่ประชาชนเข้าถึงได้ เข้าถึงง่าย และอยากเข้าถึง”** ผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ประกันภัย

เข้าไปรองรับทุกช่วงการใช้ชีวิตของคนตั้งแต่เกิด แก่ เจ็บ และตาย อย่างตรงจุด ยุติธรรม เต็มไปด้วยคุณค่า และเปิดให้มีการลงทุนประเภทใหม่ของบริษัทประกันภัย ภายใต้หลัก Risk Proportionality

มิติที่ 4 ยกระดับประกันภัยไทยให้ก้าวล้ำนำสมัยในระดับสากล โดยเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมินโครงการ Financial Sector Assessment Program หรือ FSAP และผลักดันให้มี Insurance Community หรือ Insurance Institute ระดับนานาชาติ

และ มิติที่ 5 การสร้างคนให้มีความสามารถอย่างโดดเด่น มีคุณภาพสูง และมีเป้าหมายเดียวกันในการขับเคลื่อนให้สำนักงาน คปภ. เป็น **“องค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทย”** โดยการปรับโครงสร้างการทำงานของสำนักงาน คปภ. ให้เป็น **“Team-based Structure”** หรือ **“Matrix Structure”** เพื่อให้การกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยในภาพรวมมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้บุคลากรแสดงศักยภาพโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานผ่านการวางเป้าหมายและวัดผลที่ชัดเจน

โครงสร้างองค์กรใหม่! “แบบทีมงาน-แมทริกซ์”

จากแผน **“โค้ชชิ่ง”** ใน 5 มิติที่ **“โค้ชชูฉัตร”** มุ่งมั่นให้เห็นภาพและเป็นมิติที่ต้องการให้เกิดผลโดยเร็ว นั้น เจ้าตัวยอมรับว่า **“มิติที่ 5”** เป็นสิ่งที่เขาจัดให้เป็น **“อันดับ 1”** เพราะเป็น **“เรื่องคน”** ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร

สิ่งที่เราต้องการคือ OIC ของเราต้องเป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทย เราจะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของเราให้สอดคล้องกับบริบทต่างๆ ของประเทศ อยู่ตลอดเวลา

ไปดูกันต่อถึงลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ **“โค้ชชูฉัตร”** นำมาปรับใช้แบบแรก **“แบบทีมงาน”** (Team-based Structure) จะเป็นโครงสร้างที่มีตำแหน่งใหญ่สุดคือ CEO (Chief Executive Officer) และจากนั้นก็แยกย่อยเป็นแต่ละทีม โดยแต่ละทีมจะเป็น A B C แต่ภายในทีมจะไม่ได้มีการจัดว่าใครตำแหน่งใหญ่กว่าหรือเล็กกว่า ทุกคนมีสถานะเท่ากัน ทุกคนได้รับความเท่าเทียมในการทำงาน และสามารถแชร์ไอเดียหรือทำงานกันได้เต็มที่

โครงสร้างองค์กร **“แบบแมทริกซ์”** (Matrix Structure) นับว่าเป็นโครงสร้างที่มีความซับซ้อนเบื้องต้นจะไล่ตามลำดับชั้นจากตำแหน่งใหญ่มาตามตำแหน่งน้อย โดยมีการแยกแผนกที่ชัดเจน แต่ในส่วนของการทำงานโปรเจกต์ จำเป็น

ต้องใช้คนหลายๆ แผนกเพื่อมาพัฒนาโปรเจกต์นั้นร่วมกัน ซึ่งจุดนี้สามารถขยายความรู้แผนกอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

โดยทั้ง 2 แบบนี้ทาง “เลขาธิการฯ ชูฉัตร” ได้ดึงมาใช้ร่วมกันค่อยๆ ลบภาพการทำงาน “ตามคำสั่ง” ออกจากระบบการทำงานเดิมที่เป็นมาและเป็นอยู่อย่างแบบ “ข้าราชการ” แล้วเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความเก่งความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ หลากหลายวัยมาช่วยกันทำงานตามโครงการที่ต้องอาศัยบุคลากรผู้รู้พิเศษเฉพาะทาง

“คนคปภ.จะเปลี่ยนนะครับ เราจะช่วยเหลือกันและกัน บุคลากรการทำงานร่วมกัน ไม่จำเป็นต้องออกคำสั่งก็ได้ถ้า เราสามารถเดินไปบอกเพื่อนร่วมงานให้มาประชุมกันเถอะนะครับ อะไรแบบนี้ได้”

คลังแขวน “เดินเคียงข้าง” เท็บโตไปด้วยกันเพื่อชาติ!

ภายใต้ภาพใหม่ที่จะมีการจัดทีมทำงานตามลักษณะงานหรือโครงการนี้เริ่มจากการเข้าร่วมทีมใหญ่ระดับ “เอ็กซ์คอม” (Executive Committee = EXCOM) หรือระดับผู้บริหารสูงสุดในแต่ละสายงานระหว่าง เลขาธิการคปภ. และรองเลขาธิการคปภ. รวมถึง ผู้ช่วยเลขาธิการคปภ. เป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ ระดับรองลงมา “เวิร์กกิงแมนเนจเม้นต์ติ้ง” ระดับ “แมนคอม” (Management Committee = MANCOM) เป็นสัปดาห์ละครั้งระหว่างการประชุมแบบโต๊ะกลมของผู้ช่วยเลขาธิการคปภ. ทั้งหมด

“ผมตั้งทีมการประชุมผมเรียกว่าเอ็กซ์คอมเหมือนกับธุรกิจประกันธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป แต่อาจจะเกิดทีมคอมมูนิตี้ประชุมกับผู้บริหารระดับสูงนั่งคุยกันระหว่างรองฯ กับท่านเลขาฯ หรือว่ากับท่านผู้ช่วยฯ”

เลขาธิการ คปภ. ขยายภาพให้เห็นมากขึ้นว่า เป็นการประชุมโต๊ะกลมไม่มีใครเป็นประธานแล้วแต่นั้นใครอยากจะทำเรื่องอะไรมานั่งหารือกัน โดยเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ขณะที่การทำงานแบบเมทริกซ์ จะมีการดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านระดับ “ตัวพ่อ” ทั้งหลายมานั่งทำงานร่วมกัน

“เป็นพวกหัวกะทิ ของสำนักงานจับมาทำงานร่วมกันทำงานเป็นโปรเจกต์ใหม่ได้เร็วยิ่งขึ้นกลุ่มคนเหล่านี้ที่มีความเคลื่อนไหวตัวสูงประมาณ 5% ขององค์กร”

นอกจากการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานดังกล่าวแล้ว “เลขาธิการ คปภ.” ยังอธิบายถึงเป้าหมายสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแนวกว้างแบบนี้ อีกว่า องค์กรมีความจำเป็นที่ต้อง “สร้าง” บุคลากรใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเกษียณของบุคลากรรุ่นก่อนๆ และให้มีการถ่ายทอดและเรียนรู้ส่งงานกันได้ทันเวลาลดค่าใช้จ่ายองค์กรในการ “จ้างที่ปรึกษา” เพื่อต่ออายุบุคลากรเฉพาะทางบางสายงาน

“ไม่นานผมก็ต้องพ้นจากองค์กรนี้ไป หลายท่านในห้องนี้ก็ต้องออก



รุ่นใหม่ก็จะขึ้นเครื่องมาแทนที่ แล้วโครงสร้างการทำงานแบบนี้ จะทำให้พวกเขาที่ทำงานเก่งอยู่แล้วยิ่งไปโพรยิ่งขึ้นและเมื่อพวกเขา ได้รู้จักกันมากยิ่งขึ้นได้ร่วมมือกันตั้งแต่เขายังเด็กๆ ยังเป็นหนุ่มยังเป็นสาวอนาคตพวกเขาจะลดปัญหาความรู้สึกส่วนตัวต่อกันแล้วมุ่งทำงานให้กับประเทศชาติอย่างแท้จริง”

“เลขาธิการฯ ชูฉัตร” กล่าวสรุปภาพรวมทั้งหมดว่า การเปลี่ยนแปลงในสำนักงาน คปภ. จะหมุนไปลักษณะอย่างนี้อย่างเร็วภายในช่วงเทอมการทำงาน 4 ปีของเขา แต่ละส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงจะมีเวลาประมาณ 3 ถึง 4 เดือนแล้วมีการประเมินผลการทำงานพร้อมมีการชี้แจงระหว่างกันเองตลอดเวลา หรือบางส่วนงานหากมีปัญหาการขับเคลื่อนก็ให้มีการร้องขอจากส่วนงานอื่นให้เข้าไปช่วยแก้ไขได้

“เราทำงานตีกันน้อยแค่ไหนแล้วจะมีการบอกกันเองว่า ช่วยผมหน่อยผมไปไม่ไหวแล้วช่วยส่งคนเข้ามาหรือไม่ก็ช่วยส่งความรู้เข้ามาหรือไม่ก็ซัพพอร์ตผมด้านใดได้บ้าง สามารถเอ่ยปากกันโดยไม่ต้องบอกว่าตั้งคณะทำงานก่อนนะแล้วค่อยมานั่งทำงานกันอีก”

“ต่อไป คน คปภ.สามารถทำงานกันเหมือนที่เหมือนเพื่อนพี่น้องทุกคนเหมือนในอดีตที่เคยทำงานกันมา นี่คือสิ่งที่ผมฝัน”

สุดท้ายที่ “คุณชูฉัตร ประมุขผล” กล่าวถึงความมุ่งมั่นปรารถนาที่เขาอยากเห็นและเกิดขึ้นในช่วง 4 ปีข้างหน้าต่อจากนี้ไปคือ อยากให้ธุรกิจประกันภัยมีความมั่นคงมั่งคั่งเป็นอันดับแรก สำนักงาน คปภ. มุ่งเน้นในการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของประชาชน ทุกฝ่ายมีการบูรณาการร่วมกันเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุดแก่ประเทศชาติและประชาชน

อัพเดทเทรนด์ ใช้ชีวิตรับมือวัยเกษียณ ได้ที่ INNWHY.COM
เพียงแอดไลน์ Official Account @innwhy.tv



หรือสแกน QR Code
ตรงนี้เลย!!

