การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

โดย
จิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2567

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE A COMPANY TO THE DESIRED ORGANIZATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE CULTURAL REFORM GUIDELINES OF THE PUBLIC SECTOR

BY

JIRAKIT ARUNSAWAT

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN PUBLIC ADMINISTRATION

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2024

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

โดย

จิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567

รศ.ดร.ดนุวัศ สาคริก
ประธานกรรมการสอบ

รศ.ดร.ปิยากร หวังมหาพร
กรรมการ

รศ.ดร.จีระ ประทีป
กรรมการ

รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล
กรรมการ

รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.สื่อจิตต์ เพ็ชร์ประสาน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

21 สิงหาคม 2567

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Dissertation entitled

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE A COMPANY TO THE DESIRED ORGANIZATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE CULTURAL REFORM GUIDELINES OF THE PUBLIC SECTOR

by

JIRAKIT ARUNSAWAT

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

----------	----------
Assoc.Prof. Danuvas Sagarik, Ph.D. Examination Committee Chairperson	Assoc.Prof. Piyakorn Whangmahaporn, Ph.D. Member
----------	----------
Assoc.Prof. Chira Prateep, Ph.D. Member	Assoc.Prof. Pathan Suvannamongkol, Ph.D. Member

---

Assoc.Prof. Chanida Jittaruttha, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
August 21, 2024

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดีเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจทานตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่าน ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ ที่ให้ความเมตตาอย่างสูงยิ่งในการชี้แนะแนวทางการทำดุษฎีนิพนธ์ให้สำเร็จครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่านประธานคณะกรรมการสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์ รศ.ดร.ดนุวัศ สาคริก คณะกรรมการสอบ รศ.ดร.จีระ ประทีป และ รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเติมเต็มประเด็นที่ขาดเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงท่านรองคณบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์ ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำกระบวนการสำเร็จการศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน ผู้บริหาร บุคลากร ของ บริษัท ก. ที่สละเวลาอันมีค่าและอนุญาตให้ผู้ศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้มีพระคุณอย่างสูงยิ่งในการสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาเอกครั้งนี้ และสมาชิกในครอบครัวทุกๆท่าน ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ รับฟังปัญหา สนับสนุนช่วยเหลือทุกสิ่งอย่างด้วยดีมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพไว้ ณ ที่นี้

จิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์
ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6205624 : จิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

หลักสูตร : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงาน รวมถึงศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงาน และศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ การศึกษาครั้งนี้มีอำนาจอธิบายประเภทและลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ขององค์การที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงาน โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1.วัฒนธรรมแบบเครือญาติ 2.วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น 3.วัฒนธรรมแบบปรับตัว 4.วัฒนธรรมแบบตลาด และแนวคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ตามแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นการตีความ ผ่านการวิเคราะห์และการแปลความหมาย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 16 คน และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน

ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น สอดคล้องกับสมมติว่า พนักงานบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่เป็นอยู่ ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น และนอกจากนี้การรับรู้ที่เป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ก. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ซึ่งเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งเป็นการรับรู้ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ รวมถึงพบว่า พนักงาน บริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าองค์การมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปในทิศทางบวก องค์การมีการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. ควรเป็นวัฒนธรรมแบบตลาดและวัฒนธรรมแบบปรับตัว

(ดุษฎีนิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 155 หน้า)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ, การรับรู้วัฒนธรรม, แนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรม

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

6205624 : Jirakit Arunsawat

Dissertation Title : Transformation of the Organizational Culture of The A Company to the Desired Organizational Culture According to the Cultural Reform Guidelines of the Public Sector

Program : Doctor of Philosophy in Public Administration

Dissertation Advisor : Assoc.Prof. Chanida Jittarutha, Ph.D.

Abstract

The objectives of this study were to study the characteristics of the organizational culture currently perceived by the employees, to study the desired organizational culture in the perception of employees and to study the guidelines for transforming the organizational culture of The A company to the desired organizational culture according to the cultural reform guidelines of the public sector. This study was to explain the types and characteristics of the existing organizational culture and the desired organizational culture perceived by employees by utilizing the concept of organizational culture, leading to four patterns of organizational culture comprising 1) the clan culture, 2) the hierarchy culture, 3) the adhocracy culture and 4) the market culture, and the concept of organizational culture transformation according to the guidelines for reforming the organizational culture of the public sector. This study employed qualitative research method by focusing on interpretation through analysis and meaning interpretation. The data were collected through semi-structured, in-depth interviews with a total of 16 informants and a questionnaire from the sample of 63 participants.

The results revealed the organizational culture of the company is the hierarchy culture, which is in accordance with the hypothesis that the employees of The A company perceive the organizational culture of the company as the hierarchical culture. Additionally, the existing perceptions of the employees are the clan culture, a perception of culture as a value, and the hierarchical culture, a perception of culture as a belief. Moreover, it was found that the employees perceive the organizational culture of the company as the adhocracy culture. The organization is known to undergo continuous change which is in the positive direction. The organization has adapted by incorporating technology to fit the tasks. The findings are consistent with the hypothesis that the desired organizational culture of the employees of The A company should be the market culture and the adhocracy culture.

(Total 155 pages)

Keywords: Organizational Culture, Culture Perceived, Cultural Reform Guidelines

Student's Signature …..... Dissertation Advisor's Signature .....

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ก**
บทคัดย่อภาษาไทย		**ข**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูป		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามการวิจัย	16
	1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	17
	1.4 ขอบเขตการวิจัย	17
	1.5 นิยามปฏิบัติการ	19
	1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	21
บทที่ 2	**แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**	**22**
	2.1 แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ	22
	2.2 แนวคิดโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ	27
	2.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	29
	2.4 แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล	31
	2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันภัย	32
	2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
	2.7 สมมติฐานการวิจัย	44
บทที่ 3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**47**
	3.1 กลุ่มตัวอย่างประชากร	47
	3.2 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	53
	3.3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	56

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.4 การตรวจสอบข้อเท็จจริง	57
บทที่ 4	**การวิเคราะห์ผลการศึกษา**	**59**
	4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.	61
	4.2 ประเภทวัฒนธรรมองค์การและลักษณะองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ก.	71
	4.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก.	109
	4.4 แนวทางการบริการวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ	114
บทที่ 5	**สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะการวิจัย**	**125**
	5.1 สรุปผลการศึกษา	125
	5.2 อภิปรายผล	134
	5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย	137
บรรณานุกรม		**139**
ภาคผนวก		**142**
	ภาคผนวก ก หนังสือขออนุเคราะห์เก็บข้อมูล	143
	ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	146
ประวัติผู้วิจัย		**155**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	อัตราเบี้ยประกันภัยคงที่ ไม่รวมภาษีอากร สำหรับประกันภัยรถตาม พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535	8
1.2	อัตราเบี้ยประกันภัยคงที่ ไม่รวมภาษีอากร สำหรับประกันภัยรถตาม พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 ประเภทรถที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า	9
3.1	สรุปจำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
4.1	ผลทดสอบ Rank สถิติทดสอบของวิลคอกซอน	68
4.2	ผลทดสอบ Test Statistics สถิติทดสอบของวิลคอกซอน	68
4.3	การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.	69
4.4	ผลการทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)	70
4.5	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999)	71
4.6	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) แยกตามค่านิยมลักษณะเฉพาะ 6 ด้าน	72
4.7	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	74
4.8	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะเด่นของหน่วยงาน	75
4.9	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำขององค์การ	86
4.10	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะการบริหารงาน	89
4.11	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ	95
4.12	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น	101
4.13	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ เกณฑ์แห่งความสำเร็จ	106
4.14	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ลักษณะที่โดดเด่น	109
4.15	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำองค์การ	110
4.16	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ลักษณะการบริหารงาน	110
4.17	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ สิ่งร่วมกันภายในองค์การ	110
4.18	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์	111

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.19	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เกณฑ์ความสำเร็จ	111
4.20	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์	112
5.1	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999)	126
5.2	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999)	130

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	อัตราการเสียชีวิตของประชากรในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากอุบัติเหตุบนถนน	6
2.1	กรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework)	27
2.2	องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ (The Five Basic Parts of Organizations)	29
2.3	กรอบแนวคิดการวิจัย	45
3.1	ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มก้อน (คลัสเตอร์) ตามฝ่ายงาน5 ประเภท	50
4.1	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ	61
4.2	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามช่วงอายุ	62
4.3	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา	62
4.4	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามฝ่ายงาน / แผนกงาน	63
4.5	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามอายุงาน	63
4.6	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	64
4.7	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ	65
4.8	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามช่วงอายุ	65
4.9	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา	66
4.10	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามฝ่ายงาน / แผนกงาน	66
4.11	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามอายุงาน	67
4.12	ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	67
4.13	ผลการสัมภาษณ์การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	73
4.14	โครงสร้างการทำงานของพนักงาน	91

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของพัฒนาการที่สะท้อนอยู่ในระบบของความรู้ทางสังคม อุดมการณ์ คุณค่า กฎที่ยึดปฏิบัติและแบบแผนประจำวัน มีส่วนในการกำหนดรูปแบบของลักษณะองค์การ รูปแบบของการจัดการ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตองค์การ เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะ มีแบบแผนแตกต่างกัน และมีความหมายที่สะท้อนถึงความเป็นจริงทางสังคมในองค์การหนึ่ง (Morgan 1986, อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่สมาชิกภายในองค์การยึดถือร่วมกัน มีการส่งต่อกันภายในสมาชิกจากอีกกลุ่มไปอีกกลุ่ม จากอีกรุ่นไปสู่อีกรุ่น เป็นไปในทั้งทิศทางบวกและทิศทางลบ โดยวัฒนธรรมไม่ได้จำเป็นต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีงามเสมอไป วัฒนธรรมองค์การเป็นเหมือนภาพสะท้อนจากภายในออกไปสู่ภายนอกให้ได้รับรู้ถึงแบบแผนที่องค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นค่อยๆก่อตัวขึ้นภายในจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา เพื่อสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา การผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารประเทศไปสู่ทิศทางที่คาดหวัง จึงจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ลึกถึงการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหลากหลายส่วนประกอบ วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อสมาชิกในองค์การ ที่ยึดถือค่านิยม แบบแผน ความเชื่อ การรับรู้ ที่แตกต่างกันออกไปอีกด้วย การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการส่งผลกระทบต่อองค์การภาครัฐลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต้องปรับตัวมากขึ้น วัฒนธรรมองค์การแม้จะเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นได้อย่างชัดเจน แต่สามารถส่งผลต่อกระบวนการทำงานในการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้ หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์สอดคล้องกับการเป็นองค์การภาครัฐในกระแสปฏิรูประบบราชการทั่วโลก รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ย่อมจะทำให้องค์การก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นส่วนสำคัญ ที่ช่วยยึดโยงสมาชิกภายในองค์การด้วยการรับรู้แบบแผน ค่านิยม ความเชื่อ ชุดเดียวกัน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะนำไปสู่การบริหารวัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ได้

การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินมีความสอดคล้องกับแนวคิด “การยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government)” ในกระแสปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐของ Osborne & Gaebler (1992 อ้างถึงในชมภูนุช หุ่นนาค, 2560) ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีข้อเสนอ ให้รัฐบาลสวมบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) ในลักษณะของการกำกับทิศทาง ไม่ใช่ดำเนินการเองทั้งหมด (Steering Not Rowing) และย้ายทรัพยากรจากแหล่งที่มีผลิตภาพต่ำไปสู่แหล่งที่มีผลิตภาพสูง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้น รวมถึงเน้นการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการทรัพยากรด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย ทำให้องค์การที่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือแม้กระทั่งองค์การภาครัฐในลักษณะอื่นๆ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ทำให้องค์การภาครัฐไม่ใช่ศูนย์กลางอำนาจในการบริหารอีกต่อไป แต่ต้องให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นหลักในกระบวนการทำงาน ฉะนั้นการปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงานขององค์การต่างๆจึงเป็นเรื่องที่ประกอบขึ้นมาจากหลายส่วน วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์การ ที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์การไปสู่ทิศทางเดียวกับการปฏิรูปประเทศ การปรับเปลี่ยนให้วัฒธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์การที่เกิดผลสัมฤทธิ์และตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประเทศไทยเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานราชการแบบเดิมที่ถูกนำมาใช้ในยุคแรกๆจนกลายเป็นพื้นฐานของแนวคิดการบริหารราชการ แยกการบริหารออกจากการเมือง ตามแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลมาจาก Weber (1946 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2560) ที่สามารถแบ่งหน่วยงานต่างๆออกจากกันอย่างชัดเจน มีการทำแบ่งงานตามงานตามหน้าที่ มีพันธกิจการทำงานภายใต้สิ่งที่ถูกกำหนดมา อาศัยการควบคุมแบบราชการด้วยตัวบท กฎหมายต่างๆการทำงานจึงเกิดขึ้น เป็นการแยกความเป็นส่วนตัวกับการทำงานออกจากกันโดยสิ้นเชิง ภายในระบบงานจึงมีลำดับชั้นการทำงานที่ชัดเจน การทำงานของข้าราชการจึงเป็นไปตามสั่ง กฎ ระเบียบ จึงขาดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อาจกล่าวได้ว่า ข้าราชการทำไปตามระบบที่ถูกวางเอาไว้แล้วเป็นอย่างดี ข้าราชการเพียงแต่ทำตามหน้าที่เฉพาะที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวเก่า (Old Public Management) กระแสปฏิรูปราชการจึงเป็นแนวทางที่นำองค์การภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ (New Public Management - NPM) ซึ่งมีการนำเอาวิธีการแบบเอกชนที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเข้ามาปรับปรุงการทำงานในระบบราชการมากขึ้น เพื่อลดปัญหาการ

ทำงานด้วยแนวคิดแบบเก่าที่ยึดติดกับโครงสร้างและกฎระเบียบมากเกินไป สำหรับประเทศไทย แนวทางนี้เริ่มปรากฏครั้งแรกในรัฐบาลสมัย พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ พ.ศ.2523 ที่เริ่มออกนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจำกัดการก่อตั้งหน่วยงานราชการใหม่ๆ การปรับบทบาทและขนาดองค์การต่างๆเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับภาระงาน โดยองค์การไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่และจำนวนกำลังคนที่มากเช่นในอดีต เพื่อสร้างความคล่องตัวมากขึ้นในการบริหารงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่ามากกว่าการบริหารงานในระบบเดิม มีการลดภาระงานของทางราชการ สนับสนุนให้มีการแข่งขันอย่างเสรี ทำให้เอกชนเข้ามาทำงานแทนภาครัฐบางส่วน บริการประชาชนในฐานะลูกค้า ซึ่งต่อเนื่องมาถึงรัฐบาลของนายชวน หลีกภัย ดังที่ปกรณ์ ศิริประกอบ (2560) ได้อธิบายการบริหารจัดการภาครัฐไทย ในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ไว้ว่าจากวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศที่เกิดขึ้นในปี 2540 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาครัฐไทยก้าวเข้าสู่กระแส NPM มากขึ้นเนื่องจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศและธนาคารโลก ซึ่งเป็นผู้ให้เงินกู้รายสำคัญกำหนดเงื่อนไขให้รัฐบาลต้องปฏิรูปการบริการงานภาครัฐ ภายใต้แนวทางที่เรียกว่า “ฉันทามติวอชิงตัน” (Washington Consensus) ซึ่งมีหลักการ 4 ประการ คือ การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization) การเปิดเสรี (Liberalization) การลดการควบคุม (Deregulation) และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจพ.ศ.2542 และแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐโดยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย ได้มติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 โดยสาระสำคัญ ของแผนได้กำหนดชัดเจนว่าเป็นการนำรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบ NPM มาใช้เพื่อเร่งการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐอย่างขนานใหญ่ทั้งโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนฉบับนี้ไว้ 5 ประการ (ปกรณ์ ศิริประกอบ, 2560) ได้แก่

1) เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน

2) เพื่อให้ภาครัฐมีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล

3) เพื่อให้ภาครัฐมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

4) เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่เกื้อกูลและไวต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก รวมทั้งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาของประชาชน

การบริหารงานภาครัฐถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าในทุกๆด้าน อาทิเช่น การเมือง เศรษฐกิจ ศิลปะ วัฒนธรรม เทคโนโลยี สังคม การศึกษา เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ขับเคลื่อนทุกภาคส่วนของรัฐไปพร้อมกัน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก รัฐจึงเริ่มปรับปรุงและวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ พระราชบัญญัติว่าด้วยแผนและขั้นตอนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ.2560 เริ่มประกาศใช้ในสมัยรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา กำหนดให้จัดทำแผนการปฏิรูปประเทศซึ่งสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ และสอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยมุ่งหวังให้ประเทศไทยมีฐานทรัพยากรรองรับการใช้ประโยชน์อย่างสมดุลในเชิงสังคมและเชิงเศรษฐกิจ รองรับการพัฒนาประเทศในระยะยาว ประชาชนมีสวัสดิการที่เหมาะสม มีโอกาสในการสร้างอาชีพและได้รับความเป็นธรรมในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และกระบวนการยุติธรรม ยกระดับภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการวิจัยพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งลดอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว และการบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีแผนการปฏิรูปประเทศ ทั้งหมด 13 ด้าน คือ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติ 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชน 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ 12) ด้านการศึกษา 13) ด้านวัฒนธรรม กีฬาแรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มีเป้าประสงค์เพื่อให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติและรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ และทิศทางที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย

1) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล

2) จัดโครงสร้างองค์กร และระบบงานภาครัฐให้มีความ ยืดหยุ่น คล่องตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

3) ปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ สู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดีและมีความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4) สร้างความเข้มแข็งในการบริหารราชการในระดับพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

5) ขจัดอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ และการเบิกจ่ายเงินเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คุ้มค่าโปร่งใส ปราศจากการทุจริต

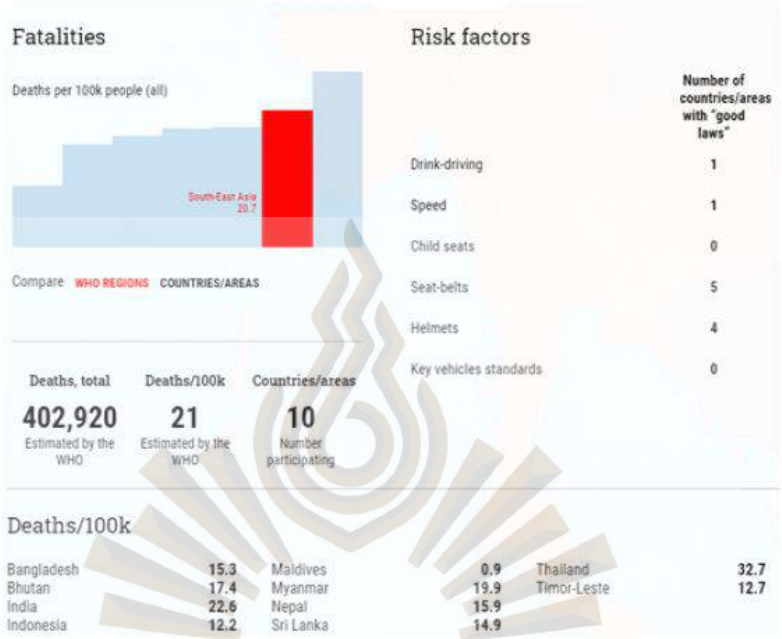
ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ภาครัฐมีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ในความซื่อตรง และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้างเอกภาพแห่งพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน, 2564)

การศึกษาครั้งนี้จึงเลือกศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของ บริษัท ก. จัดตั้งขึ้นในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านมาเป็นแนวคิดการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และเป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจเนื่องจากจัดตั้งโดยรัฐบาลในรูปของบริษัทเอกชน

บริษัท ก. เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ที่ต้องการให้เกิดการคุ้มครองประชาชนอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุจากรถ เป็นความคุ้มครองขั้นพื้นฐานให้กับประชาชนที่นับวันอุบัติเหตุบนถนนยิ่งรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ โดยบริษัท ก. มีหน้าที่ให้บริการเกี่ยวกับรับคำร้องขอค่าเสียหายเบื้องต้นและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆ และเพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับความสะดวกสบายในการสิทธิตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ในทุกๆพื้นที่ของประเทศไทย

อุบัติเหตุบนถนนที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรงและเพิ่มจำนวนขึ้นมาโดยตลอด อุบัติเหตุบนถนนกลายเป็นสาเหตุของการเสียชีวิตลำดับต้นๆของประเทศไทยมาโดยตลอด ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ จากการสำรวจประชากรในช่วงปีพ.ศ.2550 - 2557 สาเหตุของการเสียชีวิตของคนไทยอันดับหนึ่งเกิดจากโรคมะเร็งทุกประเภท รองลงมาคือ โรคที่เกี่ยวกับความดันโลหิต และอันดับ 3 คือ อุบัติเหตุ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564) โดยเมื่อเทียบกับข้อมูลจาก WHO จากการสืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม พ.ศ.2564 สถิติอุบัติเหตุของประเทศไทยเป็นอันดับ 1 ใน

กลุ่มประเทศ South-East Asia เหนือกว่าประเทศอินเดียและพม่าที่ตามมาอย่างห่างๆ (องค์การอนามัยโลก, 2564)



รูปที่ 1.1 อัตราการเสียชีวิตของประชากรในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากอุบัติเหตุบนถนน
ที่มา: องค์การอนามัยโลก, 2564

จะเห็นได้ว่าปัญหาของอุบัติเหตุบนถนนในประเทศไทยถือเป็นปัญหาหลักและปัญหาใหญ่ของประเทศมาโดยตลอดในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา แต่กลับไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นจริงเป็นจัง สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้ศึกษาวิจัยและประเมินว่า ประเทศไทยมีความเสียหายจากอุบัติเหตุทางถนนเฉลี่ยประมาณ 500,000 ล้านบาทต่อปี และหากเทียบเคียงกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งมีวงเงินกว่า 3.2 ล้านล้านบาท หรือมีมูลค่าความเสียหายเกือบร้อยละ 20 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี (กลุ่มงานคณะกรรมาธิการการคมนาคม, 2565) โดยอุบัติเหตุส่วนใหญ่เกิดจากรถจักรยานยนต์ที่ถือว่าเป็นรถที่มีจำนวนสัดส่วนมากที่สุดในประเทศ ด้วยโครงสร้างของรถที่สามารถเกิดอุบัติเหตุได้ง่ายกว่ารถประเภทอื่นๆ รวมถึงความเสียหายที่เกิดจากรถจักรยานยนต์นั้นก็มากกว่าเช่นกัน เหมือนวลีที่คนไทยชอบพูดกินติดปากว่า “รถยนต์เหล็กหุ้มเนื้อ รถมอไซค์เนื้อหุ้มเหล็ก”

การคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถในประเทศไทยผ่านประกันภัยทั้งภาคบังคับและภาคสมัครใจ ประกันภัยภาคบังคับเป็นคุ้มครองพื้นฐานให้กับรถทุกคัน โดยรถทุกคันจำเป็นต้องมีประกันภัยตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 5 เมษายน พ.ศ.2535 ในช่วงแรกๆเต็มไปด้วยปัญหามากมายจนพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในการต่อทะเบียนรถทุกครั้งจำเป็นต้องมีการต่อประกันคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “พ.ร.บ.รถ” คนจำนวนมากไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์และการคุ้มครองจากการประกันภัยภาคบังคับในส่วนดังกล่าว เป็นการคุ้มครองผู้ประสบภัยไม่ได้คุ้มครองรถซึ่งจะต่างจากประกันภัยภาคสมัครใจที่สามารถเลือกการคุ้มครองได้ทั้งผู้ประสบภัยและตัวรถเช่นกัน สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย หรือ คปภ. ได้สรุปสาเหตุที่รัฐจำเป็นต้องออกกฎหมายเพื่อรถทุกคนต้องมีประกันภัย ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2564)

1) เพื่อคุ้มครองและให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่ได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิต เพราะเหตุประสบภัยจากรถ โดยให้ได้รับการรักษาพยาบาลอย่างทันท่วงที กรณีบาดเจ็บ หรือช่วยเป็นค่าปลงศพ กรณีเสียชีวิต

2) เป็นหลักประกันให้โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลว่าจะได้รับค่ารักษาพยาบาลในการรักษาพยาบาลผู้ประสบภัยจากรถ

3) เป็นสวัสดิสงเคราะห์ที่รัฐมอบให้แก่ประชาชนผู้ได้รับความเสียหายเพราะเหตุประสบภัยจากรถ

4) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การประกันภัยเข้ามีส่วนร่วมในการบรรเทาความเดือดร้อนแก่ผู้ประสบภัยและครอบครัว

ความคุ้มครองของผู้ประสบภัยในส่วนของค่ารักษาพยาบาลทั้งในกรณีบาดเจ็บ ค่าปลงศพในกรณีเสียชีวิต โดยไม่จำเป็นต้องรอการพิสูจน์ความผิดของการเกิดอุบัติเหตุ จะเป็นค่าเสียหายเบื้องต้นที่จะจ่ายภายใน 7 วัน นับตั้งแต่การรับเรื่อง และอัตราเบี้ยประกันภัยแยกตามประเภทรถ ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 1.1 อัตราเบี้ยประกันภัยคงที่ ไม่รวมภาษีอากร สำหรับประกันภัยรถตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535

ลำดับ	ประเภทรถและขนาดเครื่องยนต์ (รถที่ขับเคลื่อนด้วยกำลังเครื่องยนต์)	การใช้รถยนต์	
		ส่วนบุคคล (บาท/ปี)	รับจ้าง/ให้เช่า/สาธารณะ (บาท/ปี)
1	รถจักรยานยนต์		
	1.1 ไม่เกิน 75 ซี.ซี.	150	150
	1.2 เกิน 75 ซี.ซี. ไม่เกิน 125 ซี.ซี.	300	350
	1.3 เกิน 125 ซี.ซี. ไม่เกิน 150 ซี.ซี.	400	400
	1.4 เกิน 150 ซี.ซี.	600	600
2	รถสามล้อเครื่อง		
	2.1 ในเขต กทม.	720	1,440
	2.2 นอกเขต กทม.	400	400
3	รถสกายแลป	400	400
4	รถยนต์นั่งไม่เกิน 7 คน	600	1,900
5	รถยนต์โดยสารเกิน 7 คน ขนาดที่นั่ง		
	5.1 ไม่เกิน 15 ที่นั่ง	1,100	2,320
	5.2 เกิน 15 ที่นั่ง ไม่เกิน 20 ที่นั่ง	2,050	3,480
	5.3 เกิน 20 ที่นั่ง ไม่เกิน 40 ที่นั่ง	3,200	6,660
	5.4 เกิน 40 ที่นั่ง	3,740	7,520
	รถยนต์โดยสารหมวด 4 (วิ่งระหว่างอำเภอกับอำเภอในจังหวัด)		
	5.5 ไม่เกิน 15 ที่นั่ง		1,580
	5.6 เกิน 15 ที่นั่ง ไม่เกิน 20 ที่นั่ง		2,260
	5.7 เกิน 20 ที่นั่ง ไม่เกิน 40 ที่นั่ง		3,810
	5.8 เกิน 40 ที่นั่ง		4,630
6	รถยนต์บรรทุก		
	6.1 น้ำหนัก ไม่เกิน 3 ตัน	900	1,760
	6.2 น้ำหนัก เกิน 3 ตัน ไม่เกิน 6 ตัน	1,220	1,830
	6.3 น้ำหนัก เกิน 6 ตัน ไม่เกิน 12 ตัน	1,310	1,980

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 1.1 อัตราเบี้ยประกันภัยคงที่ ไม่รวมภาษีอากร สำหรับประกันภัยรถตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 (ต่อ)

ลำดับ	ประเภทรถและขนาดเครื่องยนต์ (รถที่ขับเคลื่อนด้วยกำลังเครื่องยนต์)	การใช้รถยนต์	
		ส่วนบุคคล (บาท/ปี)	รับจ้าง/ให้เช่า/สาธารณะ (บาท/ปี)
	6.4 น้ำหนัก เกิน 12 ตัน	1,700	2,530
7	รถยนต์บรรทุกน้ำมันเชื้อเพลิง แก๊ส หรือ กรด ขนานน้ำหนักรวม		
	7.1 ไม่เกิน 12 ตัน	1,680	1,980
	7.2 เกิน 12 ตัน	2,320	3,060
8	หัวรถลากจูง	2,370	3,160
9	รถพ่วง	600	600
10	รถยนต์ป้ายแดง(การค้ารถยนต์)		
11	รถยนต์ที่ใช้ในการเกษตร		
12	รถยนต์ประเภทอื่นๆ		

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2564

ตารางที่ 1.2 อัตราเบี้ยประกันภัยคงที่ ไม่รวมภาษีอากร สำหรับประกันภัยรถตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 ประเภทรถที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า

ลำดับ	ประเภทรถและขนาดเครื่องยนต์ (รถที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า)	การใช้รถยนต์	
		ส่วนบุคคล (บาท/ปี)	รับจ้าง/ให้เช่า/สาธารณะ (บาท/ปี)
1	รถจักรยานยนต์	300	350
2	รถสามล้อ	500	1,440
3	รถยนต์นั่งไม่เกิน 7 คน	600	1,900

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย, 2564

ในส่วนของความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ได้ระบุไว้ว่า ค่าเสียหายเบื้องต้น ผู้ประสบภัยจะได้รับความคุ้มครองในความเสียหายที่เกิดขึ้น เป็นค่า

รักษาพยาบาลกรณีบาดเจ็บและเป็นค่าปลงศพในกรณีเสียชีวิต โดยไม่ต้องรอพิสูจน์ความผิด จะชดใช้ให้แก่ผู้ประสบภัย/ทายาทโดยธรรมของผู้ประสบภัย ภายใน 7 วัน นับแต่ได้รับคำร้องขอค่าเสียหายดังกล่าวเรียกว่า “ค่าเสียหายเบื้องต้น” โดยมีจำนวนเงิน ดังนี้

1) กรณีบาดเจ็บ จะได้รับการชดใช้เป็นค่ารักษาพยาบาล และค่าใช้จ่ายอันจำเป็นเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลตามที่จ่ายจริง แต่ไม่เกิน 30,000 บาท ต่อหนึ่งคน

2) กรณีผู้ประสบภัยได้รับความเสียหายต่อร่างกาย (ทุพพลภาพ) อย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้บริษัทจะจ่ายค่าเสียหายเบื้องต้น จำนวน 35,000 บาท ต่อหนึ่งคน

2.1) ตาบอด

2.2) หูหนวก

2.3) เป็นใบ้หรือเสียความสามารถในการพูด หรือลิ้นขาด

2.4) สูญเสียอวัยวะสืบพันธุ์

2.5) เสียแขน ขา มือ เท้า นิ้ว

2.6) เสียอวัยวะอื่นใด

2.7) จิตพิการอย่างติดตัว

2.8) ทุพพลภาพอย่างถาวร

กรณีบาดเจ็บจะได้รับการชดใช้ค่ารักษาพยาบาลตาม ข้อ 1. และต่อมาทุพพลภาพตาม ข้อ 2. รวมกันแล้วจะไม่เกิน 65,000 บาท ต่อหนึ่งคน

กรณีเสียชีวิตจะได้รับการชดใช้เป็นค่าปลงศพและค่าใช้จ่ายอันจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการศพ จำนวน 35,000 บาท ต่อหนึ่งคน

กรณีเสียชีวิตภายหลังการรักษาพยาบาลและค่าใช้จ่ายอันจำเป็นเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลตามที่จ่ายจริงตามข้อ 1 รวมกันไม่เกิน 65,000 บาท ต่อหนึ่งคน

ผู้ศึกษาได้ทำการสืบค้นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ในช่วงก่อนที่จะการจัดตั้งบริษัท ก. ในปีพ.ศ.2540 จะพบปัญหาหลักคือเรื่องการทำความเข้าใจกฎหมายใหม่ที่ประชาชนส่วนไม่ใหญ่คุ้นเคย และปัญหาการบังคับใช้กฎหมายอย่างทั่วถึง วิชชุดา ไตรธรรม (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การใช้สื่อเพื่อการรณรงค์เผยแพร่

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535" กล่าวว่า พบว่าในรอบ 8 เดือน คือ ตั้งแต่มีนาคม - ตุลาคม พ.ศ.2536 สื่อหนังสือพิมพ์ 11 ฉบับ ได้แก่ ไทยรัฐ, เดลินิวส์, สยามรัฐ, มติชน, แนวหน้า, ผู้จัดการรายวัน, กรุงเทพธุรกิจ, ประชาชาติธุรกิจ, ฐานเศรษฐกิจ, คู่แข่งธุรกิจ และผู้จัดการรายสัปดาห์ ได้มีการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับพ.ร.บ.อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสิ้น 137 ครั้ง ประเด็นข่าวที่สื่อหนังสือพิมพ์นำเสนอมากที่สุด เป็นประเด็นเกี่ยวกับความพร้อมของบริษัทประกันภัย จำนวน 33 ครั้ง ในขณะที่ประเด็นเรื่องความรู้ ความเข้าใจ วิธีปฏิบัติ สิทธิประโยชน์ของประชาชนนั้น ผลจากการวิจัยพบว่า ในรอบ 8 เดือน ตั้งแต่มีนาคมถึงตุลาคม พ.ศ.2536 สื่อหนังสือพิมพ์ได้เผยแพร่เสนอข่าวประเด็นนี้เพียง 17 ครั้งเท่านั้นเอง

ในช่วงเวลาหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ข้อมูลจากการศึกษาที่ค้นพบปัญหาของการดำเนินนโยบายดังกล่าวของพิทักษ์ มณีกรรณ์ (2538) ได้ทำการศึกษา "พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 : สภาพ และปัญหาในการปฏิบัติตามนโยบาย" เป็นไปในทิศทางเดียวกันของปัญหาของทั้งในส่วนราชการและภาคเอกชน โดยสรุปได้ว่า สถานการปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถในประเทศไทย จึงดำเนินไปในลักษณะเชื่องช้า ภายใต้การริเริ่มสร้างสรรค์ของข้าราชการประจำ คือกรมการประกันภัยแต่เพียงฝ่ายเดียว ขาดการสนใจและสนับสนุนจากรัฐบาล ในระดับนโยบาย การพิจารณาอัตราเบี้ยประกันภัยให้สอดคล้องกับความเป็นจริงกับความเสี่ยงภัยทางธุรกิจ ให้สัมพันธ์กับความเสี่ยงภัยจากการใช้ของผู้เอาประกันภัย และในระดับควบคุมนโยบาย หน่วยงานระดับกรมของฝ่ายต่างๆในส่วนกลาง ต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติแก่ระดับปฏิบัติ และสุดท้ายระดับปฏิบัตินโยบาย ระดับปฏิบัตินโนบายทั้งระดับคุมนโยบายและระดับปฏิบัตินโยบาย ต่างไม่มีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ทุกหน่วยงานยังคงปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะยึดถือธรรมเนียมประเพณีของระบบราชการเป็นแนวทางปฏิบัติ และไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของนโยบาย นอกจากนั้นยังมีการกล่าวถึงภาคเอกชนโดยเสนอแนวความคิดในทางปฏิบัติ ให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการสินไหมตามพระราชบัญญัตินี้เป็นองค์กรเดียว ประจำอยู่ทุกจังหวัด เพื่อความสะดวกแก่ผู้ประสบภัย และมอบอำนาจให้มีการพิจารณาชดใช้ค่าเสียหายเบื้องต้นได้ตามจำนวนเงินและระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามกฎหมายโดยไม่ต้องรอเบิกจากสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร บริษัท ก. จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 10ทวิ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 โดยกฎหมายฉบับแก้ไขเพิ่มเติมนี้ได้มีการประกาศในราช

กิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 72ก. วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับความสะดวกในการใช้สิทธิขอรับค่าสินไหมทดแทน

เมื่อทบทวนจากข้อมูลแล้วการเกิดขึ้นของบริษัท ก.ในช่วงปีพ.ศ.2540 ช่วงเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนแบบแผนการบริหารงานราชการ มีการใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540 ที่ทำให้กลไกต่างๆของภาครัฐเปลี่ยนแปลงไป องค์การนี้มีความน่าสนใจเพราะเป็นองค์การที่เกิดขึ้นจากนโนบายสาธารณะของรัฐ แต่จัดตั้งองค์การเป็นไปในรูปแบบของเอกชนอย่างเต็มตัวไม่เป็นไปในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจหรือองค์การมหาชน เช่น องค์การอื่นๆ แต่ถูกควบคุมโดยข้าราชการเนื่องจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท ก. ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยก่อน

การทำงานของบริษัท ก. จึงเป็นปัญหาที่อยู่ตรงกลางระหว่างเจตนารมณ์ของกฎหมายและความต้องการตอบแทนผลประโยชน์ในภาคเอกชน หากบริษัทดำเนินการตามกฎหมายจะเป็นการทำงานเพื่อดูแลผู้ประสบภัยจากรถ เพื่อให้ได้การเข้าถึงและคุ้มครองประกันภัยขั้นพื้นฐานเป็นอย่างน้อยที่สุด ทำให้การรักษาพยาบาลได้โดยไม่ต้องรอการยืนยันค่าใช้จ่าย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประสบภัยรวมถึงสถานพยาบาลที่จะได้รับค่ารักษาพยาบาล ไม่ได้เป็นหนี้เสียเหมือนเช่นในอดีต ในอีกมุมหนึ่งบริษัทถูกจัดตั้งเป็นลักษณะบริษัทเอกชน โดยมีเงินสมทบจากบริษัทประกันภัยอื่นๆ ในทุกรอบสามเดือน ตามสัดส่วนของเบี้ยประกันภัย ฉะนั้นการดำเนินการของบริษัทจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ยอดรายรับรายจ่ายจึงต้องมีการควบคุมอย่างเป็นสำคัญ เพื่อให้บริษัทสามารถสร้างกำไรและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิชัย นิลาวงษ์ (2558) ที่ศึกษาปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ระบุว่า การประกันภัยภาคสมัครใจนั้นมีมาก่อนภาคบังคับเป็นเวลาหลายสิบปี หลังจากนั้นจึงมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ในปีพ.ศ. 2535 แต่ความเคยชินของภาคเอกชนในการแสวงหาผลกำไรยังนำมาใช้กับประกันภาคบังคับ ซึ่งตามหลักข้อเท็จจริงแล้ว พระราชบัญญัติฉบับนี้มุ่งเน้นคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถอย่างแท้จริง และไม่มุ่งหวังผลกำไรจากการประกันภาคสมัครใจ จึงจะเห็นว่าหลักการของภาครัฐและเอกชนยังไม่สอดคล้อง และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นรัฐควรมีการทำความเข้าใจกับทางบริษัทประกันภัยให้ชัดเจนถึงแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประสบภัยอย่างแท้จริง

บริษัท ก. จัดว่าเป็นองค์การที่มีระบบวิธีคิดอย่างเดียวกับระบบราชการ ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ตามแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) ซึ่งเป็น

ความโดดเด่นที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจนขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์การ เป็นชุดความคิดพื้นฐานที่มีการยึดถือร่วมกันภายในของสมาชิก หากจะมองในภาพกว้างของสังคมทุกสังคมจะมีวัฒนธรรมที่อยู่ภายในทั้งดีและไม่ดีปะปนกันไป เกิดการยึดถือร่วมกันส่งต่อกันจากสมาชิกรุ่นสู่รุ่น วัฒนธรรมจึงพลวัตรเกิดการเปลี่ยนได้อยู่ตลอดเวลา จากอิทธิพลทั้งภายในและภายนอก ในวัฒนธรรมองค์การก็ไม่แตกต่างกันมาก องค์การอย่างบริษัท ก. ที่มีช่วงของบริษัทประมาณ 24 ปีเป็นชีวิตคนคือช่วงวัยรุ่นที่กำลังเรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ องค์การถูกจัดตั้งมาให้เป็นเอกชน เพื่อลดภาระของทางภาครัฐ ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นในช่วยเหลือดูแลประชาชน บริษัทในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการทำงาน ในช่วงต้นขององค์การเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ โดยกำหนดกฎ ระเบียบแบบแผนให้สมาชิกสามารถดำเนินของธุรกิจไปได้อย่างไม่มีปัญหาสอดคล้องกับเจตนารมการจัดตั้งบริษัท ทั้งนี้การบริหารงานแบบเอกชนขององค์การก็ยังถูกควบคุมโดยรัฐ วัฒนธรรมองค์การจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงวิธีคิดแบบราชการได้เลย วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเหมือนมายึดโยงสมาชิกเข้าหากัน เพื่อเกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์การ มีการปรับเปลี่ยนปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และสะท้อนภาพออกมาให้คนภายนอกได้รับรู้ การทำงานของบริษัท ก. ทั้งหมดเป็นไปตามที่อำนาจตามกฎหมายระบุเอาไว้อย่างชัดเจน เป็นการทำงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถเป็นหลัก เช่น ให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ดำเนินการกิจการตามที่บริษัทหรือสำนักงานกองทุนทดแทนผู้ประสบภัยจากจะได้มอบหมาย ลำดับชั้นการทำงานมีลำดับขั้นและขอบเขตงานที่ชัดเจน ช่องว่างระหว่างโครงสร้างจากส่วนกลางที่เป็นสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครกับสาขาค่อนข้างมีระยะห่างอำนาจของส่วนของส่วนสาขาและส่วนกลางแยกออกจากกัน แต่อำนาจในการตัดสินตามนโยบายล้วนดำเนินการจากสำนักงานใหญ่ การตัดสินใจจึงออกมาจากสำนักงานใหญ่ ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนจากสำนักงานภาคให้สอดคล้องกับสภาวะของบริษัทในพื้นที่ซึ่งแตกต่างกันภายในสาขามีการแบ่งการทำงานของการดูแลสินไหมทดแทนและส่วนบริหารรับประกันภัย โครงสร้างเป็นไปในลักษณะที่มั่นคง ตายตัว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงสั้นๆ รวมถึงการทำงานที่ผ่านเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อระบบของบริษัทมีความแข็งแรงมากทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์การเกิดการทำงานซ้ำๆ ไปตามระบบที่วางไว้ ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆเพราะมีวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานขององค์การเป็นแกนหลักในการทำงานอยู่แล้ว โดยการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาใช้ในการทำงานให้ได้มาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเกิดเป้าหมายในการทำงานเดียวกันใน

องค์การ ความสำเร็จของการทำงานจึงเป็นเรื่องของกรอบเวลาการทำงานที่จำเป็นต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทนเบื้องต้นภายในเวลา 7 วันตามที่กฎหมายกำหนด และเป็นไปตามที่กฎหมายระบุอย่างเคร่งครัด บริษัทถูกจัดตั้งขึ้นมาในรูปแบบบริษัทเอกชนเพื่อกระบวนการทำงานที่คล่องแคล่ว รวดเร็ว ลดขั้นตอนแบบราชการ แต่กลับไปดำเนินการแบบราชการเป็นส่วนใหญ่ มุ่งเน้นสายลำดับบังคับบัญชาและรวมอำนาจที่ส่วนกลาง ไม่สามารถดำเนินงานตามวิสัยทัศน์หลักขององค์การที่ต้องการเป็นสัญลักษณ์ในเรื่องการคุ้มครองประชาชนของพ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เพราะประชาชนจำนวนมากไม่ได้รู้จักองค์การหรือเข้าใจการคุ้มครองของพ.ร.บ.เลย

บริษัท ก. มีสำนักงานใหญ่ ที่สามารถแบ่งการบริหารออกเป็นเป็นกลุ่มงานด้านบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบัญชี การเงิน และการลงทุน, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบริหารสำนักงานและจัดซื้อ ที่ดำเนินการในส่วนของงานเพื่อรองรับการทำงานในด้านอื่นๆขององค์การ ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ทำงานอย่างถูกต้อง สะดวก มีประสิทธิภาพ พนักงานในส่วนนี้เน้นการทำงานให้กับสมาชิกในองค์การด้วยกัน กลุ่มงานด้านปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน, ฝ่ายกิจการสาขา โดยกลุ่มงานนี้จะเป็นสมาชิกกลุ่มคนจำนวนมากขององค์การประกอบด้วยสำนักงานภาค 10 ภาคประกอบด้วย 82 สาขาทั่วประเทศ และเป็นกลุ่มหลักที่ทำรายได้ให้กับองค์การ จำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับคนภายนอกจำนวนมาก อาทิเช่น ตำรวจ, โรงพยาบาล, ผู้ประสบภัย เป็นต้น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีจะสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับองค์การเช่นกัน วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกกลุ่มนี้จะสะท้อนให้ภายนอกองค์การมองเห็นวัฒนธรรมองค์การได้ชัดเจนที่สุด และกลุ่มงานกรรมการผู้จัดการ ประกอบด้วย 3 สำนัก คือ สำนักกรรมการผู้จัดการ, สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร, สำนักบริหารอัตราและการ รักษาพยาบาล เป็นกลุ่มงานที่คอยขับเคลื่อนนโยบายขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภาพรวมขององค์การมีการแบ่งการทำงานที่หลากหลาย แต่ลักษณะวัฒนธรรมองค์การจะแสดงออกในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ตามแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) มากกว่าในลักษณะวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) หรือวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ซึ่งเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มงานมากกว่า

อาจเห็นได้ว่าองค์การประกอบด้วยหลากหลายส่วนงานซึ่งจะประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกันออกไปบ้าง วัฒนธรรมหลักขององค์การจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพรวมทั้งหมดขององค์การได้อย่างชัดเจนที่สุด เป็นการที่สมาชิกในองค์การยึดโยงกับองค์การมากกว่า

เพียงกลุ่มหรือฝ่ายเท่านั้น รวมถึงช่วงระยะเวลาที่จะทำให้สมาชิกยึดถือวัฒนธรรมหลักเหล่านี้ร่วมกัน

การเข้าไปศึกษาภายในองค์การโดยเฉพาะการศึกษาถึง “วัฒนธรรมองค์การ” จึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง วัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดการถ่ายทอดส่งผ่านกันไปในช่วงเวลาไม่ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากแต่เกิดจากองค์ประกอบทั้งหมดภายในองค์การที่สะท้อนสิ่งที่อยู่ภายในซึ่งเป็น “ชีวิตขององค์การ (Organizational Life)” ออกมา (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการเข้าไปศึกษาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ โดยจะเป็นการศึกษาจากจุดเริ่มต้นของการเกิดขึ้นขององค์การ การปรับตัว การสร้างความหมายภายในองค์การ จนนำมาสู่กระบวนการดำเนินงานของบริษัท ก. แนวคิดหลักที่ใช้เป็นฐานในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้ คือแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่นในการศึกษา ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ โดยนักคิดทั้ง 2 ท่านใช้กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน (Competing Values Framework) มาจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) โดยวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทให้ความสำคัญในเรื่องที่แตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของทิศทางที่แตกต่างกัน ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน รวมถึงความยืดหยุ่นและความมั่นคง ทั้งหมดนี้จะทำให้การบริหารวัฒนธรรมองค์การสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. มีลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกับความเป็นราชการมากเกินไป จนทำให้องค์การซึ่งมีภารกิจที่มีจุดมุ่งหมายในรูปแบบเอกชน ไม่สามารถทำงานในเชิงรุกได้มากกว่านี้ และเห็นว่าวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) ที่เน้นไปที่กระบวนการทำงานถึงผลลัพธ์ เป้าหมายในการทำงานน่าจะเป็นวัฒนธรรมพึงประสงค์ขององค์การนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมมากกว่าโดยเฉพาะในการทำงานเชิงรุกและการพัฒนาศักยภาพขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของประกันภัยภาคบังคับอย่างพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถส่วนของรถจักรยานยนต์ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในการทำงานเชิงรุกกับประชาชนมากขึ้น และควรมีคุณสมบัติของวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นกระบวนการทำงานที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ อันจะทำให้บริษัท ก. เป็นที่

รู้จักของประชาชนในวงกว้างมากกว่านี้ รวมถึงเป็นผู้นำของการทำงานในเชิงรุกในการขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยบนท้องถนน และการดำเนินงานในส่วนของงานหลัก ได้แก่ การดำเนินการจ่ายค่าสินไหมทดแทน จะได้ขับเคลื่อนการบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการใช้บริการของผู้ประสบภัยอีกด้วย

ดังนั้น จึงน่าสนใจที่จะศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การเป็นวัฒนธรรมประเภทใด มีลักษณะตามที่ตั้งสมมติฐานไว้หรือไม่ หากไม่ใช่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การควรเป็นวัฒนธรรมประเภทใดในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ และตามข้อเสนอของ Cameron & Quinn (1999) และควรมีลักษณะอย่างไร โดยเลือกใช้เครื่องมือ The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ซึ่งเป็นการแสดงถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีความโดดเด่น ผ่านการอธิบายความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกภายในองค์การยึดถือร่วมกัน ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม แต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก ขึ้นอยู่กับความใกล้เคียงกับองค์การมากน้อยเพียงใด ให้คะแนนข้อตัวเลือกที่ใกล้เคียงกับองค์การมากที่สุด โดยให้ผลรวมคะแนนทั้งหมดเป็น 100 คะแนน โดย 6 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics) ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) ลักษณะการบริหารงาน (Management of Employees) สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) กลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้น (Strategic Emphases) และเกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) เป็นการระบุถึงวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้ของสมาชิกและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบและอธิบายคำตอบผ่านฝ่ายงาน อายุงาน เงินเดือน หรือปัจจัยส่วนบุคคล เป็นต้น ความแตกต่างที่เกิดขึ้นของวัฒนธรรมจะเป็นส่วนผลักดันให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นใหม่ต้องมีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการได้จริง ทั้งนี้เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท ก. ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดในการให้บริการสาธารณะ และสอดรับกับแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐและแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1) ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานแตกต่างกันหรือไม่

2) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. เป็นวัฒนธรรมประเภทใด มีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์อย่างไร เพราะเหตุใด

3) วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัท ก. ควรเป็นวัฒนธรรมประเภทใด และควรมีลักษณะอย่างไร

4) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ควรอาศัยแนวทางอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา เรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” เพื่อศึกษาลักษณะ ความหมายของวัฒนธรรมองค์การของพนักงานภายในบริษัท ก. ในประเด็นต่อไปนี้

1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงาน บริษัท ก. ที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

2) ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ก.

3) ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก.

4) ศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” การศึกษาเป็นการศึกษาทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ที่เน้นไปยังการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภาครัฐตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ที่เสนอการนำกรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values

Framework) ไปศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานของบริษัท ก. ทั้งในสำนักงานใหญ่ สำนักงานภาคที่ประกอบด้วยสาขาต่างๆ

1.4.1 ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มีอำนาจอธิบายในเรื่องของประเภทและลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ขององค์การที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงาน โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ซึ่งวางอยู่บนกรอบคิดการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework) ประกอบด้วยเรื่องของความยืดหยุ่นและดุลยพินิจ (Flexibility and Discretion) กับเสถียรภาพและการควบคุม (Stability and Control) ส่วนต่อมา คือ จุดสนใจจากภายในและการบูรณาการ (Internal Focus and Integration) และจุดสนใจจากภายนอกและความแตกต่าง (External Focus and Differentiation) ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1)วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3)วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และแนวคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ซึ่งอาศัยแนวคิด “การยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government) ของ Osborne & Gaebler (1992) ที่มีข้อเสนอให้รัฐบาลสมัยใหม่เป็น “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government)” โดยเป็นการศึกษาวัฒนธรรมหลักขององค์การที่สมาชิกภายในองค์การยึดถือร่วมกัน ผ่านวัฒนธรรมองค์การที่วัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมหลัก ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การที่ถูกสะท้อนออกมาให้คนภายนอกได้รับรู้ผ่านกระบวนการต่างๆ การศึกษาเพื่อวัฒนธรรมหลักที่เป็นอยู่ขององค์การและวัฒนธรรมหลักขององค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999)

1.4.2 ขอบเขตด้านสถานที่

การศึกษาครั้งนี้มีอำนาจอธิบายวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. ซึ่งเป็นองค์การที่มีความน่าสนใจในการบริหารวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาพนักงานบริษัท ก. ที่สำนักงานใหญ่ ประกอบด้วยประชากรศึกษาที่เป็นพนักงานจากสำนักงานใหญ่ และพนักงานจากสำนักงานภาคทั้งหมด จำนวน 5 ภาค ได้แก่ ฝ่ายบริหารภาคกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ฝ่ายบริหารภาคภาคกลางและตะวันออก ฝ่ายบริหารภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายบริหารภาคเหนือ ฝ่ายบริหารภาคใต้ และสาขาต่างๆอีก 81 สาขา

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้มีอำนาจอธิบายวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. จากพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน โดยศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การย้อนไปถึงผู้ที่มีอายุงาน 4 ปี ตั้งแต่ช่วงพ.ศ.2561-2564 ตามแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน เวลาที่รวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน ธันวาคม พ.ศ.2564 - พฤศจิกายน พ.ศ.2566 เป็นระยะเวลา 1 ปี 11 เดือน โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

1) ช่วงแรก เป็นการจัดเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงานบริษัท ก.

2) ช่วงที่สอง เป็นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม เพื่อนำไปสู่ข้อมูลในเชิงลึกจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) จากตัวแทนกลุ่มต่างๆ

1.5 นิยามปฏิบัติการ

วัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง แบบแผนของชุดความคิดที่มีการยึดถือร่วมกันภายในองค์การ ทั้งในทางความคิด ทางการแสดงออก จนนำไปสู่การส่งต่อภายสมาชิกภายในองค์การจากกลุ่มหนึ่งไปอีกกลุ่มหนึ่ง จากรุ่นไปสู่อีกรุ่น โดยภาพทั้งหมดจะถูกสะท้อนออกไปสู่ภายนอกองค์การ ศึกษาได้จากการรับรู้ของสมาชิกองค์การถึงลักษณะของวัฒนธรรม 4 ประเภท ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสนใจไปที่ภายในเป็นหลักและให้คุณค่ากับการตอบสนองภายใน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มักจะให้ความรู้สึกเหมือนครอบครัวที่อยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างเสถียรภาพและการควบคุมเพื่อขับเคลื่อนการควบคุมและประสิทธิภาพ ลำดับชั้นนำโครงสร้างและความ

เข้มงวดมาสู่การดำเนินงานผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการควบคุม ทำให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆ ได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระเบียบ และสามารถควบคุมได้

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) หมายถึง วัฒนธรรมมุ่งเน้นการมองออกไปภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง ส่งเสริมความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรมและการบุกเบิกเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ องค์การส่วนใหญ่ดำเนินการเพื่ออนาคต และหน้าที่หลักของการจัดการคือการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ และกิจกรรมที่ทันสมัย

วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) หมายถึง วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลลัพธ์ ทำงานด้วยความแข่งขันเป็นหลัก ผู้นำจึงเป็นผู้ขับเคลื่อนในการทำงาน สิ่งที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกันคือการทำงานเพื่อชัยชนะ ความสำเร็จถูกกำหนดในแง่ของส่วนแบ่งการตลาด และให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยอดเยี่ยมเพื่อลูกค้าและพัฒนาภายในองค์การอยู่เสมอ

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง องค์ประกอบหรือส่วนใดส่วนหนึ่งที่ส่งผลก่อให้เกิดการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ, ช่วงอายุ, ระดับการศึกษา และปัจจัยลักษณะงาน โดยอาศัยแนวคิดของ Mintzberg (1979) ในแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานองค์การ ประกอบด้วย ฝ่ายงาน, อายุงาน, รายได้ต่อเดือน

วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ที่ศึกษาได้จาก การทำงานอย่างอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการและความคิดสร้างสรรค์ ทำงานด้วยการแข่งขันเป็นหลัก และวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ที่ศึกษาได้จาก การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการการทำงานต่างๆ และความสำเร็จที่กำหนดขึ้นโดยส่วนแบ่งการตลาด ตามข้อเสนอของ Cameron & Quinn (1999)

แนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง หลักการปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ให้เป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ขับเคลื่อนด้วยลูกค้า และขับเคลื่อนโดยตลาด สอดคล้องกับแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล

ของ Osborne & Gaebler (1992) ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ทางรัฐประศาสนศาสตร์

วัฒนธรรมหลักขององค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมขององค์การที่มีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกฝ่ายงานต่างๆภายในองค์การ จนกลายมาเป็นวัฒนธรรมที่สามารถสะท้อนให้ทั้งสมาชิกภายในองค์การและภายนอกได้รับรู้

เครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์การ Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ของ Cameron & Quinn (1999) ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึงเครื่องมือในการประเมินมิติสำคัญ 6 ประการของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม โดยแต่ละคำถามมี 4 ทางเลือก ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบตลาด

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” โดยมีการใช้กรอบแนวคิดมาทำการศึกษาปรากฏการณ์ของวัฒนธรรมองค์การนี้ ผู้ศึกษาคาดว่าจะเกิดประโยชน์ ดังนี้

1) เป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาและปรับเปลี่ยนการบริหารวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมการออกแบบนโยบาย พันธกิจ และสร้างสรรค์ค่านิยมองค์การของภาครัฐที่เหมาะสมต่อไป

2) เป็นแนวทางการบริหารวัฒนธรรมองค์การให้กับองค์การภาครัฐสามารถเลือกไปปฏิบัติในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดในการทำงานด้วยวัฒนธรรมเชิงรุกที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การและระบบราชการ

บทที่ 2

แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาสิ่งที่สะท้อนออกมาทางวัฒนธรรมองค์การที่สามารถมองเห็นได้จากการศึกษาผ่านกรอบแนวคิด ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และคำถามการวิจัย โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรัฐประศาสนศาสตร์เป็นพื้นฐาน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในแนวคิด ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ
2.2 แนวคิดโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ
2.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
2.4 แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันภัย
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมน่าจะเป็นสิ่งที่อยู่ในมิติของความสนใจของการศึกษาไม่ว่าจะเป็นมิติทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มิติทางรัฐประศาสนศาสตร์ ล้วนแล้วแต่ให้ความหมายของความเข้าใจคำว่าวัฒนธรรมในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป หากจะเริ่มต้นจากความหมายของราชบัณฑิตยสถาน ที่ให้ความหมายไว้ว่า สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมในความหมายนี้จะมีทิศทางไปในทางบวกเสมอ ทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาอย่าง McIntyre (1979 อ้างถึงใน ชนกสุดา ธนศักดิ์, 2552) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นแบบแผนของวิถีคิดและการดำรงชีวิตที่มีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง อาจอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า วัฒนธรรมทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาไม่ได้จำกัดในทิศทางที่บวกเสมอไป เป็นชุดความเชื่อ บรรทัดฐานทางสังคมที่กลุ่มคนหรือสมาชิกในสังคมมีการยึดถือร่วมกัน มีความเข้าใจร่วมกัน และมีการส่งต่อให้สมาชิกรุ่นหลังภายใน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สังคมด้วย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมิติทางรัฐประศาสนศาสตร์ ก็ความหมายเป็นไปในทิศทางเดียว วัฒนธรรมองค์การเป็นภาพสะท้อนสิ่งที่อยู่ภายในองค์การออกมาให้ภายนอกได้รับรู้ ซึ่งสิ่งที่อยู่ภายในองค์การจะเป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไปภายในของสมาชิกขององค์การ ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความรู้ บรรทัดฐานต่างๆ เป็นต้น ความหมายของวัฒนธรรมองค์การจึงมีผู้ให้นิยามอย่างน่าสนใจ อาทิเช่น

พิทยา บวรวัฒนา (2541) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และปรากฏออกมาในรูปของแบบความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ แรงจูงใจ อัตลักษณ์ ความคาดหวัง ความเข้าใจ รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐานของสมาชิกในองค์การที่จะยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาหรือตัดสินว่าพฤติกรรมที่จะแสดงออกดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควรทำ สิ่งใดเหมาะสมในการรับรู้ การคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติตนในองค์การ โดยได้รับมาจากการเรียนรู้ การสั่งสม และการแปลความหรือความหมายของเหตุการณ์ที่มีร่วมกัน ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มนั้น และมีการสืบทอดให้แก่สมาชิกรุ่นใหม่ต่อๆ กันไป (พรพรรณ ศิลปวัฒนาพร, 2555)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ Schien (1985 อ้างถึงในชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) นิยามว่า วัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์การ คือแบบแผนของสมมติฐานร่วมกันที่กลุ่มหรือองค์การเรียนรู้ขณะที่แก้ปัญหาด้วยการปรับตัวจากภายนอกและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันให้เกิดขึ้นภายใน ซึ่งได้ผลดีและมีความถูกต้อง สมมติฐานร่วมนี้จะถูกสอนไปยังสมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นวิธีการที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความคิด และความรู้สึกร่วมกันต่อปัญหาเหล่านั้น

Schien (1985 อ้างถึงในชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) สร้างตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแบ่งตามระดับการรับรู้วัฒนธรรมจากการสังเกตออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) วัฒนธรรมที่สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับบนสุดของพื้นผิว ซึ่งมองเห็นและจับต้องได้ และหลักการปฏิบัติต่างๆในองค์การ ซึ่งหากจำแนกออกเป็นประเภทย่อยแล้ว วัฒนธรรมองค์การในระดับนี้สามารถจัดแบ่งออกเป็นวัตถุ พฤติกรรม และภาษา

2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับของหลักการ เป้าหมาย บรรทัดฐานหรือมาตรฐานทางสังคม คุณค่า อุดมการณ์ และความเชื่อ ซึ่งจะบ่งบอกถึงการจัดลำดับความสำคัญและความใส่ใจของสมาชิกองค์การว่าให้ความสำคัญต่อสิ่งใดตามลำดับ และค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิดในองค์การแห่งนั้น ซึ่งนำไปสู่การกำหนดว่าพฤติกรรมใดจะเป็นข้อห้ามหรือเป็นข้อพึงปฏิบัติในองค์การต่อไป

3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ (Assumptions & Benefits) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับลึกที่สุดและยากที่สุดแก่การมองเห็น ซึ่งแฝงแร้นอยู่ในวิถีชีวิตประจำวันขององค์การ ทำนองเดียวกับจารีตที่องค์การยึดถือปฏิบัติ โดยไม่มีการระบุไว้อย่างเป็นทางการ แต่จะสามารถระบุชี้ได้ในชีวิตการทำงานปกติของสมาชิกในองค์การ ลักษณะวัฒนธรรมในระดับนี้มักจะเป็นสิ่งต้องห้ามในการถกเถียงหรือเป็นหลักการที่ไม่ควรฝ่าฝืน บางครั้งก็เป็นกฎที่ไม่มีใครกล่าวถึงเพราะเกิดขึ้นโดยการรับรู้สืบต่อกันมา การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การในระดับนี้ต้องอาศัยประสบการณ์ที่มากและลึกซึ้งเพียงพอ

วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นจากรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การโดยเป็นระเบียบที่ผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้ององกับองค์การ (Actors) ที่ได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยระเบียบที่ผ่านการเจรจาต่อรองนี้จะได้รับอิทธิพลจากคนที่มีอำนาจเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Power) ค่อนข้างมาก Hallet (2003 อ้างถึงใน ภัสนันท์ พ่วงเถื่อน, 2554)

Cameron & Quinn (1999) มีการหยิบยกกรอบของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแนวคิดโดยให้ความสำคัญกับมิติโดยกรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework) ประกอบด้วยเรื่องของความยืดหยุ่นและดุลยพินิจ (Flexibility & Discretion) กับเสถียรภาพและการควบคุม (Stability & Control) ส่วนต่อมา คือ จุดสนใจจากภายในและการบูรณาการ (Internal Focus & Integration) และจุดสนใจจากภายนอกและความแตกต่าง (External Focus and Differentiation) กล่าวโดยสรุปรูปแบบได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมุ่งความสนใจไปที่ภายในเป็นหลักและให้คุณค่ากับการตอบสนอง ด้วยการผสมผสานคุณค่านี้ องค์การต่างมองหาแนวทางในการตอบสนองการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน มักจะให้ความรู้สึกเหมือนครอบครัวที่อยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การคือ ความสามารถจัดการสภาพแวดล้อมได้ดีที่สุดผ่านการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาพนักงาน ลูกค้าถือเป็นหุ้นส่วนที่ดีที่สุด การจัดการคือการให้อำนาจแก่พนักงานและอำนวยความสะดวกในการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น และความภักดีภายในองค์การ

2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture)

วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นเกิดขึ้นและมีผลกระทบก็ต่อเมื่อองค์การมองถึงภายในและมุ่งเน้นไปที่ความเสถียรและการควบคุม ด้วยค่านิยมเหล่านี้ องค์การต่างๆก็พยายามเพื่อขับเคลื่อนการควบคุมและประสิทธิภาพ ลำดับชั้นนำโครงสร้างและความเข้มงวดมาสู่การดำเนินงานผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการควบคุม ทำให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆ ได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระเบียบและสามารถควบคุมได้

ลักษณะเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงในการบรรลุวัตถุประสงค์ ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในองค์การที่มีความท้าทายหลักในการสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ไหลลื่น และคาดการณ์ได้ วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเฉพาะด้วยสถานการที่ทำงานที่เป็นทางการและมีโครงสร้าง ขั้นตอนควบคุมในการกระทำ ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นผู้ประสานงานนและผู้จัดการที่ดี การรักษาองค์การที่ดำเนินไปอย่างราบรื่นเป็นสิ่งที่สำคัญ กฎเกณฑ์และนโยบายที่เป็นทางการยึดองค์การไว้ด้วยกัน

3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวสามารถพบเห็นได้ในที่ที่องค์การต่างๆ ที่มุ่งเน้นการมองออกไปภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง ด้วยการผสมผสานคุณค่าเหล่านี้ องค์การให้ความสำคัญกับความเร็วของการทำงาน นวัตกรรมใหม่ๆ และสามารถรับความเสี่ยง ที่กล่าวมาในข้างต้นนี้เป็นบทบาทของการทำงานอย่างอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรมและการบุกเบิกเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ องค์การส่วนใหญ่ดำเนินการเพื่ออนาคต และหน้าที่หลักของการจัดการคือการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ และกิจกรรมที่ทันสมัย

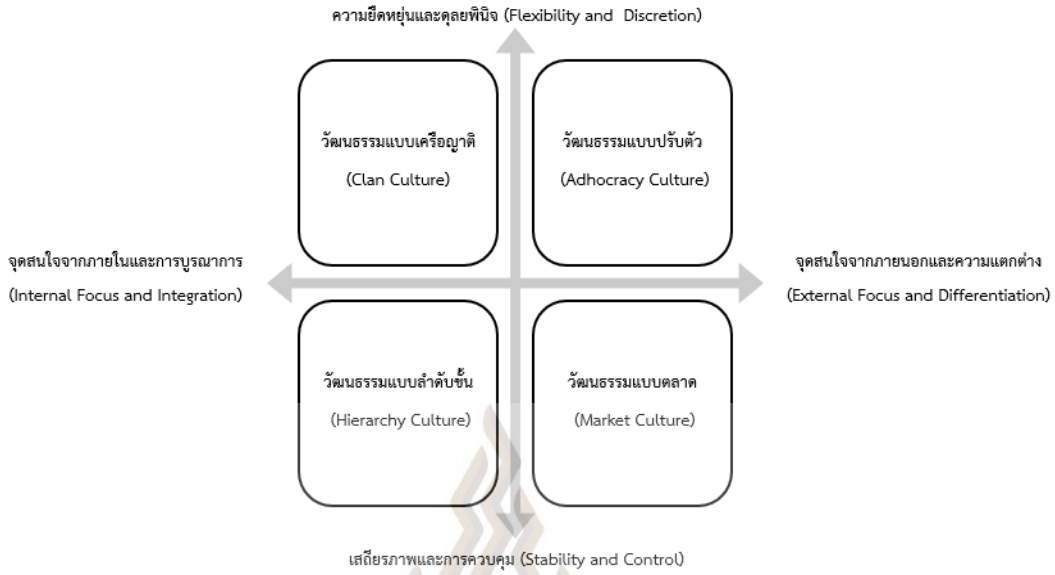
4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)

วัฒนธรรมแบบตลาดเป็นการเน้นการมองออกไปข้างนอกและมุ่งเน้นภายในเช่นกัน รวมถึงตระหนักถึงตำแหน่งขององค์การ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทำให้บุคคลที่องค์การจำเป็นต้องติดต่อด้วยหรือลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยอดเยี่ยมเพื่อลูกค้าและพัฒนาภายในองค์การอยู่เสมอ

วัฒนธรรมการตลาดนั้นมุ่งเน้นผลลัพธ์ กล่าวคือเป็นการทำงานด้วยความเข้มแข็ง ทำงานด้วยความแข่งขันเป็นหลัก ผู้นำจึงเป็นผู้ขับเคลื่อนในการทำงาน สิ่งที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกันคือการทำงานเพื่อชัยชนะ ความสำเร็จถูกกำหนดในแง่ของส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉพาะเจาะจง

เครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ทาง Cameron & Quinn (1999) ที่เรียกว่า “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” วัตถุประสงค์ของเครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การ คือการประเมินมิติที่สำคัญ 6 ข้อของวัฒนธรรมองค์การ หัวข้อเหล่านี้เป็นการทำให้เครื่องมือสมบูรณ์ จะทำให้ทราบว่าภาพองค์การจะดำเนินการอย่างไร และค่านิยมที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะ เพื่อใช้ในการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ เครื่องนี้อยู่ในรูปแบบของแบบสอบถามที่กำหนดให้บุคคลต้องตอบเพียง 6 ข้อ

1) ลักษณะที่โดดเด่น (Dominant Characteristics)
2) ภาวะผู้นำองค์การ (Organizational Leadership)
3) การบริหารจัดการพนักงาน (Management of Employees)
4) สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันภายในองค์การ (Organization Glue)
5) การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Emphases)
6) เกณฑ์ความสำเร็จ (Criteria of Success)



รูปที่ 2.1 กรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework)

ที่มา : Cameron & Quinn, 1999

ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภทของ Cameron & Quinn (1999) ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การบริษัท ก. ผ่านการรับรู้ของสมาชิกองค์การ หากวิเคราะห์ตามตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ของ บริษัท ก. น่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) เริ่มต้นจากผู้นำองค์การเป็นผู้ดำเนินการนโยบาย รวมถึงควบคุมติดตาม ซึ่งมีกฎระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนอย่างมากในการทำงาน ลักษณะการทำงานจึงเป็นทางการ พนักงานบริษัททำงานตามความชำนาญในการทำงานโดยเฉพาะ ทั้งในการทำงานส่วนสินไหมและส่วนบริการรับประกันภัย

2.2 แนวคิดโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ

ในข้อเสนอเรื่อง “โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ” ของ Mintzberg (1979) เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การทำงานภายในจึงเกิดการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นกลไกภายในขององค์การ แบบจำลองโครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่ Mintzberg (1979) สร้างขึ้นประกอบด้วยส่วนประกอบพื้นฐาน 5 ส่วนของพนักงานฝ่ายต่างๆในองค์การที่จะต้องพึ่งพากัน ประกอบด้วย

1) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core)

แกนหลักในการดำเนินงานขององค์การประกอบด้วยสมาชิกซึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ:รักษาปัจจัยนำเข้าสำหรับการผลิต สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตให้กลายเป็นผลผลิต สามารถแจกจ่ายผลผลิตได้ ให้การสนับสนุนโดยตรงสำหรับปัจจัยการผลิต การเปลี่ยนแปลง ผลผลิต ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) คือหัวใจของทุกองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างผลลัพธ์ที่จำเป็นเพื่อรักษาชีวิตไว้ แต่ยกเว้นองค์กรที่เล็กที่สุด องค์กรจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบการดูแลระบบ

2) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex)

เป็นผู้นำสูงสุดขององค์การในเชิงกลยุทธ์ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมขององค์การ มีหน้าที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิผล และให้บริการตามความต้องการตามอำนาจการผู้ควบคุมหรือมีอำนาจเหนือองค์การ โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะมีขอบเขตหน้าที่กว้างที่สุด และให้มุมมองที่เป็นนามธรรมที่สุดขององค์การ งานระดับนี้โดยทั่วไปโดดเด่นด้วยการทำซ้ำเป็นอย่างน้อย และการกำหนดมาตรฐาน ดุลยพินิจ และวงจรการตัดสินใจที่ค่อนข้างยาว ปรับร่วมกัน เป็นกลไกที่เอื้ออำนวยต่อการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเอง

3) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line)

ในลำดับชั้นการบริการ ผู้บริหารระดับกลางทำงานหลายอย่างในกระบวนการควบคุมดูแลโดยตรงส่วนบนและส่วนล่าง รวบรวมข้อมูล "ผลตอบรับ" เกี่ยวกับประสิทธิภาพของหน่วยงานและส่งต่อข้อมูลบางส่วนนี้ไปยังผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือกว่า ซึ่งมักจะรวมไว้ในกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่บริหารจัดการทั้งหมดของหัวหน้าผู้บริหาร แต่ในบริบทของการจัดการหน่วยงานของตนเอง

4) ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure)

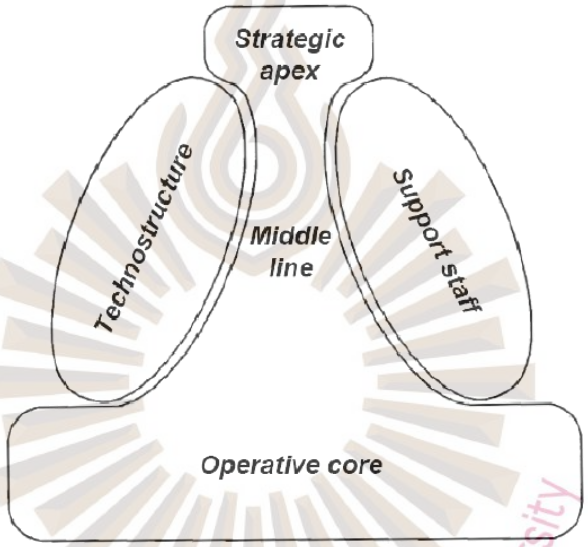
ดำเนินการเป็นนักวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว กับ การเปลี่ยนองค์กรให้ทันการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม โดยมีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมใน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

องค์กรที่มีเสถียรภาพและได้มาตรฐาน ในขณะที่นักวิเคราะห์มีอยู่เพื่อสร้างมาตรฐานให้กับงานของผู้อื่น งานของพวกเขาดูเหมือนจะประสานงานกับผู้อื่นโดยส่วนใหญ่ผ่านการปรับตัวร่วมกัน

5) ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff)

ดำเนินการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ไม่ได้อยู่ภายใต้สายงานหลักๆ ภายในขององค์การขนาดใหญ่โดยฝ่ายสนับสนุนสามารถพบได้ในลำดับชั้นต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้รับบริการ



รูปที่ 2.2 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ (The Five Basic Parts of Organizations)

ที่มา : Mintzberg, 1979

ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานขององค์การของ Mintzberg (1979) เป็นฐานในการสร้างกรอบแนวคิด โดยเฉพาะตัวแปรต้นที่อธิบายปัจจัยลักษณะงานตาม 5 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์การ และนำไปใช้ในกระบวนสุ่มตัวอย่างจำแนกพนักงานแต่ละสำนักงานใหญ่และภูมิภาคออกตามฝ่ายงาน 5 ประเภทโครงสร้างพื้นฐานขององค์การของ Mintzberg (1979)

2.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถสะท้อนออกมาสู่ภายนอกได้ และเป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์การส่งต่อซึ่งกันและกัน แม้วัฒนธรรมองค์จะเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกไปในองค์การ แต่ด้วย

รูปแบบวัฒนธรรมที่เป็นรูปแบบของนามธรรม อาทิเช่น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การจึงไม่ใช่สิ่งที่จะอยู่ในลักษณะถาวร เพราะทั้งหมดเป็นวัฒนธรรมจะเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นพลวัตทางสังคม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้อธิบายปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณีดังต่อไปนี้

1) การใช้วิกฤติอย่างไม่คาดฝัน (A Dramatic Crisis) สิ่งนี้จะทำให้รากฐานในการร่วมมือร่วมใจกันอ่อนลง และแสวงหากระแสวัฒนธรรมเข้ามาแทนที่

2) การเปลี่ยนผู้นำ (Turnover in Leadership) ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ มักมีทางเลือกที่เป็นค่านิยมที่สำคัญ ที่จะทำให้การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นไปด้วยความสามารถตอบสนองต่อสภาวะวิกฤติ

3) องค์การใหม่ (อายุน้อย) และเล็ก (Young & Small Organization) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มักจะเกิดในองค์การที่มีอายุน้อยและขนาดเล็ก ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมในองค์การใหม่เหล่านี้ยังฝังรากไม่ลึก และเป็นการง่ายที่ผู้บริหารจะจัดการสื่อสารค่านิยมใหม่ๆ แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง ในทางตรงกันข้ามองค์การขนาดใหญ่ จะประสบความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

4) วัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) การยึดติดวัฒนธรรมมากและมีข้อตกลงร่วมในค่านิยมของกลุ่มสมาชิกสูง ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งตรงข้ามกับการมีวัฒนธรรมอ่อนหรือวัฒนธรรมหลวมๆ จะยอมเปลี่ยนแปลงง่ายกว่าวัฒนธรรมที่แข็งดังข้างต้น

Trice & Beyer (1993 อ้างถึงในชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) ได้เสนอคติพจน์ที่กำหนดเพื่อเสนอทางออกจำนวน 8 ข้อ หรือเรียกได้ว่าเป็น “ข้อพิจารณาเฉพาะเจาะจงสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ” ประกอบด้วย

1) การใช้ประโยชน์จากช่วงเวลาที่สถานการณ์กำลังดีให้เต็มที่

2) การรวมเอาการตักเตือนเข้ากับการมองโลกในแง่ดี

3) ความเข้าใจดีเกี่ยวกับการต่อต้านขัดขืนที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

4) การเปลี่ยนแปลงในหลายส่วน แต่ยังคงความสืบเนื่องหรือการสืบทอดคุณค่าบางเรื่องไว้

5) ตระหนักถึงความสำคัญของการนำไปปฏิบัติ

6) การเลือกสรร ปรับเปลี่ยน และกำหนดสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสม

7) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการขัดเกลาทางสังคม

8) การสรรหา หรือบ่มเพาะผู้นำที่เต็มไปด้วยจิตใจปฏิรูปใหม่

ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่ออธิบายให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การซึ่งถือว่าเป็นประเด็นสำคัญของการที่เลือกองค์การอย่างเช่น บริษัท ก. มาทำการศึกษาให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

2.4 แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล

Osborne & Gaebler (1992 อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) สร้างข้อเสนอการเชิญชวนให้รัฐบาลเป็น “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government)” หมายถึงรัฐบาลที่สามารถบริหารจัดการโดยแข่งขันกับองค์การธุรกิจที่มุ่งแสวงกำไรได้ รวมทั้งแข่งขันกับองค์การที่ไม่แสวงหากำไร และหน่วยงานอื่นๆของรัฐบาล โดยการเปลี่ยนสถาบันระบบราชการทั้งหลายให้กลายเป็นสถาบันแบบผู้ประกอบการ ซึ่งพร้อมจะต่อสู้กับอุปสรรคของการคิดริเริ่ม ความเต็มใจที่ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรให้น้อยลงและความกระตือรือร้นที่จะยอมรับความคิดใหม่ๆ แนวคิดและข้อเสนอหลัก 10 ประการในการยกเครื่องรัฐบาลให้เป็นรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ ได้แก่

1) การที่รัฐบาลที่เร่งการดำเนินการ (Catalytic Government) โดยไม่ต้องลงมือทำเอง เปลี่ยนหน้าที่จากคนพายเรือไปเป็นคนที่ถือหางเสือเรือเพื่อกำกับทิศทาง

2) การเป็นรัฐบาลที่ชุมชนเป็นเจ้าของ (Community-Owned Government) ให้อำนาจกับชุมชนและมอบอำนาจให้ประชาชนไปดำเนินการมากกว่าที่จะทำหน้าที่รับใช้บริการแบบเดิม

3) การเป็นรัฐบาลที่แข่งขันได้ (Competitive Government) ส่งเสริมการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ

4) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ (Mission-Driven Government) โดยเปลี่ยนจากการเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยกฎ ระเบียบ เป็นการขับเคลื่อนด้วยภารกิจ

5) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Results-Oriented Government) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า

6) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้า (Customer-Driven Government) ตอบสนองความต้องการของประชาชนแบบเดียวกับที่องค์การเอกชนตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่ใช่ตอบสนองต่อระบบราชการ

7) การเป็นรัฐบาลแบบวิสาหกิจ (Enterprising Government) มุ่งหารายได้มากกว่าที่จะใช้จ่ายเงินอย่างเดียว

8) การเป็นรัฐบาลที่มีการเตรียมป้องกัน (Anticipatory Government) มีการเฝ้าระวังล่วงหน้ามากกว่าที่จะคอยแก้ปัญหาตามหลัง

9) การเป็นรัฐบาลที่กระจายอำนาจ (Decentralized Government) มีการกระจายอำนาจตามลำดับขั้นชั้นบังคับบัญชามาสู่การให้อำนาจในการมีส่วนร่วมและทีมงาน

10) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยตลาด (Market-Oriented Government) อาศัยการยกระดับการเปลี่ยนแปลงผ่านกลไกตลาด

ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลของ Osborne & Gaebler (1992) มาใช้เป็นฐานในการอธิบายความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การต่างๆ โดยเฉพาะองค์การที่เกิดขึ้นได้ไม่นาน และเป็นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดภายหลังการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันภัย

หากเรามองย้อนไปช่วง 10 – 20 ปีก่อนจากนี้ รูปแบบและมุมมองของการประกันภัยกับสังคมมีสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นเป็นอย่างมาก มีการเปิดกว้างสำหรับการทำความเข้าใจร่วมกันของประกันภัย การทำประกันภัยไม่ใช่เรื่องหลอกหลวงหรือในทางลบอีกต่อไป สังคมไทยเริ่มมีความเข้าใจและทำความศึกษาที่กว้างขวางขึ้นทำให้ประกันภัยเป็นเครื่องมือที่สังคมไทยลดความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ มองเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีประกันภัยไว้ เช่น ประกันภัยรถยนต์ ประกันชีวิต โดยแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2564 – 2568) ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย หรือ คปภ. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ระบบประกันภัยไทย มีความมั่นคง ยั่งยืน และแข่งขันได้ในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนเข้าถึง การประกันภัยและใช้ประโยชน์ในการรองรับความเสี่ยง” และกำหนดยุทธศาสตร์ 4 หลัก ดังนี้ 1.พัฒนาและส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัย ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมใหม่ 2.สร้างวัฒนธรรมการ

บริหารความเสี่ยงด้านประกันภัยให้ประชาชนและภาคเอกชน 3.ผลักดันให้ระบบประกันภัยมีบทบาทในการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน 4.พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านประกันภัยเพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจประกันภัย

การประกันภัย เริ่มมีความสำคัญและมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วง10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2548 - 2557) ธุรกิจประกันภัยไทยมีอัตราการขยายตัวของเบี้ยประกันภัยเฉลี่ยปีละ 12.40% แต่หากเปรียบเทียบกับประเทศที่ใช้ประโยชน์จากการประกันภัยอย่างแพร่หลาย ยังพบว่า ประชากรไทยยังใช้การประกันภัยเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงน้อยมากพิจารณาได้จากสัดส่วนเบี้ยประกันต่อ GDP (Insurance Penetration) ของไทยมีค่าเท่ากับ 5.80% (สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย)

ในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประกันภัยมีระบุไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระบุไว้ในบรรพ 3 ลักษณะ 20 ประกันภัย

มาตรา 861 อันว่าสัญญาประกันภัยนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคลคนหนึ่งตกลงจะใช้ ค่าสินไหมทดแทน หรือใช้เงินจำนวนหนึ่งให้ในกรณีวินาศภัยหากมีขึ้น หรือในเหตุอย่างอื่น ในอนาคตดั่งได้ระบุไว้ในสัญญา และในการนี้บุคคลอีกคนหนึ่งตกลงจะส่งเงินซึ่งเรียกว่า เบี้ยประกันภัย

มาตรา 862 ตามข้อความในลักษณะนี้ คำว่า ผู้รับประกันภัย ท่านหมายความว่า คู่สัญญาฝ่ายซึ่งตกลงจะใช้ค่าสินไหม ทดแทน หรือใช้เงินจำนวนหนึ่งให้ คำว่าผู้เอาประ กันภัย ท่านหมายความว่าคู่สัญญาฝ่ายซึ่งตกลงจะส่งเบี้ย ประกันภัย คำว่า ผู้รับประโยชน์ ท่านหมายความว่าบุคคลผู้จะพึงได้รับค่าสินไหมทดแทน หรือรับจำนวนเงินใช้ให้ อนึ่งผู้เอาประกันภัยและผู้รับประโยชน์นั้น จะเป็นบุคคลคนหนึ่งคนเดียวกันก็ได้

ซึ่งได้แบ่งประเภทประกันภัยตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ไว้ 2 ประเภท ดังนี้ ได้แก่

1) การประกันชีวิต (Life Insurance) โดยกำกับภายใต้กฎหมายพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ.2535

2) การประกันวินาศภัย (Non-Life Insurance) โดยกำกับภายใต้กฎหมายพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ.2535

ความเป็นมาของกฎหมายประกันภัยของประเทศไทยไม่ได้มีความซับซ้อนและเกิดขึ้นเอง โดยเป็นการได้รับอิทธิพลจากต่างประเทศ โดยเฉพาะชาวตะวันตกที่เข้ามาทำกิจการค้าขายในประเทศไทยหรือสยามในสมัยนั้น วุฒิชัย นิลาวงษ์ (2558) ได้กล่าวถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประกันภัยในช่วงแรกๆไว้ว่า กฎหมายฉบับแรกเท่าที่ค้นพบ ที่มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการประกันภัย คือพระราชบัญญัติลักษณะเข้าหุ้นส่วนและบริษัท ร.ศ.130 (พ.ศ.2454) ซึ่งมาตรา 115 บัญญัติว่า “บริษัทเดินรถไฟ รถราง บริษัทรับประกันต่างๆ บริษัททาการคลังเงินเหล่านี้ ท่านห้ามมิให้ตั้งขึ้นนอกจากได้รับพระบรมราชานุญาต” ในปี พ. ศ.2467 ได้มีการบัญญัติประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ขึ้น มีบรรพ 3 ลักษณะ 20 เป็นเรื่องการประกันภัยรวมอยู่ด้วย เป็นการรับรู้ข้อตกลงในเรื่องประกันภัยว่าเป็นสัญญาที่ผูกพันชอบด้วยกฎหมาย และได้มีบทบัญญัติลักษณะห้างหุ้นส่วนบริษัท มาตรา 1014 กล่าวไว้ว่า ห้ามมิให้ตั้งห้างหุ้นส่วนบริษัท เพื่อทาการประกันภัยขึ้น เว้นแต่จะได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตเป็นพิเศษ ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการเริ่มควบคุมการก่อตั้งบริษัทประกันภัยไม่ให้ตั้งโดยเสรี แต่ยังมิได้ ควบคุมการดำเนินกิจการโดยตรง ชาวต่างประเทศในขณะนั้นได้ติดต่อขออนุญาตประกอบธุรกิจประกันภัยกับกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม แต่ทางกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงคมนาคมยังไม่พร้อมที่จะรับการจดทะเบียนประกอบธุรกิจประกันภัยในทันที เพราะเห็นว่าการประกันภัยเป็นธุรกิจที่ต้องดาเนินโดยมีส่วนเกี่ยวพันถึงสาธารณชนในด้านความผาสุกและปลอดภัย จึงได้มีการกาหนดธุรกิจประกันภัยไว้ในกฎหมายที่ว่าด้วยความผาสุกและปลอดภัยแห่งสาธารณชน ทั้งจำเป็นต้องกำหนดระเบียบการปฏิบัติในการควบคุมธุรกิจให้มีมาตรฐานและปลอดภัยด้วย

ประกันภัยภาคบังคับในประเทศไทยเริ่มมีแนวความคิดมานานแล้ว แต่ไม่มีการลงมือทำอย่างจริง อาจด้วยจำนวนรถในช่วงเวลานั้นไม่ได้มีจำนวนมากเท่าในปัจจุบัน ด้วยจำนวนรถที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้อุบัติเหตุก็เพิ่มขึ้นตามเช่นกัน การขาดความคุ้มครองที่ครอบคลุมทำเกิดปัญหาในเรื่องการรับผิดชอบ จึงเกิดการผลักดัน พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 ในสมัยรัฐบาลของนายอานันท์ ปันยารชุน เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ.2535 และบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2536

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อให้ความคุ้มครองและความช่วยเหลือแก่ประชาชนทุกคน ที่ได้รับความเสียหายต่อชีวิต ร่างกาย หรืออนามัย เพราะประสบภัยจากรถ เป็นค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล หรือให้ได้รับ

เงินช่วยเหลือเป็นค่าปลงศพ หรือค่าใช้จ่ายอันจำเป็นเกี่ยวกับจัดการงานศพในกรณีเสียชีวิตโดยเร็วที่สุด หลังจากที่ได้รับอุบัติเหตุจากรถ โดยไม่ต้องรอการพิสูจน์ความรับผิด พร้อมทั้งให้มีสิทธิได้รับค่าสินไหมทดแทนเป็นจำนวนพอสมควรหลังจากที่มีการพิสูจน์ความรับผิดแล้ว

2) เพื่อเป็นหลักประกันให้กับโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลทุกแห่งว่าจะได้รับค่ารักษาพยาบาลและค่าใช้จ่ายอันจำเป็นเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลอย่างแน่นอ และรวดเร็ว เมื่อได้รับผู้ประสบภัยจากรถเข้ารับการรักษาตัว

3) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งเบาภาระค่าเสียหาย ทั้งนี้เพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ประสบภัยและครอบครัว รวมถึงเป็นการแบ่งเบาภาระของเจ้าของรถผู้ครอบครองรถหรือผู้ขับขี่ที่เป็นฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบต่ออุบัติเหตุที่เกิดขึ้น โดยจะมีผู้รับผิดชอบจ่ายค่าเสียหายเบื้องต้นและค่าเสียหายให้แก่ผู้ประสบภัยแทนตน ซึ่งก็คือ บริษัทประกันภัยที่รับประกันภัยรถคันที่เอาประกันภัย

4) เพื่อให้ประกันภัยเข้ามาช่วยร่วมในการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในด้านการให้สวัสดิการสงเคราะห์แก่ผู้ประสบภัยจากรถ (สมพร สืบถวิลกุล, 2557)

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 มีการแก้ไขเพิ่มเติม จำนวน 5 ฉบับ ตั้งแต่ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2536 ฉบับที่ 3 พ.ศ.2540 ฉบับที่ 4 พ.ศ.2550 และฉบับที่ 5 พ.ศ.2551 ฉบับที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อพระราชบัญญัติมากที่สุด คือ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2540 ที่เกิดการจัดตั้ง บริษัท ก.ขึ้น เนื่องด้วยในเวลาที่ประกาศใช้พระราชบัญญัติประสบปัญหาอย่างมากในการบังคับใช้กฎหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 มาตรา 10 ทวิ บัญญัติให้จัดตั้ง “บริษัท ก.” ขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนตามพระราชบัญญัตินี้ แทนบริษัทประกันภัยต่าง ๆ เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประสบภัยหรือทายาทโดยธรรมของผู้ประสบภัยที่ไม่สามารถเรียกร้องค่าเสียหายจากบริษัทที่รับประกันภัยรถคันที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ เนื่องจากบริษัท ก.ฯ มีสาขาให้บริการอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ ต่อมาเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2542 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้บริษัท ก.ฯ รับประกันภัยเฉพาะรถจักรยานยนต์ได้ทำหน้าที่เป็นสานักงานประกันภัยรถผ่านแดนแห่งชาติ (Thai National Bureau of Insurance) ตามมาตรา 10 ทวิ กำหนด บริษัททุกบริษัทต้องเข้าชื่อซื้อหุ้นในการจัดตั้ง การเพิ่มทุน และดำเนินการใด ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของบริษัท ก. ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์ ฉบับวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2541 (วุฒิชัย นิลาวงษ์, 2558)

ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับประกันภัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รองรับในการศึกษา ประกันภัยเป็นเรื่องที่ถูกละเลยในสังคมไทยมาเป็นเวลานาน การให้หลักประกันพื้นฐานกับประชาชนทุกคนจึงมีความสอดคล้องกับองค์การอย่างบริษัท ก. ที่ทำหน้าที่ตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบจากรถ พ.ศ.2535 เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม และเศรษฐกิจของประเทศไทย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนยอมรับโดยทั่วกัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นสิ่งที่เข้าถึงการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มและบุคคล เอกสารวิจัยนี้สามารถนำเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านองค์การ สนับสนุนสมมติฐานการศึกษาที่วางไว้

พิจิก พรหมแก้ว (2547) ได้ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน และแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์การด้านงาน วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ทัศนคติต่อองค์การ และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่ง ทัศนคติต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านทัศนคติต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ด้านบุคคลที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านองค์การ คือสถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการ

บริหารงาน การพัฒนาพนักงาน ทัศนคติต่อองค์การ ความมีชื่อเสียงขององค์การ และโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงาน

ด้านกลุ่ม และด้านบุคคลแตกต่างกัน มีเพียงโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานแตกต่างกัน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มและบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยมีงานวิจัยที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ คือ วัฒนธรรมองค์การ และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ซึ่งนำไปสู่การอธิบายที่มา ลักษณะ ความหมาย แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท และบริบทที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้ดังนี้

พรรณทิภา นิลโสภณ (2551) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ โดยศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้มีอำนาจในองค์การที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และเพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แฮนดี โดยผู้ศึกษากำหนดให้หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งที่เป็นหน่วยงานระดับกรมและมีลักษณะเป็นองค์การที่บริหารงานโดยผู้บริหารมาจากสาขาวิชาชีพเป็นหน่วยศึกษาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษานี้ มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบอพอลโลและวัฒนธรรมแบบซีอุส โดยมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ คือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการปัจจัยจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจในองค์การ ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส ส่วนผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบดิออนิซุส ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แฮนดี สามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของคนในองค์การในประเทศไทยโดยภาพรวมเท่านั้น

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การไม่จำเป็นต้องเป็นวัฒนธรรมเพียงหนึ่งเดียว ภาพสะท้อนของวัฒนธรรมจึงมีความหลากหลายทั้งส่วนที่เป็น

วัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย ความเป็นผู้นำภายในองค์การก็ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การทั้งในส่วนของวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยอีกด้วย

ชนกสุดา ธนศักดิ์ (2552) ได้ทำการศึกษา กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์กับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) กรณีศึกษา สำนักงาน ก.พ.ร. สนใจที่จะศึกษาและทบทวน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันตามต้นแบบ I AM READY ที่บัญญัติขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551 - 2555 หรือไม่ และเกิดความเหมาะสมกับวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ.ร. และเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551 - 2555)

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ (Accountability: A) และรองลงมาคือการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก (Relevancy : R) ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญและความเหมาะสมวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบมุ่งปรับเปลี่ยน และแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือแบบตลาด I AM READY เป็นค่านิยมที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับโครงสร้างยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า การวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมเป็นกรอบขององค์การ ซึ่ง I AM READY เป็นค่านิยมวิธีการคือแบบของพฤติกรรม ที่จะสามารถทำให้บรรลุค่านิยมตามเป้าหมายได้ คือ เก่ง ดี มีส่วนร่วม และตอบสนองทันต่อความเปลี่ยนแปลง สุดท้ายแล้วภายในองค์การที่สะท้อนออกมาไม่ได้ครบตามที่วางเอาไว้ เอกสารวิจัยนี้จะนำมาใช้ในเรื่องของค่านิยมสำคัญและวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมแบบตลาด ผู้ศึกษามองว่าวัฒนธรรมแบบตลาดควรเป็นวัฒนธรรมองค์การหลักที่ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

ภัสนันท์ พ่วงเถื่อน (2554) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่งในภาคตะวันออก การวิจัยนี้ต้องการพิจารณาว่าแท้จริงแล้วองค์การบริหารส่วนจังหวัดในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนึ่งนั้น มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรและลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นนั้น ได้รับอิทธิพลจากเหล่ง

ที่มาวัฒนธรรมต่างๆอย่างไร โดยอิทธิพลของแต่ละแหล่งที่มานั้นมีลักษณะเฉพาะหรือลักษณะร่วมอันมีผลต่อการก่อเกิดวัฒนธรรมองค์การที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษานี้จะสามารถอธิบายหรือ จัดรูปแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์การของอบจ.จากความสัมพันธ์ของแหล่งที่มากับวัฒนธรรมที่สืบค้นได้หรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามประเด็นดังกล่าว ผู้ศึกษาได้อาศัยการศึกษาจากกรณีศึกษาซึ่งเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่งในภาคตะวันออก อันได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีและองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง โดยอาศัยการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของเอ็ดการ์ ชายน์เป็นหลัก

ผลการศึกษาพบว่า แหล่งที่มาวัฒนธรรมองค์การของอบจ.ที่ประกอบด้วย ภาพสังคมและเศรษฐกิจของจังหวัด นโยบายและเรียบของรัฐ โครงสร้างอำนาจและการเมืองท้องถิ่น ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารรุ่นต่อมา และประสบการณ์การทำงานร่วมกันของสมาชิก แต่ละแหล่งที่มาส่งผลต่ออบจ.แตกต่างกัน โดยผู้ก่อตั้งและผู้บริหารรุ่นต่อมาเป็นแหล่งที่มาที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของอบจ.มากที่สุด อิทธิผลจากแต่ละแหล่งที่มาดังกล่าวทำให้อบจ.ชลบุรีมีวัฒนธรรมองค์การระดับฐานคติในแบบความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่ ส่วนอบจ.ระยองมีรูปแบบการปรับตัวเพื่อดำรงสถานะ

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า แม้ว่าอบจ.แต่ละแห่งจะมีรูปแบบในเชิงทางการที่คล้ายคลึงกันแต่รายละเอียดภายในองค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การกลับมาความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทำให้การศึกษาองค์การที่มาของวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญที่จะสามารถอธิบายในขั้นต่อไปได้ การศึกษาองค์การที่เป็นรูปแบบการจัดตั้งแบบเดียวกัน แต่อยู่ในบริบทที่แตกต่างกันอาจทำให้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันออกไปด้วย

มัณตรายาห์ ศรีสุวรรณ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์นี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาเพื่อสืบค้นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ดำรงอยู่และที่พึงประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นแบบลำดับขั้นหรือราชการ เนื่องจากสอดคล้องกับทฤษฎีของ Cameron & Quinn (1999) เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีโครงสร้างองค์การแบ่งเป็นหลายระดับ มีกระบวนการทำงานหลายขั้นตอน โดยมีกฎระเบียบเป็นข้อกำหนดที่สำคัญในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ บุคลากรมีการหมุนเวียนการปฏิบัติงานน้อยมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา มีการควบคุม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันความผิดพลาด ทำให้เกิดข้อสรุปว่า หน่วยงานราชการที่มีขั้นตอนการทำงานที่ตายตัวมีกฎระเบียบชัดเจน แม้จะส่งเสริมการพัฒนาอยู่สม่ำเสมอ แต่ก็อยู่ในวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สมพร สืบถวิลกุล (2557) ได้ทำการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนำนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไปปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไปปฏิบัติศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไปปฏิบัติ และศึกษาแนวทางในการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถที่เหมาะสมสำหรับบริบทสังคมไทย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การนำนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไปปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายทั้ง 4 ประการ ได้แก่ 1) การคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ 2) การสร้างหลักประกันให้สถานพยาบาล 3) การให้ธุรกิจประกันภัยมีส่วนร่วมแบ่งเบาภาระค่าเสียหายของผู้ประสบภัยจากรถ 4) การแบ่งเบาภาระงบประมาณของรัฐด้านสวัสดิการสงเคราะห์ โดยปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ปัจจัยด้านทรัพยากรนโยบาย 3) ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) ปัจจัยปัจจัยด้านสมรรถนะองค์การและแรงจูงใจ 5) ปัจจัยด้านการประสานงานและการสร้างความร่วมมือ 6) ปัจจัยด้านนวัตกรรมการให้บริการ โดยพบว่ามีเฉพาะปัจจัยด้านการประสานงาน และการสร้างความร่วมมือเท่านั้นที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินการ

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า นโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถมีการบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ในบางส่วน แต่ไม่ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กฎหมายตั้งใจไว้ อาจด้วยองค์ประกอบของกฎหมายที่ต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานจำนวนมาก ทั้งภาครัฐและเอกชน บริษัท ก.จึงเป็นเหมือนตัวกลางที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 กำหนดขึ้นมาซึ่งไม่สามารถประสานระหว่างหน่วยงานต่างๆได้ตามควรจะเป็น

วุฒิชัย นิลาวงษ์ (2558) ได้ทำการศึกษา ปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 เพื่อคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ และให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ประสบภัยจากรถ ที่ได้รับบาดเจ็บหรือ เสียชีวิต โดยศึกษามาตรการทางกฎหมายเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประสบภัยอย่างแท้จริง โดยผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารโดยนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกฎหมายต่างประเทศ คือ พระราชบัญญัติหลักประกันความรับผิดของผู้ใช้รถยนต์ (Auto Motion Liability Security Law, 1955) ของประเทศญี่ปุ่น

ผลการศึกษามีปัญหาในการการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 ใน 3 ประเด็น กล่าวคือ 1) การดำเนินงานของบริษัท ก. ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากในปัจจุบันบริษัท ก. มีอัตรารายได้สูงขึ้นในทุกๆปี แต่ยังคงมีปัญหาการจ่ายค่าเสียหายเบื้องต้นยังเกิดความล่าช้า เป็นผลมาจากการทำงานของบริษัท ก. กับบริษัทประกันภัยยังไม่สัมพันธ์กันซึ่งมีแนวคิดที่แตกต่างกัน 2) การตั้งเบิกค่ารักษาพยาบาล ในการตั้งเบิกค่ารักษาพยาบาลยังมีข้อจำกัดอยู่ กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้ประสบภัยบาดเจ็บพักรักษาตัวที่โรงพยาบาล โรงพยาบาลจะตั้งเบิกค่ารักษาพยาบาลให้กับผู้ประสบภัย แต่หากผู้ประสบไม่ได้พักรักษาตัวที่โรงพยาบาล ผู้ประสบภัยต้องสำรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลก่อน และไปตั้งเบิกค่าเสียหายเบื้องต้นภายหลัง 3) พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแบ่งค่าสินไหม ออกเป็นสองส่วน คือ ค่าเสียหายเบื้องต้นและค่าเสียหายส่วนเกินกว่าค่าเสียหายเบื้องต้น ในกรณีทีผู้ประสบภัยเกิดเหตุแต่คู่กรณีหลบหนีไป ผู้ประสบภัยสามารถเบิกจ่ายได้แค่ค่าเสียหายเบื้องต้นเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เป็นธรรมต่อผู้ประสบภัย เพราะหากมีค่าใช้จ่ายที่เกินกว่าค่าเสียหายเบื้องต้น ผู้ประสบภัยต้องจ่ายเอง เพราะไม่มีคู่กรณีทำให้ไม่สามารถเบิกค่าเสียหายที่เกินกว่าค่าเสียหายเบื้องต้นได้ ส่วนค่าเสียหายที่เกินกว่าค่าเสียหายเบื้องต้นยังเป็นปัญหา เพราะบริษัทประกันภัยดำเนินการเบิกจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้ผู้ประสบภัยล่าช้า และไม่เป็นธรรม

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า ปัญหาที่เกิดจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติเป็นปัญหาที่โดยละเลยจากภาครัฐ ไม่ได้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนนโยบายเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นทั้งกับประชาชนและภาคเอกชน สาระสำคัญของกฎหมายจึงไม่ได้ถูกผลักดันให้ได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งที่ผ่านเวลามาเกือบ 30 ปีในการเริ่มบังคับใช้

จิตรานันท์ เหลืองพิริยะชาติ (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา: บุคลากรสายงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การให้นำมาปรับใช้

ให้สอดคล้องกับหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและหลักคุณธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของบุคลากรสายงานสนับสนุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 - 5 ปี และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว และมีความสัมพันธ์กับหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลด้านสิ่งจูงใจหรือรางวัลตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากการศึกษาข้างต้น ทำให้เกิดข้อสรุปว่า ช่วงอายุหรือ Gen ถือว่าเป็นส่วนของปัจจัยที่ทำให้การแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร ความหลากหลายของช่วงอายุเองก็เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การต้องรู้จักการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สายสนับสนุน มีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ เนื่องจากให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับทุกด้านกับการบริหารงานบุคคล

Dubkevics & Barbars (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Role of Organizational Culture in Human Resource Management (บทบาทของวัฒนธรรมองค์การในการบริหารทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งวัตถุประสงค์ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและวิเคราะห์ตัวอย่างขององค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยได้กล่าวถึง การใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ประเภทแรกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นภูมิหลังของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศลัตเวีย โดยใช้การทดสอบและทดสอบเหมาะสมกับวิธีการวิจัย ความหมายเชิงปฏิบัติ โดยความจำเป็นที่ผู้บริหารให้ความสนใจมากขึ้นในวัฒนธรรมองค์การเพื่อเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ นอกจากนี้ จำเป็นต้องตระหนักถึงบทบาทสำคัญของวัฒนธรรมในประสิทธิภาพขององค์การจึงเน้นย้ำในศึกษานี้ ด้วยระดับความแน่นอนที่น่าเชื่อถือ การศึกษาสามารถโต้อธิบายได้ว่าประเภทวัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจเหนือกว่านั้นเป็นแบบลำดับชั้นและแบบตลาด ตามแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) หรือมิติวัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ ตามแนวคิดของ Wallach การอภิปรายที่กระตุ้นการถกเถียงค่อนข้างสูงในมิติวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนโดยวิธีการวิจัยของ Wallach วัฒนธรรมองค์การถือได้ว่ามีประสิทธิภาพเท่ากับระดับการประมาณของวัฒนธรรมที่มีอยู่และที่ต้องการในระดับวัฒนธรรมย่อยทั้ง (พนักงานและผู้บริหาร) อยู่ในระดับสูง ในบริบทของ

การวิจัยที่เฉพาะเจาะจง เราสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Muratović (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Building Competitive Advantage of The Company Based On Changing Organizational Culture (การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ) โดยการใช้ทฤษฎีและการปฏิบัติของการจัดการองค์การในประเทศที่พัฒนาแล้ว สำหรับวัฒนธรรมองค์การได้กลายเป็นแหล่งสำคัญและยั่งยืนในระยะยาวข้อได้เปรียบในการแข่งขันถ้าพัฒนาเป็นพิเศษมีประสิทธิภาพ และได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อเสริมสร้างบริบทของตามวิธีการที่เลือกในการแข่งขัน ในความรู้สึกนี้ต้องมีการพัฒนาที่เหมาะสมเนื้อหาทางวัฒนธรรมคือการรักษาวัฒนธรรมองค์การให้มีความสำคัญมากขึ้น โดยกรอบและวิธีการวิเคราะห์และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การวัฒนธรรมที่เป็นแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) มีรูปแบบทฤษฎีเข้าใจภูมิหลังเครื่องมือการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและกลยุทธ์การศึกษาระบบเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การและการปรับรูปแบบการแข่งขัน การศึกษาในเป็นครั้งแรกโดยเครื่องมือเหล่านี้จะถูกใช้เพื่อสนับสนุนมุมมองดังกล่าวถึงความคิดเห็น เพื่อจำกัดขอบเขตของการศึกษาที่เสนอการวิเคราะห์เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การระหว่างสองตลาดเกิดใหม่บริษัทร่วมในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศ การวิเคราะห์นี้เสนอข้อมูลที่สำคัญและมีพื้นหลังที่เหมาะสมสำหรับบริษัทเหล่านี้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงวัฒนธรรมแนวทางและกิจกรรมตามวิธีการที่พวกเขาเลือกที่จะแข่งขัน

Oz, Kaya & Cifci (2015) ได้การทำการศึกษาเรื่อง Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel' s in Istanbul in Terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model (การประเมินประเภทวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมระดับ 5 ดาวในอิสตันบูลในแง่ของรูปแบบค่านิยมการแข่งขันของ Cameron & Quinn) กล่าวโดยว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นการผสมผสานระหว่างความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม กระบวนการและวิธีการของระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในปี ค.ศ. 2523 วัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญในการจัดการธุรกิจได้กลายเป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในธุรกิจการท่องเที่ยว วัฒนธรรมองค์การในธุรกิจโรงแรมทำให้แน่ใจได้ว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการต่อต้านความไม่แน่นอนโดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน ในการศึกษานี้ โรงแรมระดับ 5 ดาวในอิสตันบูลได้รับการประเมินในด้านของประเภทวัฒนธรรมองค์การ ที่กำหนดโดย Cameron & Quinn (1999) ตามกรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework) ในบริบทของการศึกษา พนักงาน 335

คน จากผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยชี้ว่าค่าเฉลี่ยของประเภทวัฒนธรรมองค์การสูงกว่า อย่างไรก็ตาม ไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างประเภทวัฒนธรรม

องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน เพิ่มความสำเร็จและกิจกรรมขององค์การ และทำให้มั่นใจว่าพนักงานของพวกเขามุ่งมั่นในองค์กรของตนโดยต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ คำจำกัดความของโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกิดขึ้นอยู่บนความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายขององค์การและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในแง่ของวัตถุประสงค์ขององค์การ ในบริบทครั้งนี้ โครงสร้างองค์การอาจแสดงความแตกต่างเนื่องจากงานตามฤดูกาล ซึ่งเป็นลักษณะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น

โดยสรุป การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยสถานะปัจจุบันของแนวโน้มประเภทวัฒนธรรมองค์การในองค์การการท่องเที่ยว อาจสรุปได้ว่าองค์การที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษาวิจัยนี้ไม่มีประเภทวัฒนธรรมองค์กรที่เฉพาะเจาะจง อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและลักษณะแรงจูงใจ ประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำ ฯลฯ ซึ่งเป็นแนวทางในโครงสร้างของประเภทวัฒนธรรมองค์การ

จากการทบทวนเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ยังมีประเด็นของวัฒนธรรมองค์การที่น่าสนใจให้ทำการศึกษา โดยเฉพาะองค์การรูปแบบใหม่อย่างบริษัท ก.ที่เทียบเคียงจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยเป็นองค์การที่เกิดจากการต้องการตอบสนองนโยบายสาธารณะของภาครัฐให้กับประชาชน บนภาวะของการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการจัดการภาครัฐที่ส่งโดยตรงต่อองค์การ รวมทั้งสร้างแนวทางวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

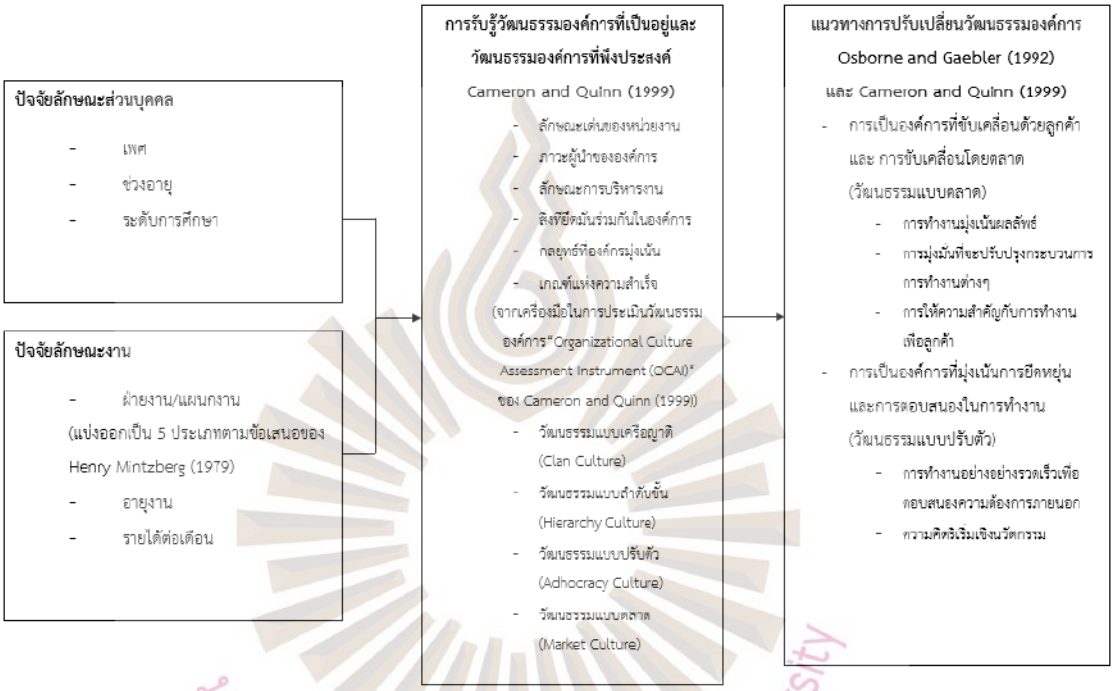
2.7 สมมติฐานการวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย เรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

2) พนักงานบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่เป็นอยู่ ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture)

3) วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. ควรเป็นวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)



รูปที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : ปรับจาก Cameron & Quinn, 1999; Osborne & Gaebler, 1992

กรอบนี้ศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” เริ่มจากตัวแปรอิสระด้านซ้าย 2 กรอบ จำแนกเป็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ได้แก่ เพศชาย, เพศหญิง และเพศทางเลือก ช่วงอายุแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ยุค Baby Boomer อายุระหว่าง 57 - 75 ปี (เกิดระหว่าง พ.ศ.2489 - 2507), ยุค Gen X อายุระหว่าง 42 - 56 ปี (เกิดระหว่าง พ.ศ.2508 - 2522), ยุค Gen Y อายุระหว่าง 24 - 41 ปี (เกิดระหว่าง พ.ศ.2525 - 2540) และยุค Gen Z อายุน้อยกว่า 23 ปี (เกิด พ.ศ.2540 ขึ้นไป) ระดับการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และปัจจัยลักษณะงาน ประกอบด้วย ฝ่ายงาน แบ่งออกเป็น 5 ประเภทตามข้อเสนอของ Henry Mintzberg (1979) อายุงานแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วง 0 – 4 ปี และมากกว่า 4 ปี รายได้

ต่อเดือนแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 12,500 – 30,000 บาทต่อเดือน, 30,001 – 50,000 บาทต่อเดือน และมากกว่า 50,001 บาทต่อเดือน

สำหรับ ตัวแปรตาม แสดงในกรอบกลาง แบ่งการศึกษาออกเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ซึ่งศึกษาได้จากการสำรวจการรับรู้ของสมาชิกองค์การถึงลักษณะของวัฒนธรรม 4 ประเภท ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) โดยใช้เครื่องมือ 2 ชุด ได้แก่ 1) การประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ทาง Cameron & Quinn ที่เรียกว่า “Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)” ประเมิน 6 มิติ ประกอบด้วย ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics) ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) ลักษณะการบริหารงาน (Management of Employees) สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) กลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้น (Strategic Emphases) และเกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) และ 2) คำถามเลือกข้อคำตอบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท ตามลำดับตามความสำคัญที่อยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้และทัศนคติของตนเองในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn ให้มีความใกล้เคียงและสอดคล้องซึ่งบ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกรับรู้ในปัจจุบันเพื่อไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ และนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางของการยกเครื่องรัฐบาลในข้อเสนอของ Osborne and Gaebler (1992) และลักษณะวัฒนธรรมองค์การจากตัวแบบของ Cameron & Quinn (1999) โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ดังต่อไปนี้ 1) การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้าและการขับเคลื่อนโดยตลาด ซึ่งเป็นแนวทางแบบวัฒนธรรมแบบตลาด ที่มีการทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ การมุ่งมั่นที่ปรับปรุงกระบวนการการทำงานต่างๆ และการให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลูกค้า 2) การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการยืดหยุ่นและการตอบสนองในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัว ที่มีการทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” ซึ่งผู้ศึกษาเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เลือกใช้การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสามารถหาคำตอบที่นำมาอธิบายปรากฏการณ์ในข้างต้นได้โดยละเอียด โดยการวิจัยนั้นให้ความสำคัญกับการตีความ ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียดและกระบวนการแปลความหมายของผู้ศึกษา

ผู้ศึกษาอาศัยกรอบแนวคิดที่ถูกศึกษาที่มาของวัฒนธรรมองค์การที่ก่อร่างสร้างให้เกิดวัฒนธรรมดังกล่าวในองค์การได้ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) ไปสู่กลุ่มตัวอย่างที่พนักงานบริษัท ก. ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขาทั้งหมด ให้ได้มาซึ่งการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การ และการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) มุ่งการพรรณนาและตีความพฤติกรรมของกลุ่ม ใช้การเก็บข้อมูลอย่างเคร่งครัดโดยหลีกเลี่ยงอคติเพื่อนำไปสู่ชุดข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีความถูกต้อง ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง ประชากร

การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การศึกษาในครั้งนี้ประชากรที่เลือกใช้ในการศึกษาเป็นจำนวน 1 บริษัท คือ

1) พนักงานบริษัท ก. จำนวน 800 คน ประกอบด้วยพนักงานจากสำนักงานใหญ่ สำนักงานภาคต่างๆ จำนวน 5 ภาค ได้แก่ ฝ่ายบริหารภาคกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ฝ่ายบริหารภาคภาค

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กลางและตะวันออก ฝ่ายบริหารภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายบริหารภาคเหนือ ฝ่ายบริหารภาคใต้ และสาขาต่างๆอีก 81 สาขาทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่เหมาะสมกับกลุ่มจำนวนประชากร กำหนดค่าของความคลาดเคลื่อนสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 10 ตามสูตรการคำนวณ ดังต่อไปนี้

ตัวอย่างสูตรการคำนวณของ Krejcie & Morgan (1970)

$$n = \frac{\chi^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + \chi^2 p(1-p)} \qquad (3\text{-}1)$$

χ = 1.645, p = 0.5, N = 800, e = 0.1

n = [1.6452 * 0.5 * (1 - 0.5) / 0.12] / [1 + (1.6452 * 0.5 * (1 - 0.5) / (0.12 * 800))]

n = 67.6506 / 1.0846 = 62.376

n $\approx$ 63

ตารางที่ 3.1 สรุปจำนวนกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

องค์การ	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
บริษัท ก.	800	63

ผู้ศึกษาเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งสามารถนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อไปใช้อนุมานถึงกลุ่มประชาชนทั้งหมดได้ จึงเลือกการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยเลือกสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มสำนักงานและฝ่ายต่างๆ เริ่มต้นขั้นตอนแรกของการสุ่มจากการสุ่มแบบกลุ่มก้อน (คลัสเตอร์) (Cluster Sampling Technique) โดยการแบ่งกลุ่มก้อนของพนักงานออกตามสำนักงานใหญ่ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานด้านบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบัญชี การเงิน และการลงทุน, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบริหารสำนักงานและจัดซื้อ กลุ่มงานด้านปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน, ฝ่ายกิจการสาขา กลุ่มงานกรรมการผู้จัดการ ประกอบด้วย 3 สำนัก คือ สำนักกรรมการผู้จัดการ, สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร, สำนัก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บริหารอัตราและการรักษาพยาบาล และสำนักงานภูมิภาค 5 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานสาขาจำนวน 81 สาขา เมื่อได้กลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม จึงทำการจำแนกพนักงานของสำนักงานใหญ่และภูมิภาคออกตามฝ่ายงาน 5 ประเภท ตามแนวทางการแบ่งโครงสร้างองค์การออกตามฝ่ายงานสำคัญ 5 ฝ่าย ในองค์การของ Mintzberg (1979) แล้วจึงไปสู่การสุ่มแบบง่าย เพื่อให้ได้ประชากรที่เป็นตัวแทนมีโอกาสได้รับการสุ่มเลือกเท่าๆกัน โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เป็นการเลือกตัวอย่างในลักษณะการบังเอิญ (Accidental Selection) โดยกระจายแบบสอบถามตามกลุ่มที่ต้องการในกลุ่มจำนวนที่ใกล้ๆเคียงกัน ดังต่อไปนี้ กลุ่มงานด้านบริหาร กลุ่มงานด้านปฏิบัติการ และกลุ่มงานกรรมการผู้จัดการ ด้านสำนักงาน 5 ภาค ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานสาขาคือจำนวน 81 สาขา โดยปราศจากอคติ เลือกสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับจำนวนประชากรทั้งหมด รวมจำนวนประชากรศึกษาจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 63 ราย ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ก.

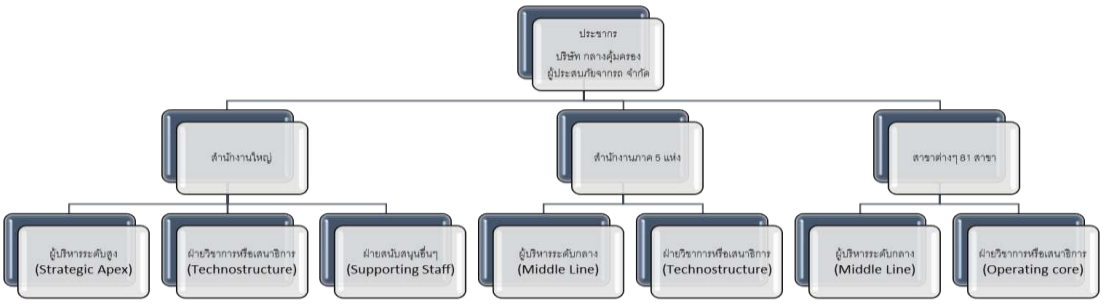
2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) ในบริษัทจะเป็นกลุ่มผู้บริหารกลาง ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการภาค, ผู้จัดการประจำสาขา ของบริษัท ก.

3) ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure) ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านปฏิบัติการ ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน ของบริษัท ก.

4) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) ในบริษัทจะเป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ของบริษัท ก.

5) ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff) ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านบริหาร เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ของบริษัท ก.

ดังแสดงเทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มก้อนในรูปต่อไปนี้



รูปที่ 3.1 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มก้อน (คลัสเตอร์) ตามฝ่ายงาน5 ประเภท

ที่มา : Mintzberg, 1979

การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การศึกษาในครั้งนี้เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) การได้ซึ่งข้อมูลที่ตรงกับสิ่งที่ศึกษามากที่สุดผ่านการตั้งคำถามในเชิงลึกเป็นชุดคำถามที่มีการเตรียมพร้อมตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ตั้งแต่ต้น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้เกณฑ์ของ Spradley (1979 อ้างถึงในศุภมาส เพชรพรหม, 2550) โดยเสนอหลักการเลือกผู้ให้ข้อมูลไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูลควรที่จะมีความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเป็นอย่างดี (Through Enculturation) ลักษณะของผู้ให้ข้อมูลที่ดี จะต้องผ่านกระบวนการธรรมชาติของการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมอันเป็นลักษณะเฉพาะของตน ซึ่งศักยภาพของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามระดับของการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมหรือโลกของเขา โดยปกติแล้วผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลที่ดีนั้นมักจะผ่านเหตุการณ์ และการเรียนรู้ของตนเป็นเวลานานพอสมควร ทำให้เขาสามารถตอบคำถามได้อย่างมั่นใจ เนื่องจากเขาเรียนรู้การแสดงพฤติกรรมนั้น อย่างเป็นไปตามธรรมชาติหรือเป็นไปตามอัตโนมัติ และสามารถปรับพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

2) ผู้ให้ข้อมูลควรจะมีส่วนร่วมในเหตุการณ์หรือวัฒนธรรมปัจจุบัน (Current Involvement) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลที่กำลังอยู่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน จะให้ความรู้ความเข้าใจในความหมายของพฤติกรรมได้อย่างชัดเจนและสามารถแปลความหมายเหตุการณ์ใหม่ๆได้ ซึ่งเมื่อมี

ปัญหาใดๆเกิดขึ้น ผู้ให้ข้อมูลก็สามารถประยุกต์ความรู้ของตนเพื่อแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ศึกษาเข้าถึงลักษณะของการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลได้อีกด้วย

3) ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากผู้ศึกษา (An Unfamiliar Culture Scene) ก็จะทำให้ผู้ศึกษาสามารถดึงจุดที่น่าสนใจในการวิเคราะห์ออกมาได้มากขึ้น เพราะลักษณะของความแตกต่างดังกล่าว จะทำให้ผู้ศึกษาสามารถรับรู้และศึกษาสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาหรือเป็นเพียงจุดเล็กๆน้อยๆ มาเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้เป็นอย่างดี

4) ผู้ให้ข้อมูลควรจะมีเวลาเพียงพอในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา (Adequate Time) การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ต้องใช้เวลายาวนานในการศึกษา สังเกต และสัมภาษณ์ ดังนั้นจึงมีความเป็นที่ต้องเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีเวลามากพอในการให้ความร่วมมือ หรือเต็มใจสละเวลาเพื่อให้การสังเกตและสัมภาษณ์ลุล่วงไปด้วยดี

ผู้ให้ข้อมูลต้องไม่ใช่วิเคราะห์ (Non-Analytic) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะใช้ภาษาและความคิดของตนเองในการอธิบายเหตุการณ์และการกระทำโดยไม่มีการวิเคราะห์ถึงความหมายหรือนัยสำคัญของเหตุการณ์เหล่านั้นมาก่อน ในขณะเดียวกันก็มีผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งที่ให้สัมภาษณ์รูปของการวิเคราะห์ข้อมูลของตน และแปลความหมายของเหตุการณ์จากมโนทัศน์ของ “Folk Theory” ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กรณีนี้สามารถเป็นตัวแทนที่ดีได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลที่ผู้ศึกษาควรหลีกเลี่ยงเป็นที่สุดคือ ผู้ให้ข้อมูลที่พยายามวิเคราะห์วัฒนธรรม ปรากฏการณ์หรือแม้แต่พฤติกรรมของตนเองโดยใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยาหรือวิทยาศาสตร์สังคมอื่นๆ ที่เขาเคยได้เรียนรู้และได้ศึกษามาวิเคราะห์ ซึ่งเขาอาจจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะมีส่วนช่วยเหลือผู้วิจัยให้จัดระเบียบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลได้ง่ายขึ้น ซึ่งความเชื่อของผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้ไม่ถูกต้อง เพราะความจริงแล้วในการวิจัยต้องการข้อมูลตามความจริงมากกว่าข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ตามแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์มาแล้ว

ผู้ศึกษาเลือกการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยอาศัยแนวคิดของ Mintzberg (1979) ในแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานองค์การซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบในองค์การที่พึ่งพิงกัน เพื่อมาสอดคล้องกับโครงสร้างบริษัท ก. ประกอบด้วย 5 ส่วน

1) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex)

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line)

3) ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure)

4) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core)

5) ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff)

เพื่อสะท้อนชุดความคิดที่เป็นแนวของค่านิยมหลักภายในองค์การ ที่สะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนยึดถือกัน บริษัท ก. ข้อมูลทั้งหมดให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่คาดหวังว่ามีประโยชน์มากที่สุดตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลักๆ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 16 ราย ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและนโยบายองค์การ ในบริษัทจะเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ก. จำนวน 1 ราย

2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) ที่ทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อให้สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ในบริษัทจะเป็นกลุ่มผู้บริหารกลาง โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการภาค, ผู้จัดการประจำสาขา ของบริษัท ก. จำนวน 6 ราย

3) ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure) ทำหน้าที่นักวิเคราะห์ วางแผน ประเมินมาตรฐานของงาน ในบริษัทจะเป็นฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านปฏิบัติการ เพื่อให้การทำงานตามสาขาต่างๆมีความสะดวกสบาย ราบรื่น และเป็นไปตามมาตรฐานของบริษัท ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ พนักงานในฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน ของบริษัท ก. จำนวน 3 ราย

4) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) ทำหน้าที่ปฏิบัติงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตองค์การ ในบริษัทจะเป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ประจำสาขา ซึ่งถือว่าเป็นพนักงานที่มีจำนวนมากที่สุดในบริษัท และต้องทำงานกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ประสบภัย เจ้าหน้าที่ตำรวจ เป็นต้น ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ประจำสาขา ของบริษัท ก. จำนวน 4 ราย

5) ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff) ทำหน้าที่สนับสนุนการบริการในหน่วยงานต่างๆขององค์การโดยตรง ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านบริหาร เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ของบริษัท ก. จำนวน 2 ราย

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การศึกษาในครั้งนี้ จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) เพื่อสามารถตอบคำถามและวัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน โดยเป็นส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ในส่วนที่ 2 เป็นข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) และส่วนที่ 3 ข้อสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ โดยหาทดสอบความสัมพันธ์จากส่วนที่ 1 ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ, ช่วงอายุ, ระดับการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยอาศัยแนวคิดของ Minzberg (1979) ในแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานองค์การ ประกอบด้วย ฝ่ายงาน, อายุงาน, รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999)

ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม แต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก คือ

A วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

B วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

C วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)

D วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture)

ขึ้นอยู่กับความใกล้เคียงกับองค์การมากน้อยเพียงใด ให้คะแนนข้อตัวเลือกที่ใกล้เคียงกับองค์การมากที่สุด โดยให้ผลรวมคะแนนทั้งหมดเป็น 100 คะแนน โดย 6 ข้อคำถาม ประกอบด้วย

ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics)
ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership)
ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees)
สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue)
กลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้น (Strategic Emphases) และ
เกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success)

ผลรวมของคะแนนจะแสดงถึงการระบุถึงวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้ของสมาชิกและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงทิศทางของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 ด้าน ผ่านความแตกต่างของสมาชิกในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ กรอบของการทำงานที่เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่พัฒนาขึ้นโดยทั้งจากภายในและภายนอก

ส่วนที่ 3 ข้อสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ประกอบด้วย รูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)
2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture)
3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)
4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)

โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกข้อคำตอบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทตามลำดับตามความสำคัญที่อยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้และทัศนคติของตนเอง ลักษณะของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

เป็นมาตรวัดประเมินค่าแบบเลือกตอบคำถามตามลำดับความสำคัญที่ผู้ตอบเห็นด้วยมากที่สุดจนถึงลำดับที่ผู้ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดใน 4 ข้อ

การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ศึกษามีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หลังจากเก็บข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เพิ่มเติมจากการเก็บแบบสอบถาม ทำให้ลงรายละเอียดได้ในประเด็นของวัฒนธรรมองค์การที่มีความน่าสนใจ จนสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ได้วางเอาไว้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ที่มาจากลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้ของวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกันออกไป ได้แก่ เพศ, ช่วงอายุ, ระดับการศึกษา, ฝ่ายงาน, อายุงาน, รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่สอดคล้องกับ The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ประกอบด้วย ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics) ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees) สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) กลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้น (Strategic Emphases) และเกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) เพื่อเพิ่มเติมถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมที่สำรวจได้เป็นไปในรูปแบบใด นำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของพนักงาน เกี่ยวกับสาเหตุที่รับรู้แบบนี้ เป็นเพราะเหตุใด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ องค์การสามารถขับเคลื่อนด้วยวิธีการใดให้ไปสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน องค์การสามารถขับเคลื่อนด้วยลูกค้าหรือขับเคลื่อนโดยตลาดได้อย่างไรบ้างเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยนำมาจากโครงสร้างคำถามของแบบสอบถาม

การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ศึกษาเลือกใช้การศึกษาผ่านแบบสอบถามที่สร้างจากกรอบแนวคิดที่ ผ่านการทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ที่มีกรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework) ประกอบด้วยเรื่องของความยืดหยุ่นและดุลยพินิจ (Flexibility & Discretion) กับเสถียรภาพและการควบคุม (Stability & Control) ส่วนต่อมา คือ มุมมองจากภายในและการบูรณาการ (Internal Focus and Integration) และมุมมองจากภายนอกและความแตกต่าง (External Focus and Differentiation) และรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) เพื่อหาความรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การ

3.3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาจากเครื่องมือเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย 1) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงานกับตัวแปรตามวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ด้วยการทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) การทดสอบ Descriptive Statistics โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อทดสอบThe Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI 3) การทดสอบวิลคอกซอน โดยใช้สถิติทดสอบของวิลคอกซอน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) เพื่อระบุการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยดูจากวัฒนธรรมหลักที่สำรวจได้

การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ศึกษาเลือกทำการวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด ใช้หลักการในวิเคราะห์ข้อมูลที่ผ่านกรอบแนวคิดในการวิจัยตั้งแต่เบื้องต้น ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาวิเคราะห์ ให้ความหมาย เพื่อได้มาซึ่งข้อสรุปของข้อมูลโดยใช้การอธิบายเชิงพรรณนาข้อมูล กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาเลือกใช้ 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การจัดระเบียบข้อมูล ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. แยกส่วนข้อมูลออกเป็นกลุ่มเป็นระบบอย่างชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจโดยง่ายกับข้อมูลที่มีความหลากหลายและมีจำนวนมากจากหลายแหล่งข้อมูล นำชุดข้อมูลที่ทำการจัดระเบียบแล้วไปกำหนดรหัสของข้อมูล (Coding) คือ การจัดข้อมูลโดยการใช้ คำหลักซึ่งอาจมีลักษณะเป็นวลีหรือข้อความหนึ่งมาแทนข้อมูลที่บันทึกไว้ในบันทึกภาคสนาม ส่วนที่เป็นการบันทึกพรรณนา หรือบันทึกละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นข้อมูลในการบันทึกพรรณนาส่วนนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร คำหลัก (วลีหรือข้อความ) ที่กำหนดขึ้นนั้นจะมีลักษณะเป็นมโนทัศน์ (Concept) ซึ่งมีความหมายแทนข้อมูลบันทึกละเอียดส่วนนั้น (เอื้อมพร หลินเจริญ, 2558)

2) การวิเคราะห์ข้อมูล การนำกรอบแนวคิดมาเป็นตัวตั้งก่อนที่นำข้อมูลที่ผ่านการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบและกำหนดรหัสของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยโดยหาข้อมูลสนับสนุนของข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดร่วมกันของข้อมูล โดยเชื่อมโยงข้อมูลทุกชุดเข้าหากัน เพื่อตอบคำถามการวิจัย ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) ประเภทและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามข้อเสนอในทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการศึกษาด้วยการแปลความหมายตามลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบข้อมูลจากบริษัท ก. กับทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ Cameron & Quinn (1999) และแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของ Osborne & Gaebler (1992) และ Cameron & Quinn (1999) มาสังเคราะห์เข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การสรุปผล

3.4 การตรวจสอบข้อเท็จจริง

ผู้ศึกษาใช้วิธีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของข้อมูลโดยวิธีการสามเส้า (Triangulation) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด เอื้อมพร หลินเจริญ (2558) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า ในทางสังคมศาสตร์วิธีการตรวจสอบสามเส้า หมายถึง การเปรียบเทียบข้อค้นพบของปรากฏการณ์ที่ศึกษาจาก แหล่งมุมมองที่ต่างกัน นักวิจัยจำนวนมากคาดหมายว่า วิธีการตรวจสอบสามเส้าเป็นแนวทางสำหรับการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลและสิ่งที่ค้นพบ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) หมายถึง การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้มานั้น ถูกต้องหรือไม่จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่างๆนั้นมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้มามีความเชื่อถือได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์แบบวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) นำมาเทียบเคียงทั้งหมด ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความจริงที่ตรงกันเพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล เป็นการตรวจสอบและพิสูจน์ของแหล่งข้อมูลต่างๆ ตัวอย่างเช่น ข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ประจำสาขาต้องเป็นไปเช่นเดียวกับข้อมูลจากผู้บริหาร สอดคล้องไปข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อยืนยันข้อมูลทั้งหมดก่อนที่ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” การศึกษาครั้งนี้จึงเลือกศึกษา บริษัท ก. จัดตั้งขึ้นในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านมาเป็นแนวคิดการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และเป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจเนื่องจากจัดตั้งโดยรัฐบาลในรูปของบริษัทเอกชน เพื่อลดภาระของทางภาครัฐ ผลักดันให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นในช่วยเหลือดูแลประชาชน บริษัทในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการทำงาน ในช่วงต้นขององค์การเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ โดยกำหนดกฎ ระเบียบแบบแผนให้สมาชิกสามารถดำเนินของธุรกิจไปได้อย่างไม่มีปัญหาสอดคล้องกับเจตนารมการจัดตั้งบริษัท ทั้งนี้การบริหารงานแบบเอกชนขององค์การก็ยังถูกควบคุมโดยรัฐ วัฒนธรรมองค์การจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงวิธีคิดแบบราชการได้เลย ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ตามแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) จนทำให้องค์การซึ่งมีภารกิจที่มีจุดมุ่งหมายในรูปแบบเอกชน ไม่สามารถทำงานในเชิงรุกได้มากกว่านี้ การศึกษาถึง“วัฒนธรรมองค์การ” จึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง วัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่เกิดการถ่ายทอดส่งผ่านกันไปในช่วงเวลา ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากแต่เกิดจากองค์ประกอบทั้งหมดภายในองค์การที่สะท้อนสิ่งที่อยู่ภายในซึ่งเป็น “ชีวิตขององค์การ (Organizational Life)” ออกมา (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการเข้าไปศึกษาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ โดยจะเป็นการศึกษาจากจุดเริ่มต้นของการเกิดขึ้นขององค์การ การปรับตัว การสร้างความหมายภายในองค์การ จนนำมาสู่กระบวนการดำเนินงานของบริษัท ก. แนวคิดหลักที่ใช้เป็นฐานในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้ คือแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ โดยนักคิดทั้ง 2 ท่านใช้กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน (Competing Values Framework) มาจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)

ในการดำเนินการศึกษาผู้ศึกษาเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เลือกใช้การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสามารถหาคำตอบที่นำมาอธิบายปรากฏการณ์ในข้างต้นได้โดยละเอียด โดยการวิจัยนั้นให้ความสำคัญกับการตีความ ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียดและกระบวนการแปลความหมายของผู้ศึกษา แบ่งการนำเสนอการวิเคราะห์ผลลัพธ์ออกเป็น 3 ส่วน ในประเด็น ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. ประกอบด้วย ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล, ลักษณะเด่นของหน่วยงาน, ภาวะผู้นำขององค์การ, ลักษณะการบริหารงาน, สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ, กลยุทธ์ที่องค์การมุ่นเน้น, เกณฑ์แห่งความสำเร็จ และ สรุปผลการวิเคราะห์

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. ประกอบด้วย วัฒธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เพื่อประเมิน 6 ข้อของวัฒนธรรมองค์การ Cameron & Quinn (1999), วัฒธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามผลทดสอบ Rank สถิติทดสอบของวิลคอกซอน, การประเมินวัฒนธรรมองค์การ และสรุปผลการวิเคราะห์

ส่วนที่ 3 การพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ประกอบด้วย การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้าและการขับเคลื่อนโดยตลาด (วัฒนธรรมแบบตลาด), การทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์, การมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ, การให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลูกค้า, การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการยืดหยุ่นและการตอบสนองในการทำงาน (วัฒนธรรมแบบปรับตัว), การทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก, ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม ดังจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ก.

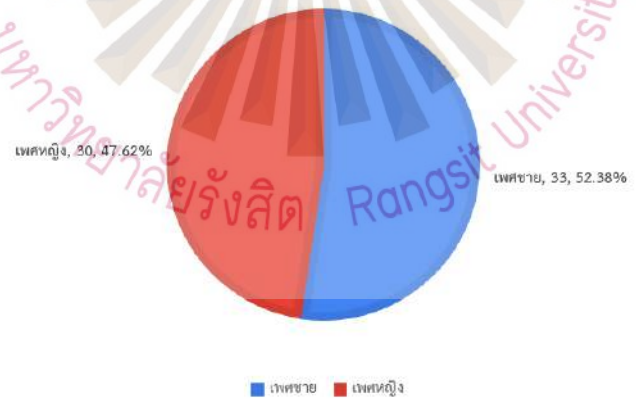
2) ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ก.

3) ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก.

4) แนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ก.

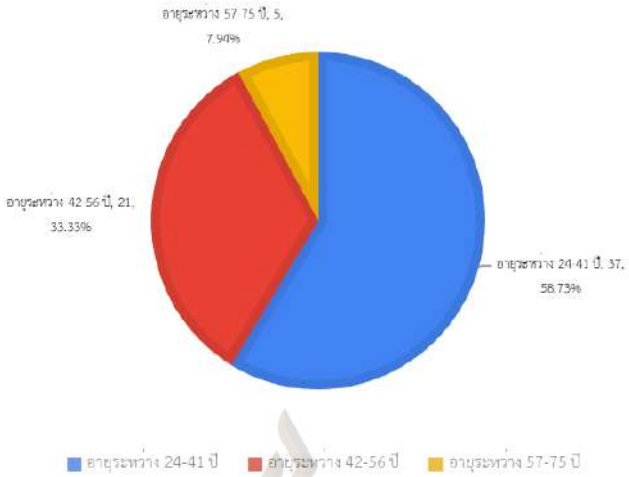
การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบผสม (Mixed Method) สำหรับวิธีการเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม แต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก คือ A. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) B.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) C. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) D. วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) รวมจำนวนประชากรศึกษาจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 63 คน สามารถสรุปข้อมูลเบื้องต้นได้ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงาน ดังต่อไปนี้



รูปที่ 4.1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน สามารถแบ่งออกเป็นผู้ชายจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 52.38 และผู้หญิงจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 47.62



รูปที่ 4.2 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามช่วงอายุ

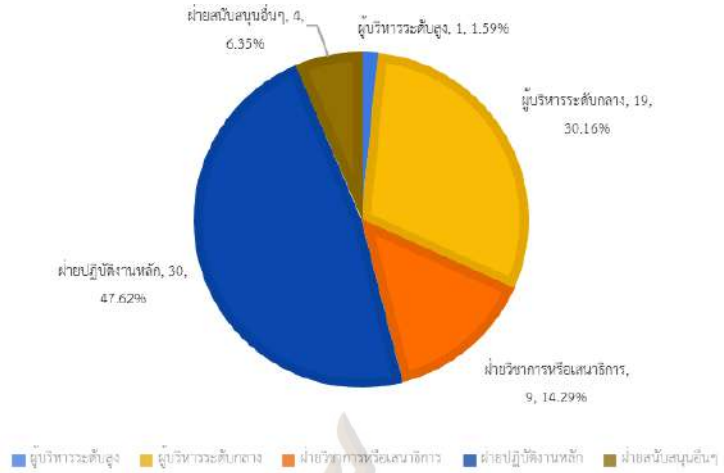
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน สามารถแบ่งออกเป็นอายุระหว่าง 24-42 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 58.73, อายุระหว่าง 42-56 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และอายุระหว่าง 57-75 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94

รูปที่ 4.3 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

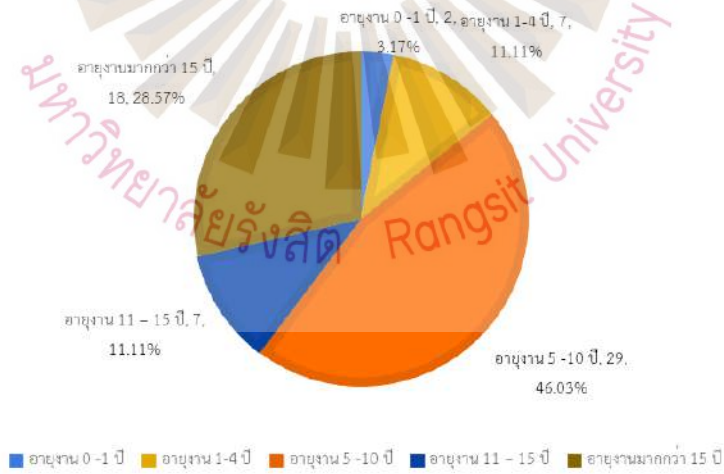
จำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน สามารถแบ่งออกเป็นสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 92.06 และสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.94



รูปที่ 4.4 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามฝ่ายงาน / แผนกงาน

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน สามารถแบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59, ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 30.16, ฝ่ายวิชการหรือเสนาธิการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29, ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 47.62 และฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.35

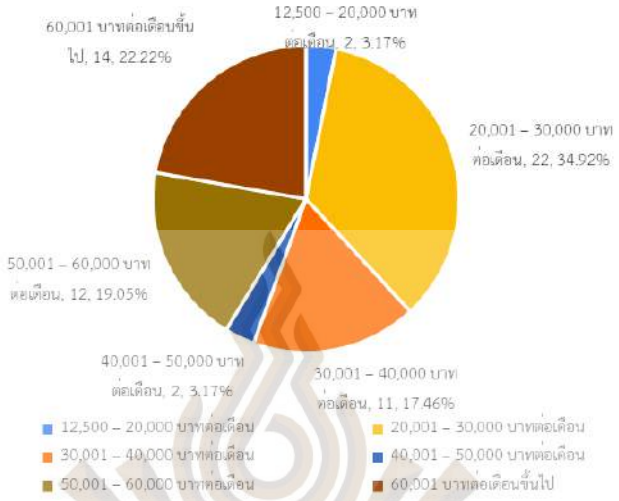


รูปที่ 4.5 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามอายุงาน

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน สามารถแบ่งออกเป็นอายุงานระหว่าง 0-1 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17, อายุงานระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11, อายุงาน

ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 46.03, อายุงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.57



รูปที่ 4.6 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

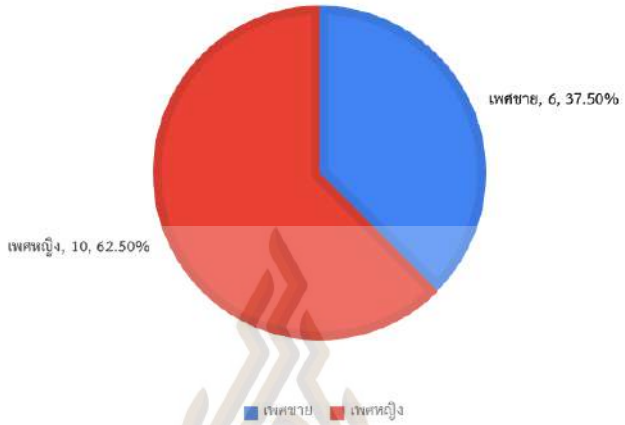
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน สามารถแบ่งออกเป็นรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 12,500 – 20,000 บาทต่อเดือน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17, รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 34.92, รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.46, รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ3.17, รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 50,001 – 60,000 บาทต่อเดือน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 และรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทต่อเดือนขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22

สรุปจากข้อมูลได้ว่าจากกลุ่มประชากรทั้งหมด 63 คน มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง, มีช่วงอายุระหว่าง 24-42 ปี จำนวนมากที่สุด, สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด, ฝ่ายปฏิบัติงานหลักมากที่สุด, อายุมากที่สุดระหว่าง 5-10 ปี และ รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด

สำหรับวิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ของพนักงาน บริษัท ก. รวมจำนวน

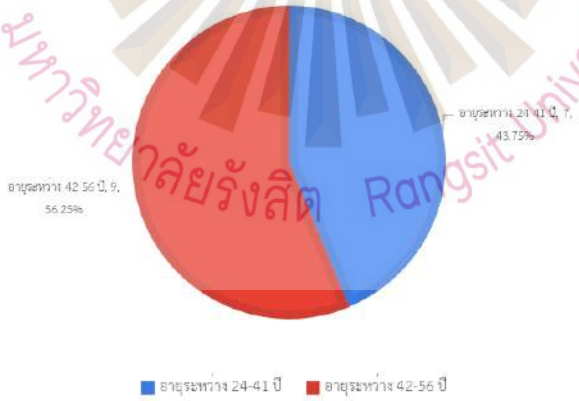
ประชากรศึกษาจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 16 คน สามารถสรุปข้อมูลเบื้องต้นได้ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้



รูปที่ 4.7 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

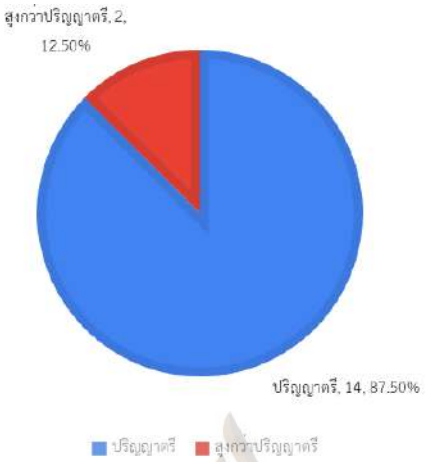
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน สามารถแบ่งออกเป็นผู้ชายจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ37.50 และผู้หญิงจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50



รูปที่ 4.8 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามช่วงอายุ

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

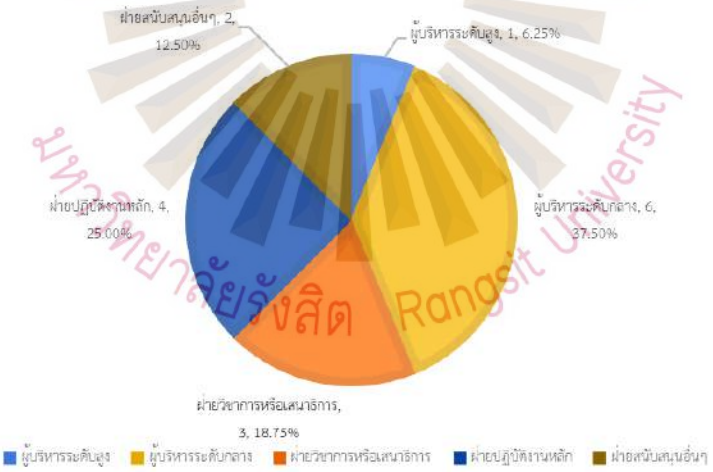
จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน สามารถแบ่งออกเป็นอายุระหว่าง 24-41 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 และอายุระหว่าง 42-56 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25



รูปที่ 4.9 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน สามารถแบ่งออกเป็นสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 และสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50



รูปที่ 4.10 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามฝ่ายงาน / แผนกงาน

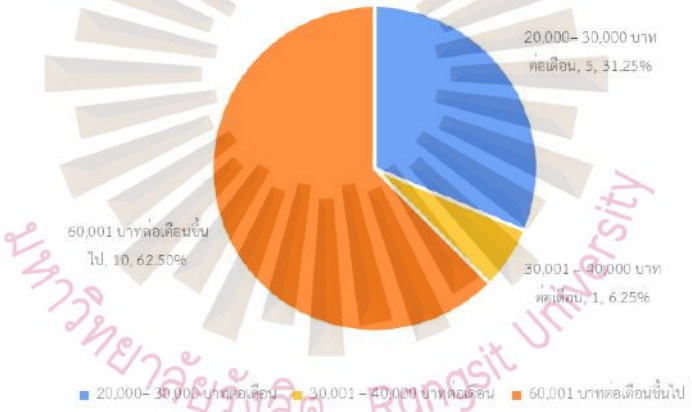
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน สามารถแบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25, ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50, ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75, ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

รูปที่ 4.11 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามอายุงาน

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน สามารถแบ่งออกเป็นอายุงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และอายุงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 68.70



รูปที่ 4.12 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 16 คน สามารถแบ่งออกเป็น รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25, รายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.14 และรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทต่อเดือนขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50

ผู้ศึกษานำข้อมูลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. โดยใช้สถิติทดสอบของวิลคอกซอน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) เพื่อระบุการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลทดสอบ Rank สถิติทดสอบของวิลคอกซอน

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	33.63	1311.50
Positive Ranks	21.03	399.50
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	16.83	303.00
Positive Ranks	34.62	1350.00
วัฒนธรรมแบบตลาด	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	15.00	240.00
Positive Ranks	32.76	1245.00
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	30.12	1385.50
Positive Ranks	21.05	210.50

ตารางที่ 4.2 ผลทดสอบ Test Statistics สถิติทดสอบของวิลคอกซอน

	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	วัฒนธรรมแบบปรับตัว	วัฒนธรรมแบบตลาด	วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น
Sig	<.001	<.001	<.001	<.001

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติทดสอบของวิลคอกซอน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ที่มีค่า Mean Rank เพิ่มขึ้นจาก 16.83 ไปเป็น 34.62 และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ที่มีค่า Mean Rank เพิ่มขึ้นจาก 15.00 ไปเป็น 32.76 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติที่วางไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

ผู้ศึกษานำข้อมูลข้อสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ประกอบด้วยรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้ 1.วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2.วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4.วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกข้อคำตอบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทตามลำดับตามความสำคัญที่อยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้และทัศนคติของตนเอง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.

การประเมินวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1.ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรการที่ใช้ในระดับองค์การ โดยดำเนินการไปในทิศทางที่ผู้บริหารกำหนดไว้	3.06	0.53
2.พิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการตอบสนองลูกค้า	3.08	0.54
3.ตรวจสอบการตอบสนองของลูกค้าตลาดในปัจจุบัน เพื่อเปรียบเทียบคู่แข่งที่สำคัญ	2.95	0.68
4.วิเคราะห์ความสำคัญขององค์การในส่วนของคุณค่าองค์การ เพื่อนำไปปรับใช้ในการอนาคต	3.05	0.65
5.ปรับโครงสร้างภายในองค์การไปสู่โครงสร้างที่ยืดหยุ่นที่เน้นความรวดเร็วและความคล่องตัวเป็นสำคัญ	3.02	0.58
6.พัฒนาระบบเพื่อส่งเสริม การวัดผลและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในทุกระดับของระบบ	3.02	0.58
7.สร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีการพัฒนาทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	2.92	0.67
8.ให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกลยุทธ์ในการวางแผนงาน	2.84	0.78
9.สร้างการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะระหว่างหน่วยงาน สร้างการวางแผนปฏิบัติการเป็นกลุ่มในอนาคต	2.97	0.56

ตารางที่ 4.3 การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. (ต่อ)

การประเมินวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
10.พิจารณาการใช้เทคโนโลยีที่จะลดการใช้เอกสารและปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่แนวคิดขององค์การที่ไร้กระดาษ	3.13	0.68
11.พัฒนาระบบการประเมินที่ลูกค้าเสนอแนะที่สามารถมีผลกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติ	3.10	0.64
12.ทบทวนผลกระทบของทุกนโยบายและการดำเนินการขององค์การ แนะนำให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม	3.05	0.77

จากตารางผลการศึกษาเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยมีความใกล้เคียงกัน มากที่สุด คือ ข้อที่ 10 พิจารณา การใช้เทคโนโลยีที่จะลดการใช้เอกสารและปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่แนวคิดขององค์การที่ไร้กระดาษ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 รองลงมาคือ ข้อที่ 11 พัฒนาระบบการประเมินที่ลูกค้าเสนอแนะ ที่สามารถมีผลกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 และ ข้อที่ 2 พิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการตอบสนองลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.08

ตารางที่ 4.4 ผลการทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

ตัวแปรต้น	สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน	
เพศ	Pearson Correlation	.131
	Sig	.306
ช่วงอายุ	Pearson Correlation	.172
	Sig	.178
ระดับการศึกษา	Pearson Correlation	-.147
	Sig	.251
ฝ่ายงาน/แผนกงาน	Pearson Correlation	-.201
	Sig	.115
อายุงาน	Pearson Correlation	.383
	Sig	.002
รายได้ต่อเดือน	Pearson Correlation	.032
	Sig	.802

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ในการทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ได้ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของ การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. กับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยลักษณะงาน พบว่าปัจจัยลักษณะงาน ด้านอายุงานมีความสัมพันธ์ในการรับรู้การประเมินวัฒนธรรมองค์การ ทำให้เห็นว่าอายุงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานในบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การเติบโตมาพร้อมๆกับองค์การ มีพัฒนาการในการเติบโตภายในพร้อมทั้งองค์การที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ

4.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ก.

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอถึงการรับรู้ของวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ก. ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงแบบแผนการปฏิบัติร่วมกัน ยึดถือร่วมกันภายในองค์การ โดยแสดงออกเป็นชุดความคิด ค่านิยม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่สมาชิกในองค์การอื่นๆ โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) รวมไปถึงสืบค้นข้อมูลและสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview)

ผู้ศึกษานำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภทของ Cameron and Quinn (1999) ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การบริษัท ก. ผ่านการรับรู้ของสมาชิกองค์การผ่านเครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปข้อมูลวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้อยู่ในปัจจุบันและวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตารางที่ 4.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999)

วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมปัจจุบัน	วัฒนธรรมที่พึงประสงค์
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	26.50	24.12
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	22.02	24.56
วัฒนธรรมแบบตลาด	23.17	25.95
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	28.29	25.35

จากการวิเคราะข้อมูลพบว่าพนักงานบริษัท ก. รับรู้วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์เป็นวัฒนธรรมแบบตลาด

สามารถสรุปข้อมูลวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้อยู่ในปัจจุบันและวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์โดยใดยแยกตามค่านิยมลักษณะเฉพาะ 6 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.6 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) แยกตามค่านิยมลักษณะเฉพาะ 6 ด้าน

ค่านิยม ลักษณะเฉพาะ	สถานะ การรับรู้	วัฒนธรรม แบบเครือญาติ	วัฒนธรรม แบบปรับตัว	วัฒนธรรม แบบตลาด	วัฒนธรรม แบบลำดับขั้น
1. ลักษณะเด่น	ปัจจุบัน	24.44	21.51	23.89	30.16
ของหน่วยงาน	พึงประสงค์	21.98	24.84	28.02	25.16
2. ภาวะผู้นำ	ปัจจุบัน	26.98	21.9	23.17	27.94
ขององค์การ	พึงประสงค์	22.94	22.94	28.97	25.16
3. ลักษณะการ	ปัจจุบัน	26.35	22.54	22.46	28.65
บริหารงาน	พึงประสงค์	25.24	28.73	19.52	26.51
4.สิ่งที่ยึดมั่นร่วม	ปัจจุบัน	27.38	22.3	23.25	27.06
กันในองค์การ	พึงประสงค์	26.19	24.13	27.62	22.06
5. กลยุทธ์ที่	ปัจจุบัน	24.44	21.51	23.89	30.16
องค์การมุ่งเน้น	พึงประสงค์	21.98	24.84	28.02	25.16
6.เกณฑ์แห่ง	ปัจจุบัน	26.98	21.9	23.17	27.94
ความสำเร็จ	พึงประสงค์	22.94	22.94	28.97	25.16

โดยผู้ศึกษาเข้าไปสืบค้นข้อมูลและสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) บริษัท ก. เพื่อนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ได้เรียบเรียงไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1.ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics) 2. ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) 3. ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees) 4.สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) 5.กลยุทธ์ที่

องค์การมุ่งเน้น (Strategic Emphases) 6.เกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success)

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ค้นพบมาพรรณนา เพื่ออธิบายสมมติที่ฐานที่วางไว้ให้มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อนำสู่การยอมรับหรือปฏิเสธสมมุติฐานที่ได้วางไว้ ผู้ศึกษาเลือกการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยอาศัยแนวคิดของ Henry Mintzberg (1979) ในแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานองค์การซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบในองค์การที่พึ่งพิงกัน เพื่อมาสอดคล้องกับโครงสร้างบริษัท ก. ประกอบด้วย 5 ส่วน

1) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex)
2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line)
3) ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure)
4) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core)
5) ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff)

ผู้ศึกษาสามารถสรุปการรับรู้วัฒนธรรมจากการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

รูปที่ 4.13 ผลการสัมภาษณ์การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

ผู้ศึกษาพบว่าจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้ใกล้เคียงกัน สรุปได้ว่า

ผู้บริหารระดับสูง รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น

ผู้บริหารระดับกลาง รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว

ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น

ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น

ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น

ผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. มีลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกับความเป็นราชการมากเกินไป จนทำให้องค์การซึ่งมีภารกิจที่มีจุดมุ่งหมายในรูปแบบเอกชน ไม่สามารถทำงานในเชิงรุกได้มากกว่านี้ ผู้ศึกษานำเสนอผลของข้อมูลในเชิงข้อมูลคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างพบว่า วัฒนธรรมองค์การและลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ก. แบ่งออกเป็น 2 วัฒนธรรม คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture)

ผู้ศึกษาเข้าไปสืบค้นข้อมูลและสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) บริษัท ก. เพื่อนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ได้เรียบเรียงไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้ 1.ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics) 2.ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) 3.ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees) 4.สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) 5.กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น (Strategic Emphases) 6.เกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success)

ตารางที่ 4.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ค่านิยมที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะ	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
- ลักษณะเด่นของหน่วยงาน	- องค์การจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย (พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปีพ.ศ.2535) - ทำหน้าที่ตามที่กฎหมาย - องค์การมีความมั่นคงสูง
- ภาวะผู้นำขององค์การ	- หัวหน้างานเป็นแบบอย่างในการทำงาน - หัวหน้างานเป็นที่ปรึกษาที่ดี
- ลักษณะการบริหารงาน	- พนักงานทำตามระเบียบอย่างเคร่งครัด - มีการแบ่งโครงสร้างการทำอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

ค่านิยมที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะ	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
- สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ	- พนักงานให้มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันในองค์การ
	- พนักงานให้ความสำคัญกับการดูแลประชาชน
- กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น	- การจัดการด้านสินไหมทดแทน
	- การรับประกันภัย
	- การรณรงค์ลดอุบัติเหตุทางถนน
	- การพัฒนาบุคลากร
- เกณฑ์แห่งความสำเร็จ	- การบริการประชาชน
	- การพัฒนาองค์การแบบยั่งยืน

4.2.1 ลักษณะเด่นของหน่วยงาน

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ในด้านลักษณะเด่นของหน่วยงาน ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะความโดดเด่นที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จะเป็นองค์การมีความเป็นสถานที่ส่วนบุคคล ลักษณะเหมือนครอบครัวขยาย มีการแบ่งปันซึ่งกันและกันภายในองค์การ วัฒนธรรมแบบปรับตัว จะเป็นองค์การเป็นสถานที่ประกอบการในแบบพลวัต ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พนักงานมีความกล้าจะที่เสี่ยงในการทำงาน วัฒนธรรมแบบตลาด จะเป็นองค์การรมุ่งเน้นผลลัพธ์ในการทำงานเป็นหลัก พนักงานมีการแข่งขันสูงโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น เป็นองค์การมีการควบคุม มีโครงสร้างการทำงานที่ดี ขั้นตอนในการทำงานมีความเป็นทางการและมีการควบคุมที่ดี

ตารางที่ 4.8 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะเด่นของหน่วยงาน

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	27.54	9.91
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	22.46	8.88
วัฒนธรรมแบบตลาด	19.84	8.47
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	30.16	10.03

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 30.16 รองลงมาคือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.54 ถัดไปเป็นวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 22.46 และลำดับสุดท้ายวัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.84

ผู้ศึกษานำเสนอถึงลักษณะเด่นของหน่วยงาน โดยอธิบายเรียงลำดับของการเกิดขึ้นพระราชบัญญัติ จนไปถึงการจัดตั้งบริษัทขึ้นมา ดังนี้ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 เริ่มประกาศใช้เมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2535 จนกระทั่งในฉบับที่ 3 เพิ่มเติมตามมาตรา 10ทวิ ใน พ.ศ.2540 ให้จัดตั้ง บริษัท ก. จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 10ทวิ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 โดยกฎหมายฉบับแก้ไขเพิ่มเติมนี้ได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 72ก. วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับความสะดวกในการใช้สิทธิขอรับค่าสินไหมทดแทน เนื่องจากในบางพื้นที่ไม่มีสาขา ของบริษัทประกันภัย บริษัท ก. ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท เมื่อวันอังคารที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2541 มีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 10 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ผู้ถือหุ้นประกอบด้วยบริษัทประกันวินาศภัยที่รับประกันภัยรถในขณะนั้น รวมทั้งสิ้น 71 บริษัท ในปัจจุบันบางบริษัทประกันวินาศภัยได้มีการควบรวมกัน หรือหยุดการดำเนินธุรกิจ ปัจจุบันคงเหลือผู้ถือหุ้นจำนวน 58 บริษัท (บริษัท ก., 2564) นอกจากนั้นตามพระราชบัญญัติยังกล่าวถึงเรื่องการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการบริษัท ที่จำเป็นต้องได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ซึ่งประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงพาณิชย์ เลขาธิการคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่น้อยกว่าหกคนแต่ไม่เกินแปดคน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจากผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย บัญชี บริหารธุรกิจ การเงิน เศรษฐศาสตร์ หรือการประกันภัย ด้านละไม่เกินสองคน เป็นกรรมการ และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีตามลำดับอีกด้วย มีความน่าสนใจที่บริษัทไม่มีหน่วยงานภาครัฐถือหุ้นในบริษัทเลย ซึ่งแตกต่างจากรัฐวิสาหกิจที่มีหน่วยงานของรัฐถือหุ้นใหญ่อยู่ บริษัทที่ถือหุ้นทั้งหมด

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัทตามมาตรา 10ทวิ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2540 ดังนี้

1) ให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆ ตามพระราชบัญญัตินี้ และดำเนินกิจการตามที่บริษัท หรือสำนักงานกองทุนทดแทนผู้ประสบภัยจะได้มอบหมาย

2) ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยเฉพาะการประกันภัยรถตามพระราชบัญญัตินี้ตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

3) ดำเนินกิจการอื่นตามที่กำหนดในหนังสือบริคณห์สนธิ

โดยให้ทุกบริษัทประกันภัยต้องเข้าชื่อเพื่อซื้อหุ้นในการจัดตั้งบริษัท ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีประกาศ กำหนดให้ทุกรอบ 3 เดือนทุกบริษัทประกันภัยซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท ก. ต้องออกเงินสมทบเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ก. ตามสามข้อข้างต้น บริษัท ก. ซึ่งเกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 จัดตั้งขึ้นตามมาตรา 10ทวิ ฉบับที่ 3 เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ประสบภัยได้รับการบริการที่สะดวกสบายมากขึ้นในการขอใช้สิทธิขอรับค่าสินไหมทดแทน ทำให้บริษัท ก. ดำเนินการทั่วประเทศให้บริการครอบคลุมทั้ง 76 จังหวัด(ในขณะนั้น) ตามที่กฎหมายได้กำหนด ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจแรกที่จำเป็นจัดให้มีสถานที่ดำเนินการเพื่อให้บริการครบทุกจังหวัดรวมทั้งกรุงเทพมหานครให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ซึ่งทำการเปิดสำนักงานใหญ่เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2541 และเปิดสาขาเพื่อให้บริการจนครบ 76 จังหวัด เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ.2541

วิสัยทัศน์หลักขององค์การคือ “เป็นองค์กรเสริมสร้างความปลอดภัยทางถนน ด้วยระบบการประกันภัยรถ เพื่อสังคม มั่นคง ยั่งยืน” และประกอบด้วยพันธกิจจำนวน 4 หัวข้อดังนี้

1) พัฒนาระบบการบริการ และการจัดการสินไหมทดแทน เพื่อผู้ประสบภัยจากรถ ให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นกลางและเป็นธรรม พร้อมไปกับพันธมิตรและคู่ค้า ด้วยการเสริมสร้างคุณค่าและความเชื่อถือระหว่างกัน

2) พัฒนาระบบการรับประกันภัยที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านรับประกันภัย

3) พัฒนาสู่การเป็นองค์กรต้นแบบด้านความปลอดภัยทางถนน เสริมสร้างคุณค่าต่อสังคมและอุตสาหกรรมประกันภัย ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมความปลอดภัย

4) พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ยึดหลักธรรมาภิบาล อันประกอบด้วยพนักงานที่มีคุณภาพ มีจริยธรรม มีความภาคภูมิใจในคุณค่าการทำงานเพื่อส่วนรวม คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้า พันธมิตร ผู้ถือหุ้น และบริษัท

บริษัท ก. เริ่มให้บริการรับคำร้องขอและจ่ายค่าสินไหมทดแทนใน วันที่ 12 มิถุนายน 2541 ต่อมาปรากฏว่าบริษัทประกันภัยต่างประสบภาวะขาดทุนจากการรับประกันภัยรถจักรยานยนต์ ทำให้มีบริษัทประกันภัยจำนวนหนึ่งไม่พร้อมที่จะรับประกันความเสี่ยงภัยรถประเภทนี้ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2542 ให้บริษัท ก.ฯ ดำเนินการรับประกันภัยเฉพาะรถจักรยานยนต์ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของประชาชนในการจัดทำประกันภัยประเภทนี้ และนับได้ว่าเป็นภารกิจเพิ่มเติมจากที่ดำเนินการเฉพาะการรับคำร้องขอและจ่ายค่าสินไหมทดแทน โดยบริษัทได้เร่งดำเนินการให้ทุกสาขาสามารถเปิดรับประกันภัยรถจักรยานยนต์พร้อมกันทั่วประเทศ ตั้งแต่วันที่ 16 เมษายน 2542 เป็นต้นมา (บริษัท ก., 2564) นอกจากนี้ยังมีหน้าที่เพิ่มเติมของบริษัท ก. ด้านแรก บริษัท ก. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานประกันภัยรถผ่านแดนแห่งชาติ (National Bureau of Insurance) เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการรับประกันภัยรถผ่านแดนตามกรอบความตกลงว่าด้วยอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าผ่านแดน (Asean Framework Agreement on the Facilitation of Good in Transit) และด้านที่สอง บริษัท ก.ดำเนินการเป็นศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน ที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน จัดทำเว็บไซต์ https://www.thairsc.com เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่างๆที่ประกอบด้วยสถิติที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุต่างๆจำนวนมาก รวมไปถึงข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนน (บริษัท ก., 2564)

โครงสร้างของบริษัท ก. ในการทำงานของสำนักสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มงานด้านบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบัญชี การเงิน และการลงทุน, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบริหารสำนักงานและจัดซื้อ กลุ่มงานด้านปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน, ฝ่ายกิจการสาขา กลุ่มงานกรรมการผู้จัดการ ประกอบด้วย 3 สำนัก คือ สำนักกรรมการผู้จัดการ, สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร, สำนักบริหารอัตราและการรักษาพยาบาล ต่อคือกลุ่มสำนักงานภูมิภาค 5 แห่ง ที่ถูกปรับลดลงจากเดิมที่มีจำนวน 10 แห่ง ประกอบด้วย 1. ฝ่ายบริหารภาคกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2.ฝ่ายบริหารภาคภาคกลางและตะวันออก 3.ฝ่ายบริหารภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4.ฝ่ายบริหารภาคเหนือ 5.ฝ่ายบริหารภาคใต้ และส่วนของสาขาที่ถือว่าเป็นจำนวนที่มากที่สุดของบริษัท ประกอบด้วย 81 สาขาทั่วประเทศ

ปัจจุบันสำนักงานใหญ่ของบริษัท ก. ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 26 ซอยสุขุมวิท 64/2 ถนนสุขุมวิท แขวงพระโขนงใต้ เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร และสำนักงานภาค 5 ภาคประกอบด้วย 81 สาขาทั่วประเทศ

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ถือว่าเป็นกฎหมายใหม่หลังจากที่มีการประกาศใช้และเป็นกฎหมายที่เป็นไปในลักษณะภาคบังคับ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประชาชน บริษัทประกันวินาศภัย รวมถึงภาครัฐที่เกี่ยวข้อง แต่ภาคส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้กฎหมายสามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่เป็นเอกชนเป็นหลัก เหมือนการผลักภาระในการจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้กับประชาชนไปให้ภาคเอกชน ส่วนทางภาครัฐเป็นเพียงผู้ควบคุมและอำนวยความสะดวกเท่านั้น จะเห็นได้ว่าระยะเวลาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติ วันที่ 2 เมษายน พ.ศ.2535 จนถึงการจัดตั้งบริษัท ก. จำกัด วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ.2541 เป็นระยะเวลารวมทั้งสิ้น 6 ปี 2 เดือน 11 วัน ถือว่าเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควรสำหรับการบังคับใช้กฎหมายภาคบังคับ ทำให้เห็นว่าการบังคับใช้กฎหมายในช่วงแรกเต็มไปด้วยปัญหา อาทิเช่น ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในกฎหมายเป็นอย่างดี ภาคเอกชนต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในส่วนของสินไหมจำนวนมาก รวมถึงการสร้างความครอบคลุมในการใช้กฎหมายในทั่วประเทศ และสุดท้ายคือประชาชนขาดความเข้าใจในกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องจากการศึกษาของพิทักษ์ มณีกรรณ์ เรื่องพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถจำกัด พ.ศ.2535 : สภาพ และปัญหาในการปฏิบัติตามนโยบาย เมื่อ พ.ศ.2538 ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่จะมีการจัดตั้งบริษัท ก. พบว่า “บริษัทประกันภัยซึ่งถือว่ามีส่วนสำคัญในความสำเร็จ หรือล้มเหลวของนโยบาย ในทางปฏิบัติทุกฝ่ายประสบปัญหาจาก เจ้าหน้าที่จัดการสินไหมของบริษัทประกันภัย สำนักงานใหญ่ของทุกบริษัท ควรปรับปรุงแนวความคิดในทางปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนหลายส่วน เช่น ให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการสินไหมตามพระราชบัญญัตินี้เป็นองค์การเดียว ประจำอยู่ทุกจังหวัดเพื่อความสะดวกแก่ผู้ประสบภัย” ในช่วงเวลาประมาณ 6 ปีที่ผ่านมานั้นประเทศไทยถือว่าอยู่ในช่วงที่อ่อนไหวในทั้งด้านการเมืองจาก”เหตุการณ์พฤษภาทมิฬ 2535” และวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อย่าง”เหตุการต้มยำกุ้ง 2540” ทำให้ความมั่นคงของสถาบันการเงินรวมถึงบริษัทประกันภัยต่างๆลดน้อยลง ทำให้ประกันภาคบังคับที่รัฐมองว่าจะเข้ามาแก้ปัญหาในการคุ้มครองประชาชนไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนเท่าที่ควร สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ส่วนบุคคลของนายไพบูรณ์ จิรายุวัฒน์ ประธานคณะกรรมการประกันภัยยานยนต์ สมาคมวินาศภัยไทย เมื่อ 7 กรกฎาคม พ.ศ.2557 ชี้แจงว่า หากจะกำหนดบังคับให้ทุกบริษัทประกันภัยต้องมีสาขาให้บริการให้ครบทุกจังหวัดก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ เพราะจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงและไม่คุ้มค่า ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเกิดแนวคิดที่จะจัดตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาเป็นตัวแทนของทุกๆบริษัทประกันเพื่อให้ทำหน้าที่ในการให้บริการรับคำร้องและจ่ายค่าเสียหายเบื้องต้นและค่าสินไหมทดแทน รวมทั้งค่าชดเชยอื่นๆแทนทุกๆบริษัทประกันภัยที่รับประกันภัยรถตามกฎหมายนี้ (สมพร สืบถวิลกุล, 2557)

"...ตอนนั้นน่าจะเป็นช่วงบริษัทพึ่งเปิด เราได้รับรู้ว่ามีบริษัทแบบนี้ที่เกี่ยวข้องกับประกันภัย ก่อนหน้านี่ก็อยู่ในแวดวงการประกันภัยแต่ไม่ได้คลุกคลี แต่พอทางบริษัท ก. เปิดขึ้นมา ก็มีความรู้สึกน่าสนใจในบริษัทที่เปิดขึ้นใหม่ มีโอกาสได้ทำงานที่แรกที่จังหวัดจันทบุรี ได้ไปเรียนรู้ในพื้นที่นั้นๆ ได้มีการศึกษา ดูงานในแต่ละจังหวัดไปเรื่อยๆ มีการโยกย้าย พี่มองว่าโอกาสมันมีในการเติบโต ทำให้เรามีประสบการณ์สูง..." (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

บริษัท ก. จึงเป็นแนวทางที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน โดยมีความเรียบง่ายในการทำหน้าที่รับประกันภัย รับคำร้อง รวมถึงจ่ายค่าสินไหมแก่ผู้ประสบภัย ซึ่งเป็นการดำเนินการให้มีสาขาครบถ้วนทั้ง 76 จังหวัด ถือว่าเป็นภารกิจที่เร่งด่วนและสำคัญมาก ในการเริ่มต้นดำเนินการของบริษัทที่มีภาระที่สำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการภารกิจได้ทันที เนื่องจากพระราชบัญญัติถูกประกาศใช้มานานหลายปีแต่ไม่ได้ถูกบังคับใช้อย่างจริงจัง พร้อมทั้งการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจในด้านกฎหมาย รวมไปถึงความเข้าใจในพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถจำกัด พ.ศ.2535 จึงเป็นช่วงเวลาที่รวบรวมบุคลากรที่มีคุณภาพที่มีความต้องการในการเข้ามาช่วยเหลือประชาชน รวมไปถึงการได้มีโอกาสไปทำงานในพื้นที่ภูมิลำเนาของตัวเองอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ ศริญญา งามวงษ์วาน (2539) ที่เสนอแนวทางของกฎหมายเหมาะสมสำหรับคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไว้ว่า ให้บริษัทประกันภัยรวมตัวกันจัดตั้งบริษัท ก. ขึ้นเพื่อทำหน้าที่ที่เกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนและเงินต่างๆ ตามพระราชบัญญัติ ดำเนินการตามที่บริษัทประกันภัยหรือสำนักงานกองทุนทดแทนผู้ประสบภัยมอบหมาย

"...คือตอนแรกก็ตอนนั้นมันเป็นช่วงปี 41 ถ้าเราย้อนไปเนาะ ตอนนั้นอยู่กรุงเทพฯก็คือมีตั๋วทนายอยู่ด้วยส่วนหนึ่ง แต่เรามองเรากลับมาอยู่บ้าน ตอนนั้นก็คือค่าใช้จ่ายเรา เรามองว่าเราทำบริษัทเอกชนมาตลอด เราทำอยู่เอกชนหรือก่อนแล้ว มาทำราชการเรามองว่าเงินเดือนราชการมาน้อย เราก็เออบริษัท ก.ฯเขาเปิดพอดีแล้วมองว่ากลับมาอยู่บ้านก็ค่าใช้จ่ายเราก็ไม่สูง การเดินทางก็สบาย แล้วก็สภาพอากาศมันดีกว่าอยู่กรุงเทพฯ เราก็เลยโอเคมาเลือกลงยะลาเป็นสาขาที่ 28 ของประเทศที่เปิด ณ ตอนนั้น ณ เดือนสิงหาคม..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

การจัดตั้งบริษัท ก. จึงเกิดขึ้นจากข้อจำกัดต่างๆทางนโยบาย บริษัท ก. จึงเป็นเหมือนการสร้างสมดุลระหว่างเจตนารมณ์ของรัฐที่ต้องการให้เกิดความคุ้มครองกับประชาชนในประกันภาค

บังคับอย่างเสมอภาค ได้รับการชดใช้ ทั้งในส่วนที่เป็นค่ารักษาพยาบาล ค่าปลงศพ หรือค่าชดเชยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลประโยชน์ในส่วนรวมของประชาชนทั่วไป และวิธีดำเนินการแบบเอกชนในรูปแบบบริษัทที่ให้ความสำคัญกับเรื่องกำไรและขาดทุนเป็นหลัก ตัวชี้วัดความสำเร็จภาคเอกชนจึงไม่ได้สลับซับซ้อนมากเท่านโยบายจากรัฐ โดยเฉพาะบริษัท ก. ดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับรถจักรยานยนต์เป็นหลักที่มีความเสี่ยง การสร้างผลกำไรให้กับบริษัทจึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทายกับองค์การเป็นอย่างมาก

บริษัท ก.เป็นเพียงบริษัทเดียวที่เกิดขึ้นโดยการออกกฎหมาย ผ่านพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปี พ.ศ.2535 จนกลายเป็นเป็นสัญลักษณ์ของพ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เป็นผู้นำในด้านการบริการและความปลอดภัยทางถนนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในระดับมาตรฐานสากล และเพิ่มเติมภารกิจในภายหลังตั้งบริษัทในการดำเนินการรับประกันภัยเฉพาะรถจักรยานยนต์เป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ หลังจากหลายบริษัทประกันภัยจำนวนมากไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงของประกันภาคบังคับประเภทนี้ได้ ซึ่งเป็นภารกิจเพิ่มเติมจากการที่ดำเนินการเฉพาะการับคำร้องขอและจ่ายค่าสินไหมทดแทน โดยปีที่ผ่านมา พ.ศ.2565 มีการดำเนินการด้านสินไหมทดแทน จำนวน 409,807 เรื่อง และจำหน่ายกรมธรรม์รถจักรยานยนต์ จำนวน 15,021,662 รวมถึงบริษัทเองสามารถดำเนินการจ่ายค่าสินไหมทดแทนแทนบริษัทอื่นๆที่ไม่ได้มีบริการในพื้นที่นั้นๆได้อีกด้วย ซึ่งปีที่ผ่านมา พ.ศ.2565 มีการดำเนินการแทนบริษัทประกันภัยอื่นๆ จำนวน 20,255 เรื่อง

> "...ถ้าความแตกต่างก็เป็นบริษัทที่จะตั้งขึ้นด้วยกฎหมาย นอกจากเราบริการผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของเราแล้ว เรายังบริการผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่ของเรา เราสามารถบริการแทนบริษัทประกันอื่นได้ ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงเฉพาะลูกค้าเรา แต่เป็นเครือข่ายของเรา ไม่ว่าจะเป็นบริษัทประกัน ลูกค้าที่ติดต่อผ่านสถานีตำรวจ โรงพยาบาล เขาสามารถเข้ามาสอบถามเราได้ ลึกไปถึงเราสามารถเสริมแทรกความรู้ที่นอกเหนือประกันภัยอย่างเดียว เช่น การต่อทะเบียน การไปติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะไปติดต่ออย่างไร..." (เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานภาค คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

> "...บริษัท ก.ถูกจัดตั้งโดยกฎหมายหน้าที่หลักก็คือเยียวยาดูแลผู้ประสบภัยบนท้องถนนจากอุบัติเหตุเนอะ ลูกค้าของเราโดยตรงก็คือลูกค้าที่ซื้อพ.ร.บ.กับบริษัท ก. โดยตรงคือรถมอเตอร์ไซค์ แล้วก็ลูกค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัทอื่น แต่มาเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ที่เรียก

กรมธรรม์แบบ IOC ที่เราไม่ได้ขายโดยตรง แต่เราก็ต้องมีส่วนในการบริการ ให้คำแนะนำ หรือช่วยเปิดเครม รับจ่ายสินไหมแทนบริษัทอื่นตรงนี้ ถือว่าเป็นการบริการให้ความช่วยเหลือสำหรับผู้ใช้รถใช้ถนน ผู้มีสิทธิที่จะได้รับตามกฎหมายเพื่อให้เค้าได้เข้าถึงระบบสินไหมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ...” (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

ผู้ศึกษาสืบค้นจากเอกสารรายงานประจำปี 2565 บริษัท ก. พบว่ารายนามผู้ถือหุ้น เป็นบริษัทผู้ถือหุ้นขนาดใหญ่ (จำนวนหุ้น 500,001 หุ้นขึ้นไป) จำนวน 5 บริษัท บริษัทผู้ถือหุ้นกลุ่มกลาง (จำนวนหุ้น 50,001 – 500,000 หุ้น) จำนวน 29 บริษัท และบริษัทผู้ถือหุ้นกลุ่มเล็ก (จำนวนหุ้นน้อยกว่า 50,001 หุ้น) จำนวน 22 บริษัท รวมทั้งสิ้น 56 บริษัท ซึ่งตามพระราชบัญญัติกำหนดไว้ชัดเจนว่าบริษัททุกบริษัทต้องเข้าชื่อซื้อหุ้นในการจัดตั้ง การเพิ่มทุน และดำเนินการใดๆตามหลักเกณฑ์ที่รัฐมนตรีกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ก. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด โดยทุกรอบสามเดือนบริษัทต้องออกเงินสมทบเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท ตามสัดส่วนของเบี้ยประกันภัยที่บริษัทได้รับจากการรับประกันภัยตามพระราชบัญญัตินี้ เงินสมทบส่วนนี้ที่ทางบริษัทประกันภัยที่ถือหุ้นจ่ายให้นั้น สามารถทำไปหักค่าใช้จ่ายในการคำนวณภาษีเงินได้ตามประมวลรัษฎากรได้ ซึ่งหากบริษัทใดไม่ดำเนินการจ่ายตามที่กำหนดหรือฝ่าฝืนใดๆ มีบทลงโทษให้อำนาจรัฐมนตรีมีอำนาจสั่งเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยในส่วนที่เกี่ยวกับการประกันภัยรถยนต์ของบริษัทนั้นได้ จะเห็นได้ว่ารายได้หลักของบริษัท ก. มาจาก 2 ส่วน คือ เงินสมทบจากบริษัทประกันอื่นๆ และรายได้จากการขายกรมธรรม์รถจักรยานยนต์ ซึ่งถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ในปี พ.ศ.2565 มีรายได้เป็นผลกำไรอยู่ที่ 135,410,733 บาท

“...ใช้คำว่าแตกต่างดีกว่าอย่าใช้คำว่าโดดเด่นเพราะว่าทุกบริษัทประกันภัยเนี่ยเขาเป็นผู้ถือหุ้นของเราตามกฎหมายครับ คือเขาต้องจ่ายเงินสมทบให้กับบริษัท ก.ทุกเดือนครับ การจ่ายเงินสมทบ เสมือนว่าเขาเนี่ยเป็นเจ้านายของเราดังนั้นเราจะไปโดดเด่นกว่าบริษัทแม่เราเป็นเหมือนบริษัทลูก...” (ผู้จัดการประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

ผู้ศึกษามองว่า การมีรายได้จาก 2 ช่องทางทำให้บริษัทมีความมั่นคงสูงมากในเรื่องของสถานะทางการเงินของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทโดยไม่ต้องกังวลในเรื่องของรายรับ สามารถมุ่งเน้นผลักดันประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนในเรื่อง

ของสินไหมทดแทน แม้ว่าจำนวนบริษัทประกันภัยมีการลดจำนวนไปมากจากช่วงก่อตั้งบริษัท ในปี พ.ศ. 2541 จำนวน 71 บริษัท เหลือ 56 บริษัทในปีพ.ศ. 2565 โดยที่บริษัททั้งหมดไม่ได้เข้ามาแทรกแซงในเรื่องของนโยบายการทำงานภายในบริษัท ก. เนื่องจากการทำงานของบริษัทถูกควบคุมจากการทำงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ การที่บริษัทประกันภัยต่างๆไม่สามารถดำเนินการให้เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถเป็นไปได้อย่างราบรื่นเพียงบริษัทเดียว แต่เมื่อรวบรวมหุ้นจากผลกำไรของแต่ละบริษัท มอบให้บริษัท ก. เป็นตัวแทนจึงส่งผลดีต่อทั้ง 2 ส่วน บริษัทประกันสามารถส่งเสริมการดำเนินนโยบายของรัฐได้โดยที่ไม่ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายทั้งหมด ซึ่งอาจจะขัดกับการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นต้องแสวงหากำไร ส่วนบริษัท ก. สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเต็มที่ สามารถจ่ายสินไหมทดแทนให้กับประชาชน คุ้มครองผู้ประสบภัยที่ได้ประสบภัย ได้อย่างทันท่วงที โดยไม่ต้องมุ่งแสวงหากำไรจากการดำเนินการประกันภัยภาคบังคับนี้ สอดคล้องกับวุฒิชัย นิลาวงษ์ (2558) กล่าวไว้ว่า บริษัท ก. นั้นแม้จะเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายแต่เงินทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานนั้นยังคงต้องพึ่งพาบริษัทประกันภัยผู้ถือหุ้นอยู่ เพราะฉะนั้นในการนำนโยบายเรื่องการคุ้มครองผู้ประสบภัยไปใช้ให้ได้ผลอย่างแท้จริงนั้นต้องสามารถ ทำได้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องบริหารโดยเอาสองอย่างมารวมกันคือต้องแสวงหากำไรได้และในขณะเดียวกัน ต้องไม่กระทบกระเทือน ต่อประโยชน์ส่วนรวมและต้องสร้างจิตสำนึกให้องค์การธุรกิจคำนึงถึงส่วนรวมและแบ่งผลกำไรส่วนหนึ่งมาช่วยเหลือสังคมหรือส่วนรวม

> “...การเป็นองค์กรที่ถูกตั้งโดยกฎหมายเนี่ย มันมีข้อดีของมันในเรื่องความมั่นคง ความมั่นคงเนี่ยมันเป็นกำแพงหลักของเราที่ดีเทียบเท่ากับหน่วยงานราชการ ราชการก็ตั้งโดย พ.ร.บ.จริงๆมันก็มีค่าเท่ากัน อันนี้คือข้อดีที่เป็นกำแพงแบ็คเรา แต่ในเนื้อแท้แล้วเจตจำนงของการมีองค์กรแบบนี้แบบแปรสภาพ คือแปรรูปและก็แปรสภาพด้วยนะ แปรรูปคือแปรจากรัฐมาเป็นเอกชน และก็แปรสภาพวิธีการทำงานด้วย ไม่ใช่แปรรูปอย่างเดียว แปรรูปและแปรสภาพการบริหารจัดการการทำงานด้วย อันที่สองนี่แหละคือการแปรสภาพการทำงานมันเป็นชาเลนจ์ที่จะเรียกได้ว่ามันเป็นความไดนามิกละกัน ความพลวัตรที่มันจะต้องไม่หยุดนิ่ง เราควรจะต้องทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประสิทธิภาพของเราวัดจากอะไรละ วัดจากภารกิจที่เราได้รับมอบหมายจากองค์กรใช่ปะ ขององค์กรเนี่ยมอบหมายมาจากภาครัฐ ให้เราดูแลประชาชน...” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤศจิกายน 2566)

“...บริษัท ก.ของเรามีความแตกต่าง แตกต่างมากๆ อันดับแรกคือการบริการพี่น้องประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร เพราะธุรกิจเราไม่ได้หวังผลกำไร การขายพ.ร.บ.ตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้ จะบอกว่าขายยังไงก็ขาดทุน ถ้าพูดถึงในแง่ธุรกิจนะ ขายยังไงก็ขาดทุนเพียงแต่ว่าเป็นการให้บริการพี่น้องประชาชนเพื่อให้มีประกันรองรับ ถ้าหากว่ามีอุบัติเหตุเกิดขึ้นเท่านั้น เหมือนกับเป็นสวัสดิการประชาชนอย่างนึงนะคะ อันนี้ก็เป็นข้อแตกต่าง นอกจากนั้นการดำเนินการของบริษัท ก.แต่ละสาขานั้น ได้รับการยอมรับของจังหวัด ก็คือในภาครัฐจะเห็นว่าแต่ละสาขาก็จะมีคนเข้าไปเป็นทีมงานจังหวัดในการรณรงค์ขับขี่ ยานพาหนะต่างๆ ถ้าเทียบกับการบริษัทประกันภัยอื่นๆ เค้ามองว่าเราบริษัท ก.เนี่ย ให้บริการประชาชนโดยไม่หวังผลกำไร เลยได้รับการยอมรับตรงนั้น...” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

“...บริษัทมีความมั่นคง ไม่ได้หมายความถึงความมั่นคงทางการเงิน แต่หมายถึงการมั่นคงในการให้บริการ พี่ยังเชื่อมั่นว่าบริษัท ก.ยังสามารถให้บริการกับประชาชนได้ โดยเราไม่พูดถึงเรื่องเงินเนอะ เพราะเป็นเรื่องของการสมทบ แต่เนื่องจากว่าบริษัท ก.ของเราจัดตั้งตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เป็นมติคณะรัฐมนตรี ฉะนั้นการที่บริษัทจะอยู่หรือจะไป ก็จะเป็นคณะรัฐมนตรีที่จะเป็นคนลงมติที่จะให้อยู่หรือให้ไป ในส่วนเราของเราพี่ว่าน่าจะมีความมั่นคงมาก ถ้าบริษัท ก.ล้มสลายไปเมื่อไหร่ ชาวบ้านเท่านั้นที่จะเดือดร้อน คนชาวไร่ชาวนา ชาวบ้านทั้งนั้นที่จะเดือดร้อน ซึ่งบางทีเค้าไม่ใช่เป็นคนที่กระทำความผิดโดนคนอื่นมากระทำ แต่ไม่มีบริษัทไหนมารองรับ บริษัทไหนที่จะเยียวยาบริษัท ก.นั้นแหละที่ทำหน้าที่ ถ้าขาดเราไปเค้าก็จะรู้สึก...” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

“...ถ้าแตกต่างจากที่อื่น เราไม่ได้แสดงหาผลกำไร เราก็จะมุ่งเน้นประชาชนเป็นหลัก ให้ความคุ้มครองทันที ถ้าสมมติมีผู้เสียชีวิตเนอะ เราก็จะรีบจ่ายภายใน 24 ชม หลังจากตรวจสอบข้อเท็จจริงเรียบร้อย เราไม่ได้ดูว่าผลกำไรเราต้องเป็นยังไงอะไรอย่างนี้ เราต้องรีบจ่าย เพื่อให้เค้าได้รับการเยียวยาได้เร็วที่สุดนะคะ...” (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

“...บริษัทที่มีความมั่นคงระดับนึงที่เป็นบริษัทเนอะ เป็นการช่วยเหลือสังคมด้วยส่วนหนึ่ง ก็คือเราชอบในการให้บริการตรงนี้ มันเป็นการที่จะทำให้ประชาชน คือเราสงสารเวลาก็เกิด

เหตุขึ้นมัน มีความสูญเสียขึ้นมาทำอย่างไร ให้ได้รับการชดใช้และยุติธรรมต่อประชาชนตามที่กฎหมายกำหนด..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัท ก. ให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นหลักโดยไม่มุ่งเน้นที่ผลกำไรของบริษัทเป็นสำคัญ ดำเนินการจ่ายค่าสินไหมสำหรับค่าเสียหายเบื้องต้นให้กับประชาชนหรือผู้ประสบภัยให้ได้รวดเร็วที่สุด ซึ่งจะได้รับความคุ้มตามพระราชบัญญัติ ในส่วนของค่ารักษาพยาบาลกรณีบาดเจ็บและเป็นค่าปลงศพในกรณีเสียชีวิต โดยไม่ต้องรอพิสูจน์ความผิด จะชดใช้ให้แก่ผู้ประสบภัยหรือทายาทโดยธรรมของผู้ประสบภัย ภายใน 7 วัน

ผู้ศึกษาพบว่า บริษัท ก. มีลักษณะเด่นของหน่วยงานที่ก่อตั้งจากพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปีพ.ศ.2535 ที่ต้องการให้เกิดการคุ้มครองประชาชนอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุจากรถ เป็นความคุ้มครองขั้นพื้นฐานให้กับประชาชน ซึ่งเกิดจากปัญหาการบังคับใช้กฎหมาย ตามมาตรา 10ทวิ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2540 โดยมีการระบุขอบเขตหน้าที่ของบริษัทไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ ให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทน ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย ผู้ศึกษามองว่าบริษัท ก. เป็นบริษัทเอกชนที่ดำเนินการภายใต้กฎหมายตามที่ภาครัฐกำหนด ลักษณะคล้ายคลึงกับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ โดยไม่สามารถดำเนินการมากกว่าหรือน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ได้ มีการควบคุมในการอำนาจในการทำงาน บริษัทจึงมีกระบวนการทำงานที่เป็นทางการสูงและถูกควบคุมด้วยผู้ถือหุ้นและภาครัฐ ทำให้มีความมั่นคงสูงทั้งในเรื่องฐานะทางการเงินและนโยบายตามวัตถุประสงค์ของบริษัท และเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับเจตนารมณ์ของหลักการกฎหมายประกันภัยภาคบังคับเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามพบว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒธรรมแบบลำดับ สรุปได้ว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ในเรื่องลักษณะเด่นของหน่วยงานแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

4.2.4 ภาวะผู้นำขององค์การ

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) ในด้านภาวะผู้นำขององค์การ ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะความโดดเด่นที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จะมีผู้นำในองค์การถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ วัฒนธรรมแบบปรับตัว จะมีผู้นำในองค์การเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ประกอบการ มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ พร้อมจะเสี่ยงในการทำงาน วัฒนธรรมแบบตลาด จะมีผู้นำในองค์การที่เน้นที่ผลลัพธ์ของการทำงาน มีความตั้งใจและจริงจังเป็นอย่างมาก และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น จะมีผู้นำในองค์การที่เป็นแบบอย่างในการประสานงาน ประสิทธิภายในการประสานงาน มีการจัดระเบียบการทำงานที่ดี

ตารางที่ 4.9 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	26.35	6.55
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	21.43	5.03
วัฒนธรรมแบบตลาด	26.43	5.35
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	25.79	5.69

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.43 รองลงมาคือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.35 ถัดไปคือวัฒธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.79 และสุดท้ายวัฒธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 21.43 ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากลำดับ 1 ถึง 3 ค่าเฉลี่ยต่างกันน้อยมาก

ผู้ศึกษาพบว่า บริษัท ก. จะประกอบด้วยผู้นำใน 2 กลุ่มหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและนโยบายองค์การ และผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) ที่ทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อให้สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ผู้นำทั้ง 2 กลุ่มเป็นผู้ผลักดันให้เกิดขึ้นของนโยบายต่างๆ สามารถปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารระดับกลางอย่างเช่น ผู้จัดการสาขาหรือผู้อำนวยการภาค ส่วนใหญ่เป็นพนักงานกลุ่มแรกๆของบริษัท จากการจัดตั้งบริษัท ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับกฎหมายโดยเฉพาะพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ยังมีประสบการณ์การทำงานอย่างหลากหลาย ทำให้มีพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เมื่อขยับตำแหน่งสูงขึ้นตาม

กระบวนการจึงเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมสูง อีกทั้งมีบทบาทเป็นเหมือนคนกลางที่คอยเชื่อมต่อระหว่างสำนักงานใหญ่ กับสำนักงานสาขา ทำให้เกิดการทำงานราบรื่นจากการประสานงานที่ดี เพราะมีความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากอายุงานที่อยู่มานาน และเป็นเหมือนตัวอย่างในการทำงานให้กับพนักงานประจำสาขาในบทบาทของผู้นำที่ทำให้ภายในสาขาดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของบริษัทได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในบทบาทของหัวหน้างานยังมีบทบาทอื่นๆที่พบเห็น เป็นบทบาทที่เหมือนคนในครอบครัว เช่นพี่กับน้อง พ่อแม่กับลูก ทำให้แสดงว่า บทบาทภายในเป็นลักษณะเหมือนครอบครัวในการทำงาน ส่งผลต่อความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันในการทำงาน การทำงานจึงเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปกติ สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

> "...หัวหน้างานเราจะเป็นคน Support เรา เวลาสาขามีปัญหา ก็จะส่งทีมที่มีควาถนัดเฉพาะด้านลงไปที่สาขานั้นๆ คอย Support พนักงานทุกคน..." (เจ้าหน้าที่อำนวยการภาค คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 กรกฎาคม 2566)

> "...เอาจริงๆโดยวัฒนธรรมขององค์กรเนี่ย ตั้งแต่เริ่มต้นที่เรามีการก่อตั้งมาในฐานะพี่ๆใช้คำว่าเป็นเจ้าหน้าที่รุ่นแรกเลยก็ได้เข้ามารหัส 41 แล้วก็อยู่มันจะถึงปัจจุบันนี้ถือว่าเป็นผู้อาวุโสคนหนึ่งนะครับ เป็นองค์กรขนาดเล็กขนาดเล็ก นั่นหมายความว่าแต่ละสาขามีพนักงานอยู่ 3 คน 4 คน 5 คน 6 คน มากน้อยก็ประมาณ 6 คนรวมผู้จัดการก็ 7 คน เพราะฉะนั้น การอยู่ร่วมกันเนี่ยอยู่กันในลักษณะเหมือนพี่น้องในการช่วยเหลือกันสอนงานกัน พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่ของบริษัทเนี่ยเรามีงานอยู่หลายด้านอย่าง เช่นงานรับประกันภัย ทางด้านสินไหม งานด้านรณรงค์งานด้านความปบอดภัย งานด้านการบัญชีการเงินดังนั้นน้องๆทุกคนที่อยู่ในบริษัทเนี่ย เราจะต้องมีการสอนให้สามารถที่จะเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบกันได้ทุกคน หน้าที่คนหนึ่งรับประกันภัยแล้วจะทำบัญชีให้เป็น คนทำบัญชีก็ต้องทำสิ่งใหม่เป็น ทุกคนจะต้องมีการช่วยกันสอนงานจนเจ้าหน้าที่ทุกคนเนี่ยสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ทดแทนกันได้ ในกรณีที่มีการลาป่วย อาการลาพักร้อน เพราะฉะนั้นเราจะอยู่กันในลักษณะของการหาเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันสอนงานซึ่งกันและกัน ทุกคนจะต้องมีการทำงานได้ในทุกหน้าที่แล้วก็เป็นประเพณีที่ต้องสอนน้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของบริษัทเองก็จะมีระเบียบปฏิบัติในการเทรนน้องรุ่นใหม่ๆที่เข้ามาครับว่าจะต้องมีการเป็นเรื่องหนึ่งสองสามสี่กี่วัน เรื่องนี้กี่วัน เรื่องนี้กี่วันหลังจากนั้นเมื่อมาทำปฏิบัติจริงแล้วมี Job on the Training ก็คือการสอนหน้างานน้องจริงๆ เรื่องอะไรบ้างอะไรบ้างก็จะมีอยู่แล้วเพราะสิ่งเหล่านี้มันจะสร้างให้กับรุ่นพี่รุ่นน้องเนี่ย มีความสัมพันธ์

กันโดยกฎระเบียบบริษัทเองด้วยโดยวัฒนธรรมด้วยก็เลยเป็นลักษณะของวัฒนธรรมของครอบครัวที่มีกฎระเบียบของบริษัทกำหนดครับผมครับ…” (ผู้จัดการประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

ผู้ศึกษาพบว่า บริษัท ก. มีผู้นำในองค์การที่เป็นในลักษณะการปกครองแบบคนในครอบครัว ที่มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดเวลา พนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพผู้นำในความเป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่างของการทำงาน และเป็นผู้ที่สามารถเข้าหาเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหาได้ตลอดเวลา ผู้นำจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยกำหนดให้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติเด่นชัดขึ้นมา

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ และการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามพบว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒธรรมแบบตลาดกับ หากเข้าไปวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมแบบตลาดและวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ที่ค่าเฉลี่ยลำดับที่หนึ่งและสอง มีค่าเฉลี่ยที่ต่างกันน้อยมาก สรุปได้ว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ในเรื่องภาวะผู้นำขององค์การแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติเป็นวัฒนธรรมหลักและมีวัฒนธรรมแบบตลาดเป็นวัฒนธรรมรอง

4.2.3 ลักษณะการบริหารงาน

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ในด้านลักษณะการบริหารงาน ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะความโดดเด่นที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมแบบเครือญาติรูปแบบการจัดการในองค์การมีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีความเห็นชอบร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน วัฒนธรรมแบบปรับตัว รูปแบบการจัดการในองค์การมีลักษณะเฉพาะ ที่เน้นความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีเสรีภาพ และการมีเอกลักษณ์เฉพาะ วัฒนธรรมแบบตลาด รูปแบบการจัดการในองค์กรมีลักษณะเฉพาะด้วยความสามารถในการแข่งขันที่เข้มข้น ตามความต้องการที่สูง และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น รูปแบบการจัดการในองค์กรมีลักษณะเฉพาะด้วยความมั่นคงของพนักงาน มีความสอดคล้องในคำสั่ง มีการคาดการณ์ได้และความมั่นคงในความสัมพันธ์ของการบริหารงาน

ตารางที่ 4.10 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะการบริหารงาน

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	24.44	7.15
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	21.51	5.06
วัฒนธรรมแบบตลาด	23.89	5.65
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	30.16	4.66

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 30.16 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.44 ถัดไปคือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.89 และสุดท้ายวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 21.51

พนักงานของบริษัท ก. ถือว่าเป็นพนักงานเอกชนแบบ 100% ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของข้าราชการ รัฐวิสาหกิจแต่อย่างใด หากเราจะย้อนไปดูนิยามของข้าราชการซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (Weber, 1946 อ้างถึงในปกรณ์ ศิริประกอบ, 2560) อธิบายคุณลักษณะสำคัญของระบบราชการ ไว้ว่า การบริหารจัดการภายในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่เคร่งครัด ข้าราชการในระบบราชการต้องได้รับการเรียนรู้และฝึกฝนจนมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบเหล่านี้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ข้าราชการดำเนินหน้าที่ไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ไม่มากหรือน้อยเกินไปกว่าที่กฎหมายได้ระบุไว้ บริษัท ก. ประกอบด้วยหุ้นทั้งหมดจากบริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยจำนวน 58 บริษัท แต่ในส่วนของการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการจำเป็นต้องได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี จะเห็นได้ว่าแม้องค์การจะมีการบริหารงานเอกชนแบบ 100% แต่ความแตกต่างจากบริษัทเอกชนทั่วไปอื่นๆคือจุดเริ่มต้นของบริษัทจัดตั้งตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปี พ.ศ.2535 แก้ไขในฉบับที่ 3 ตามมาตรา 10ทวิ ในช่วงปีพ.ศ.2540 ในช่วงเวลาก่อนที่จะตั้งบริษัทการจ่ายสินไหมให้กับประชาชนที่เป็นผู้ประสบภัยเป็นไปอย่างล่าช้า ทั้งเรื่องเหตุผลของจำนวนสาขาที่ไม่ได้ครอบคลุมทุกจังหวัด แต่ประกันภัยเป็นภาคบังคับที่รถทุกคันจำเป็นต้องมี รวมถึงกระบวนการตรวจสอบก่อนที่ จะจ่ายค่าสินไหมที่ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ในที่สุดบริษัท ก. เข้ามาทำหน้าที่แทนในส่วนของการจ่ายสินไหมทดแทนทุกบริษัทประกันภัยโดยครอบคลุมทุกจังหวัดในประเทศไทย

“...งานที่รับผิดชอบปัจจุบันของบริษัท ก. นะครับ ถ้าตามกฎหมายที่มีการบัญญัติไว้ในพ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถปี 2535 มีการจัดตั้งขึ้นตามมาตรา10 ทวิ ของพ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว มีหน้าที่ในการรับผิดชอบหลักๆก็คือจ่ายสินไหมทดแทนแทนทุกบริษัทครับที่มีการรับประกันภัยพ.ร.บ.ภาคบังคับครับ ภาคบังคับหมายถึงว่า รถจักรยานยนต์และรถยนต์ ทางเราสามารถที่จะจ่ายสินไหมทดแทนแทนบริษัทประกันภัยอื่นๆได้ทุกบริษัทประกันภัย ในกรณีที่เขาไม่มีสาขาในพื้นที่ครับ โอเคครับประกันภัยพ.ร.บ.รถจักรยานยนต์ซึ่งตามกฎหมายแล้วบริษัท ก.จะรับทำได้เฉพาะพ.ร.บ.รถจักรยานยนต์เท่านั้น จะรับพ.ร.บ.รถยนต์ไม่ได้ครับ ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเฉพาะการจำหน่ายพ.ร.บ.รถจักรยานยนต์ครับ นี้ก็เลยเป็นหน้าที่ที่หนึ่งครับผม ส่วนภารกิจอื่นก็เป็นภารกิจตามที่สมาคมประกันภัยมอบหมายให้ส่วนใหญ่ก็เป็นเกี่ยวกับเรื่องการที่ผ่านมาก็การสอบใบอนุญาตตัวแทน การช่วยจัดกระจายการขายพ.ร.บ.ให้ครอบคลุมพื้นที่ ภารกิจที่เสริมเข้ามาก็คือภารกิจในเรื่องของการร่วมกันรณรงค์การลดอุบัติเหตุจากรถครับ...” (ผู้จัดการประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

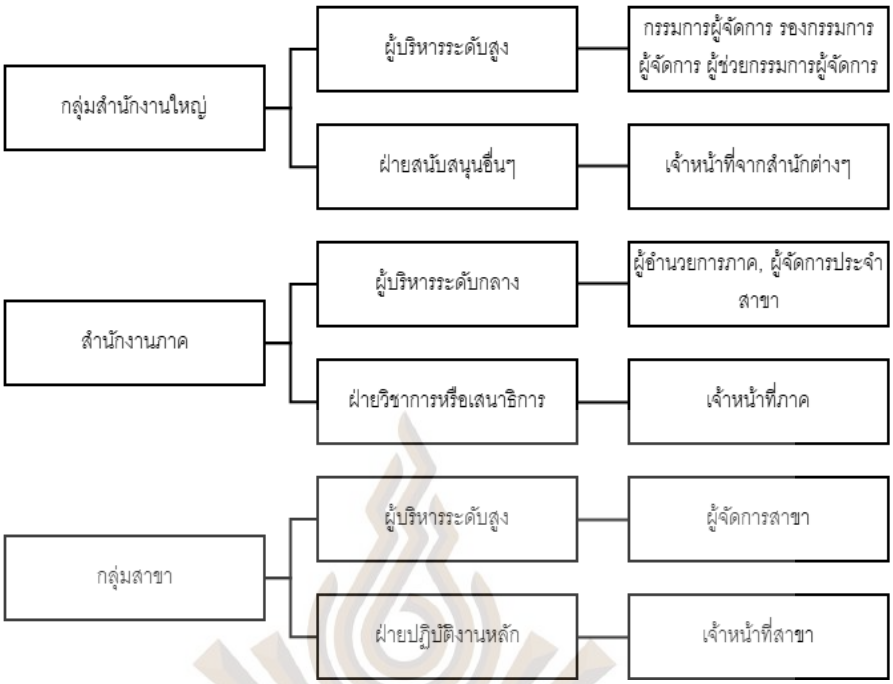
จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งบริษัทตามมาตรา 10ทวิ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2540 ยังคงเป็นภาระกิจหลักที่พนักงานทุกคนของบริษัททำหน้าที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักอย่างเต็มที่ ดังนี้

1) ให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆ ตามพระราชบัญญัตินี้ และดำเนินกิจการตามที่บริษัท หรือสำนักงานกองทุนทดแทนผู้ประสบภัยจะได้มอบหมาย

2) ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยเฉพาะการประกันภัยรถตามพระราชบัญญัตินี้ตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

3) ดำเนินกิจการอื่นตามที่กำหนดในหนังสือบริคณห์สนธิ

ผู้ศึกษาได้แบ่งโครงสร้างการทำงานของพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ



รูปที่ 4.14 โครงสร้างการทำงานของพนักงาน

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

1) กลุ่มพนักงานสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มงานด้านบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบัญชี การเงิน และการลงทุน, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบริหารสำนักงานและจัดซื้อ กลุ่มงานด้านปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน, ฝ่ายกิจการสาขา กลุ่มงานกรรมการผู้จัดการ ประกอบด้วย 3 สำนัก คือ สำนักกรรมการผู้จัดการ, สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร, สำนักบริหารอัตราและการรักษาพยาบาล สำนักงานใหญ่เป็นกลุ่มที่คอยวางกลยุทธ์ วางเป้าหมายในการทำงานให้กับสำนักงานภูมิภาค สำนักงานสาขา พร้อมกับผลักดันให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงอำนวยความสะดวกในการทำงานทุกมิติให้กับพนักงานทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

> “...ถ้าเนื้องานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน จะเป็นด้านสินไหมทดแทน ส่วนงานบริหารเครือข่ายและติดตามผลคดี ซึ่งงานเครือข่ายก็จะเป็นการติดต่อกับมูลนิธิ การตรวจสอบอุบัติเหตุในส่วนกลางของกรุงเทพและต่างจังหวัด ถ้าในกรุงเทพตอนนี้บริษัทก็จะเพิ่มในเรื่องของศูนย์วิทยุ ศูนย์ชุมชนที่เข้ามาดูแลร่วมกัน...” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

2) กลุ่มสำนักงานภูมิภาค 5 แห่ง ดังต่อไปนี้ ฝ่ายบริหารภาคกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วย ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร, ศูนย์บริการนวมินทร์, ศูนย์บริการวิชัยเวช, ศูนย์บริหารภูมิพลอดุลยเดช, ศูนย์บริการบางปะกอก 9, สมุทรปราการ, ปทุมธานี และนนทบุรี ฝ่ายบริหารภาคภาคกลางและตะวันออก ประกอบด้วย ชลบุรี, ตราด, สระแก้ว, ฉะเชิงเทรา, ปราจีนบุรี, นครนายก, ระยอง, จันทบุรี, สระบุรี, ชัยนาท, สุพรรณบุรี, อ่างทอง, สมุทรสาคร, พระนครศรีอยุธยา. สมุทรสงคราม, เพชรบุรี, ลพบุรี, กาญจนบุรี, นครปฐม, สิงห์บุรี และราชบุรี ฝ่ายบริหารภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย นครราชสีมา, ยโสธร, บุรีรัมย์, อำนาจเจริญ, มุกดาหาร, อุบลราชธานี, ศรีสะเกษ, ชัยภูมิ, สุรินทร์, ขอนแก่น, กาฬสินธุ์, หนองบัวลำภู, สกลนคร, อุดรธานี, เลย, หนองคาย, บึงกาฬ, นครพนม, มหาสารคาม และร้อยเอ็ด ฝ่ายบริหารภาคเหนือ ประกอบด้วย เชียงใหม่, แพร่, แม่ฮ่องสอน, พะเยา, น่าน, เชียงราย, ลำพูน, ลำปาง, ตาก, พิจิตร, อุทัยธานี, สุโขทัย, นครสวรรค์, กำแพงเพชร, พิษณุโลก, เพชรบูรณ์ และอุตรดิตถ์ ฝ่ายบริหารภาคใต้ ประกอบด้วย สุราษฎร์ธานี, นครศรีธรรมราช, พังงา, ประจวบคีรีขันธ์, ชุมพร, กระบี่, ระนอง, ภูเก็ต, สงขลา, พัทลุง, ยะลา, สตูล, นราธิวาส, ตรัง และปัตตานี โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสำนักงานภูมิภาคจากเดิม 10 เหลือ 5 แห่ง เป็นการกระจายอำนายในการทำงานจากสำนักงานใหญ่ให้สำนักงานภูมิภาคมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น สร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับพื้นที่จริง โดยรับเอานโยบายจากสำนักงานใหญ่มาปรับตัวใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ในระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าเดิม

> "...พี่จะเป็นทีมงานภาค แล้วก็จะรับผิดชอบดูแล support สาขา กรณีพวกสาขาขาดแคลนพนักงานหรือพวกงานคงค้าง ก็จะประมาณนี้ เค้าจะแบ่งเป็นโซนประมาณ 8 จังหวัด โซนภาคตะวันออก ก็จะมีตราด จันทบุรี ปราจีนบุรี นครนายก ชลบุรี ระยอง แล้วก็ฉะเชิงเทรา..."
> (เจ้าหน้าที่อำนวยการภาค คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 กรกฎาคม 2566)

3) กลุ่มเจ้าหน้าที่สาขา ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ที่สุด คือ กลุ่มเจ้าหน้าที่สาขาทั้ง 81 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งสาขาก็มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเช่นกัน ปรับลดจำนวนสาขาให้เหลือ 1 จังหวัดต่อ 1 สาขา กลุ่มเจ้าหน้าที่สาขาเป็นกลุ่มพนักงานที่กระจายอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศเพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักของบริษัท โดยภายในสาขาจะประกอบด้วยผู้จัดการสาขาและเจ้าหน้าที่ประจำสาขา ซึ่งจำนวนของพนักงานจะขึ้นอยู่กับขนาดของจังหวัดและปริมาณของคำร้องขอของการจ่ายสินไหม เจ้าหน้าที่ประจำสาขาเองจะรับผิดชอบรับคำร้องและจ่ายค่าสินไหมทดแทนให้แก่ผู้ประสบภัยตามความคุ้มครอง ติดตามผลคดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งพนักงานสอบถาม

พนักงานอัยการ เพื่อดำเนินการการจ่ายสินไหมหรือเรียกคืนสินไหมทดแทน ซึ่งในส่วนนี้จะเรียกว่า “งานสินไหมหรือเครมประกัน” และงานอีกส่วนจะรับผิดชอบการรับประกันภัย ดูแลการออกกรมธรรม์ให้กับลูกค้าทั่วไป รวมถึงไปอำนวยความสะดวกสบาย แก้ปัญหา ประสานงานกับตัวแทน นายหน้าที่ตัวแทนในการขายกรมธรรม์ของบริษัท หากเป็นสาขาใหญ่จะมีการแบ่งหน้าที่การทำงานระหว่างงานสินไหมและงานรับประกันภัยออกจากกัน

> “...หน้าที่รับผิดชอบงานสินไหมค่ะก็คือจะเป็นเจ้าหน้าที่เดินราวประจำโรงพยาบาลศูนย์ยะลาและก็รับผิดชอบเปิดเครมของโรงพยาบาลมอบหมาย พร้อมกับตรวจสอบเครมที่มีข้อบ่งชี้ตรวจสอบทั้งหมดในจังหวัดยะลา แล้วก็เปิดเครมแล้วก็อนุมัติเครมให้คำปรึกษากับผู้ประสบภัยที่เกิดอุบัติเหตุคร่าวๆประมาณนี้...” (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

ผู้จัดการสาขาซึ่งเป็นผู้นำภายในสาขาจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมมากขึ้นในการเข้าไปเป็นตัวแทนร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด สถานีตำรวจภายในพื้นที่ สาธารณสุขประจำจังหวัด เป็นต้น เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน (ศปถ.) ของจังหวัด เป็นหน่วยงานที่บูรณาการในการทำงาน จัดทำนโยบาย แผนงานด้านการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนภายในจังหวัด เพื่อขับเคลื่อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน การรณรงค์ป้องกันอุบัติเหตุ ลดความสูญเสีย รวมถึงเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางถนน เพื่อเป้าหมายในสร้างรากฐานความปลอดภัยทางถนนให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้จัดการสาขาเองจะเป็นส่วนสำคัญให้ประชาชนในพื้นที่ จัดทำพ.ร.บ.ให้มากขึ้น ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจถึงความสำคัญและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำพ.ร.บ.

> “...ที่จริงหน้าที่หลักของเราคือ การรับสินไหมเนอะ และการขาย พ.ร.บ. รถจักรยานยนต์ มันก็จะมีงานที่เพิ่มเติมเข้ามานอกเหนือจากรับประกันหรือสินไหม คือการรณรงค์เรื่องของอุบัติเหตุ ถนนปลอดภัย เราก็ต้องเข้าไปอยู่ใน ศปถ. จังหวัด ศปถ. คือ ศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน บริษัท ก.ก็จะมีหน้าที่เข้าไปดูว่าจุดไหนเสี่ยง รณรงค์เรื่องของการทำประกันภัย รณรงค์เรื่องของการสวมหมวกกันน็อค รณรงค์เรื่องวินัยจราจร ซึ่งก็จะเป็นภาพรวมของทั้งจังหวัด โดยมีบริษัท ก.เป็นคณะกรรมการหนึ่งในนั้นด้วย ด้วยเรามีหน้าที่ในการดูแลหลังเกิดเหตุ หลังจากมีอุบัติเหตุเราจะเยียวยาผู้ประสบภัยอย่างไรที่ประสบเหตุจากรถ เราก็เหมือนจะเป็นที่ปรึกษาของจังหวัดว่า มีปัญหาผู้ประสบภัยจากรถที่ประสบ

อุบัติเหตุ เค้าจะได้รับเงินเยียวยาเท่าไหร่ ใครจะเข้ามาดูแลเค้า ซึ่งในส่วนนี้เราก็ต้องแจ้งในส่วนที่เราต้องรับผิดชอบไป ก็คือเราเป็นบริษัทที่จะต้องดูแลผู้ประสบภัยจากรถที่จัดทำ พ.ร.บ.นั้น เมื่อรถไม่มีประกันภัย พ.ร.บ. บริษัทก็ไม่สามารถเข้าไปดูแลในส่วนนั้นได้ ฉะนั้นก็เป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องร่วมมือกันจัดทำประกันภัย พ.ร.บ. ซึ่งมันไม่ใช่หน้าที่ของบริษัท ก.อย่างเดียว มันเป็นหน้าที่ที่ทุกคนจะต้องตระหนัก ถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะเมื่อเกิดเหตุขึ้นมามันเป็นผลกระทบโดยวงกว้าง ถ้าคนที่ได้รับบาดเจ็บเป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นลูกหลานที่อยู่ในวัยที่จะต้องเรียนหนังสือ ต้องมาพิกงพิการอย่างงี้ คนที่มาดูแลครอบครัวต้องมาได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตไป มันไม่มีใครมาดูแลใส่ส่วนนั้น ถึงแม้มันจะเป็นเงินก้อนนึงที่มันไม่ได้เยอะมาก แต่อย่างน้อยก็พอบรรเทาความเดือดร้อนให้กับผู้ประสบภัย ไม่ต้องไปหยิบยืมจากหนี้นอกระบบให้เดือดร้อนไปมากขึ้น ที่ผ่านมาการทำประกันภัยก็ได้รับความสนใจน้อยอยู่ เพราะว่าหลายๆภาคส่วน ไม่ได้ให้ความสำคัญมากขนาดนั้น จะตื่นตัวก็ต่อเมื่อเกิดเหตุจากรถแล้วได้รับเงิน พอเรื่องเงียบหายไปเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

ผู้ศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างภายในบริษัท ส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ การให้อำนาจมากขึ้นสำหรับสำนักงานภาคทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันภายใน ขอบเขตอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นทำให้การตัดสินไม่ยืดยาว ลดกระบวนการทำให้การทำงานรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามจากข้อมูลโดยรวมวัฒนธรรมองค์การยังคงใกล้เคียงกับวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นมากที่สุด หากแต่ในอนาคตที่ความลงตัวของโครงสร้างใหม่ย่อมส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนไปเช่นกัน

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามพบว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒธรรมแบบลำดับขั้น สรุปได้ว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ในเรื่องลักษณะการบริหารงานแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

4.2.4 สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ

Cameron and Quinn (1999) ในด้านสิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะความโดดเด่นที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมแบบเครือญาติสิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือความซื่อสัตย์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความมุ่งมั่นต่อองค์การนี้มีระดับสูง วัฒนธรรมแบบปรับตัว สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนา วัฒนธรรมแบบตลาด สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือการเน้นที่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย ความจริงจังและการชนะเป็นสำคัญ และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือกฎและนโยบายที่เป็นทางการ การทำให้องค์การมีความราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 4.11 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	26.98	7.10
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	21.90	6.74
วัฒนธรรมแบบตลาด	23.17	6.50
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	27.94	8.64

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.94 รองลงมาคือ วัฒธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.98 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.17 และสุดท้ายวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 21.90

บริษัท ก. เป็นบริษัทที่มีขนาดเล็ก ทำให้พนักงานภายในบริษัทเกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในบริษัทเป็นอย่างมาก เริ่มต้นจากกระบวนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่กลุ่มพนักงานใหม่จะทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในส่วนของเรื่องความรู้ในด้านงาน เช่น บริการสินไหม การจำหน่ายกรมธรรม์ ความรู้กฎหมายเบื้องต้น เป็นต้น รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานกับพนักงานคนอื่นๆ ซึ่งในอดีตช่วงก่อนที่จะมีโรคระบาดโควิด19 การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานจะจัดขึ้นในพื้นที่กรุงเทพมหานครหรือสำนักงานภูมิภาคในแต่ละพื้นที่ทำให้พนักงานได้พบปะ แลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความสนิทสนม มีความผูกพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงความผูกพันธ์กับองค์การไปเช่นกัน จะเห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานค่อนข้างนาน จากการสัมภาษณ์หลายท่านเป็นพนักงานกลุ่มแรกๆตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งมองเห็นพัฒนาการของบริษัทมาโดยตลอด เป็นกลุ่มคนที่ช่วยผลักดันให้บริษัทสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วน พนักงานสามารถ

แสดงความคิดเห็นเพื่อสะท้อนปัญหาจากกระบวนการหรือสภาพแวดล้อมการทำงาน จากการเปิดพื้นที่ให้เสนอความคิดเห็นจากพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ไปจนถึงระดับผู้บริหารเสมอ ผู้ศึกษาพบว่าพนักงานของบริษัท ก. ให้ความสำคัญกับเรื่องของความสัมพันธ์ของสมาชิกด้วยกันเองภายในบริษัทเป็นอย่างมาก จึงสะท้อนออกมาเป็นเรื่องของการให้ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างหน่วยงาน ระหว่างจังหวัด เป็นต้น จนพัฒนาความสัมพันธ์ภายในที่มองความสัมพันธ์กันเป็นแบบพี่น้อง หรือครอบครัว วิธีการทำงานระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องจึงเป็นไปในลักษณะพ่อแม่ผู้ปกครองมากกว่า ทั้งนี้จากการสังเกตเพิ่มเติมพบว่า บริษัทเอกชนส่วนใหญ่ การติดต่อประสานงานภายในจะใช้คำสรรพนาม คำว่า “คุณ”ตามด้วยชื่อ แต่บริษัท ก. ส่วนใหญ่ซึ่งพนักงานมีความสัมพันธ์ในแบบครอบครัวจะเลือกใช้สรรพนาม คำว่า “พี่” มากกว่า

ผู้ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นเป็นค่านิยมที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่ระดับการรับรู้ในระดับวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับของหลักการ เป้าหมาย บรรทัดฐานหรือมาตรฐานทางสังคม คุณค่า อุดมการณ์ และความเชื่อ ซึ่งจะบ่งบอกถึงการจัดลำดับความสำคัญและความใส่ใจของสมาชิกองค์การว่าให้ความสำคัญต่อสิ่งใดตามลำดับ และค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิดในองค์การแห่งนั้น ซึ่งนำไปสู่การกำหนดว่าพฤติกรรมใดจะเป็นข้อห้ามหรือเป็นข้อพึงปฏิบัติในองค์การต่อไป ตามทัศนะของ Shien (1985 อ้างถึงในชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) สอดคล้องกับบทสนทนา ดังต่อไปนี้

> “…วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ก.เราจะอยู่แบบพี่แบบน้อง เราจะอยู่แบบเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แล้วก็ดูแลพี่น้องประชาชน ให้อยู่ในความเป็นกลาง เป็นธรรม แล้วก็เราไม่มีการเอารัดเอาเปรียบ ตามกฎหมายของ พ.ร.บ.ฉบับนี้ แล้วก็อยู่แบบมีความรักสามัคคี เราจะมีการรู้จักกันทุกจังหวัด ทั้ง 77 จังหวัด ผู้จัดการสาขาหรือเจ้าหน้าที่ก็จะมีความเป็นพี่เป็นน้อง อยู่ในวัฒนธรรมที่อบอุ่น เพราะองค์กรสร้างให้เราได้มีการรู้จักกันทั่วประเทศ ทุกฝ่ายงานในองค์กรนี้…” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2566)

> “…ถ้าในมุมมองก็จะมองว่ามองประชาชนเป็นหลักด้วย ส่วนของวัฒนธรรมองค์กรจะอยู่กันแบบครอบครัว จากที่เคยอยู่สำนักงานใหญ่ แล้วก็อยู่สาขาด้วย จะมีความแตกต่างกันนิดหน่อย สำนักงานใหญ่จะอยู่กันเป็นครอบครัวมากกว่า ส่วนของสาขาจะให้ความสำคัญ

กับประชาชนมากกว่า ใกล้ชิดประชาชนมากกว่า ซึ่งมันก็ดีทั้ง 2 แบบเลย แต่บริษัท ก. ก็คือเราไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไรอยู่แล้ว ทุกอย่างก็ทำเพื่อประชาชน…” (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

“…ยึดถือร่วมกันในการทำงาน ถ้าส่วนใหญ่ที่อยู่ด้วยกันจะเป็นเรื่องของความสามัคคีในกลุ่ม หากในรุ่นๆที่อยู่ด้วยกันก็จะมีความสนิทสนมกัน พอจะต้องประสานงานก็จะมีความง่าย พี่มองว่าพอเป็นรุ่นๆเดียวกัน การที่จะทำงานจะประสานงานก็จะมีความเข้าใจ มีความรู้ว่าต้องทำอะไร บริษัทต้องเดินอย่างไรต่อ…” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

“…ทำงานเป็นแบบนั้นเป็นครอบครัว เป็นคนที่ทำงานช่วยเหลือกันในตัวบริษัท แล้วก็เราทำงานในการยึดที่ประชาชนเป็นหลักก็คือว่าทำไงให้ความสบายใจ การได้รับเรื่องของค่าสินไหมแล้วก็เราก็จะวัดเราก็ต้องทำบนความถูกต้องแล้วก็รวดเร็วด้วย รวมถึงเราเป็นเหมือนผู้นำในเรื่องของของที่เป็นประกันภัยแล้วกัน เราไม่มองว่าสุดท้ายเนี่ยเราเป็นคนใช้จ่ายสินไหม แต่เราต้องเป็นคนที่ที่เป็นผู้นำในการเรื่องความปลอดภัยหรือว่าความมีส่วนร่วมกับสังคมที่อยู่ในท้องถิ่นประมาณนี้ค่ะ…” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

“…วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. เป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัวมาตั้งแต่เปิดบริษัทแล้วนะ ครอบครัวยังไง คือเด็กๆสามารถ Request ได้ ต้องการอะไรก็สามารถแจ้งไปได้แล้วก็ได้รับการดูแล การสั่งการก็ไม่ใช่แบบนายกับลูกน้อง เป็นการพูดคุยกันได้ มีการบุคลากรในองค์การได้ดี มีการพูดคุยกันได้ ไม่ได้มีขั้นตอนมากมาย…” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

สรุปได้ว่าพนักงานบริษัท ก. ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันภายในองค์การเป็นอย่างมาก มุ่งเน้นให้กับการทำงานร่วมกันกับพนักงานอื่นๆในองค์การ รักษาความสัมพันธ์เป็นอย่างดี สามารถรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงลักษณะของพื้นที่ที่เป็นมิตร ซึ่งผู้คนมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความเป็นตัวของตัวเองได้อย่างมาก ลักษณะเหมือนกับครอบครัวขยาย ผู้นำจะถูกมองว่าเป็นผู้ให้คำปรึกษา บางครั้งคล้ายกับพ่อแม่ผู้ปกครองด้วยซ้ำไป องค์การเติบโตขึ้นมากความภักดีในองค์การและประเพณีองค์การมีการเน้นย้ำ

ถึงผลประโยชน์ระยะยาวของการพัฒนาบุคลากร โดยยึดถือความสามัคคีและขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ ความสำเร็จถูกกำหนดโดยบรรยากาศภายในและความห่วงใยในองค์การ องค์การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม และความคิดเห็นร่วมกัน (Cameron & Quinn, 1999)

ผู้ศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท ก. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ “ประชาชน” ซึ่งประชาชนในที่นี้หมายถึงลูกค้าของบริษัทนั้นเอง เนื่องจากการทำงานตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายก็คือการทำเพื่อประชาชน พนักงานจึงมีความรู้ว่าตัวเองทำงานแทนพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถเพื่อแก้ปัญหาให้ประชาชน หรือผู้ประสบภัยที่ได้รับความเดือดร้อนจากอุบัติเหตุ ได้รับการดูแลจากบริษัท โดยได้กำหนดภารกิจหลักขององค์การคือดำเนินการกิจเพื่อประชาชน บริษัท ก. มีผลิตภัณฑ์ของสินค้าหลักเป็นกรมธรรม์รถจักรยานยนต์ ซึ่งผลิตภัณฑ์ไม่ได้มีคู่แข่งในการตลาดประกันภัยเลย ทำให้เกิดการมุ่นเน้นในเรื่องของการบริการสินไหมและขยายตลาดเพื่อประชาชน วุฒิชัย นิลาวงษ์ (2558) ศึกษาปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ได้อธิบายถึงปัญหาช่องว่างของกฎหมายไว้อย่างน่าสนใจว่า การที่ผู้ประสบภัยเข้าไปรักษาตัวในโรงพยาบาลหากมีอาการบาดเจ็บเล็กน้อย กล่าวคือ ไม่ต้องพักรักษาตัวที่โรงพยาบาล ผู้ประสบภัยจะต้องดำเนินการในการตั้งเบิกกับทางบริษัท ก. เอง และจะต้องสารองจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปเองก่อน และมาตั้งเบิกคืนในภายหลัง ทำให้ไม่เกิดความสะดวกกับผู้ประสบภัยที่ต้องเดินทางไปเบิกกับบริษัท ก. อีกครั้งซึ่งทาให้ผู้ประสบภัยต้องเสียเวลาในการทางานหรือการดาเนินชีวิต ซึ่งตามเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าต้องการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ บรรเทาความเดือนร้อนของผู้ประสบภัย แต่ตามข้อเท็จจริงแล้วในทางปฏิบัตินั้น สร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชน ยังสร้างภาระให้ผู้ประสบภัยเพิ่มขึ้นอีกด้วย และขั้นตอนของบริษัทประกันภัยในการตรวจสอบเอกสารทำให้การได้รับเงินในส่วนของการรักษาพยาบาลนั้นเกิดความล่าช้า จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทาให้ผู้ประสบภัยบางท่านไม่ได้ใช้สิทธิในการตั้งเบิกค่ารักษาพยาบาลเพราะไม่ต้องการยุ่งยากในการตั้งเบิกค่ารักษาพยาบาล ถือว่ายังไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติฉบับนี้อย่างแท้จริง

ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปีพ.ศ.2535 มาตรา 25 ระบุไว้ว่า ให้บริษัทหรือสำนักงานกองทุนทดแทนผู้ประสบภัยจ่ายค่าเสียหายเบื้องต้นตามมาตรา 20 มาตรา 23 หรือมาตรา 24 ให้แก่ผู้ประสบภัยให้เสร็จสิ้นภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่ได้รับคำร้องขอ ทั้งนี้ โดยไม่ต้องรอการพิสูจน์ความรับผิด ให้ถือว่าค่าเสียหายเบื้องต้นเป็นส่วนหนึ่งของเงินค่าสินไหมทดแทนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในรูปแบบการทำงานจริงนั้น บริษัทพยายามดำเนินให้รวดเร็วกว่า

ที่กฎหมายกำหนดคือ 7 วัน เพื่อประชาชนได้รับค่าสินไหมให้รวดเร็วที่สุด การจ่ายค่าปลงศพภายใน 24 ชั่วโมงเช่นกัน จากข้อมูลรายงานประจำปี 2563 ของบริษัท ก. สามารถจ่ายค่าปลงศพภายใน 24 ชั่วโมงได้เป็นจำนวน 9,063 ราย พัฒนาการใช้ระบบ E-Claim โดยระบบ E-Claim นั้น ขึ้นมาในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งพัฒนาโดยบริษัท ก. ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และธุรกิจประกันภัย ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาระบบการบริการและการจัดการสินไหมทดแทนให้ผู้ประสบภัยจากรถได้รับความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องเป็นกลาง และเป็นธรรม พร้อมไปกับพันธมิตรและคู่ค้าด้วยการเสริมคุณค่า แสดงความเชื่อถือระหว่างกัน โดยระบบนี้เป็นการเชื่อมต่อฐานข้อมูลของสถานพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการกับฐานข้อมูลการจ่ายค่าสินไหมทดแทนของบริษัท ก. และบริษัทประกันภัยที่ร่วมโครงการ เพื่อให้สถานพยาบาลสามารถแจ้งข้อมูลการรับตัวผู้ประสบภัยจากรถเข้ารับการรักษาพยาบาล และสามารถเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยตรง (สมพร สืบถวิลกุล, 2557) ให้ระบบสามารถเชื่อมต่อกับเครือข่ายเพื่อให้ประสบภัยได้รับการบริการโดยเร็วที่สุด ซึ่งการเชื่อมต่อกับเครือข่ายโดยเฉพาะโรงพยาบาลนั้นเป็นการมุ่งตรงสู่การลดขั้นตอนการเบิกจ่าย ทำให้ไม่ต้องเกิดการสำรองจ่ายจากประชาชน บริษัทกับโรงพยาบาลสามารถดำเนินการเรื่องค่าใช้จ่ายโดยตรงได้ทันที ทั้งบริษัทและพนักงานต่างให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

> “...ศูนย์กลางคือประชาชน ประชาชนจริงๆก็คือ ลูกค้าเนี่ยในมิติของธุรกิจก็คือลูกค้า ลูกค้าคือสิ่งที่เราจะต้องยึดมั่นให้มากที่สุดเลย แต่ก็ไม่ละเลยส่วนอื่น ส่วนอื่นคืออะไร คือคำว่าเป็นกลางเนี่ยมันเป็นกลางอยู่ 3 ส่วน ส่วนหนึ่งก็คือ ขาแรกคือภาคประชาชน ขาที่สองคือภาครัฐ อีกอันนึงคือภาคธุรกิจ บริษัท ก.มันถูกหนุนนำมีฐานมาจาก 3 แหล่งนี้แหละ แหล่งธุรกิจคือเค้าเป็นผู้ถือหุ้น เค้าเป็นผู้ลงขัน เขาก็ต้องการประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยเฉพาะเรื่องการใช้เงินให้บรรลุเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งเค้าอาจจะไม่ได้ตีเป็นเชิงกำไรหรอก ไม่ได้บอกว่าคุณต้องโตด้วยกำไรเท่าไหร่ แต่คำว่าประสิทธิภาพมันมากกว่ากำไร แต่กำไรก็เป็นส่วนหนึ่งในการทำบัญชีมันต้องมองตัวเลขตกลงคุณขาดทุนบวกหรือลบอะ อันนี้ก็เป็นวิถีหนึ่งเราต้องทำบัญชีแบบภาคธุรกิจอยู่ละ คือภาครัฐเนี่ยเราก็ต้อง Cconcern เค้า เพราะภาครัฐเป็นทั้งหน่วยงานกำกับ ทั้งหน่วยงานกำหนดกฎเกณฑ์ไรเยอะแยะมากมาย เราก็ต้องปฏิบัติตาม เพราะงั้นไม่ใช่เราแปรรูปมาแล้วเนี่ยมันจะต้องทำอะไรที่อยู่เหนือคนอื่นกลับไม่เลย มันต้องไปยึดโยงกับสิ่งเหล่านี้ด้วย งั้นเราก็ต้องบริหารสามขานี้ให้เกิดสมดุลและให้ทุกคนเห็นว่ามันเป็นสิ่งดีนะที่มีองค์กรแห่งนี้เกิดขึ้น นี่คือชาเลนจ์นะมันไม่ง่ายนะ ถ้าเราไปอิงราชการมากเราก็จะเป็นการทำงานแบบ

ราชการ แต่ถ้าเราไปเห้ยต้องกำไรเยอะต้องนู่นนี่นั่นเราก็ไปอิงภาคเอกชน แต่สุดท้ายเราต้องมาถ่วงน้ำหนักด้วยภาคประชาชน ภาคประชาชนเค้าต้องได้อะไร ทีนี้ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ ภาคประชาชนเขามีหน้าที่และมีสิทธิ์ หน้าที่สำคัญคือองค์กรแห่งนี้ถูกตั้งมาให้ดูแลเรื่องพ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ หน้าที่ของประชาชนคือถ้าคุณมีรถคุณต้องทำประกันภัยภาคบังคับ เราต้องทำไง ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนทำหน้าที่ของตนเองด้วย ไม่ใช่หน้าที่ของประชาชนเราปล่อยละเราไม่สนใจคุณจะเป็นไงแล้วแต่ แต่ถ้าคุณมาใช้สิทธิ์คุณก็มาเราก็บริการ เราไม่ได้มองแค่นั้น…” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤศจิกายน 2566)

“…ถามว่าตรงนี้เรื่องของกฎหมายก็กำหนดไว้แล้วว่าจะต้องจ่ายภายใน 7 วัน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการบริการลูกค้าก็คือให้กำหนดภายในภายใน 7 วันหรือสิ่งที่เรายึดเป็นหลักก็คือว่าถ้าลูกค้ามาเอกสารครบตรงมาจะไม่ไปนัดเขาเพิ่ม เราจะจ่ายให้เลยเพราะว่าเราจะได้ปิดจ๊อบของเราได้เร็วขึ้นนะคะเรา สิ่งที่สำคัญเราจะได้ไม่ต้องทำงานซ้ำซึ่งลูกค้ามาวันนี้เราจ่ายเขาไปเลยเนอะ แทนที่เราจะต้องมามานัดเขาแล้วเรามาทำงานกับเขาอีกครั้งนึงอะไรอย่างนี้ค่ะ…” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

“…ก็น่าจะเป็นการบริการ การบริการจัดการ เพราะว่าบริษัทเราจัดตั้งขึ้นมาเพื่อการบริการเพื่อการจ่ายค่าสินไหม ค่ารักษาพยาบาล เพราะฉะนั้นคือการรับคำร้องจากลูกค้า อะไรอย่างงี้ เราน่าจะต้องมีจิตบริการ…” (เจ้าหน้าที่อำนวยการภาค คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 กรกฎาคม 2566)

“…บริษัททำงานกันแบบครอบครัว มีความเป็นพี่เป็นน้อง แต่ยึดถือความถูกต้องของหลักกฎหมายเพื่อช่วยเหลือประชาชนให้ได้ดีที่สุด…” (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

“…ล่าสุดบริษัทก็จะมีการเพิ่มช่องทางการประสานการติดต่อการจ่ายสินไหมผ่านออนไลน์ครับ ตอนนี้กำลังทำเลยที่โรงพยาบาลรับเลย แล้วรับมอบอำนาจ และก็มีการทำจ่ายสินไหมผู้ประสบภัยตั้งแต่ยังอยู่ที่โรงพยาบาล ในส่วนของค่าชดเชย เลยแล้วก็กรณีที่เสียชีวิตก็มีการทำจ่ายร่วมกับเครือข่าย ภายใน 24 ชั่วโมง เพื่อให้ประชาชนได้รับการบรรเทาได้รวดเร็วที่สุด…” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

ผู้ศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ก. ให้ความสำคัญกับ “ประชาชน” เป็นอย่างมาก การทำงานในทุกขั้นตอนล้วนให้ความสำคัญกับผลที่ดีกับประชาชนที่เป็นผู้ประสบภัยทุกคนต้องได้รับการดูแลจากบริษัท โดยได้กำหนดภารกิจหลักขององค์การคือดำเนินการกิจเพื่อประชาชน พนักงานส่วนใหญ่มีความกระตือรือล้นที่จะผลักดันให้วัตถุประสงค์ของบริษัททำได้จริง

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบเครือญาติและวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามพบว่าองค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒธรรมแบบลำดับขั้น สรุปได้ว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องสิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

4.2.5 กลยุทธ์ที่องค์การมุ่นเน้น

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ในด้านกลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะความโดดเด่นที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมแบบเครือญาติเป็นองค์การเน้นการพัฒนามนุษย์ ความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมสูงยังคงมีอยู่ วัฒนธรรมแบบปรับตัวเป็นองค์การเน้นการจัดหาทรัพยากรใหม่และสร้างความท้าทายใหม่ การลองสิ่งใหม่และการแสวงหาโอกาสเพื่อมูลค่าต่างๆ วัฒนธรรมแบบตลาดเป็นองค์การเน้นการดำเนินการแข่งขัน การเข้าถึงเป้าหมายที่ยึดถือและมีความโดดเด่นในการชนะตลาดที่แข่งขันอยู่ และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นเป็นองค์การเน้นความคงทนและความมั่นคง ประสิทธิภาพ การควบคุม และการทำงานที่ราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 4.12 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	26.35	6.43
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	22.54	6.08
วัฒนธรรมแบบตลาด	22.46	6.21
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	28.65	7.79

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.65 รองลงมาคือ วัฒธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.35 ถัดไปคือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 22.54 และวัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 22.46

บริษัท ก. ได้กำหนด 4 ภารกิจหลักขององค์การซึ่งประกอบด้วย

1) ด้านการจัดการสินไหมทดแทน

2) ด้านรับประกันภัยและการตลาดเพื่อขยายหลักประกันภัยสู่ประชาชน

3) ด้านการณรงค์ลดอุบัติเหตุทางถนน

4) ด้านการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ยึดหลักธรรมาภิบาล

ผู้ศึกษาพบว่าการจัดการสินไหมทดแทน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักขององค์การในการขับเคลื่อนตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภายจากรถเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนของบริษัทดำเนินการตามอย่างเคร่งครัด ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อให้ “ได้รับการเยียวยาที่รวดเร็ว ถูกต้องตามสิทธิ” จะเห็นได้ว่าปีพ.ศ. 2565 บริษัท ก. ดำเนินการเรื่องสินไหมทดแทนไปเป็นจำนวน 409,807 เรื่อง ซึ่งเป็นเงินค่าสินไหมดทดแทน 5,376 ล้านบาท ทำให้เห็นว่าประชาชนมีหลักประกันที่จะสามารถรับการเยียวยาได้ทันท่วงที ไม่เกิดการปฏิเสธการรักษาจากโรงพยาบาล หรือเดือดร้อนการกู้เงินเพื่อนำเงินมารักษาพยาบาล จะเห็นได้ว่ากลไกของประกันภาคบังคับที่รัฐวางไว้ สามารถใช้ได้จริงแม้จะมีข้อติดขัดบ้างในช่วงแรก แต่บริษัท ก. ได้เข้ามาเติมเต็มช่องว่างในส่วนนี้ จะเห็นได้ว่าการดำเนินการของบริษัทมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อประชาชน มีลักษณะคล้ายกับหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโจทย์ในการทำเพื่อประชาชนมากกว่าการเอาชนะทางธุรกิจหรือสร้างส่วนทางการตลาดเพิ่มเติม

> “...ถ้าในมุมมองพี่บริษัทก.ก็ทำงานสองส่วนเป็นสำคัญ ทั้งการการจ่ายสินไหม อีกเรื่องก็การรับประกันภัย ซึ่งแยกออกจากกัน พี่มองว่าส่วนของการจ่ายสินไหมเนี่ยการทำงานเหมือนงานราชการ รัฐวิสาหกิจประมาณนั้น ส่วนการรับประกันภัย เราก็เป็นเอกชนเลย ที่ต้องหาลูกค้านะ...” (คุณโอ (นามสมมติ) เจ้าหน้าที่สาขา, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 พฤศจิกายน 2566)

> “...บริษัท ก.ถูกจัดตั้งโดยกฎหมายหน้าที่หลักก็คือเยียวยาดูแลผู้ประสบภัยบนท้องถนนจากอุบัติเหตุเนอะ ลูกค้าของเราโดยตรงก็คือลูกค้าที่ซื้อพ.ร.บ.กับบริษัท ก.โดยตรงคือ

มอเตอร์ไซค์ แล้วก็ลูกค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัทอื่นแต่มาเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ที่เรียกกรมธรรม์แบบ IOC ที่เราไม่ได้ขายโดยตรง แต่เราก็ต้องมีส่วนในการบริการ ให้คำแนะนำหรือช่วยเปิดเครม รับจ่ายสินไหมแทนบริษัทอื่นตรงนี้ ถือว่าเป็นการบริการให้ความช่วยเหลือสำหรับผู้ใช้รถใช้ถนน ผู้มีสิทธิที่จะได้รับตามกฎหมายเพื่อให้เค้าได้เข้าถึงระบบสินไหมได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ..." (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

"...จริงๆแล้วเป็นการทำงานได้ง่ายขึ้นในส่วนของกฎหมายที่จัดตั้งบริษัท ก. ก็คือ ด้านที่หนึ่ง จำหน่ายเฉพาะพรบ รถจักรยานยนต์ อันนี้ก็คือมีกฎหมายบังคับอยู่แล้ว บังคับให้รถทุกคันต้องทำประกัน ซึ่งส่วนนี้ผลิตภัณฑ์ที่เราจำหน่าย ประชาชนก็ต้องทำตามกฎหมายในเรื่องของการแข่งขันก็ค่อนข้าง เพราะรถจักรยานยนต์ความเสี่ยงสูงแต่เบี้ยรับน้อยอะไรอย่างงนี้นะครับ ส่วนอีกด้านการจัดการสินไหมทดแทนของบริษัทประกัน ซึ่งมันก็ง่าย เพราะบริษัท ก.เรามีอยู่ทุกจังหวัดอยู่แล้ว ในการจัดการสินไหมทดแทนแทนบริษัทประกันภัยอื่นๆ มันก็เป็นอีกบทบาทหน้าที่นึงที่ถือว่าเป็นจุดแข็งนะ เพราะบริษัทประกันวินาศภัยเค้าก็มอบหมายให้จัดการสินไหมทดแทนตัวเค้าเอง..." (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

เมื่อกลไกของการจัดการสินไหมทดแทนที่รัฐกำหนดให้บริษัท ก. ทำได้ดีมากแล้ว การขยายตลาดสำหรับการรับประกัน สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับประชาชนสำหรับกรมธรรม์ที่คุ้มครองรถจักรยานยนต์ให้สามารถครอบคลุมรถจักรยานต์ทั้งที่อยู่ในและนอกระบบให้มีประกันภาคบังคับส่วนนี้ ไม่ใช่เพื่อเหตุผลทางกฎหมาย ซึ่งกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ มาตรา 7 ระบุไว้ชัดเจนว่า เจ้าของรถหรือมีรถไว้เพื่อใช้ต้องจัดให้มีการประกันความเสียหายสำหรับผู้ประสบภัยโดยประกันภัยกับบริษัท นอกจากนี้เจ้าของรถที่ไม่ทำประกันภัย พ.ร.บ. มีโทษปรับสูงสุดไม่เกิน 10,000 บาท ช่องทางหลักในการจำหน่วยกรมธรรม์หรือพ.ร.บ.ที่ชาวบ้านเรียกกันจะจัดจำหน่ายผ่านบริษัทเอง และการจัดจำหน่วยผ่านตัวแทนที่เรียกกันว่า เครือข่ายของบริษัท บริษัท ก.ได้มีการนำช่องทางออนไลน์มาใช้เพื่อจัดจำหน่ายกรมธรรม์ผ่านเวปไซต์ของบริษัท และช่องทาง Line Official

"...เอากันที่รู้จักตอนนี้ถ้าถามว่าบริษัทก็เกิดขึ้นมานานแล้วเนอะ เรื่องของพ.ร.บ. ผู้ประสบภัยเอง ก็รู้จักโดยการเกิดขึ้นกับตัวเอง ต่อไปก็เราประชาสัมพันธ์เสริมความ

ปลอดภัยทางถนนทางสังคมตรงนี้ได้ว่ามีบริษัท ก.เกิดขึ้น เราไปให้ความรู้เกิดจากเราไปให้ความรู้ในโรงเรียนต่างๆ ในชุมชนต่างๆ ทำให้เราตรงนี้เราออกไปข้างนอกเราไปประชุมกับหน่วยงานข้างนอก เขาก็ได้เรียนได้รู้จักประสบการณ์มากขึ้นนะคะ..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

"...ลูกค้าหรือประชาชนเขารู้จักเรามากขึ้นก็คือ หนึ่งเวลาเราออกออกสื่อหรือว่าออกประชาสัมพันธ์ไปร่วมงานเครือข่าย ระดับจังหวัดหรือระดับอำเภอก็ตามแต่เนี่ย ก็คือทางบริษัท ก.จะประชาสัมพันธ์ว่าเป็นทางด้านการสินไหม สิทธิประโยชน์จากทำพ.ร.บ.เพื่อให้ประชาชน ตระหนักถึงความสำคัญ แล้วในปัจจุบันเนี่ยบริษัท ก.เอง มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถซื้อขายโดยตรง ผ่าน Line Official ได้ แล้วก็สามารถซื้อผ่านตัวแทนที่ชาวบ้านเค้าไม่สะดวกในเทคโนโลยีตรงนี้ ซึ่งเวลาเราออกไปประชาสัมพันธ์นี้ เราจะออกไปในนาม พ.ร.บ.สัญจรตามพื้นที่อบต. สร้างให้ประชาชนกระตุ้น ตระหนักถึงความสำคัญของสิทธิพ.ร.บ...." (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

"...ตรงนี้ก็คือว่า เอาอย่างนี้ก่อนว่า รถทุกคันที่วิ่งบนท้องถนนถูกต้องไหมตามกฎหมายตาม พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปี 2535 นะคะ ได้จัดตั้งบริษัท ก.ขึ้นมาเพื่อจะให้ดูแลเรื่องการจ่ายสินไหม รณรงค์ให้ประชาชนได้จัดทำ พ.ร.บ. เพราะบางบริษัทเนี่ยเค้ามีขายอย่างเดียว แต่เค้าไม่มีบริการหลังการขาย เค้าก็เลยจัดตั้งบริษัท ก.ขึ้นมา เพื่อที่จะดูแลตรงนี้ให้ครอบคลุมทุกจังหวัด ในเรื่องของการจัดทำ พรบ เนี่ย เราก็ต้องรณรงค์ ไม่ว่าจะหน่วยงานรัฐหรือหน่วยงานของประชาชน เพราะว่ารถ ณ ปัจจุบัน ในส่วนของรถราชการไม่ได้บัญญัติไว้ว่าห้ามทำ แต่จริงๆแล้วรถของหน่วยงานราชการทำได้ เพราะว่าในการจ่ายค่าสินไหมปัจจุบันมันก็สูงขึ้นกว่าเมื่อก่อนในช่วงแรกๆ ตั้งแต่ปี 41 ค่าสินไหมสูงสุดอยู่ที่แปดหมื่น ค่าสินไหมสูงสุดรวมถึงรถเกิดเหตุ แล้วมีผู้กระทำความผิด แล้วผู้ถูกกระทำความผิดไปเรียกร้องกับผู้กระทำความผิดหรือกับเจ้าของรถ ในส่วน ณ ปัจจุบันค่าสินไหมสูงสุด อยู่ที่ ห้าแสนสี่พันบาท ซึ่งเป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง ที่นี้เราจะทำอย่างให้ชาวบ้านที่เค้าเกิดเหตุจากรถได้ใช้สิทธิ์จากพ.ร.บ.รถ บริษัท ก. ก็ต้องรณรงค์ให้รถทุกคนที่วิ่งบนท้องถนนต้องมีพ.ร.บ. หากจะถามว่ามีรถที่อยู่นอกระบบมีไหม มันก็มีนะ มีเยอะ รถที่ทำแค่ปีสองปี แล้วเค้าไม่ได้ทำต่อ ถามว่ารถที่ไม่ได้ไปต่อภาษี ไปทำพรบได้ไหม ก็สามารถทำได้ แต่เราไม่ได้รณรงค์ให้ชาวบ้านไม่ต่อภาษี เพราะฉะนั้นเราทำอย่างไรก็ได้ที่ให้ชาวบ้าน เมื่อเกิดเหตุไม่เกิดผลกระทบกับบุคคลทีเราไปทำไปกระทำ ทั้งคนขับรถ คนที่

เกี่ยวข้อง เราคุ้มครองทั้งหมด เราทำอย่างไรให้เข้าถึงประชาชนมากที่สุด…” (ผู้จัดการสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

ผู้ศึกษาพบว่าบริษัท ก.มีการซ้อนทับของวัฒนธรรมองค์การ 2 ประเภท ที่อาจแบ่งได้ตามหน้าที่ คือ หน้าที่แรกการให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทน เป็นวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น องค์การทำงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐเป็นหลัก มีการขับเคลื่อนผ่านการควบคุมจากรัฐและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์เป็นหลัก เพราะบริษัทเองไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือยืดหยุ่นการทำงานได้เลย จำเป็นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัด ซึ่งแตกต่างจากการการรับประกันภัยที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว การยืดหยุ่นในนโยบายการทำงาน องค์การพยายามสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้กรมธรรม์สามารถเข้าถึงประชาชนได้ง่ายขึ้น

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นซึ่งสอดคล้องกับการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามพบว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒธรรมแบบลำดับขั้น สรุปได้ว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องกลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้นแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

4.2.6 เกณฑ์แห่งความสำเร็จ

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) ในด้านเกณฑ์แห่งความสำเร็จ ซึ่งแต่ละวัฒนธรรมจะความโดดเด่นที่แตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมแบบเครือญาติเป็นองค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นของพนักงาน และความห่วงใยต่อผู้คน วัฒนธรรมแบบปรับตัวเป็นองค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของการมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์และผู้ริเริ่ม วัฒนธรรมแบบตลาดเป็นองค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของการชนะในส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มยอดขายในการแข่งขัน ความเป็นผู้นำตลาดการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญ และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นเป็นองค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของประสิทธิภาพ การส่งมอบที่วางใจได้ การจัดตารางเวลาที่ราบรื่น และการผลิตที่มีต้นทุนต่ำเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 4.13 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ เกณฑ์แห่งความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	27.38	6.28
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	22.30	6.34
วัฒนธรรมแบบตลาด	23.25	7.14
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	27.06	6.88

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.38 รองลงมาคือ วัฒธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.06 ถัดไปคือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.25 และวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 22.30

บริษัท ก. พยายามสร้างรูปแบบของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่สุด เพื่อให้เกิดคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดในทุกมิติ ส่งเสริมรวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งภายในบริษัท ภายนอกบริษัท โดยเฉพาะในพื้นที่สาขานั้นๆ ตามวิสัยทัศน์หลักขององค์การคือ “เป็นองค์กรเสริมสร้างความปลอดภัยทางถนน ด้วยระบบการประกันภัยรถ เพื่อสังคม มั่นคง ยั่งยืน” ดำเนินธุรกิจด้วยพันธกิจหลักที่ตั้งไว้ บริษัทเองนั้นมีความโดดในเรื่องของการเป็นองค์การเสริมสร้างความปลอดภัยทางถนน ที่ทำงานร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนในการรณรงค์ ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุทางถนน นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องประกอบธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล บริหารงานตามมาตรฐานสากล โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยบริษัทให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ซึ่งมุ่งมั่นรณรงค์ลดอุบัติเหตุ เพื่อลดผู้บาดเจ็บและผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ดำเนินกิจกรรมรณรงค์ความปลอดภัยทางถนนร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุทางถนน www.ThaiRSC.com ที่บริษัทรับผิดชอบดูแลอยู่ ซึ่งเป็นศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่างๆที่ประกอบด้วยสถิติที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุต่างๆจำนวนมาก รวมไปถึงข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนน โดยใช้เทคโนโลยี Big Data และ Business Intelligence ในการนำเสนอบริการข้อมูลสถิติการเกิดอุบัติเหตุทางถนนแก่หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างการรับรู้การขับขี่รถอย่างปลอดภัย บริษัทร่วมกับศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน เพื่อเป้าหมายในสร้างรากฐานความปลอดภัยทางถนนให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน จะเป็นส่วนสำคัญให้ประชาชนใน

พื้นที่ จัดทำพ.ร.บ.ให้มากขึ้น ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจถึงความสำคัญและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำ โดยศูนย์วิชาการเพื่อความปลอดภัยทางถนน ที่บริษัท ก. เข้าไปมีส่วนร่วมในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ จนไปถึงระดับจังหวัด รองรับแผนแม่บทความปลอดภัยทางถนน พ.ศ. 2556-2559 สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

> "...ก็มีวิธีที่ควบคู่กันไป ในด้านของพ.ร.บ. เราก็ทำอย่างไรให้พนักงานในองค์การ ทำอย่างไรที่จะไปให้ความรู้กับหน่วยงานราชการ ผู้นำชุมชน เห็นความสำคัญของพ.ร.บ.เวลาเกิดเหตุเนอะ ว่าชาวบ้านจะได้ไม่เดือดร้อน ก็ด้วยวิธีการการไปบรรยายตามอบต. หรือที่หน่วยงานราชการเค้าจัดขึ้น หรือที่ชุมชนเค้าจัด ตามหมู่บ้าน บางครั้งตามหมู่บ้านก็มีหลายครัวเรือน ในหนึ่งครัวเรือนอย่างน้อยก็ต้องมีรถอย่างน้อยๆก็หนึ่งคัน ไม่มีบ้านไหนที่ไม่มีรถ น้อยมากๆ ที่นี้ในเรื่องรณรงค์อีกส่วนหนึง กรณีที่เกิดเหตุจากรถแล้วมีการเสียชีวิตของบริษัทเอง หรือทุพพลภาพที่มีค่าสินไหมสูงๆ บริษัท ก.เรามีนโยบายที่ให้รีบตรวจสอบ ไปจ่ายค่าสินไหมของบ้านผู้ประสบภัย แต่ในพื้นที่ที่เป็นสีแดง มีไม่ปลอดภัย บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยทั้งตัวเราเองและพนักงาน ถ้าเราไม่สามารถไปยังพื้นที่ได้ ก็เป็นพื้นที่กึ่งกลางหรือพื้นที่ในชุมชน ซึ่งประสานผ่านผู้นำชุมชน เราจะนำจ่ายภายใน 24 ชม เอาหลักฐานบางส่วนก่อน แล้วเราค่อยติดตามเอกสารบางอย่างทีหลัง แต่เราต้องตรวจสอบรถทีเกิดเหตุว่ามีพรบจริง มีบันทึกประจำวัน อะไรพวกนี้..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

> "...ความโดดเด่นอย่างแรกเลย สาขาของเราครบทุกจังหวัดเพราะว่ากฎหมายบังคับอยู่แล้วว่าบริษัท ก.ต้องมี สองบุคลากรเนี่ย เรามุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างไว สินไหมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเสียชีวิตต้องได้รับภายใน 24 ชม อีกด้านนึงเป็นเรื่องของการรณรงค์ ถ้าย้อนกลับไปช่วง 10 ปีก่อน จะเป็นเรื่องของการรณรงค์สร้างความปลอดภัยให้กับเด็ก นักเรียน ที่เราเรียกว่าชมรม RSC ซึ่งในตอนนี้จะเป็นภาพรวมใหญ่ๆ..." (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

นอกจากนี้รายงานประจำปีบริษัท ก. ปี 2565 ได้นำเสนอ โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน ใน 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับเยาวชน: มีแผนงานการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยทางถนนให้กับเยาวชนในสถานศึกษาทุกจังหวัดทั่วประเทศผ่านการจัดทำเป็นโครงการภายใต้ชื่อโครงการ “ชมรมถนนปลอดภัยในสถานศึกษา (Road Safety Camp: RSC)” ขึ้นเพื่อส่งเสริมและเสริมสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยทางถนนให้กับเยาวชนที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่อันเป็นมาตรการป้องกันและลดอุบัติเหตุจราจรทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ยั่งยืนและต่อเนื่องต่อไป

2) ระดับคนทำงาน : มีแผนงานการเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนในองค์กรซึ่งเป็นบุคคลในวัยทำงานกำลังสร้างตัว สร้างครอบครัว ซึ่งเมื่อจบการศึกษามาแล้วเข้าทางานในองค์กรจะมีกฎระเบียบข้อบังคับในการทางาน และเพื่อป้องกันไม่ให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุจากการใช้รถใช้ถนนทำให้เกิดความสูญเสีย ซึ่งแผนงานดังกล่าวเริ่มดำเนินการภายในบริษัทก่อน โดยจัดทำสมุดปกขาวเพื่อความปลอดภัยทางถนนของบริษัท เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในบริษัทยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนขึ้นภายในองค์กรและขยายออกไปสู่สังคม อันเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมทศวรรษแห่งความปลอดภัยทางถนนอย่างแท้จริงจากการดำเนินการทำให้อุบัติเหตุทางถนนของพนักงานลดลง จึงได้กำหนดแผนงานขยายสู่หน่วยงานภายนอกโดยการนำเสนอแนวความคิดและขับเคลื่อนด้วยโครงการ“หน่วยงานต้นแบบด้านความปลอดภัยทางถนน”(Road Safety Organization : RSO) ที่ส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ นั้นต้องมีระเบียบ ข้อบังคับ มาตรการองค์กรด้านความปลอดภัยทางถนนที่ถือว่าเป็นกฎบัตรเพื่อความปลอดภัยทางถนน

3) ระดับชุมชน: การรณรงค์ลดอุบัติเหตุทางถนนจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบลและหมู่บ้าน ซึ่งในระดับชุมชนมีแนวคิดที่ต้องการสร้างการรับรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน บริษัท ก. จึงได้นากรอบสามเสาหลัก “บวร” บ้าน-วัด-โรงเรียน ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาประยุกต์ใช้ผสมกับกุศโลบายที่อาศัยความเชื่อ ความศรัทธาในวิถีการดำเนินชีวิตของสังคมไทยผนวกกับเรื่องความปลอดภัยทางถนน จึงได้ริเริ่มนาเรื่องการรณรงค์การสวมใส่หมวกนิรภัยมาผสมผสานสร้างความตระหนัก เพื่อขับเคลื่อนการรณรงค์ในระดับชุมชน ภายใต้ชื่อ โครงการ “กองทุนผ้าป่าหมวกนิรภัยเพื่อชุมชน” (หมวกบุญ)

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งขัดแย้งกับการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามพบว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒ

ธรรมแบบเครือญาติ หากเข้าไปวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมแบบเครือญาติและวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ที่ค่าเฉลี่ยลำดับที่หนึ่งและสอง มีค่าเฉลี่ยที่ต่างกันน้อยมาก สรุปได้ว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องเกณฑ์แห่งความสำเร็จแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

4.2.7 สรุปผลการวิเคราะห์

ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาเรียบเรียงเพื่ออธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ที่เป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ก. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ

4.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก.

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) เพื่อประเมินมิติที่สำคัญ 6 ข้อของวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้ 1. ลักษณะที่โดดเด่น 2. ภาวะผู้นำองค์การ 3. การบริหารจัดการพนักงาน 4. สิ่งร่วมกันภายในองค์การ 5. การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ 6. เกณฑ์ความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พนักงานบริษัท ก. ที่พึงประสงค์ใน 6 มิติ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ลักษณะที่โดดเด่น

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	23.17	6.73
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	23.33	5.38
วัฒนธรรมแบบตลาด	25.08	6.98
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	28.41	8.41

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.41 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.08 ถัดไปคือวัฒธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.33 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.17

ตารางที่ 4.15 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	25.24	7.15
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	23.41	5.06
วัฒนธรรมแบบตลาด	26.51	5.65
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	24.84	4.66

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.51 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.24 ถัดไปคือวัฒธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.84 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.41

ตารางที่ 4.16 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ลักษณะการบริหารงาน

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	21.98	4.35
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	24.84	7.56
วัฒนธรรมแบบตลาด	28.02	9.81
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	25.16	6.65

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.02 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.16 ถัดไปคือวัฒธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.84 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 21.98

ตารางที่ 4.17 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ สิ่งร่วมกันภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	22.94	5.13

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.17 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ สิ่งร่วมกันภายในองค์การ (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	22.94	5.50
วัฒนธรรมแบบตลาด	28.97	8.66
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	25.16	6.95

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.97 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.16 และสุดท้ายคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 21.98

ตารางที่ 4.18 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	25.24	5.03
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	28.73	6.83
วัฒนธรรมแบบตลาด	19.52	6.07
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	26.51	7.22

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.73 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.51 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.24 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.52

ตารางที่ 4.19 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เกณฑ์ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	26.19	7.44
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	24.13	7.38
วัฒนธรรมแบบตลาด	27.62	6.21
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	22.06	5.72

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.62 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.18 ถัดไปคือวัฒธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.13 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 22.06

ตารางที่ 4.20 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมที่พึงประสงค์
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	24.12
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	24.56
วัฒนธรรมแบบตลาด	25.95
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	25.35

จากข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) ทั้ง 6 ข้อคำถาม วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.95 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติที่วางไว้

จากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัท ก. ซึ่งรับรู้ได้จากข้อมูลว่าบริษัทเองก็มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้กลายเป็นองค์การที่ดีขึ้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

> "...ที่เราสามารถ support ลูกค้าให้สะดวกสบายได้มากขึ้น ลูกค้าไม่ได้อยากมาติดต่อที่สำนักงานหรือสาขา สามารถยื่นผ่านมือถือโดยตรง ทางsocial โดยตรง แต่ระบบของทางบริษัทอาจจะยังไม่รองรับ100 % ตัวอย่างเช่นประกันชีวิตที่คุณไม่ต้องไปยื่นเอกสารที่เคาเตอน์ สามารถส่งผ่านแบบฟอร์มทางมือถือได้ ใช้การscan ผ่านมือถือได้ทั้งหมด คือไม่ต้องพกเอกสารจำนวนมาก ไม่ต้องมาพบเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่สามารถรับเอกสารทางระบบตรวจสอบเอกสารออนไลน์ เหมือนกับการยื่นภาษี ถ้าไม่ถูกต้องคุณก็แจ้งกลับไป ตอนนี้ระบบเรายังไม่รองรับ แต่คิดว่าไม่ไกล มองว่าผู้บริหารจะพัฒนาขึ้นอยู่แล้ว..." (เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานภาค คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

> "...จริงๆแล้วความต้องการของประชาชนเนี่ย เมื่อเราเอาใจเราไปวางแทนเขานะ สิ่งที่เขาต้องการก็ไม่ต่างจากเรา หนึ่งคือความรวดเร็วในการบริการ ทำยังไงก็ได้ให้เขารับบริการที่ง่ายที่สุด ในเรื่องของรับประกันภัย รับประกันภัยทำอย่างไร นอนอยู่ที่บ้านก็สามารถทำได้ สมมุตินะครับแล้วก็เมื่อเราไปต่อทะเบียนที่ขนส่ง ก็ไม่ต้องเรื่องมากว่าต้องเอาเอกสารแนบท้ายนู่นนั่นนี่ ไปถึงก็เช็คระบบที่ขนส่งได้เลยว่ามีหรือไม่มี อำนวยความ

สะดวกให้กับพวกประกันภัยในด้านความรับประกันภัยในด้านของการกองทุนใหม่เช่นเดียวกัน แน่นอนว่าต้องการความสะดวกความสะดวกนั้นสิ่งที่อยากจะให้ มุมมองของพี่ ในอนาคตก็คือว่าเราเข้าโรงพยาบาล แล้วก็สามารถที่จะรู้ได้เลยว่ารถคันดังกล่าวนั้น มีประกันภัยหรือไม่ครับ แล้วก็มีความคุ้มครองหรือไม่ เราไม่ต้องไปเอาคู่มือยื่นให้กับโรงพยาบาล ไม่ต้องไปดูกรมธรรม์ว่ามันอยู่ตรงไหนหาเจอหรือ สามารถจ่ายไปได้เลย ถึงขั้นในอนาคตถ้าเป็นไปได้ถ้าเกิดว่าสามารถที่จะยื่นเคลมออนไลน์เองได้โดยส่วนตัวเองเป็นสิ่งที่ดีกับประชาชนรวดเร็ว เอกสารก็อาจจะลดลงไปด้วยเพราะฉะนั้นในอนาคต เราต้องการให้ทุกอย่างอยู่บน Plat Form เป็น Paper Less..."(ผู้จัดการประจำสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

"...มาตอนนี้คือพี่มองที่พี่ทำอยู่มันก็เรื่องของระบบมันทำงานแบบออนไลน์เนอะ ทำงานอะไรก็ตามที่เป็นเป็นระบบออนไลน์ ลูกค้าเขาก็สะดวก สมมุติว่าเขาอยู่ที่บ้านอย่างเงี้ยเค้าเครมออนไลน์มาได้อะไรอย่างนี้สมมุติว่าเราต้องมีจำเป็นต้องนัดลูกค้าหรืออะไรเพราะโอนเงินเพราะฉะนั้นต่อไปก็เป็นระบบที่เครม ก็คือเครมออนไลน์แทนเรา ที่เราได้ไปทำเรื่องอื่นเนอะ ลูกค้าก็เครมอยู่ที่บ้าน เราก็สามารถโอนเงินให้เลยตรงนี้อ่ะเนอะ ตอนนี้เราก็มีเรื่องของ @ แล้วก็ซื้อพ.ร.บออนไลน์ได้แล้วเดี๋ยวนี้ขนส่งก็ก็ไม่ต้องถือกรมธรรม์ไปที่ขนส่งแล้วส่งทะเบียนได้เลยเมื่อก่อนต้องถือถือเอกสารไป..." ผู้จัดการสาขา คนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอถึงวัฒธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัท ก. ซึ่งเป็นวัฒธรรมองค์การที่สมาชิกในองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน เพื่อให้องค์การได้ไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่มีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการได้จริง โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) และเครื่องมือแบบสอบถามการประเมินวัฒนธรรมองค์การด้วยแบบสอบถาม ทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน รวมไปถึงสืบค้นข้อมูลและสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview)

ผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัท ก. คือ วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) ที่เน้นไปที่กระบวนการทำงานถึงผลลัพธ์ เป้าหมายในการทำงานน่าจะเป็นวัฒนธรรมพึงประสงค์ขององค์การนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมมากกว่า โดยเฉพาะ

ในการทำงานเชิงรุกและการพัฒนาศักยภาพขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นกระบวนการทำงานที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ จะทำให้บริษัท ก. เป็นที่รู้จักของประชาชนในวงกว้างมากกว่านี้ รวมถึงเป็นผู้นำของการทำงานในเชิงรุกในการขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยบนท้องถนน และการดำเนินงานในส่วนของงานหลัก ได้แก่ การดำเนินการจ่ายค่าสินไหมทดแทน จะได้ขับเคลื่อนการบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการใช้บริการของผู้ประสบภัยอีกด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก.

ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาเรียบเรียงเพื่ออธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. คือ วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)

4.4 แนวทางการบริหารวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอถึงแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) และแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลของ Osborne & Gaebler (1992) เพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

บริษัท ก. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถพ.ศ.2535 เพื่อให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆตามพระราชบัญญัติ การดำเนินธุรกิจจึงดำเนินการทางธุรกิจและตามกฎหมายไปพร้อมๆกัน Osborne & Gaebler (1992) อธิบายไว้ว่ารัฐบาลและองค์การธุรกิจเป็นสถาบันที่มีความแตกต่างกันโดยพื้นฐาน ผู้นำทางธุรกิจขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจในการแสวงหาผลกำไร ส่วนผู้นำรัฐบาลได้รับแรงผลักดันจากความปรารถนาที่จะได้รับการเลือกตั้งใหม่ ธุรกิจได้รับเงินส่วนใหญ่จากลูกค้า รัฐบาลได้รับเงินส่วนใหญ่จากผู้เสียภาษี ธุรกิจมักจะถูกขับเคลื่อนด้วยการแข่งขัน รัฐบาลมักจะใช้การผูกขาด จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัท ก. เป็นองค์การที่มีความเป็นพลวัตสูงทั้งในเรื่องของการพัฒนาทั้งภายในภายนอก ไม่องค์การที่ไม่มีการหยุดนิ่งที่จะพัฒนาเพื่อให้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประชาชนที่เป็นลูกค้าหลักได้รับความสะดวกสบายในการรับบริการ เพื่อสอดคล้องกับเจตนารมของพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้ รวมไปถึงหน่วยงานหรือองค์การที่ทำงานร่วมกันเช่นกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกับสมมติฐานที่ผู้ศึกษาเห็นว่าวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) ที่เน้นไปที่กระบวนการทำงานถึงผลลัพธ์ เป้าหมายในการทำงาน เน้นการทำงานเชิงรุกและการพัฒนาศักยภาพขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ซึ่งเน้นกระบวนการทำงานที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ รวมถึงการประเมินวัฒนธรรมองค์การพบว่าพนักงานต้องการให้พิจารณาการใช้เทคโนโลยีที่จะลดการใช้เอกสารและปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่แนวคิดขององค์การที่ไร้กระดาษ รวมถึงการพัฒนาระบบการประเมินที่ลูกค้าเสนอแนะ ที่สามารถมีผลกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติ และสุดท้ายการพิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการตอบสนองลูกค้า

4.4.1 การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้าและการขับเคลื่อนโดยตลาด (วัฒนธรรมแบบตลาด)

1) การทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์

ผู้ศึกษาตรวจสอบข้อมูลรายงานประจำปีของบริษัท ก. 2565 พบว่า บริษัทมีกำไรสุทธิที่ 129.57 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ.2564 คิดเป็นร้อยละ 253.67 องค์การมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงไปในจุดที่ดีกว่าเสมอ สมาชิกในองค์การพยายามผลักดันตัวเองและผลักดันบริษัทอยู่เสมอ จะเห็นได้ว่าจากการสัมภาษณ์ทุกคนดำเนินการให้เป็นไปตามการทำงานขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้วยกันทั้ง 4 ด้าน การพัฒนาระบบการจัดการสินไหม ที่สามารถเพิ่มยอดจำนวนเรื่องการจัดการสินไหมทดแทนเพิ่มขึ้น จากปีพ.ศ.2564 คิดเป็นร้อยละ 7.58 การทำงานของบริษัท ก. จึงไม่ใช่การแข่งขันเพื่อสร้างส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น แต่เป็นการแข่งขันกับปัจจัยภายในโดยการสร้างกำไรสุทธิมากขึ้นนอกเหนือจากการดำเนินการจัดการสินไหมและการขายกรมธรรม์ แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการลดอุบัติบนท้องถนนอีกด้วย

ลูกค้าของบริษัท ก. คือ ประชาชน ซึ่งในมุมมองของพนักงานบริษัท ก. จะแตกต่างจากบริษัทประกันภัยอื่นๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรจากลูกค้า แต่เป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เป็นไปตามเจตนารมของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ที่ระบุไว้ว่า”

เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ คือเนื่องจากปรากฏว่าอุบัติเหตุอันเกิดจากรถได้ทวีจำนวนขึ้นในแต่ละปีเป็นเหตุให้มีผู้ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตเป็น จำนวนมาก โดยผู้ประสบภัยดังกล่าวไม่ได้รับการชดใช้ค่าเสียหายหรือได้รับชดใช้ค่าเสียหายไม่คุ้มกับความเสียหายที่ได้รับจริง และหากผู้ประสบภัยจะใช้สิทธิทางแพ่งเรียกร้องค่าเสียหาย ก็จะต้องใช้เวลาดำเนินคดียาวนาน ดังนั้น เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการชดใช้ค่าเสียหายและได้รับค่าเสียหายเบื้องต้นที่แน่นอนและทันท่วงทีสมควรกำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครอง ผู้ประสบภัยจากรถจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้" ฉะนั้นการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของพนักงานบริษัท ก.จึงไม่ใช่การสร้างผลกำไร ผลลัพธ์ในความสำเร็จจึงเป็นการตอบสนองพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์

> "...เราจะแตกต่างจากที่อื่น เราไม่ได้แสดงหาผลกำไร เราก็จะมุ่งเน้นประชาชนเป็นหลัก ให้ความคุ้มครองทันที ถ้าสมมติมีผู้เสียชีวิตเนอะ เราก็จะรีบจ่ายภายใน 24 ชม หลังจากตรวจสอบข้อเท็จจริงเรียบร้อย เราไม่ได้ดูว่าผลกำไรเราต้องเป็นยังไงอะไรอย่างนี้ เราต้องรีบจ่าย เพื่อให้เค้าได้รับการเยียวยาได้เร็วที่สุดอะค่ะ..." (เจ้าหน้าที่ประจำสาขา คนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

> "...ถ้าทุกคนมองบริษัท ก.เขาจะไม่มองมองบนจัดการเป็นบริษัทที่เป็นธุรกิจประกันภัยเนอะ เป็นบริษัทที่มาช่วยเหลือผู้ประสบภัยให้ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วมากกว่า ที่พี่บอกไว้ว่าการจ่ายภายในวัน ลูกค้ามายื่นเอกสารเสร็จปุ๊บเราจ่ายเลย เป็นจุดเด่นของขององค์กรเรา การช่วยเหลือสังคมข้างนอก การร่วมรณรงค์เรื่องของความปลอดภัยทางถนน หน่วยงานป้องกันอุบัติเหตุทางถนนร่วมด้วยช่วยกันตรงเนี้ยร่วมกับหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชนต่างๆ มันทำให้เราเป็นเป็นที่ที่ยอมรับของประชาชนแล้วก็ของของหน่วยงานราชการหน่วยงานต่างๆ พี่มองลักษณะนั้น..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (Market Culture) ของ Cameron and Quinn (1999) ที่อธิบายไว้ว่า องค์การที่ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เน้นการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง การมุ่งเน้นระยะยาวอยู่ที่การดำเนินการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมาย

2) การมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ

ผู้ศึกษามองว่าวัฒนธรรมแบบตลาดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าบริษัท ก. จะไม่ได้อยู่ในสถานะที่มีคู่แข่งทางการตลาดอื่นๆ แต่บริษัทต้องแข่งขันกับตัวเอง และการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ไม่ว่าจะเรื่องของสังคมที่มีความเป็นพลวัตร เรื่องของโรคระบาดเป็นต้น การหยุดนิ่งหรือไม่เปลี่ยนแปลงเท่ากับการเดินถอยหลังในกระบวนการ จากการค้นข้อมูลพบว่ารายงานประจำปี 2564 ของบริษัท ก. กล่าวว่า บริษัทยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบงานด้านสินไหมทดแทนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการเยียวยาที่รวดเร็ว ถูกต้องตามสิทธิ ด้วยการโอนเงินค่าสินไหมทดแทนเข้าบัญชีของผู้ประสบภัยให้ได้รับความสะดวก ลดความเสี่ยงในการเดินทางของลูกค้า ลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโควิด ลดขั้นตอนการทำงาน มีการออกแบบและพัฒนาระบบการเคลมออนไลน์ ผ่านเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบในปีต่อไปและในอนาคต และต่อมาในรายงานประจำปี 2565 พบว่า มีการพัฒนาช่องทางการแจ้งเหตุและการยื่นคำร้องขอใช้สิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา สะดวก รวดเร็วผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ Application Line เพื่อให้กับผู้ประสบภัยที่เข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลและได้สำรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลสามารถยื่นคำร้องขอใช้สิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนได้ด้วยตนเองผ่านทางระบบ Line จากมือถือ ซึ่งพร้อมใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบในปีต่อไป ซึ่งในปัจจุบันในปี พ.ศ.2566 ก็สามารถใช้การยื่นคำร้องขอใช้สิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนตาม พ.ร.บ.ผ่าน Application Line ได้เป็นที่เรียบร้อย นอกจากนั้นใน Application Line ยังสามารถใช้ซื้อกรมธรรม์ พ.ร.บ.แบบออนไลน์ได้อีกด้วย รวมถึงการแสดงจุดบริการใกล้เคียงให้กับสมาชิก เพื่อเข้ารับบริการกับเครือข่ายของบริษัท ทั้งโรงพยาบาล สถานีตำรวจ และภาคเอกชนอื่นๆ เป็นต้น สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์

> "...มาตอนนี้คือพี่มองที่พี่ทำอยู่มันก็เรื่องของระบบ มันทำงานแบบออนไลน์เนอะ ทำงานอะไรก็ตามที่เป็นเป็นระบบออนไลน์ ลูกค้าเขาก็สะดวกเป็นสมมติว่า เขาอยู่ที่บ้านอย่างงี้ เค้าเครมออนไลน์มาได้ อะไรอย่างนี้ ออนไลน์สมมติว่าเราต้องมีจำเป็นต้องนัดลูกค้า หรือโอนเงิน เพราะฉะนั้นต่อไปก็เป็นระบบที่เคลมก็คือเคลมออนไลน์ ก็มีเรื่องของ @iRVP ซื้อพ.ร.บ.ออนไลน์แล้วเดี๋ยวนี้สะดวกสบายมากขึ้น..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 กรกฎาคม 2566)

ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (Market Culture) ของ Cameron & Quinn (1999) ที่อธิบายไว้ว่า ริเริ่มการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยให้พนักงานทุกคนแนะนำรายการที่นำไปสู่การเพิ่มผลกำไร ผลผลิต คุณภาพ และการตอบสนองโดยตรง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3) การให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลูกค้า

Osborne & Gaebler (1992) อธิบายไว้ว่า หน่วยงานสาธารณะส่วนใหญ่ไม่ได้รับเงินทุนจากลูกค้า ในส่วนของภาคธุรกิจหากสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ยอดขายก็จะเพิ่มขึ้น คู่แข่งทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น ยอดขายก็จะลดลง ดังนั้นธุรกิจในภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงจึงเรียนที่จะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างมาก หน่วยงานสาธารณะได้รับเงินทุนใหญ่จากภาครัฐทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่มีตัวเลือกในการรับบริการ ลูกค้าจึงไม่มีทางเลือกอื่น นอกเหนือจากที่บริการที่รัฐมอบให้ ดังนั้นผู้ดำเนินการในภาครัฐต้องเรียนรู้ในการเผิดเฉยต่อลูกค้าหรือประชาชนในทางธุรกิจพยายามทำให้ลูกค้าพอใจ แต่หน่วยงานสาธารณะของรัฐก็พยายามทำให้กลุ่มผลประโยชน์พอใจ จะเห็นได้ว่าบริษัท ก. ดำเนินธุรกิจที่มีคู่แข่งน้อยมาก แต่บริษัทกลับไม่ได้หยุดนิ่งที่จะพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชน ในส่วนภาระกิจหลักของการให้บริการด้านสินไหมที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักในการทำงาน มีการพัฒนาระบบ E-Claim ที่ใช้ดำเนินการอยู่ให้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม จากรายงานประจำปีของบริษัท ก. ปี 2565 พบว่า การพัฒนาระบบบริการสินไหม มีการยกระบบการทำงานเพื่อเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอก ใน 5 เรื่องหลัก ดังต่อไปนี้

1) เพิ่มจำนวนการใช้ระบบ E-Claim ของโรงพยาบาลที่สามารถเบิกพ.ร.บ.ได้โดยตรงกับทางบริษัท เพื่อลดกระบวนการจากประชาชนที่ต้องสำรองจ่ายค่ารักษาไปก่อน

2) พัฒนาช่องทางการแจ้งเหตุและยื่นคำร้องขอสิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนตามพ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ผ่านช่องทางแอพพลิเคชั่น Line

3) สร้างเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในบริษัทผู้ถือหุ้นของบริษัท ก.

4) จัดให้มีการแจ้งเหตุและส่งผลคดีผ่านระบบแอพพลิเคชั่น 3P- Accident เพื่อมีข้อมูลการเกิดเหตุ ผลคดีจากเจ้าหน้าที่ตำรวจได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

5) สร้างเครือข่ายกับมูลนิธิต่างๆ

บริษัท ก. ยังเป็นผู้ดำเนินการสำคัญในการผลักดันลดอุบัติเหตุบนท้องถนน ผ่านเว็บไซต์ https://www.thairsc.com/ ที่เป็นศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน รวมไปถึงสนับสนุนหน่วยงานราชการต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน (ศปถ.) เพื่อการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนภายในจังหวัดในระดับนโยบายและแผน เพื่อขับเคลื่อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน จะเห็นได้ว่ามี

การรณรงค์ป้องกันอุบัติเหตุผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการหมวกล้านใบช่วยชีวิต, รัฐ-ราษฎร์รวมใจ ขับขี่ปลอดภัย เทิดไท้ในหลวง เป็นต้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการกระบวนการความปลอดภัยบนท้องถนน ที่ไม่ได้มองแค่ปลายเหตุหลังจากที่เกิดอุบัติเหตุเพื่อไปตอบสนองด้านสินไหมเพียงอย่างเดียว แต่การลดอุบัติเหตุบนท้องถนนก็จะส่งผลดีกับบริษัทในเรื่องของจำนวนเครมประกัน ความเสียหายต่อบุคคลที่ลดลงตามไปด้วย ทำให้ประชาชน ภาครัฐ บริษัท ก. ได้รับผลดีในส่วนนี้สอดคล้องกันไป

นอกจากนี้บริษัท ก. ยังเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดัน ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างหลักประกันให้กับตัวเองรวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับท้องถนน ผ่านการมีกรมธรรม์ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ในทุกครั้งที่เกิดอุบัติเหตุหากมีกรมธรรม์ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้รับการเยียวยาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ประชาชนได้รับค่าสินไหมทดแทน โรงพยาบาลจะได้รับค่ารักษาจากบริษัท ก. แน่นอน สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

> "...ก็มีวิธีที่ควบคู่กันไป ในด้านของพ.ร.บ. เราก็ทำอย่างไรให้พนักงานในองค์การ ทำอย่างไรที่จะไปให้ความรู้กับหน่วยงานราชการ ผู้นำชุมชน เห็นความสำคัญของพ.ร.บ. เวลาเกิดเหตุเนอะ ว่าชาวบ้านจะได้ไม่เดือดร้อน ก็ด้วยวิธีการการไปบรรยายตามอบต. หรือที่หน่วยงานราชการเค้าจัดขึ้น หรือที่ชุมชนเค้าจัด ตามหมู่บ้าน บางครั้งตามหมู่บ้านก็มีหลายครัวเรือน ในหนึ่งครัวเรือนอย่างน้อยก็ต้องมีรถอย่างน้อยๆก็หนึ่งคัน ไม่มีบ้านไหนที่ไม่มีรถ น้อยมากๆ ที่นี้ในเรื่องรณรงค์อีกส่วนหนึ่ง กรณีที่เกิดเหตุจากรถแล้วมีการเสียชีวิตของบริษัท ก.เอง หรือทุพพลภาพที่มีค่าสินไหมสูงๆ บริษัท ก.เรามีนโยบายที่ให้รีบตรวจสอบ ไปจ่ายค่าสินไหมของบ้านผู้ประสบภัย แต่ในพื้นที่ที่เป็นสีแดง มีไม่ปลอดภัย บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยทั้งตัวเราเองและพนักงาน ถ้าเราไม่สามารถไปยังพื้นที่ได้ ก็เป็นพื้นที่กึ่งกลางหรือพื้นที่ในชุมชน ซึ่งประสานผ่านผู้นำชุมชน เราจะนำจ่ายภายใน 24 ชม เอาหลักฐานบางส่วนก่อน แล้วเราค่อยติดตามเอกสารบางอย่างทีหลัง แต่เราต้องตรวจสอบรถทีเกิดเหตุว่ามีพรบจริง มีบันทึกประจำวัน อะไรพวกนี้..." (ผู้จัดการสาขาคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

4.4.2 การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการยืดหยุ่นและการตอบสนองในการทำงาน (วัฒนธรรมแบบปรับตัว)

1) การทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า บริษัท ก. ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2566 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างฝ่ายกิจการสาขา จากเดิมในจังหวัดใหญ่ๆจะมีสาขามากกว่า 1 สาขา เช่น จังหวัดสงขลาจะมีสาขาที่อำเภอเมืองสงขลา และอำเภอหาดใหญ่ ลดลงเหลือ 1 สาขา และสำนักงานภาคจากเดิม 10 ภาค ลดลงเหลือ 5 ภาค นอกจากนี้ยังให้อำนาจในการบริหารงานในสำนักงานภาคมากขึ้น สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เป็นการกระจายอำนาจให้ภูมิภาคสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเหมาะสมกับพื้นที่ วัฒนธรรม จารีต ประเพณีภายในภูมิภาคนั้นๆ ลดกระบวนการทำงานที่รวมศูนย์อำนาจจากสำนักงานใหญ่ ให้สาขาหรือสำนักงานภาคสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี องค์การที่มีการกระจายอำนาจมีข้อดีหลายประการ ประการแรกมีความยืดหยุ่นมากกว่าองค์การแบบรวมศูนย์อำนาจ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า ประการที่สอง องค์การที่มีการกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การที่รวมศูนย์อำนาจ ประการที่สาม องค์การที่มีการกระจายอำนาจนั้นมีนวัตกรรมมากกว่าแบบรวมศูนย์อำนาจ และประการที่สี่องค์การที่มีการการะจายอำนาจจะสร้างขวัญและกำลังใจที่สูงขึ้น ความมุ่งมั่นและผลผลิตที่มากขึ้น Osborne & Gaebler (1992) สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

> “…Concept ของการกระจายอำนาจ (ไม่เรียกยุบรวมภาค) เพราะเราเชื่อว่าองค์กรธุรกิจปัจจุบันต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ กระจายอำนาจในการตัดสินใจ การบริหารจัดการให้มีการคล่องตัวกระชับรวดเร็ว เราไม่ได้ไปลดตำแหน่งนะ แต่จะมีคนถูกโปรโมทเพิ่มขึ้นเป็นระดับ ผอ.ขึ้นมา เราต้องการให้แต่ละภูมิภาคมีความเบ็ดเสร็จในตัวเอง และเราก็เชื่อว่าบริบทของสภาพแวดล้อมแต่ละภาคไม่เหมือนกัน ภาคเหนือก็แบบ นึง ภาคอีสานก็แบบนึง ภาคใต้ก็แบบนึง เพราะงั้นหัวที่เราตั้งขึ้นมาดูก็ต้องเข้าใจบริบทของเขา เพราะเค้ารับเป้าหมายไปแล้ว เค้าต้องไปปรับให้บรรลุเป้าหมายตามบริบทของเค้า ซึ่งมันจะคลาสสิคกว่าที่ส่วนกลางกำหนดว่าต้องทำอย่างนู้นอย่างนี้แต่พอไปถึงแล้วทำไม่ได้ มันไม่เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเค้า ก็ทำให้เค้าบอกว่าทำไม่ได้เพราะคุณกำหนดมาไง มันไม่flexible แต่พอทำอย่างนี้เราเชื่อว่านี่คืออีกเรื่องนึงที่จะปรับเปลี่ยนการholdอำนาจของส่วนกลางไว้มากเกินไปจนทำให้ปลายทางรู้สึกติดขัด เราเห็นมาหลายปี เลยตัดเลย…”(ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤศจิกายน 2566)

"...ในมุมมองส่วนตัว มันทำงานง่ายขึ้น เพราะไม่ต้องผ่านคนโน้นคนนี้ ผ่านตรงฝ่ายงานเลยแบบเบ็ดเสร็จ สมัยก่อนจะผ่านฝ่าย ผอ.ภาค ไปยังกิจการ ไปยัง ผอ.ส่วนต่างๆ แต่ปัจจุบันมีการควบรวมภาคลง มันก็ทำงานสะดวกสบายง่ายขึ้น การตัดสินใจภายในภาคก็เร็วขึ้น ไม่ต้องไปขอส่วนงานหลายๆส่วนซึ่งกว่าจะอนุมัติ ก็ดีขึ้น ฝ่ายบริหารงานภาคสามารถบริหารงานแบบเบ็ตเสร็จ ไม่ว่าจะเป็นผลคดี เรียกร้อง อนุมัติจัดซื้อจัดจ้างต่างๆก็จบภายในภาค ตั้งแต่ 1 มกราคม 66 การทำงานก็ง่ายขึ้น สะดวกสบายมากขึ้น ตัวชี้วัดก็ชัดเจนมากขึ้น..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กรกฎาคม 2566)

"...ใช่ๆ ก็มีปรับเปลี่ยนก็คือให้การบริหารงานง่ายขึ้น ไม่ต้องไปที่ภาคก่อนแล้วก็ไปที่ผอ. คือแต่ละภาคก็คือยุบปรับโครงสร้างให้ภาคก็เหลือ 5 ภาคนะคะ ก็รับผิดชอบในงานส่วนกลางลงมาอีกส่วนหนึ่ง ไม่ต้องไปทีละสเตปหลายเรื่อง บริษัท ก. เองก็คือเขาให้อำนาจในการจ่ายค่าสินไหมสูงสุดของผู้จัดการอยู่แล้วก็คือ 540,000 บาท นี่ผู้จัดการสาขาสามารถอนุมัติได้เลยถ้าตรวจสอบแล้วถูกต้อง มีพ.ร.บ.ของบริษัท ก.จริงเราก็สามารถอนุมัติจ่ายได้..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

"...มองว่าเปลี่ยนโครงสร้างแล้วทำงานง่ายขึ้น อำนาจในอนุมัติต่างๆจะไปอยู่ในส่วนภูมิภาคมากขึ้น จากเดิมที่ต้องมีการขอผ่านกระบวนการในขั้นตอนประมาณ 3-4 ขั้นตอน ในตอนนี้ก็สามารถไปจบในสายงานหรือฝ่ายงานที่อยู่ในภูมิภาคได้เลยครับ อันนี้มันก็จะรวดเร็วมากขึ้นในการทำงาน..." (ผู้ช่วยผู้อำนวยการคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กรกฎาคม 2566)

"...เราทำงานกันง่ายขึ้น เหมือนการกระจายอำนาจมาอยู่ที่ภาคมากขึ้น ภาคก็จะมีอำนาจเหมือน ผอ.ฝ่ายกิจการสาขาไปแล้ว เมื่อก่อนเราต้องผ่านภาค ผ่านไปถึง ผอ.ฝ่ายกิจการสาขา ก็จะมีขั้นตอน ตอนนี้อำนาจการตัดสินใจก็จะอยู่ที่ภาคเกือบจะทุกเรื่องนะ คาดหวังในอนาคตก็น่าจะเป็นทุกเรื่อง ทำให้เราทำงานง่ายขึ้น การปรับโครงสร้างองค์การครั้งนี้ทำให้ทำงานง่ายขึ้น..." (ผู้จัดการสาขา คนที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 กรกฎาคม 2566)

ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ของ Cameron & Quinn (1999) ที่อธิบายไว้ว่า องค์การสำรวจความเป็นไปได้ในการจัดการที่ขับเคลื่อนจากภายนอกมากกว่าหน้าที่ภายในปัจจุบัน อ่านข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการและการการริ้อปรับ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

โครงสร้างองค์การ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างลำดับขั้นไปสู่โครงสร้างที่ยืดหยุ่น ซึ่งเน้นความเร็วและความคล่องตัว

2) ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม

วัฒนธรรมแบบปรับตัวบริษัท ก. จำเป็นต้องผลักดันนวัตกรรมใหม่ๆให้มากขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ที่ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ด้วยการเป็นองค์การที่นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานและรองรับความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เป็นองค์การที่สร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดขึ้นของรายได้ การเป็นรัฐบาลแบบวิสาหกิจ (Enterprising Government)ในภาคเอกชนธุรกิจต่างๆมักจะระดมทุนเพื่อแสวงหาการลงทุนที่ดึงดูดความสนใจ โดยทั่วไปแล้วบริษัทที่มีนวัตกรรมจะมีงบประมาณสองส่วนแยกกัน ระหว่างงบประมาณการดำเนินการงานและงบประมาณด้านนวัตกรรม (Osborne & Gaebler, 1992)

จากการศึกษาพบว่าบริษัท ก. เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาด้านการรับประกันภัย เช่น พัฒนาช่องทางการรับประกันภัยโดยตรงผ่านเวปไซต์บริษัท ก. พัฒนาระบบการจำหน่ายกรมธรรม์ออนไลน์ในรูปแบบ Digital Platform Online, ประชาชนสามารถซื้อกรมธรรม์ด้วยตนเองบนเว็บไซต์ของ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส และพัฒนาระบบการชำระค่าเบี้ย พ.ร.บ. รถจักรยานยนต์ด้วย QR Payment เป็นต้น เพื่อสร้างความครอบคลุมสำหรับการรับประภัยเพื่อให้เป็นหลักประกันให้กับประชาชนทุกคน

นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาระบบ E-Claim ที่เริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2547 สามารถใช้งานได้ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับประชาชน จากข้อมูลรายงานประจำปีของ บริษัท ก. ปี 2565 พบว่า โรงพยาบาลที่มีการใช้ระบบ E-Claim ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อผู้ประสบภัยได้รับการเยียวยาที่รวดเร็ว ถูกต้องตามสิทธิ ซึ่งในปี 2565 นี้ได้มีโรงพยาบาลที่ใช้ระบบนี้จานวน 3,042 คิดเป็น 95.93% ของโรงพยาบาลที่ยื่นเบิก พ.ร.บ. ซึ่งเป็นผลดีกับประชาชนเป็นอย่างมากที่ทำให้ไม่จำเป็นต้องสำรองจ่ายค่าใช้จ่ายไปก่อน ทางโรงพยาบาลจะยื่นเก็บค่ารักษากับทางบริษัทโดยตรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับทั้ง 3 ฝ่าย คือ บริษัท ประชาชน และโรงพยาบาล สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์

> “...เรามาจากคำถามว่าสิ่งที่เราทำเมื่อก่อนคนส่วนใหญ่บอกว่าทำไม่ได้ เช่น โรงพยาบาลทำ E-Claim ไม่ได้เพราะนู้นนี่เต็มไปหมด แต่เราบอกว่าถ้าทำไม่ได้จะทำ

ยังไง ผมว่ามันมาจากโจทย์นี้มากกว่า แต่ E-Claim ไม่ใช่ความสำเร็จนะ แต่มันมีโจทย์ว่าทำยังไงให้ประชาชนสะดวกที่สุดในการมาใช้บริการเรา ดีที่สุดสำหรับประชาชนเวลาเกิดเหตุจากรถเวลาเข้าโรงพยาบาลดีที่สุดของเค้าคืออะไร เค้าไม่ต้องจ่ายเงินเลย เค้าไม่ต้องทำอะไรเลย เพียงแต่เค้ามีประกันอย่างเดียว แจ้งโรงพยาบาล โรงพยาบาลดำเนินการให้เสร็จ โรงพยาบาลกลายเป็น Agent Center มาติดต่อเรา จากหมื่นคนเหลือเพียงคนเดียว เราทำงานง่ายมหาศาลเลย อันที่สองคือถ้าเราต้องไปทำเองในรายการพวกนั้นเราต้องมีคนกี่คนไปทำ เพราะงี้เท่ากับเรามีสาขาหนึ่งคน แต่เรามีคนช่วยเราโรงพยาบาลละสองคน ถ้าคุณ Virtual Staff เรามีเต็มไปหมดเลย ซึ่งเราไม่ต้องใช้คนเราทำ ใช้คนเราคอนโทรล งั้นคุณไปดูได้เลยบริษัทประกันภัยที่มีเคลมประมาณนี้คนเค้ามากกว่าเรากี่เท่า มันได้สองสามอย่างเลยในการวางแนวคิดนี้ ไม่ได้มองแค่ระบบ มันมองเป็นองค์รวม ดีที่สุดสำหรับเรื่องนี้มันควรจะทำแบบไหน ตอนนั้นทุกคนบอกว่าทำไม่ได้หรอก แม้แต่คนภายในก็บอกว่าทำไม่ได้ เพราะติดนู้นติดนี่ เมื่อก่อนต้องออนไลน์อินเทอร์เน็ตไม่มี แต่เราบอกว่าก็เอาที่คนมีก่อน ใครมีก็ทำ ใครไม่มีก็ทำแบบเดิม มันซ่อนนะมันไม่ได้พูดถึงแค่ E-Claim แต่มันพูดถึงอะไรหลายๆอย่างรอบมัน มันเป็นยุทธศาสตร์ พอทำได้เรื่องหนึ่งองค์กรนี้มัน Powerful เลย ต้นทุนก็ไม่เยอะ แล้วโรงพยาบาลก็ได้ความมั่นใจว่ารักษาคนได้เงินแน่ มีหลักประกัน ทุกคนวินหมด แล้วต้นทุนต่ำลงเลย อันนี้คืองานสินไหมนะที่เราทำ มันก็ยังแพร่มาจนถึงทุกวันนี้ ปรากฏว่าตอนนี้สัดส่วนลูกค้าที่ติดต่อมาผ่านโรงพยาบาล 85% มาเบิกหน้าร้านเรา15% เอง Challenge เราคือ 15% ถ้าเป็นคนป่วยไม่ต้องมาแล้วได้มั้ย ทำไงให้เค้าจบที่โรงพยาบาลทำให้โรงพยาบาลเป็น Service Budget เราให้ได้ ส่วนไหนที่เค้าทำไม่ได้เราต้องมาเสริมของเรา แต่เราไม่ต้องไป Full Scale เค้าต้องเดินทางมาหาสาขา สาขาต้องบันทึกนู้นนี่ลูกค้าก้ต้องเดินทางมีต้นทุน เราก้ต้องมีคนมาคอย หรือเราจะเปลี่ยนแบบ360องศาได้อีกทีนึง ผมเชื่อว่าผมทำได้ เพราะเรารู้ Pain Point เราต้องไปแก้ เราอย่าไปคิดว่าไปแก้ต้องได้ 100 ได้ 50 ก็ได้ 20 ก่อนก็ได้ อย่าง E-Claim ปีแรกได้แค่ 20 เอง ปีต่อไปมันก็โตขึ้นเรื่อยๆ เพราะเราไม่ได้ทำงานให้จบแค่ปีเดียว เรารู้ว่าทางเดินเรายังอีกยาวไกล เรารู้เป้าหมายว่าถ้าได้ 100 Perfect กับใคร Perfectกับทุกคนเลย อันนี้งานสินไหม ต่อไปนี้ต่อให้งานสินไหมเพิ่มอีกเท่าไหร่ Capacity เรายังรับได้อีกเยอะ เพราะเรามีหน่วยงาน Bufferอยู่ข้างหน้า แล้วเราไม่ได้มองว่าโรงพยาบาลเอกชนคล่องตัวมีความพร้อมมากสุดเราไปส่งเสริมโรงพยาบาลรัฐบาล งั้นสัดส่วนโรงพยาบาลรัฐบาลมากกว่า ต้นทุนเราต่ำค่ารักษาพยาบาลต่ำ เราได้หมดเลย เราได้ของดีหมดเลย เราทำสิ่งเดียวละ และให้เรามี

ยุทธศาสตร์สิ่งเดียวละเอาเครื่องมือไปลงให้ถูก แล้วเครื่องมือมันเป็นคนจัดการให้เราเอง…” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤศจิกายน 2566)

ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ของ Cameron & Quinn (1999) องค์การเป็นเรื่องของความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรมและการบุกเบิกเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดำเนินการเพื่ออนาคต บริษัท ก. กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนให้ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. เป็นวัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ที่เป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ก. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามและเครื่องการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ในส่วนของ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. คือ วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามและเครื่องการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานเช่นกัน และแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. สามารถสรุปแนวทางได้ดังนี้ ส่วนที่ 1 การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้าและการขับเคลื่อนโดยตลาด (วัฒนธรรมแบบตลาด) แบ่งเป็นหัวข้อย่อยได้ ดังนี้ 1) การทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) การมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ และ 3) การให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลูกค้า ส่วนที่ 2 การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการยืดหยุ่นและการตอบสนองในการทำงาน (วัฒนธรรมแบบปรับตัว) แบ่งเป็นหัวข้อย่อยได้ ดังนี้ 1)การทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก 2) ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม ซึ่งทั้งหมดเป็นผลของการศึกษาในบทที่ 4

ในบทถัดไปเป็นการนำเสนอ สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะจากการศึกษาทั้งหมด เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์และสมมติที่วางไว้ในการศึกษาวัฒธรรมองค์การของบริษัท ก.

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” การศึกษาผู้ศึกษาเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เลือกใช้การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การศึกษา “วัฒนธรรมองค์การ” การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการเข้าไปศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ โดยใช้กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน (Competing Values Framework) มาจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2) วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) และ 4) วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) เพื่อนำสู่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นไปอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ อาศัยแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลของ Osborne & Gaebler (1992) มาใช้เป็นฐานในการอธิบายความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การต่างๆ โดยเฉพาะองค์การที่เกิดขึ้นได้ไม่นานและเป็นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดภายหลังการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เป็นแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จะนำเสนอผลการสรุปผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย การสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก.

ผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานการศึกษาว่า พนักงาน บริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่เป็นอยู่ ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture)

ตารางที่ 5.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999)

วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมปัจจุบัน
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	26.50
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	22.02
วัฒนธรรมแบบตลาด	23.17
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	28.29

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) พบว่า วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.29 โดยสะท้อนออกมาได้อย่างชัดเจน 4 จาก 6 ข้อคำถาม ดังต่อไป 1. ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 30.16, 2. ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 30.16, 3. สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.94 และ 4. กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น (Strategic Emphases) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.65

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างที่พบว่า พนักงาน บริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้นถูกสะท้อนออกมาใน 4 หัวข้อ สอดคล้องกับข้อมูลจากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics)

บริษัท ก. ก่อตั้งจากพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 ซึ่งกฎหมายฉบับนี้เป็นประกันภัยในบังคับให้กับประชาชนทุกคนที่มีรถ เพื่อให้เกิดความคุ้มครองอย่างเท่าเทียม มีหลักประกันในการรักษาพยาบาล ส่วนของบริษัทจัดตั้งตาม มาตรา 10ทวิ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2540 โดยมีการระบุขอบเขตหน้าที่ของบริษัทไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์หลัก 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) ให้บริการเกี่ยวกับการรับคำร้องขอและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆ ตามพระราชบัญญัตินี้ และดำเนินกิจการตามที่บริษัท หรือสำนักงานกองทุนทดแทนผู้ประสบภัยจะได้มอบหมาย

2) ประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยเฉพาะการประกันภัยรถตามพระราชบัญญัตินี้ตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

3) ดำเนินกิจการอื่นตามที่กำหนดในหนังสือบริคณห์สนธิ

บริษัท ก. จึงกลายเป็นบริษัทเอกชนที่จำเป็นต้องดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ทำให้เห็นว่าในกระบวนการทำงานที่ความทางการสูงและถูกควบคุมด้วยผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายระบุไว้และภาครัฐที่เป็นผู้ควบคุมกฎหมาย จึงเห็นได้ว่าองค์การที่มีการควบคุม มีโครงสร้างการทำงานที่ดี ขั้นตอนในการทำงานมีความเป็นทางการและมีการควบคุมเป็นอย่างดี

1) ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees)

แม้บริษัท ก. จะมีการบริหารแบบเอกชนทั้งหมดตามที่กฎหมายกำหนดให้ผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นบริษัทประกันวินาศภัยทั้ง 100% การสร้างความมั่นคงกับบริษัทจึงถูกสะท้อนมาในโครงสร้างภายในองค์การ การบริหารจัดการภายในที่มีความเป็นทางการสูง สร้างมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน ทุกคนภายในองค์การทำงานภายใต้กฎ ระเบียบ มาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความมั่นคง ส่งผลให้การทำงานสามารถคาดการณ์ได้

2) สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue)

“ประชาชน”กับ “ลูกค้า” ไม่สามารถแยกออกจากกันได้สำหรับการทำงานของพนักงานบริษัท ก. เนื่องจากผลลัพธ์ของการทำงานคือการทำงานเพื่อตอบสนองลูกค้าซึ่งก็คือประชาชนที่ประสบภัยจากรถ การยึดมั่นกับหลักเกณฑ์ตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถจึงเป็นเรื่องที่ทุกคนให้ความสำคัญ ผลักดันให้เกิดนโยบายที่ขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้า ก่อให้การความถูกต้อง ความราบรื่น

3) กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น (Strategic Emphases)

บริษัท ก. มีวิสัยทัศน์หลักขององค์การคือ “เป็นองค์กรเสริมสร้างความปลอดภัยทางถนนด้วยระบบการประกันภัยรถ เพื่อสังคม มั่นคง ยั่งยืน” และประกอบด้วยพันธกิจจำนวน 4 หัวข้อดังนี้

3.1) พัฒนาระบบการบริการ และการจัดการสินไหมทดแทน เพื่อผู้ประสบภัยจากรถ ให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นกลางและเป็นธรรม พร้อมไปกับพันธมิตรและคู่ค้า ด้วยการเสริมสร้างคุณค่าและความเชื่อถือระหว่างกัน

3.2) พัฒนาระบบการรับประกันภัยที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านรับประกันภัย

3.3) พัฒนาสู่การเป็นองค์กรต้นแบบด้านความปลอดภัยทางถนน เสริมสร้างคุณค่าต่อสังคมและอุตสาหกรรมประกันภัย ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมความปลอดภัย

3.4) พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ยึดหลักธรรมาภิบาล อันประกอบด้วยพนักงานที่มีคุณภาพ มีจริยธรรม มีความภาคภูมิใจในคุณค่าการทำงานเพื่อส่วนรวม คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้า พันธมิตร ผู้ถือหุ้น และบริษัท

การผลักดันวิสัยทัศน์ขององค์การและขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การไม่สามารถทำได้ทันทีต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อสร้างความเข้าใจในสังคม รวมถึงความร่วมมือกันจากภาครัฐภาคประชาชนอีกด้วย องค์การไม่ได้มุ่งเน้นที่จะเอาชนะทางการตลาดเพื่อสร้างมูลค่าในรายได้ แต่ดำเนินการเพื่อตอบสนองเจตนารมย์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานจึงต้องดำเนินการไปพร้อมๆกันทุกส่วนทุกพันธกิจเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน และส่งผลต่อภาพรวมขององค์การซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ

จากการศึกษาบริษัท ก. สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ของ Cameron & Quinn (1999) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒธรรมแบบลำดับขั้น สถานที่ทำงานมีความเป็นทางการและมีโครงสร้างขั้นตอนกระบวนการทำงานจะควบคุมสิ่งที่ผู้คนทำ ผู้นำเมีความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ประสานงานและผู้จัดการที่ดี คำนึงประสิทธิภาพ การรักษาองค์การให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด กฎและนโยบายที่เป็นทางการทำให้องค์การอยู่ด้วยกัน ข้อน่ากังวลในระยะยาว คือ ความมีเสถียรภาพและประสิทธิภาพพร้อมการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและราบรื่น ความสำเร็จถูกกำหนดในแง่ของการส่งมอบที่มีความน่าเชื่อถือได้ มีการจัดการเวลาได้อย่างราบรื่น ต้นทุนที่ต่ำลง และฝ่ายบริหารของพนักงานมีการจ้างงานที่มั่นคงและคาดการณ์ได้

นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จากการวัดเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดย The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.50 ซึ่งเป็นอันดับรองมาจากวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น โดยเฉพาะในเรื่องของเกณฑ์แห่งความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุค่อนข้างเยอะ และหลายคนเริ่มต้นการทำงานพร้อมกับการจัดตั้งบริษัทตั้งแต่แรก ส่งผลให้ความสัมพันธ์ภายในองค์การดีมาก เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทุกคนสามารถทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นให้กับการทำงานร่วมกันกับพนักงานอื่นๆในองค์การ รักษาความสัมพันธ์เป็นอย่างดี เหมือนการทำงานใน" ครอบครัว"

ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานที่ค้นพบว่า พนักงานบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่เป็นอยู่ ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) และนอกจากนี้ การรับรู้ที่เป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ก. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ

5.1.2 วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัท ก. ในการรับรู้ของพนักงาน

ผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานการศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. ควรเป็นวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture)

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron & Quinn (1999) ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด โดยสะท้อนออกมาได้อย่างชัดเจน 4 จาก 6 ข้อคำถาม ดังต่อไป 1.ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.51 2. ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.02, 3. สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.97 และ 4. เกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.62

ตารางที่ 5.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron &Quinn (1999)

วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมที่พึงประสงค์
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	24.12
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	24.56
วัฒนธรรมแบบตลาด	25.95
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	25.35

ผู้ศึกษานำข้อมูลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. โดยใช้สถิติทดสอบของวิลคอกซอน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ที่มีค่า Mean Rank เพิ่มขึ้นจาก 16.83 ไปเป็น 34.62 และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ที่มีค่า Mean Rank เพิ่มขึ้นจาก 15.00 ไปเป็น 32.76 สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบตลาด ของ Cameron & Quinn (1999) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การจะมุ่งเน้นผลลัพธ์ การทำให้งานสำเร็จลุล่วง พนักงานมีความสามารถในการแข่งขันและมุ้งเน้นเป้าหมาย ผู้นำคือ ผู้ขับเคลื่อน, ผู้ผลิต และคู่แข่ง โดยเชื่อมโยงองค์การไว้ด้วยคือการเน้นไปที่ชัยชนะ ชื่อเสียงและความสำเร็จ การมุ่งเน้นระยะยาวอยู่ที่การดำเนินการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมาย เป็นเป้าหมายที่วัดผลได้ ราคาที่แข่งขันได้และความเป็นผู้นำในตลาดถือเป็นเรื่องสำคัญ องค์การถูกขับเคลื่อนด้วยการความมุ่งมานะในการแข่งขัน

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างที่พบว่า พนักงานบริษัท ก. มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าองค์การมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลายิ่งในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาที่ผลกระทบจากด้านสาธารณะสุข สังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นไปในทิศทางบวก องค์การมีการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน เป็นผู้นำในวงการประกันภัยด้วยการนำนวัตกรรมต่างๆมารองรับวัตถุประสงค์ของบริษัท

สอดคล้องกับข้อมูลการศึกษาผ่านแบบสอบถาม คำตอบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท ตามลำดับตามความสำคัญที่อยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้และทัศนคติของตนเอง พบว่า

จากตารางผลการศึกษาเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยมีความใกล้เคียงกัน มากที่สุด คือ ข้อแรก พิจารณาการใช้เทคโนโลยีที่จะลดการใช้เอกสารและปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่แนวคิดขององค์การที่ไร้กระดาษ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 รองลงมาคือ พัฒนาระบบการประเมินที่ลูกค้าเสนอแนะ ที่สามารถมีผลกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 และ ข้อสุดท้าย พิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการตอบสนองลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.08 สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบปรับตัว ของ Cameron and Quinn (1999) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัวมีความกระตือรือร้นในการในการทำงาน องค์การมีความเป็นผู้ประกอบการ มีความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน พนักงานภายในกล้าที่จะเสี่ยง ผู้นำถือเป็นนำในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการเชื่อมโยงองค์การด้วยความมุ่งมั่นในการทดลองและสร้างนวัตกรรม องค์การให้ความสำคัญกับการเติบโตและการได้มาซึ่งทรัพยากรใหม่ๆ ในระยะยาวความสำเร็จขององค์การจะมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ การบริการเป็นสิ่งสำตัญ และเป็นองค์การที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มและความอิสระในการทำงาน

ผลการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานที่ค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. ควรเป็นวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)

การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. กับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยลักษณะงาน เพื่อตอบโจทย์สมมติฐานว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยลักษณะงาน ด้านอายุงานมีความสัมพันธ์ในการรับรู้การประเมินวัฒนธรรมองค์การ ทำให้เห็นว่าอายุงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานในบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผู้ศึกษาให้ข้อสังเกตว่า องค์การทำงานโดยที่ยึดโยงความสัมพันธ์ภายในองค์การเป็นอย่างมาก มีการดูแลซึ่งกันและกันในการทำงาน ค่าตอบแทนอาจไม่สูงแต่มีความมั่นคงสูง จะล้มเลิกธุรกิจเองไม่ได้ ต้องเป็นไปตามกฎหมาย พนักงานจึงมีอายุงานค่อนข้างเยอะ หลากคนทำงานมาตั้งแต่บริษัทจัดตั้งขึ้นมาจึงมีความผูกพันธ์กับองค์การเป็นอย่างมาก และเชื่อในเจตนารมย์ของคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถและวัตถุงประสงค์ของบริษัทเป็นอย่างมาก

5.1.3 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

ผู้ศึกษาพบว่า บริษัท ก. เป็นองค์การที่ไม่เคยจะหยุดนิ่งในการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีความมุ่งมั่น ร่วมมือ และตั้งใจของคนภายในองค์การที่ชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อให้ประชาชนที่เป็นลูกค้าหลักได้รับความสะดวกสบายในการรับบริการ เพื่อสอดคล้องกับเจตนารมของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถที่กำหนดไว้ โดยเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนไปพันธกิจ แต่การทำให้ภาพรวมของสมาชิกในสังคมอื่นๆมองเห็นภาพองค์การได้ชัดเจนจากภายนอกถึงสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในองค์การ จำเป็นต้องในการพัฒนาและพัฒนาปรับเปลี่ยน ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่าบริษัท ก.ถูกจำกัดจากกฎหมายทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำได้อย่างชัดเจน ส่วนแรกคือการดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมายได้เพียงอย่างเดียว การกระทำอื่นใดๆต้องได้รับความเห็นชอบจากกฎหมายก่อน ซึ่งใช้เวลานาน ส่วนที่สองคือประกันภัยไม่สามารถดำเนินการประชาสัมพันธ์โฆษณาในแบบธุรกิจอื่นๆ เพื่อสร้างการรับรู้ หรือส่งเสริมการขายในรูปแบบใหม่ๆ จำเป็นต้องดำเนินการผ่านตัวแทนหรือร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ การพัฒนาในทิศทางที่ชัดเจนเพื่อไปสู่วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) ที่เน้นไปที่กระบวนการทำงานถึงผลลัพธ์ เป้าหมายในการทำงาน เน้นการทำงานเชิงรุกและการพัฒนาศักยภาพขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ตามแนวคิดของ Cameron & Quinn (1999) ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล Osborne & Gaebler (1992) เพื่อมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและพัฒนาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปเป็นแนวทางได้ ดังต่อไปนี้

1) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้า (Customer-driven government)

การทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์

การทำงานของบริษัท ก. จะแตกต่างจากบริษัทประกันอื่นๆ เนื่องจากการมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ในการทำงานไม่ได้มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรจากลูกค้า แต่เป็นเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนซึ่งก็คือลูกค้าของทางบริษัท การทำงานให้สำเร็จลุล่วงจึงเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เป็นไปตามเจตนารมของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ

การให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลูกค้า

บริษัท ก. มีการยกระดับการทำงานอยู่ตลอดเวลาทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงานเทคโนโลยีต่างๆ และการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก สามารถเห็นได้จากการพัฒนาระบบสินไหม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

โดยเฉพาะระบบ E-Claim ที่เปรียบเสมือนหัวใจหลักของการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการเบิกค่าสินไหมสำหรับประชาชน พร้อมทั้งยังเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนเรื่องการลดอุบัติเหตุบนท้องถนนในการเป็นศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุ และการประชาสัมพันธ์ภายในจังหวัดต่างๆ

2) การเป็นรัฐบาลที่กระจายอำนาจ (Decentralized government)

การทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก

การลดจำนวนหน่วยงานในส่วนภูมิภาคลง แต่เพิ่มอำนาจในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้ บริษัท ก. ในส่วนภูมิภาคทั้ง 5 ภาคในปัจจุบัน สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น มีอำนาจในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของบริษัท แต่ก็มีความเหมาะสมกับพื้นที่ วัฒนธรรม จารีตประเพณีภายในภูมิภาคนั้นๆ จึงเป็นการกระจายอำนาจจากสำนักงานใหญ่ไปสู่สำนักงานภาคและสำนักงานสาขา

3) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ (Mission-driven government)

การมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ

กระบวนการทำงานถือเป็นส่วนสำคัญที่สร้างมาตรฐานในการทำงานให้กับพนักงานทุกคนของ บริษัท ก. โดยที่ไม่ได้มีการยึดติดกับกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว แต่ยังพัฒนาให้ดีขึ้นไป เพื่อไปสู่การตอบสนองประชาชนที่ดี มุ่งเน้นการพัฒนาด้านสินไหมและการรับประกันภัยโดยใช้เทคโนโลยีที่มีคุณภาพเข้ามาช่วยเหลือ ทำให้กระบวนการสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับทางบริษัทได้

ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคม บริษัท ก. จึงเป็นผู้นำในวงการประกันภัยในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือเดิมๆให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สร้างผลลัพธ์ที่ครอบคลุมความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระบบ E-Claim กับโรงพยาบาลที่เป็นเครือข่าย เพื่อลดภาระของประชาชนที่ต้องสำรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปก่อน

5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษาที่สามารถสรุปได้จากบทในข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่ออภิปรายวัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ และการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท ก. เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น ซึ่ง Cameron & Quinn (1999) ได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมแบบขั้นนำโครงสร้างและความเข้มงวดมาสู่การดำเนินงานผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการควบคุม ทำให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆ ได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระเบียบ และสามารถควบคุมได้ ลักษณะเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงในการบรรลุวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเฉพาะด้วยสถานการที่ทำงานที่เป็นทางการและมีโครงสร้าง ขั้นตอนควบคุมในการกระทำ ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นผู้ประสานงานและผู้จัดการที่ดี การรักษาองค์การที่ดำเนินไปอย่างราบรื่นเป็นสิ่งที่สำคัญ กฎเกณฑ์และนโยบายที่เป็นทางการยึดองค์การไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ บริษัท ก. ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัท ก. ที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เนื่องจากบริษัทถูกจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย ทำให้กระบวนการทำงานถูกยึดโยงกับการเป็นความทางการในเรื่องของวิธีการทำงาน สถานที่ทำงาน รวมถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เมื่อบริษัทมีการพัฒนาและปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอด โดยต้องทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการ 3 ส่วน คือ ประชาชนที่บริษัททำงานเพื่อบรรลุเจตนารมณ์ของกฎหมาย ต่อมาคือภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงาน รวมถึงจัดตั้งบริษัทขึ้นมา และสุดท้ายคือภาคชนที่เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ดำเนินการให้บริษัทดำเนินธุรกิจในการมุ่งเน้นการสร้างผลกำไรมากขึ้น

Cameron & Quinn (1999) ได้อธิบายวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดไว้ว่า คือ วัฒนธรรมแบบตลาดเป็นมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทำให้บุคคลที่องค์การจำเป็นต้องติดต่อด้วยหรือลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยอดเยี่ยมเพื่อลูกค้าและพัฒนาภายในองค์การอยู่เสมอ วัฒนธรรมการตลาดนั้นมุ่งเน้นผลลัพธ์ กล่าวคือเป็นการทำงานด้วยความเข้มแข็ง ทำงานด้วยความแข่งขันเป็นหลัก ผู้นำจึงเป็นผู้ขับเคลื่อนในการทำงาน สิ่งที่เชื่อมโยง

สมาชิกในองค์การเข้าด้วยกันคือการทำงานเพื่อชัยชนะ ความสำเร็จถูกกำหนดในแง่ของส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉพาะเจาะจง และในส่วนของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัวสามารถพบเห็นได้ในที่ที่องค์การต่างๆ ที่มุ่งเน้นการมองออกไปภายนอก และมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรมและการบุกเบิกเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ องค์การส่วนใหญ่ดำเนินการเพื่ออนาคต และหน้าที่หลักของการจัดการคือการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ และกิจกรรมที่ทันสมัย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันในเรื่องอายุงานของพนักงานบริษัท ก. ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานจะมีอายุงานค่อนข้างเยอะ ทำให้การรับรู้ค่อนข้างแตกต่างกัน ซึ่งในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานอื่นๆพบว่าไม่แตกต่างกัน ด้วยที่พนักงานส่วนใหญ่มีทิศทางในการทำงานเช่นเดียว มีการส่งต่อเรื่องค่านิยมในการทำงานต่อๆกันภายในสมาชิก โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อประชาชน

Mintzberg (1979) นำเสนอเรื่อง “โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ” ประกอบด้วยพื้นฐาน 5 ส่วนของพนักงานองค์การ เมื่อมาประยุกต์เข้ากับโครงสร้างบริษัท ก. พบว่า 1) ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น 2) ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น 3) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว 4) ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure)รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น 5) ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff) รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น แม้แต่ละฝ่ายจะรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน แต่ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติและวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในที่สะท้อนออกมาสู่ภายนอก โดยเริ่มต้นจากสมาชิกในการส่งต่อค่านิยม ความคิด ความเชื่อ โดยบริษัท ก. สมาชิกในองค์การ มุ่งเน้นการทำงานเพื่อประชาชน ตอบสนองการทำงานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้อธิบายปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การการใช้วิกฤติอย่างไม่คาดฝัน (A Dramatic Crisis) สิ่งนี้จะทำให้รากฐานในการร่วมมือร่วมใจกันอ่อนลง และแสวงหากระแสวัฒนธรรมเข้ามาแทนที่ อาจกล่าวได้ว่าโรคระบาดโควิดเป็นส่วนเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีขององค์การเร็วขึ้น โดยตอบสนองประชาชนได้เป็นอย่างดีตามที่ประชาชนต้องการ จากวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้นไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Trice & Beyer (1993 อ้างถึงในชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) ได้เสนอทางออกจำนวน 8 ข้อ หรือเรียกได้ว่าเป็น “ข้อพิจารณาเฉพาะเจาะจงสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ” เหมาะสมกับบริษัท ก. ได้ในเรื่อง 1) การเปลี่ยนแปลงในหลายส่วน แต่ยังคงความสืบเนื่องหรือการสืบทอดคุณค่าบางเรื่องไว้ โดยการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ขั้นตอนต่างๆ รวมถึงโครงสร้างภายในองค์การ แต่ยังมุ่งเน้นการทำงานเพื่อตอบสนองการต้องการของประชาชนด้านสินไหมและรับประกันภัย 2) การสรรหา หรือบ่มเพาะผู้นำที่เต็มไปด้วยจิตใจปฏิรูปใหม่ การทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานในระดับต่างๆกับสมาชิกองค์การ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ผู้นำรุ่นใหม่ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ตามพันธกิจของบริษัท และประยุกต์นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบพึงประสงค์ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ที่ Osborne & Gaebler (1992) ได้เสนอแนวคิดและข้อเสนอหลัก 10 ประการในการยกเครื่องรัฐบาลให้เป็นรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอ 3 แนวคิดในการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้

1) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้า ตอบสนองความต้องการของประชาชนแบบเดียวกับที่องค์การเอกชนตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่ใช่ตอบสนองต่อระบบราชการ

2) การเป็นรัฐบาลที่กระจายอำนาจ มีการกระจายอำนาจตามลำดับขั้นชั้นบังคับบัญชามาสู่การให้อำนาจในการมีส่วนร่วมและทีมงาน และ

3) การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ โดยเปลี่ยนจากการเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยกฎ ระเบียบ เป็นการขับเคลื่อนด้วยภารกิจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้บริษัท ก.ปรับเปลี่ยนจาก

วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้นในปัจจุบันพัฒนาไปเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและปรับตัวอย่างเต็มรูปแบบตามวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะทางนโยบาย

1) ผู้บริหารสามารถนำประโยชน์ของการศึกษาครั้งนี้ ไปปรับใช้กับองค์การเพื่อให้มีลักษณะการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนหลายกลุ่มได้ วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องมีเพียงวัฒนธรรมองค์การเดียว แต่วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันสามารถประยุกเข้าด้วยกันได้

2) กระบวนการสรรหาพนักงานใหม่ให้องค์การหรือบริษัท ควรจะเป็นการสรรหาให้สอดคล้องกับคุณสมบัติในงาน และค่านิยมองค์การ (Core Value) โดยการใช้เครื่องมือในการสรรหาที่สามารถสะท้อนตัวตนของพนักงานได้ เพื่อหาความเหมาะสมที่สอดคล้องกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะนำทางปฏิบัติ

1) บริษัท ก. ควรมีการกระจายอำนาจในการทำงานจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาคและสาขาอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการบริหารจัดการภายในภูมิภาคมากขึ้น เป็นการสอดคล้องกับความเป็นอยู่ วัฒนธรรมของแต่ละภาค ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปี พ.ศ.2535 ในการปฏิบัติเพื่อประชาชน

2) สร้างองค์ความรู้ที่นำเป็นชุดข้อมูลที่สามารถให้พนักงานของบริษัท ก. สามารถเข้าถึงเพื่อเป็นการเข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานในแต่ละช่วง รวมไปถึงเข้าใจและสามารถปรับตัวในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ไปเป็นตามวัฒนธรรมองค์การที่กำลังจะเปลี่ยนไปเป็นวัฒนธรรมแบบตลาดและปรับตัวมากขึ้น

5.3.3 ข้อเสนอทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1) บริษัท ก. เป็นบริษัทที่มีรูปแบบแตกต่างจากองค์การอื่นๆทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ควรมีการเข้าไปศึกษาวัฒนธรรมองค์การในรายแผนกหรือฝ่าย รวมถึงการเข้าไปศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ในมิติอื่นๆได้อีกด้วย เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานอื่นๆที่อาจจะมีรูปแบบใกล้เคียงกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) การนำเครื่องทางวิชาการจากแนวคิดและทฤษฎีมาใช้กับบริษัท ก. เพื่อหาความคำตอบวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้และพึงประสงค์ อาจสามารถอธิบายได้เพียงภาพกว้างที่เป็นวัฒนธรรมหลัก แต่ยังไม่สามารถรับรู้ไปถึงวัฒนธรรมรองหรือวัฒนธรรมอื่นๆที่มีความทับซ้อนกันอยู่ จึงควรหยิบยกแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆเพื่อสามารถศึกษาได้มากขึ้น

การศึกษาเรื่อง “การบริหารวัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์: ศึกษากรณี วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.” พบว่า การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่จำเป็นต่อทุกองค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ การสร้างแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ เพื่อสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การใหม่ ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การ ให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคง และยั่งยืนในองค์การ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม

จิตรานันท์ เหลืองพิริยะชาติ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล กรณีศึกษา: บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ชนกสุดา ธนศักดิ์. (2552). *กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ กับแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย(พ.ศ. 2551-2555) กรณีศึกษา สำนักงาน ก.พ.ร.* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาตร์, กรุงเทพฯ.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560ก). *ทฤษฎีองค์การ: ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560ข). *วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชมภูนุช หุ่นนาค. (2560). การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7*(3), 125-139.

บริษัท ก.. (2563). *รายงานประจำปี 2563*. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.

บริษัท ก.. (2564). *รายงานประจำปี 2564*. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.

บริษัท ก.. (2565). *รายงานประจำปี 2565*. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.

ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2560). *3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรณทิภา นิลโสภณ. (2551). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ* (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

พิจก พรหมแก้ว. (2547). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด(มหาชน)* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

พิทักษ์ มณีกรรณ์. (2538). *พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 : สภาพ และปัญหาในการปฏิบัติตามนโยบาย* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ภัสนันท์ พ่วงเถื่อน. (2554). *วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่งในภาคตะวันออก* (Unpublished Doctoral dissertation). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

มันตรายาห์ ศรีสุวรรณ. (2556). *วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์* (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ : Organization Behavior*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วิชชุดา ไตรธรรม. (2539). *การใช้สื่อเพื่อการรณรงค์เผยแพร่พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535* (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

วิทยา ชาติบัญชา. (2564). WHO *ย้ำทั่วโลกเผชิญการเสียชีวิตและบาดเจ็บบนถนน ไทยยังสูงเป็นอันดับ 1 ในอาเซียน*. สืบค้นจาก https://www.roadsafetythai.org/content_hotissue-%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%94%E0%B9%87%E0%B8%99%E0%B9%80%E0%B8%94%E0%B9%88%E0%B8%99-180.html

วุฒิชัย นิลาวงษ์. (2558). *ปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาตร์, กรุงเทพฯ.

ศุภมาส เพชรพรหม. (2550). *แอร์โฮสเทส: กระบวนการเข้าสู่อาชีพ การดำเนินชีวิตทำงานและการจัดการอารมณ์* (Unpublished Master's thesis).มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศูนย์ข้อมูลอุบัติเหตุ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนน. (2564). *การเปรียบเทียบสถิติการเกิดอุบัติเหตุทางถนนในประเทศไทย*. สืบค้นจาก https://www.thairsc.com/

สถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา. (2564). *แผนการปฏิรูปประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2564*. สืบค้นจาก http://ombstudies.ombudsman.go.th/ewt_news.php?nid=86

สมพร สืบถวิลกุล. (2557). *ผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถไปปฏิบัติ* (Unpublished Doctoral Dissatation). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2560). *รัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2535). *พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535*. สืบค้นจาก https://www.roadsafetythai.org/content/doc_20181207165059.pdf

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2564) .*แผนพัฒนาธุรกิจประกันภัย ฉบับที่ 4*. สืบค้นจาก https://www.oic.or.th/web-upload/migrated/file_download/e_book_oic_ibd_plan_vol_4.pdf

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. (2565). *สาระสำคัญการประกันภัยภาคบังคับ*. สืบค้นจาก https://www.oic.or.th/th/consumer/%/

บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). *จำนวนผู้ป่วยใน จำแนกตามกลุ่มสาเหตุป่วย 75 โรค จากสถานบริการสาธารณสุข ของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2546 – 2555*. สืบค้นจาก http://service.nso.go.th/nso/web/statseries/statseries09.html

องค์การมหาชน. (2564). *หลักการและแนวคิด*. สืบค้นจาก https://po.opdc.go.th/content/MTU

เอื้อมพร หลินเจริญ. (2558). *การวิเคราะห์และนำเสนอผลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ*. สืบค้นจาก https://www.edu.tsu.ac.th/major/eva/files/journal/DataAnalysis.pdf

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Retrieved from https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf

Dubkevics, L. & Barbars, A. (2010). *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management*. Retrieved from https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010_1_03.pdf

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the research.* NY : Prentice-Hall Publisher.

MuratoviĆ, H. (2013). Building Competitive Advantage of the company based on changing Organizational Culture. *Journal of Economics and Business University of Tuzla, 11*(1), 61-76.

Osborne, D. & Gaebler, T.(1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector.* NY : Addison – Wesley Addison-Wesley Publishing Company.

Oz, M., Kaya, F. & Cifci, I. (2015). Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel' s in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model. *E-Journal of Yasar University, 10*(4), 6684-6691.

World Health Organization. (2564). *Death on the roads*. Retrived from https://extranet.who.int/roadsafety/death-on-the-roads/?lang=en#ticker

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ก

หนังสือขออนุเคราะห์เก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต (ม.พหลโยธิน) จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Pahonyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/395.1 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

21 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย
เรียน คุณประยูร ภู่แส
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายจิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ท่าน เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก และขออนุญาตเปิดเผยชื่อท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ในเล่มดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ด้วย โดยนักศึกษาจักได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

นายจิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์
โทร. 084-9630211
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ก.พหลโยธิน จ.ปทุมธานี 12000
Rangsit University Muang-Ake, Pahonyothin Rd. Pathumthani 12000, Thailand
T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

ที่ รปน. 4192/395 สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

21 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย
เรียน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายจิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหน่วยงานของท่าน ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก โดยนักศึกษาจักได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

นายจิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์
โทร. 084-9630211
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
โทร. 0-2997-2222 ต่อ 1031, 1048

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสอบถามเรื่อง
“การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก.
ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ”

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง“การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก.ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ” หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

จึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ ข้อมูลทั้งหมดที่ท่านตอบมาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในทางด้านวิชาการเท่านั้น และข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดเก็บเป็นความลับ ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ลักษณะส่วนบุคคล

คำแนะนำ: กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย✓ลงใน O ที่ตรงกับคุณลักษณะท่าน

1. เพศ

O 1. เพศชาย O 2. เพศหญิง O 3. เพศทางเลือก

2. อายุ

O 1. อายุน้อยกว่า 23 ปี O 2. อายุระหว่าง 24-41 ปี
O 3. อายุระหว่าง 42-56 ปี O 4. อายุระหว่าง 57-75 ปี

3. ระดับการศึกษา

O 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี O 2. ปริญญาตรี O 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ฝ่ายงาน

O 1. กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ (Strategic apex)
O 2. ผู้อำนวยการภาค, ผู้จัดการประจำสาขา (Middle Line)
O 3. เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงานภาคต่างๆ (Technostructure)
O 4. เจ้าหน้าที่ประจำสาขา (Operating core)
O 5. เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านบริหาร (Supporting Staff)

5. อายุงาน

O 1. อายุงาน 0 – 1 ปี O 2. อายุงาน 1 – 4 ปี
O 3. อายุงาน 5 – 10 ปี O 4. อายุงาน 11 – 15 ปี
O 5. อายุงานมากกว่า 16 ปี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6. รายได้ต่อเดือน

O 1. 12,500 – 20,000 บาทต่อเดือน O 2. 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน
O 3. 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน O 4. 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน
O 5. 50,001 – 60,000 บาทต่อเดือน O 6. มากกว่า 60,001 บาทต่อเดือน

<u>ส่วนที่ 2</u> ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999)

คำแนะนำ: ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อคำถาม แต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก รวมคะแนนเป็น 100 คะแนน โดยตัวเลือกขึ้นอยู่กับขอบเขตที่แต่ละตัวเลือกคล้ายกับองค์การของท่าน ให้คะแนนตัวเลือกที่ใกล้เคียงกับองค์การของท่านมากที่สุด ตัวอย่างเช่น ในคำถามแรก หากท่านคิดว่าทางเลือก A คล้ายกับองค์การของท่านมาก ตัวเลือก B และ C ค่อนข้างคล้ายกัน และตัวเลือก D แทบจะไม่เหมือนกันเลย ท่านอาจให้ 65 คะแนนกับ A, 15 คะแนนให้กับ B และ C และ 5 คะแนนให้กับ D โดยให้ผลรวมคะแนนของท่านเท่ากับ 100 คะแนนสำหรับแต่ละคำถาม โดยจะแบ่งเป็นปัจจุบันและที่ต้องการ ปัจจุบันจะเป็นตัวเลือกที่คล้ายกับองค์การของท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่ต้องการคือความคาดหวังที่องค์การท่านอยากจะให้เป็น

1. ลักษณะเด่นของหน่วยงาน (Dominant Characteristics)		**ปัจจุบัน**	**ที่ต้องการ**
A	องค์การมีความเป็นสถานที่ส่วนบุคคล ลักษณะเป็นเหมือนครอบครัวขยาย มีการแบ่งปันซึ่งกันและกันภายในองค์การ		
B	องค์การเป็นสถานที่ประกอบการในแบบพลวัต พนักงานมีความกล้าจะที่จะเสี่ยงในการทำงาน		
C	องค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการทำงานเป็นหลัก พนักงานมีการแข่งขันสูงโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จ		
D	องค์การที่มีการควบคุม มีโครงสร้างการทำงานที่ดี ขั้นตอนในการทำงานมีความเป็นทางการและมีการควบคุมเป็นอย่างดี		
	รวมทั้งหมด	**100**	**100**

2. ภาวะผู้นำขององค์การ (Organizational Leadership)		**ปัจจุบัน**	**ที่ต้องการ**
A	ผู้นำในองค์การถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ		
B	ผู้นำในองค์การเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ประกอบการ มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ พร้อมจะเสี่ยงในการทำงาน		
C	ผู้นำในองค์การที่เน้นที่ผลลัพธ์ของการทำงาน มีความตั้งใจและจริงจังเป็นอย่างมาก		
D	ผู้นำในองค์การที่เป็นแบบอย่างในการประสานงาน ประสิทธิ		

	ภายในการประสานงาน มีการจัดระเบียบการทำงานที่ดี		
	รวมทั้งหมด	**100**	**100**
ลักษณะการบริหารงาน (Management of employees)		**ปัจจุบัน**	**ที่ต้องการ**
A	รูปแบบการจัดการในองค์การมีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีความเห็นชอบร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน		
B	รูปแบบการจัดการในองค์การมีลักษณะเฉพาะ ที่เน้นความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีเสรีภาพ และการมีเอกลักษณ์เฉพาะ		
C	รูปแบบการจัดการในองค์กรมีลักษณะเฉพาะด้วยความสามารถในการแข่งขันที่เข้มข้น ตามความต้องการที่สูง		
D	รูปแบบการจัดการในองค์กรมีลักษณะเฉพาะด้วยความมั่นคงของพนักงาน มีความสอดคล้องในคำสั่ง มีการคาดการณ์ได้และความมั่นคงในความสัมพันธ์ของการบริหารงาน		
	รวมทั้งหมด	100	**100**
3. สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์การ (Organization Glue)		**ปัจจุบัน**	**ที่ต้องการ**
A	สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือความซื่อสัตย์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความมุ่งมั่นต่อองค์การนี้มีระดับสูง		
B	สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนา		
C	สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือการเน้นที่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย ความจริงจัง และการชนะเป็นสำคัญ		
D	สิ่งที่ยึดมั่นองค์การไว้ด้วยกันคือกฎและนโยบายที่เป็นทางการการทำให้องค์การมีความราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญ		
	รวมทั้งหมด	100	**100**
4. กลยุทธ์ที่องค์การมุ่งเน้น (Strategic Emphases)		**ปัจจุบัน**	**ที่ต้องการ**
A	องค์การเน้นการพัฒนามนุษย์ ความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมสูงยังคงมีอยู่		
B	องค์การเน้นการจัดหาทรัพยากรใหม่และสร้างความท้าทายใหม่ การลองสิ่งใหม่และการแสวงหาโอกาสเพื่อมูลค่าต่างๆ		
C	องค์การเน้นการดำเนินการแข่งขัน การเข้าถึงเป้าหมายที่ยึดถือและมีความโดดเด่นในการชนะตลาดที่แข่งขันอยู่		
D	องค์การเน้นความคงทนและความมั่นคง ประสิทธิภาพ การควบคุม และการทำงานที่ราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญ		
	รวมทั้งหมด	100	**100**
5. เกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success)		**ปัจจุบัน**	**ที่ต้องการ**
A	องค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากร		

	มนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นของพนักงาน และความห่วงใยต่อผู้คน		
B	องค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของการมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์และผู้ริเริ่ม		
C	องค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของการชนะในส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มยอดขายในการแข่งขัน ความเป็นผู้นำตลาดการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญ		
D	องค์การกำหนดความสำเร็จบนพื้นฐานของประสิทธิภาพ การส่งมอบที่วางใจได้ การจัดตารางเวลาที่ราบรื่น และการผลิตที่มีต้นทุนต่ำเป็นสิ่งสำคัญ		
	รวมทั้งหมด	100	100

<u>ส่วนที่ 3</u> ข้อสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.

คำแนะนำ: กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียวเท่านั้น

4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
3 หมายถึง เห็นด้วยมาก
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับ	การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ก.	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)
1.	ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมาตรการที่ใช้ในระดับองค์การ โดยดำเนินการไปในทิศทางที่ผู้บริหารกำหนดไว้				
2.	พิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการตอบสนองลูกค้า				
3.	ตรวจสอบการตอบสนองของลูกค้าตลาดในปัจจุบัน เพื่อเปรียบเทียบคู่แข่งที่สำคัญ				
4.	วิเคราะห์ความสำคัญขององค์การในส่วนของคุณค่าองค์การ เพื่อนำไปปรับใช้ในการอนาคต				
5.	ปรับโครงสร้างภายในองค์การไปสู่โครงสร้างที่ยืดหยุ่น ที่เน้นความรวดเร็วและความคล่องตัวเป็นสำคัญ				
6.	พัฒนาระบบเพื่อส่งเสริม การวัดผลและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในทุก				

	ระดับของระบบ				
7.	สร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีการพัฒนาทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน				
8.	ให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกลยุทธ์ในการวางแผนงาน				
9.	สร้างการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะระหว่างหน่วยงาน สร้างการวางแผนปฏิบัติการเป็นกลุ่มในอนาคต				
10.	พิจารณาการใช้เทคโนโลยีที่จะลดการใช้เอกสารและปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่แนวคิดขององค์การที่ไร้กระดาษ				
11.	พัฒนาระบบการประเมินที่ลูกค้าเสนอแนะที่สามารถมีผลกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติ				
12.	ทบทวนผลกระทบของทุกนโยบายและการดำเนินการขององค์การ แนะนำให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม				

****

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตัวอย่างคำถาม (เชิงคุณภาพ)
การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก.
ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของดุษฎีนิพนธ์ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ก. ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

ข้อมูลทั้งหมดที่ท่านตอบมาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในทางด้านวิชาการเท่านั้น และข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดเก็บเป็นความลับ ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

1. **ส่วนที่ 1**

เพศ

O 1. เพศชาย O 2. เพศหญิง O 3. เพศทางเลือก

ช่วงอายุ

O 1. อายุน้อยกว่า 23 ปี O 2. อายุระหว่าง 24-41 ปี

O 3. อายุระหว่าง 42-56 ปี O 4. อายุระหว่าง 57-75 ปี

ระดับการศึกษา

O 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี O 2. ปริญญาตรี O 3. สูงกว่าปริญญาตรี

ตำแหน่งงาน

O 1. กรรมการผู้จัดการ, รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

O 2. ผู้อำนวยการภาค, ผู้จัดการประจำสาขา

O 3. เจ้าหน้าที่สำนักงานใหญ่ ฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน, ฝ่ายกิจการสาขา), เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานภาคต่างๆ

O 4. เจ้าหน้าที่สำนักงานใหญ่ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายบัญชีการเงินและการลงทุน, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบริหารสำนักงานและจัดซื้อ

O 5. เจ้าหน้าที่สำนักงานใหญ่ สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร, สำนักกรรมการผู้จัดการ, สำนักบริหารอัตราและการรักษาพยาบาล

O 6. เจ้าหน้าที่ประจำสาขา

อายุงาน

O 1. อายุงาน 0 – 1 ปี O 2. อายุงาน 1-4 ปี O 3. อายุงาน 5 – 10 ปี

O 4. อายุงาน 11 - 15 ปี O 5. อายุงานมากกว่า 16 ปี

ช่วงรายได้

O 1. 12,500 – 20,000 บาทต่อเดือน O 2. 20,001 – 30,000 บาทต่อเดือน

O 3. 30,001 – 40,000 บาทต่อเดือน O 4. 40,001 – 50,000 บาทต่อเดือน

O 5. 50,001 – 60,000 บาทต่อเดือน O 6. 60,001 บาทต่อเดือนขึ้นไป

2. **ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่สอดคล้องกับ The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron & Quinn (1999)**

- วิธีการหรือรูปแบบทำงานของท่านในปัจจุบัน ?
- อำนาจหน้าที่การทำงานของท่าน ซึ่งเป็นไปตาม พรบ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ส่งผลต่อการทำงานอย่างไรบ้าง ?
- ผู้นำ(หัวหน้างาน) ของท่าน ส่งผลต่อการทำงานหรือวิธีการทำงานอย่างไรบ้าง ?
- ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายนอก (แต่งตั้งตามมติคณะรัฐมนตรี) มีผลต่อการทำงานของท่านหรือบริษัทอย่างไรบ้าง
- บริษัทมีการวัดความสำเร็จหรือผลงานจากการทำงานอย่างไรบ้าง ?
- บริษัทมีการส่งเสริมให้เป็นที่รู้จักกับลูกค้าหรือประชาชนเพิ่มขึ้นอย่างไรบ้าง ?
- บริษัทมีการพัฒนาวิธีการทำงานหรือเครื่องมือการทำงานอย่างไรบ้าง จากมุมมองของท่าน ?
- บริษัทมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างไรบ้าง?
- เหตุผลใดบ้างที่ท่านตัดสินใจมาร่วมงานกับบริษัท ก. ?
- ท่านมองว่าสิ่งไหนหรือปัจจัยอะไรที่ตัวท่านเองและพนักงานท่านอื่นๆภายในบริษัทยึดถือร่วมกันในการทำงาน ?
- บริษัทมีการตอบสนองลูกค้าหรือประชาชนจากเจตนารมย์ของพรบ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ อย่างไรบ้าง?
- บริษัทมีความโดดเด่นกว่าบริษัทประกันอื่นๆอย่างไรบ้าง ?

3. **ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมที่สำรวจได้**

- จากการสอบถามเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าบริษัทมีลักษณะในการทำงานแบบ.....(สรุปจากส่วนที่ 2)....ท่านคิดเห็นอย่างไร ?
  (เห็นด้วยหรือเห็นแย้ง)
  และมองว่าเหตุผลอะไร ? ที่บริษัทจึงมีลักษณะในการทำงานเช่นนี้

4. **ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ**
   - ท่านมองว่า บริษัทมีการพิจารณาความต้องการของลูกค้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองลูกค้าอย่างไรบ้าง ?
   - ท่านมองว่า บริษัทมีการปรับโครงสร้างการทำงานภายในเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไรบ้าง ?
   - ท่านมองว่า บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนอะไรได้บ้าง ที่ทำให้การทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ? และท่านมองว่าบริษัทที่ดีในอุดมคติของท่านเป็นอย่างไร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	จิรกิตติ์ อรุณสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	10 มิถุนายน 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดยะลา ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยทางสังคม, 2556 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม, 2559 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2566
ที่อยู่ปัจจุบัน	1411 / 428 แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายสรรหาและว่าจ้าง บริษัท ซี เจ เอ็กซ์เพรส กรุ๊ป จำกัด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University