



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2567

Received: 14/03/2024, Revised: 01/04/2024, Accepted: 17/04/2024

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัทแห่งหนึ่ง ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

จิริกิตต์ อรุณสวัสดิ์*, ชนิตา จิตตรุทธะ

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

E-mail: jiragit@gmail.com*

*ผู้ประสานงานหลัก

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกัน ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้และที่พึงประสงค์ และแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การศึกษานี้มีอำนาจอธิบายในเรื่องของประเภทและลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ขององค์การที่อยูในการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ การศึกษาเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยนั้นให้ความสำคัญกับการตีความ ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียดและกระบวนการแปลความหมายของผู้ศึกษา เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 16 คน และการวิจัยเชิงปริมาณวิธีการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามเลือกสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างศึกษาจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 63 ราย ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น รวมถึงพบว่า พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ซึ่งเป็นไปในทิศทางบวก องค์การมีการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่เป็นอยู่ในลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น และนอกจากนี้การรับรู้ที่เป็นอยู่ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งวัฒนธรรมแบบเครือข่ายซึ่งเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ซึ่งเป็นการรับรู้ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในการรับรู้ของพนักงาน

คำสำคัญ: การปรับเปลี่ยน, วัฒนธรรมองค์การ, ภาครัฐ



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2567

Received: 14/03/2024, Revised: 01/04/2024, Accepted: 17/04/2024

Changing A Company's Organizational Culture to Conform to A Desired Organizational Culture following The Rules for Changing The Culture of Government Agencies State

Jirakit Arunsawat*, Chanida Jittaruttha

Institute of Public Administration and Public Policy, Rangsit University

E-mail: jiragit@gmail.com*

*Corresponding Author

Abstract

This study has the objective of studying different personal factors and job characteristics factors. Types of organizational culture Perceived and desired organizational culture characteristics and guidelines for changing the organizational culture of employees of the Central Car Accident Victims Protection Company Limited, which affects their perception of organizational culture This study has explanatory power in terms of the type and characteristics of the existing organizational culture and the desired organizational culture of the organization as perceived by employees. which leads to organizational culture The study chose to use a mixed methods research method. Qualitative research The research gives importance to interpretation. Through a detailed analysis and interpretation process by the researcher. The semi-structured in-depth interview method was chosen for 16 people and the quantitative research method for data collection was by questionnaire, selecting a random sample number to be consistent with the total sample. The total number of study samples from the questionnaires was 63. The results of the study found that The organizational culture has a hierarchical culture. It was also found that employees of the Central Car Accident Victim Protection Company Limited have an adaptive perception of the organizational culture. which is in a positive direction The organization has adapted by adapting technology to suit the work. Organizational culture in the perception of employees of Central Car Accident Victims Protection Company Limited. There is a perception of the organizational culture of the company as it is. In a hierarchical culture and in addition, the existing perception of the company's employees The Central Car Accident Victim Protection Center limits the kinship culture, which is the perception of a culture of values and a hierarchical culture. which is perception Culture which is the base of beliefs and beliefs Desirable organizational culture of Central Car Accident Protection Company Limited in the perception of employees.

Keyword: Changing, Organizational Culture, Government Sector



บทนำ

บริษัทแห่งหนึ่งเกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 ที่ต้องการให้เกิดการคุ้มครองประชาชนอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุจากรถ เป็นความคุ้มครองขั้นพื้นฐานให้กับประชาชนที่นับวันอุบัติเหตุบนถนนยิ่งรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ โดยบริษัทแห่งหนึ่งมีหน้าที่ให้บริการเกี่ยวกับรับคำร้องขอค่าเสียหายเบื้องต้นและการจ่ายค่าสินไหมทดแทนหรือเงินต่างๆ และเพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับความสะดวกสบายในการสิทธิตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ในทุกๆพื้นที่ของประเทศไทย การจัดตั้งบริษัทขึ้นมาอยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และเป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจเนื่องจากจัดตั้งโดยรัฐบาลในรูปของบริษัทเอกชน

บริษัทแห่งหนึ่งเริ่มให้บริการรับคำร้องขอและจ่ายค่าสินไหมทดแทนในวันที่ 12 มิถุนายน 2541 ต่อมาปรากฏว่าบริษัทประกันภัยต่างประสบภาวะขาดทุนจากการรับประกันภัยรถจักรยานยนต์ ทำให้มีบริษัทประกันภัยจำนวนหนึ่งไม่พร้อมที่จะรับประกันความเสียหายประเภทนี้ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2542 ให้บริษัทกลางฯ ดำเนินการรับประกันภัยเฉพาะรถจักรยานยนต์ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของประชาชนในการจัดทำประกันภัยประเภทนี้ และนับได้ว่าเป็นภารกิจเพิ่มเติมจากที่ดำเนินการเฉพาะการรับคำร้องขอและจ่ายค่าสินไหมทดแทน โดยบริษัทได้เร่งดำเนินการให้ทุกสาขาสามารถเปิดรับประกันภัยรถจักรยานยนต์พร้อมกันทั่วประเทศ ตั้งแต่วันที่ 16 เมษายน 2542 เป็นต้นมา (บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด, 2564)

การทำงานของบริษัทแห่งหนึ่ง จึงเป็นปัญหาที่อยู่ตรงกลางระหว่างเจตนาธรรมของกฎหมายและความต้องการตอบแทนผลประโยชน์ในภาคเอกชน หากบริษัทดำเนินการตามกฎหมายจะเป็นการทำงานเพื่อดูแลผู้ประสบภัยจากรถ เพื่อให้ได้การเข้าถึงและคุ้มครองประกันภัยขั้นพื้นฐานเป็นอย่างน้อยที่สุด ทำให้การรักษาพยาบาลได้โดยไม่ต้องรอการยืนยันค่าใช้จ่ายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประสบภัยรวมถึงสถานพยาบาลที่จะได้รับคำรักษาพยาบาล ไม่ได้เป็นหนี้เสียเหมือนเช่นในอดีต ในอีกมุมหนึ่งบริษัทถูกจัดตั้งเป็นลักษณะบริษัทเอกชน โดยมีเงินสมทบจากบริษัทประกันภัยอื่นๆในทุกรอบสามเดือน ตามสัดส่วนของเบี้ยประกันภัย ฉะนั้นการดำเนินการของบริษัทจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ยอดรายรับรายจ่ายจึงต้องมีการควบคุมอย่างเป็นสำคัญ เพื่อให้บริษัทสามารถสร้างกำไรและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิชัย นิลาวงษ์ (2558) ที่ศึกษาปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ระบุว่า การประกันภัยภาคสมัครใจนั้นมีมาก่อนภาคบังคับเป็นเวลาหลายสิบปี หลังจากนั้นจึงมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ในปีพ.ศ.2535 แต่ความเคยชินของภาคเอกชนในการแสวงหาผลกำไรยังนำมาใช้กับประกันภาคบังคับ ซึ่งตามหลักข้อเท็จจริงแล้ว พระราชบัญญัติฉบับนี้มุ่งเน้นคุ้มครองผู้ประสบภัยอย่างแท้จริง และไม่มุ่งหวังผลกำไรจากการประกันภาคสมัครใจ จึงจะเห็นว่าหลักการของภาครัฐและเอกชนยังไม่สอดคล้อง และตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นรัฐควรมีการทำความเข้าใจกับทางบริษัทประกันภัยให้ชัดเจนถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประสบภัยอย่างแท้จริง

การศึกษาถึง “วัฒนธรรมองค์กร” จึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดการถ่ายทอดส่งผ่านกันไปในช่วงเวลา ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากแต่เกิดจากองค์ประกอบทั้งหมดภายในองค์กรที่สะท้อนสิ่งที่อยู่ภายในซึ่งเป็น “ชีวิตขององค์กร (Organizational life)” ออกมา (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการเข้าไปศึกษาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร โดยจะเป็นการศึกษาจากจุดเริ่มต้นของการเกิดขึ้นของ



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2567

Received: 14/03/2024, Revised: 01/04/2024, Accepted: 17/04/2024

องค์การ การปรับตัว การสร้างความหมายภายในองค์การ จนนำมาสู่กระบวนการดำเนินงานของบริษัทแห่งหนึ่งแนวคิดหลักที่ใช้เป็นฐานในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้ คือแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ โดยนักคิดทั้ง 2 ท่านใช้กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน (Competing Values Framework) มาจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1.วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2.วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) 3.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) และ 4.วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันนี้จะทำให้การบริหารวัฒนธรรมองค์การสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษาตั้งสมมติฐานวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การของบริษัทแห่งหนึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มีความคล้ายคลึงกับความเป็นราชการ จนทำให้องค์การซึ่งมีภารกิจที่มีจุดมุ่งหมายในรูปแบบเอกชน ไม่สามารถทำงานในเชิงรุกได้มากกว่านี้ และเห็นว่าวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) ที่เน้นไปที่กระบวนการทำงานถึงผลลัพธ์ เป้าหมายในการทำงานน่าจะเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมมากกว่า โดยเฉพาะในการทำงานเชิงรุกและการพัฒนาศักยภาพขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และควรมีคุณสมบัติของวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นกระบวนการทำงานที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
2. ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง
3. ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด
4. ศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัทแห่งหนึ่งไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

ระเบียบวิธีวิจัย

ศึกษาเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mix Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เลือกใช้การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสามารถหาคำตอบที่นำมาอธิบายปรากฏการณ์ในข้างต้นได้โดยละเอียด โดยการวิจัยนั้นให้ความสำคัญกับการตีความ ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียดและกระบวนการแปลความหมายของผู้ศึกษา



การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน 800 คน ประกอบด้วยพนักงานจากสำนักงานใหญ่ สำนักงานภาคต่างๆ จำนวน 5 ภาค ได้แก่ ฝ่ายบริหารภาคกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ฝ่ายบริหารภาคภาคกลางและตะวันออก ฝ่ายบริหารภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายบริหารภาคเหนือ ฝ่ายบริหารภาคใต้ และสาขาต่างๆอีก 81 สาขาทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ที่เหมาะสมกับกลุ่มจำนวนประชากร กำหนดค่าของความคลาดเคลื่อนสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 10 ตามสูตรการคำนวณ ดังต่อไปนี้

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

องค์กร	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
บริษัทแห่งหนึ่ง	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, สำนักบริหารอัตราและการรักษาพยาบาล และสำนักงานภูมิภาค 5 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานสาขาจำนวน 81 สาขา เมื่อได้กลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม จึงทำการจำแนกพนักงานของสำนักงานใหญ่และภูมิภาคออกตามฝ่ายงาน 5 ประเภท ตามแนวทางการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกตามฝ่ายงานสำคัญ 5 ฝ่าย ในองค์การของ Henry Mintzberg (1979) แล้วจึงไปสู่การสุ่มแบบง่าย เพื่อให้ได้ประชากรที่เป็นตัวแทนมีโอกาสได้รับการสุ่มเลือกเท่าๆกัน โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายเป็นการเลือกตัวอย่างในลักษณะการบังเอิญ (Accidental selection) โดยกระจายแบบสอบถามตามกลุ่มที่ต้องการในกลุ่มจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ดังต่อไปนี้ กลุ่มงานด้านบริหาร กลุ่มงานด้านปฏิบัติการ และกลุ่มงานกรรมการผู้จัดการ ด้านสำนักงาน 5 ภาค ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานสาขาคือจำนวน 81 สาขา โดยปราศจากอคติ เลือกสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับจำนวนประชากรทั้งหมด รวมจำนวนประชากรศึกษาจากแบบสอบถามทั้งสิ้น 63 ราย

การศึกษาในครั้งนี้ จะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) เพื่อสามารถตอบคำถามและวัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้ทำการแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน



ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ, ช่วงอายุ, ระดับการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยอาศัยแนวคิดของHenry Mintzberg (1979) ในแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานองค์กร ประกอบด้วย ฝ่ายงาน, ายงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ข้อสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument :OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม แต่ละข้อมี 4 ตัวเลือก คือ A.วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) B.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) C.วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) D.วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (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) และเกณฑ์แห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) ผลรวมของคะแนนจะแสดงถึงการระบุถึงวัฒนธรรมองค์กรที่รับรู้ของสมาชิกและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 6 ด้าน ผ่านความแตกต่างของสมาชิกในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ กรอบของการทำงานที่เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาขึ้นโดยทั้งจากภายในและภายนอก

ส่วนที่ 3 ข้อสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่งประกอบด้วย รูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้ 1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2.วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) 3.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4.วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกข้อคำตอบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท ตามลำดับตามความสำคัญที่อยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ในการรับรู้และทัศนคติของตนเอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประเมินค่าแบบเลือกตอบคำถามตามลำดับความสำคัญที่ผู้ตอบเห็นด้วยมากที่สุดจนถึงลำดับที่ผู้ตอบเห็นด้วยน้อยที่สุดใน 4 ข้อ

ผู้ศึกษาเลือกใช้การศึกษาผ่านแบบสอบถามที่สร้างจากกรอบแนวคิดที่ ผ่านการทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron and Quinn (1999) ที่มีกรอบกรอบการแข่งขันค่านิยม (Competing Values Framework) ประกอบด้วยเรื่องของความยืดหยุ่นและดุลยพินิจ (Flexibility and Discretion) กับ เสถียรภาพและการควบคุม (Stability and Control) การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาจากเครื่องมือเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย 1.การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงานกับตัวแปรตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท 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)

ผู้ศึกษาเลือกการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงโดยอาศัยแนวคิดของ Henry Mintzberg (1979) ในแนวคิดโครงสร้างพื้นฐานองค์การซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบในองค์การที่พึ่งพิงกัน เพื่อมาสอดคล้องกับโครงสร้างบริษัทแห่งหนึ่งเพื่อสะท้อนชุดความคิดที่เป็นแนวของค่านิยมหลักภายในองค์การ ที่สะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนยึดถือกัน บริษัทแห่งหนึ่งข้อมูลทั้งหมดให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่คาดหวังว่ามีประโยชน์มากที่สุดตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลักๆ รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 16 ราย ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Strategic apex) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมายและนโยบายองค์การ ในบริษัทจะเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) ที่ทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อให้สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ในบริษัทจะเป็นกลุ่มผู้บริหารกลาง โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการภาค, ผู้จัดการประจำสาขา ของบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน 6 คน
3. ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure) ทำหน้าที่นักวิเคราะห์ วางแผน ประเมินมาตรฐานของงาน ในบริษัทจะเป็นฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านปฏิบัติการ เพื่อให้การทำงานตามสาขาต่างๆมีความสะดวกสบาย รวดเร็ว และเป็นไปตามมาตรฐานของบริษัท ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ พนักงานในฝ่ายรับประกันภัยและการตลาด, ฝ่ายสินไหมทดแทน ของบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 2 คน
4. ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating core) ทำหน้าที่ปฏิบัติงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตองค์การ ในบริษัทจะเป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ประจำสาขา ซึ่งถือว่าเป็นพนักงานที่มีจำนวนมากที่สุดในบริษัท และต้องทำงานกับบุคคลภายนอก ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ประจำสาขา ของบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน จำนวน 6 คน
5. ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff) ทำหน้าที่สนับสนุนการบริการในหน่วยงานต่างๆขององค์การโดยตรง ผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักต่างๆของสำนักงานใหญ่ด้านบริหาร เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ของบริษัทแห่งหนึ่งจำนวน 1 คน

ผู้ศึกษามีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หลังจากเก็บข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เพิ่มเติมจากการเก็บแบบสอบถาม ทำให้ลงรายละเอียดได้ในประเด็นของวัฒนธรรมองค์การที่มีความน่าสนใจ จนสามารถตอบคำถามการวิจัยที่ได้วางเอาไว้ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ที่มาจากลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้ของวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกันออกไป ได้แก่ เพศ, ช่วงอายุ, ระดับการศึกษา, ฝายงาน, 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 เป็นเพราะ



เหตุใด ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ องค์การสามารถขับเคลื่อนด้วยวิธีการใดให้ไปสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน องค์การสามารถขับเคลื่อนด้วยลูกค้ำหรือขับเคลื่อนโดยตลาดได้อย่างไรบ้างเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยนำมาจากโครงสร้างคำถามของแบบสอบถาม

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท กลาง คุ้มครองผู้บริโภคจากรถ จ้ากัถ

ศึกษานำข้อมูลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง โดยใช้สถิติทดสอบของวิลคอกซอน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) เพื่อระบุการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ได้ดังนี้

ตาราง 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	<u>34.62</u>	<u>1350.00</u>
วัฒนธรรมแบบตลาด	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	15.00	240.00
Positive Ranks	<u>32.76</u>	<u>1245.00</u>
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	30.12	1385.50
Positive Ranks	21.05	210.50

ตาราง ผลทดสอบ Test Statistics สถิติทดสอบของวิลคอกซอน

	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	วัฒนธรรมแบบปรับตัว	วัฒนธรรมแบบตลาด	วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น
Sig	<.001	<.001	<.001	<.001

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติทดสอบของวิลคอกซอน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ที่มีค่า Mean Rank เพิ่มขึ้นจาก 16.83 ไปเป็น 34.62



และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด ที่มีค่า Mean Rank เพิ่มขึ้นจาก 15.00 ไปเป็น 32.76 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติที่วางไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งคือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด

ผู้ศึกษานำข้อมูลข้อสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัทแห่งหนึ่งประกอบด้วย รูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้ 1.วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) 2.วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) 3.วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) 4.วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) โดยให้ผู้ตอบคำถามเลือกข้อคำตอบที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท ตามลำดับตามความสำคัญที่อยู่ในการรับรู้ของตนเองเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นอยู่และ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้และทัศนคติของตนเอง ผลการศึกษาเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยมีความใกล้เคียงกัน 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

ตาราง 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	<u>.383</u>
	Sig	<u>.002</u>
รายได้ต่อเดือน	Pearson Correlation	.032
	Sig	.802

ในการทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ได้ทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของ การประเมินวัฒนธรรมองค์การของบริษัทแห่งหนึ่งกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยลักษณะงาน พบว่าปัจจัยลักษณะงาน ด้านอายุงานมีความสัมพันธ์ในการรับรู้การประเมินวัฒนธรรมองค์การ ทำให้เห็นว่าอายุงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การเติบโตมาพร้อมๆกับองค์การ มีพัฒนาการในการเติบโตภายใน พร้อมทั้งองค์การที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ



2. ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง

ตาราง แสดงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบสอบถามดัดแปลงมาจาก 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	<u>25.95</u>
วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น	<u>28.29</u>	25.35

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งรับรู้วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์เป็นวัฒนธรรมแบบตลาด

ผู้ศึกษาเข้าไปสืบค้นข้อมูลและสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) บริษัทแห่งหนึ่งเพื่อนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ได้เรียงเรียงไว้ตามลำดับ 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)

ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาเรียงเรียงเพื่ออธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ที่เป็นอยู่ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) และวัฒนธรรมแบบลำดับขั้น (Hierarchy Culture) ซึ่งเป็นการรับรู้ วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติและความเชื่อ

3. ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการรับรู้ของพนักงานบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสภภัยจากรถ จำกัด

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ดัดแปลงมาจาก 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 เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งที่พึงประสงค์ใน 6 มิติ ดังต่อไปนี้

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ลักษณะที่โดดเด่น

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.41 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.08 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.33 และสุดท้ายคือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.17



การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.51 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.24 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.84 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.41

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ลักษณะการบริหารงาน

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.02 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.16 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.84 และสุดท้ายคือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 21.98

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ สิ่งร่วมกันภายในองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.97 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.16 และสุดท้ายคือวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ที่ 21.98

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 28.73 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.51 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 25.24 และสุดท้ายคือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.52

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เกณฑ์ความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมแบบตลาด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 27.62 รองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 26.18 ถัดไปคือวัฒนธรรมแบบปรับตัว ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24.13 และสุดท้ายคือ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 22.06

จากข้อสอบถามที่ ดัดแปลงมาจาก 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) มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งรับรู้ได้จากข้อมูลว่าบริษัทเองก็มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้กลายเป็นองค์กรที่ดีขึ้น ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอถึงวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกในองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน เพื่อให้องค์กรได้ไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่มีความเหมาะสมและสามารถดำเนินการได้จริง โดยการใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจาก The Organizational Culture Assessment Instrument : OCAI ของ Cameron and Quinn (1999) และเครื่องมือแบบสอบถามการประเมินวัฒนธรรมองค์การด้วยแบบสอบถาม ทดสอบสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน รวมไปถึงสืบค้นข้อมูลและสัมภาษณ์สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview)

ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาเรียบเรียงเพื่ออธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งคือ วัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture)



4. แนวทางการบริหารวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัท แห่งหนึ่งไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทแห่งหนึ่งเป็นองค์การที่มีความเป็นพลวัตสูงทั้งในเรื่องของการพัฒนาทั้งภายในภายนอก ไม่มององค์การที่ไม่มีทรัพยากรหนึ่งที่จะพัฒนาเพื่อให้ประชาชนที่เป็นลูกค้าหลักได้รับความสะดวกสบายในการรับบริการ เพื่อสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้ รวมไปถึงหน่วยงานหรือองค์การที่ทำงานร่วมกันเช่นกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกับสมมติฐานที่ผู้ศึกษาเห็นว่าวัฒนธรรมแบบตลาด (Market Culture) ที่เน้นไปที่กระบวนการทำงานถึงผลลัพธ์ เป้าหมายในการทำงาน เน้นการทำงานเชิงรุกและการพัฒนาศักยภาพขององค์การในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adhocracy Culture) ซึ่งเน้นกระบวนการทำงานที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ รวมถึงการประเมินวัฒนธรรมองค์การพบว่าพนักงานต้องการให้พิจารณาการใช้เทคโนโลยีที่จะลดการใช้เอกสารและปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่แนวคิดขององค์การที่ไร้กระดาษ รวมถึงการพัฒนากระบวนการประเมินที่ลูกค้าเสนอแนะ ที่สามารถมีผลกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติ และสุดท้ายการพิจารณาความต้องการของลูกค้าเป็นพิเศษ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการตอบสนองลูกค้า

5. การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้าและการขับเคลื่อนโดยตลาด (วัฒนธรรมแบบตลาด)

การทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์

ลูกค้าของบริษัทแห่งหนึ่งคือ ประชาชน ซึ่งในมุมมองของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งจะแตกต่างจากบริษัทประกันภัยอื่นๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรจากลูกค้า แต่เป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคที่ระบุว่า “เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคคือ เนื่องจากปรากฏว่าอุบัติเหตุ อันเกิดจากรถได้ทวีจำนวนขึ้นในแต่ละปีเป็นเหตุให้มีผู้ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตเป็นจำนวนมากโดยผู้ประสบภัยดังกล่าวไม่ได้รับการชดเชยค่าเสียหายหรือได้รับชดเชยค่าเสียหายไม่คุ้ม กับความเสียหายที่ได้รับจริง และหากผู้ประสบภัยจะใช้สิทธิทางแพ่งเรียกร้องค่าเสียหาย ก็จะต้องใช้เวลาดำเนินคดียาวนาน ดังนั้น เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการชดเชยค่าเสียหายและ ได้รับค่าเสียหายเบื้องต้นที่แน่นอนและทันเวลาที่สมควรกำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้” ฉะนั้นการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของพนักงานบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัดจึงไม่ใช่การสร้างผลกำไร ผลลัพธ์ในความสำเร็จจึงเป็นการตอบสนองพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (Market Culture) ของ Cameron and Quinn (1999) ที่อธิบายไว้ว่า องค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เน้นการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง การมุ่งเน้นระยะยาวอยู่ที่การดำเนินการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมาย

การมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ

ผู้ศึกษามองว่าวัฒนธรรมแบบตลาดต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าบริษัทแห่งหนึ่งจะไม่ได้อยู่ในสถานะที่มีคู่แข่งทางการตลาดอื่นๆ แต่บริษัทต้องแข่งขันกับตัวเอง และการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ไม่ว่าจะเรื่องของสังคมที่มีความเป็นพลวัต เรื่องของโรคระบาดเป็นต้น การหยุดนิ่งหรือไม่เปลี่ยนแปลงเท่ากับการเดินถอยหลังในกระบวนการ จากการค้นข้อมูลพบว่ารายงานประจำปี 2564 ของบริษัทแห่งหนึ่งกล่าวว่า บริษัทยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบงานด้านสินไหมทดแทนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ประสบภัยได้รับการเยียวยาที่รวดเร็ว ถูกต้องตามสิทธิ ด้วยการโอนเงินค่าสินไหมทดแทนเข้าบัญชีของผู้ประสบภัยให้ได้รับความสะดวก ลดความเสี่ยงในการเดินทางของลูกค้า ลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโควิด ลดขั้นตอนการทำงาน มีการออกแบบและพัฒนากระบวนการเคลมออนไลน์ ผ่านเครื่องมืออุปกรณ์



อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบในปีต่อไปและในอนาคต และต่อมาในรายงานประจำปี 2565 พบว่า มีการพัฒนาช่องทางการแจ้งเหตุและการยื่นคำร้องขอใช้สิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถให้สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา สะดวก รวดเร็วผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ Application Line @iRVP เพื่อให้กับผู้ใช้บริการที่เข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลและได้สำรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลสามารถยื่นคำร้องขอใช้สิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนได้ด้วยตนเองผ่านทางระบบ Line จากมือถือ ซึ่งพร้อมใช้งานได้อย่างสมบูรณ์แบบในปีต่อไป ซึ่งในปัจจุบันในปี พ.ศ.2566 ก็สามารถใช้บริการยื่นคำร้องขอใช้สิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนตาม พ.ร.บ.ผ่าน Application Line @iRVP ได้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว นอกจากนั้นใน Application Line ยังสามารถใช้ซื้อกรมธรรม์ พ.ร.บ.แบบออนไลน์ได้อีกด้วย รวมถึงการแสดงจุดบริการใกล้เคียงให้กับสมาชิก เพื่อเข้ารับบริการกับเครือข่ายของบริษัท ทั้งโรงพยาบาล สถานีตำรวจ และภาคเอกชนอื่นๆ

การให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อลูกค้า

Osborne and Gaebler (1992) อธิบายไว้ว่า หน่วยงานสาธารณะส่วนใหญ่ไม่ได้รับเงินทุนจากลูกค้า ในส่วนของภาคธุรกิจหากสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ยอดขายก็จะเพิ่มขึ้น คู่แข่งทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น ยอดขายก็จะลดลง ดังนั้นธุรกิจภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงจึงเรียนที่จะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างมาก หน่วยงานสาธารณะได้รับเงินทุนใหญ่จากรัฐ ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่มีตัวเลือกในการรับบริการ ลูกค้าจึงไม่มีทางเลือกอื่น นอกเหนือจากที่บริการที่รัฐมอบให้ ดังนั้นผู้ดำเนินการในภาครัฐต้องเรียนรู้ในการเปิดเผยต่อลูกค้าหรือประชาชน ในทางธุรกิจพยายามทำให้ลูกค้าพอใจ แต่หน่วยงานสาธารณะของรัฐก็พยายามทำให้กลุ่มผลประโยชน์พอใจ จะเห็นได้ว่าบริษัทแห่งหนึ่งดำเนินธุรกิจที่มีคู่แข่งน้อยมาก แต่บริษัทกลับไม่ได้หยุดนิ่งที่จะพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชน ในส่วนภารกิจหลักของการให้บริการด้านสินไหมที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักในการทำงาน มีการพัฒนาระบบ E-Claim ที่ใช้ดำเนินการอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม จากรายงานประจำปีของบริษัทแห่งหนึ่งปี 2565 พบว่า การพัฒนาระบบบริการสินไหม มีการยกระดับการทำงานเพื่อเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอก ใน 5 เรื่องหลัก ดังต่อไปนี้

1. เพิ่มจำนวนการใช้ระบบ E-Claim ของโรงพยาบาลที่สามารถเบิกพ.ร.บ.ได้โดยตรงกับทางบริษัท เพื่อลดกระบวนการจากประชาชนที่ต้องสำรองจ่ายค่ารักษาไปก่อน
2. พัฒนาช่องทางการแจ้งเหตุและยื่นคำร้องขอสิทธิเบิกค่าสินไหมทดแทนตามพ.ร.บ.คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน Line @iRVP
3. สร้างเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในบริษัทผู้ถือหุ้นของบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด
4. จัดให้มีการแจ้งเหตุและส่งผลคดีผ่านระบบแอปพลิเคชัน 3P- Accident เพื่อมีข้อมูลการเกิดเหตุ ผลคดีจากเจ้าหน้าที่ตำรวจได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น
5. สร้างเครือข่ายกับมูลนิธิต่างๆ

6. การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการยืดหยุ่นและการตอบสนองในการทำงาน (วัฒนธรรมแบบปรับตัว)

การทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการภายนอก

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า บริษัทแห่งหนึ่งในช่วงต้นปี พ.ศ. 2566 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างฝ่ายกิจการสาขา จากเดิมในจังหวัดใหญ่ๆจะมีสาขามากกว่า 1 สาขา เช่น จังหวัดสงขลาจะมีสาขาที่อำเภอเมืองสงขลา และอำเภอหาดใหญ่ ลดลง



เหลือ 1 สาขา และสำนักงานภาคจากเดิม 10 ภาคลดลงเหลือ 5 ภาค นอกจากนี้ยังให้อำนาจในการบริหารงานในสำนักงานภาคมากขึ้น สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เป็นการกระจายอำนาจให้ภูมิภาคสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเหมาะสมกับพื้นที่ วัฒนธรรม จารีต ประเพณีภายในภูมิกษณนั้นๆ ลดกระบวนการทำงานที่รวมศูนย์อำนาจจากสำนักงานใหญ่ ให้สาขาหรือสำนักงานภาคสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ลดระยะเวลาในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี องค์กรที่มีการกระจายอำนาจมีข้อดีหลายประการ ประการแรกมีความยืดหยุ่นมากกว่าองค์กรแบบรวมศูนย์อำนาจ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า ประการที่สอง องค์กรที่มีการกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่รวมศูนย์อำนาจ ประการที่สาม องค์กรที่มีการกระจายอำนาจนั้นมีนวัตกรรมมากกว่าแบบรวมศูนย์อำนาจ และประการที่สี่องค์กรที่มีการกระจายอำนาจจะสร้างขวัญและกำลังใจที่สูงขึ้น

ความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรม

บริษัทแห่งหนึ่งเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาด้านการรับประกันภัย เช่น พัฒนาช่องทางารรับประกันภัย โดยตรงผ่านเว็บไซต์บริษัทกลางๆ (www.nvp.co.th), พัฒนาระบบการจำหน่ายกรมธรรม์ออนไลน์ในรูปแบบ Digital Platform Online, ประชาชนสามารถซื้อกรมธรรม์ด้วยตนเองบนเว็บไซต์ของบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส และพัฒนาระบบการชำระค่าเบี้ย พ.ร.บ. รถจักรยานยนต์ด้วย QR payment เป็นต้น เพื่อสร้างความครอบคลุมสำหรับการรับประกันภัยเพื่อให้เป็นหลักประกันให้กับประชาชนทุกคน

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบ E-Claim ที่เริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2547 สามารถใช้งานได้ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับประชาชน จากข้อมูลรายงานประจำปีของ บริษัทแห่งหนึ่งปี 2565 พบว่า โรงพยาบาลที่มีการใช้ระบบ E-Claim ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อผู้ประสบภัยได้รับการเยียวยาที่รวดเร็ว ถูกต้องตามสิทธิ ซึ่งในปี 2565 นี้ได้มีโรงพยาบาลที่ใช้ระบบนี้จำนวน 3,042 คิดเป็น 95.93% ของโรงพยาบาลที่ยื่นเบิก พ.ร.บ. ซึ่งเป็นผลดีกับประชาชนเป็นอย่างมากที่ทำให้ไม่จำเป็นต้องสำรองจ่ายค่าใช้จ่ายไปก่อน ทางโรงพยาบาลจะยื่นเก็บค่ารักษาจากทางบริษัทโดยตรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับทั้ง 3 ฝ่าย คือ บริษัท ประชาชน และโรงพยาบาล

อภิปรายผล

ผลการศึกษาที่สามารถสรุปได้จากบทในข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่ออภิปรายวัฒนธรรมองค์กรในการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในการรับรู้ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น ซึ่ง Cameron and Quinn (1999) ได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมแบบขั้นนำโครงสร้างและความเข้มงวดมาสู่การดำเนินงานผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการควบคุม ทำให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆ ได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระเบียบ และสามารถควบคุมได้ ลักษณะเหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงในการบรรลุวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเฉพาะด้วยสถานการณ์ที่ทำงานที่เป็นทางการและมีโครงสร้าง ขั้นตอนควบคุมในการกระทำ ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นผู้ประสานงานและผู้จัดการที่ดี การรักษารูปแบบที่ดำเนินไปอย่างราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญ กฎเกณฑ์และนโยบายที่เป็นทางการยึดต้องการไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ บริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาด และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ เนื่องจากบริษัทถูกจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย ทำให้



กระบวนการทำงานถูกยึดโยงกับการเป็นความทางการในเรื่องของวิธีการทำงาน สถานที่ทำงาน รวมถึงการควบคุมการทำงาน ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ เมื่อบริษัทมีการพัฒนาและปรับปรุงตัวเอง อยู่ตลอด โดยต้องทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการ 3 ส่วน คือ ประชาชนที่บริษัททำงานเพื่อบรรลุเจตนารมณ์ของกฎหมาย ต่อมาคือภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงาน รวมถึงจัดตั้งบริษัทขึ้นมา และสุดท้ายคือ ภาคชนที่เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็น ผู้ดำเนินการให้บริษัทดำเนินธุรกิจในการมุ่งเน้นการสร้างผลกำไรมากขึ้น

Cameron and Quinn (1999) ได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรแบบตลาดไว้ว่า คือ วัฒนธรรมแบบตลาดเป็นมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทำให้บุคคลที่องค์กรจำเป็นต้องติดต่อกับหรือลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และให้ความสำคัญกับการทำงานที่ยอดเยี่ยมเพื่อลูกค้าและพัฒนาภายในองค์กรอยู่เสมอ วัฒนธรรมการตลาดนั้นมุ่งเน้นผลลัพธ์ กล่าวคือเป็นการทำงานด้วยความเข้มแข็ง ทำงานด้วยความแข่งขันเป็นหลัก ผู้นำจึงเป็นผู้ขับเคลื่อนในการทำงาน สิ่งที่เชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรเข้าด้วยกันคือการทำงานเพื่อชัยชนะ ความสำเร็จถูกกำหนดในแง่ของส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉพาะเจาะจง และในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัวสามารถพบเห็นได้ในที่ที่องค์กรต่างๆ ที่มุ่งเน้นการมองออกไปภายนอกและมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิดริเริ่มเชิงนวัตกรรมและการบุกเบิกเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการเพื่ออนาคต และหน้าที่หลักของการจัดการคือการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ และกิจกรรมที่ทันสมัย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน แต่ในส่วนของปัจจัยลักษณะงานที่แตกต่างกันในเรื่องอายุงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานจะมีอายุงานค่อนข้างเยอะ ทำให้การรับรู้ค่อนข้างแตกต่างกัน ซึ่งในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานอื่นๆว่าไม่แตกต่างกัน ด้วยที่พนักงานส่วนใหญ่มีทิศทางในการทำงาน เช่นเดียว มีการส่งต่อเรื่องค่านิยมในการทำงานต่อกันภายในสมาชิก โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อประชาชน

Henry Mintzberg (1979) นำเสนอเรื่อง “โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร” ประกอบด้วยพื้นฐาน 5 ส่วนของพนักงานองค์กร เมื่อมาประยุกต์เข้ากับโครงสร้างบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า 1. ฝ่ายปฏิบัติการหลัก (Operating Core) รับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น 2. ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) รับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น 3. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) รับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว 4. ฝ่ายวิชาการหรือเสนาธิการ (Technostructure) รับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น 5. ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ (Supporting Staff) รับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น แม้แต่ละฝ่ายจะรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน แต่ก็เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในที่สะท้อนออกมาสู่ภายนอก โดยเริ่มต้นจากสมาชิกในการส่งต่อค่านิยม ความคิด ความเชื่อ โดยบริษัทแห่งหนึ่งสมาชิกในองค์กร มุ่งเน้นการทำงานเพื่อประชาชนตอบสนองการทำงานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ รั้งสรรค ประเสริฐศรี (2548) ได้อธิบายปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรการใช้วิกฤตอย่างไม่คาดฝัน (A dramatic Crisis) สิ่งนี้จะทำให้รากฐานในการร่วมมือร่วมใจกันอ่อนลง และแสวงหากระแสวัฒนธรรมเข้ามาแทนที่ อาจกล่าวได้ว่าโรคระบาดโควิดเป็นส่วนเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีขององค์กรเร็วขึ้น โดยตอบสนองประชาชนได้เป็นอย่างดี



ดีตามที่ประชาชนต้องการ จากวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Trice and Beyer (1993, อ้างในชินดา จิตตรุทธะ, 2560) ได้เสนอทางออกจำนวน 8 ข้อ หรือเรียกได้ว่าเป็น “ข้อพิจารณาเฉพาะเจาะจงสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ” เหมาะสมกับบริษัทแห่งหนึ่งได้ในเรื่อง 1. การเปลี่ยนแปลงในหลายส่วน แต่ยังคงความสืบเนื่องหรือการสืบทอดคุณค่าบางเรื่องไว้ โดยการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ขั้นตอนต่างๆ รวมถึงโครงสร้างภายในองค์การ แต่ยังคงเน้นการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนด้านสินค้าใหม่ และรับประกันภัย 2. การสรรหา หรือบ่มเพาะผู้นำที่เต็มไปด้วยจิตใจปฏิรูปใหม่ การทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานในระดับต่างๆ กับสมาชิกองค์การ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย ผู้นำรุ่นใหม่ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ตามพันธกิจของบริษัท และประยุกต์นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบพึงประสงค์ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบริษัทแห่งหนึ่งไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามแนวทางการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ที่ Osborne and Gaebler (1992) ได้เสนอแนวคิดและข้อเสนอหลัก 10 ประการในการยกเครื่องรัฐบาลให้เป็นรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอ 3 แนวคิดในการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การดังต่อไปนี้ 1. การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้า ตอบสนองความต้องการของประชาชนแบบเดียวกับที่องค์กรเอกชนตอบสนองความต้องการลูกค้า ไม่ใช่ตอบสนองต่อระบบราชการ 2. การเป็นรัฐบาลที่กระจายอำนาจ มีการกระจายอำนาจตามลำดับขั้นชั้นบังคับบัญชาสู่การให้อำนาจในการมีส่วนร่วมและทีมงาน และ 3. การเป็นรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ โดยเปลี่ยนจากการเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยกฎ ระเบียบ เป็นการขับเคลื่อนด้วยภารกิจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้บริษัทกลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัดปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นในปัจจุบันพัฒนาไปเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบตลาดและปรับตัวอย่างเต็มรูปแบบตามวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทางนโยบาย

1. ผู้บริหารสามารถนำประโยชน์ของการศึกษารุ่นนี้ ไปปรับใช้กับองค์การเพื่อให้มีลักษณะการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนหลายกลุ่มได้ วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องมีเพียงวัฒนธรรมองค์การเดียว แต่วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันสามารถประยุกต์เข้าด้วยกันได้

ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ

1. บริษัทแห่งหนึ่งควรมีการกระจายอำนาจในการทำงานจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาคและสาขาอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการบริหารจัดการภายในภูมิภาคมากขึ้น เป็นการสอดคล้องกับความเป็นอยู่ วัฒนธรรมของแต่ละภาค ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ปีพ.ศ.2535 ในการปฏิบัติเพื่อประชาชน

2. สร้างองค์ความรู้ที่นำเป็นชุดข้อมูลที่สามารทำให้พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งสามารถเข้าถึงเพื่อเป็นการเข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานในแต่ละช่วง รวมไปถึงเข้าใจและสามารถปรับตัวในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ไปเป็นตามวัฒนธรรมองค์การที่กำลังจะเปลี่ยนไปเป็นวัฒนธรรมแบบตลาดและปรับตัวมากขึ้น

ข้อเสนอทางวิชาการ



วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการสังคม

ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน) 2567

Received: 14/03/2024, Revised: 01/04/2024, Accepted: 17/04/2024

1. บริษัทแห่งหนึ่งเป็นบริษัทที่มีรูปแบบแตกต่างจากองค์การอื่นๆทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ควรมีการเข้าไปศึกษาวัฒนธรรมองค์การในรายแผนกหรือฝ่าย รวมถึงการเข้าไปศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ในมิติอื่นๆได้อีกด้วย เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานอื่นๆที่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบใกล้เคียงกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การนำเครื่องทางวิชาการจากแนวคิดและทฤษฎีมาใช้กับบริษัทแห่งหนึ่งเพื่อหาความคำตอบวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้และพึงประสงค์ อาจสามารถอธิบายได้เพียงภาพกว้างที่เป็นวัฒนธรรมหลัก แต่ยังไม่สามารถรับรู้ไปถึงวัฒนธรรมรองหรือวัฒนธรรมอื่นที่มีความซับซ้อนกันอยู่ จึงควรหยิบยกแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆเพื่อสามารถศึกษาได้มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *ทฤษฎีองค์การ: ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร.
- บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด. (2565). *รายงานประจำปี 2564 บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด. บริษัท*
- บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด. (2566). *รายงานประจำปี 2565 บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ จำกัด. บริษัท*
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ : Organization Behavior*. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- วุฒิชัย นิลวงษ์. (2558). *ปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- David O. & Ted G. (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison – Wesley
- Henry M. (1979) *The Structuring of Organizations (A Synthesis of the research)*
- Kim S. C. & Robert E. Q. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison – Wesley
- Krejcie R. V. & Morgan D. W. (1970). *Determining Sample Size for research activities*. Educational and Psychological Measurement