

แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน บริษัท ประกันภัยแห่งหนึ่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Operations Development Guidelines for an Insurance Company Located in The Northeast of Thailand

นวพร สีตาคำ (Nawaporn Seedarkam)* ดร.ธีระ ฤทธิรอด (Dr.Theera Rittirod)^{1**}

บทคัดย่อ

เนื่องจากเบี้ยประกันภัยรถยนต์รับตรงของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่ำเป็นลำดับรองสุดท้ายของทั้งประเทศ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้จัดการสาขาและพนักงานต่อการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหา อุปสรรคของ บริษัทดังกล่าว และเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทุกระดับในสาขาที่อยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 12 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการวางแผน แผนงานยังไม่ชัดเจน อีกทั้งพนักงานมีส่วนร่วมน้อย 2) ด้านการจัดการองค์กร การกระจายอำนาจในการบริหารยังมีน้อย การแบ่งสายงานภายในสาขายังไม่เหมาะสม 3) ด้านการคัดเลือกบุคลากร มีการรับพนักงานที่คุณสมบัติไม่ตรงกับงาน 4) ด้านการอำนวยความสะดวก การประเมินผลงานยังมีตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจน 5) ด้านการประสานงาน มีความล่าช้าในการแจ้งข่าวสาร 6) ด้านระบบการรายงานการรายงานผลปฏิบัติงานยังมีความไม่ชัดเจน 7) ด้านการงบประมาณ การรับรู้ต่อแผนงบประมาณของสาขามีความไม่ชัดเจน จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานและผู้จัดการสาขา จึงได้เสนอโครงการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานดังนี้ 1) โครงการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาคุณภาพของพนักงานในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) โครงการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการกับบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยคาดว่า เมื่อดำเนินงานโครงการดังกล่าว จะสามารถเพิ่มยอดเบี้ยประกันภัยได้ตามเป้าหมาย

ABSTRACT

Because the income of car insurance in the northeast was very low when compare to those of other regions in Thailand. This study aimed to investigate the opinions of staffs and branch managers to operation process including problems of Insurance Company in the Northeast, and to propose operation development guidelines. The present study, qualitative research method as in-depth interview was used to collect the data from

¹ Corresponding Author : theerarit@gmail.com

* นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ คณะเภสัชศาสตร์, อาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

12 northeastern employees. The results showed that 1) operation plans was not clear and staff's participation was low. 2) organizing, less of authority decentralizing and unsuitable field division. 3) staffing, recruiting employees which are not match in their job requirements. 4) directing, key performance indicators (KPIs) for staffs evaluation was not cleared. 5) coordinating, late of communication. 6) reporting, document report was not found. 7) budgeting, fiscal year budget was not earlier confirmed. Then 2 projects were proposed as follow 1) Project for increasing Employees' efficiency and effectiveness in Northeast area. 2) setting the project for indicating customer satisfaction for an Insurance Company Located in The Northeast. After 2 projects were implemented, increasing of income which reach to target are expected.

คำสำคัญ : การดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Key Words : Operations, Increase efficiency, The Northeast

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย มีบริษัทประกันวินาศภัยจำนวน 67 บริษัท เมื่อพิจารณาถึงภาพรวมการประกันภัยทุกประเภท บริษัทยังคงเป็นผู้นำในธุรกิจประกันวินาศภัย ที่มีส่วนแบ่งรายได้เบี้ยประกันภัยรวบรวมโดยตรงอยู่ประมาณ 23,617,950 บาท

บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ.2494 ด้วยทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยเบี้ยประกันภัยที่บริษัทได้รับส่วนใหญ่มากจากกลุ่มหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ต่อมาเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ.2538 บริษัทได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นบริษัทมหาชน ทะเบียนเลขที่ 7 (พ.ศ. 2535-พ.ศ.2539) เพื่อเป็นการขยายธุรกิจประกันวินาศภัยให้เกิดการแข่งขันในภาคเอกชนมากขึ้น ตลอดจนเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือการเปิดเสรีประกันภัยโดยมีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

บริษัทได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานและการบริหารจัดการในหลายๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรและสถานะการแข่งขันของธุรกิจประกันภัยในปัจจุบัน ซึ่ง

มีบริษัทประกันภัยเกิดขึ้นมากมาย เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ [1] ซึ่งในปี 2556 บริษัทมีเบี้ยประกันภัยรถยนต์รับตรงอยู่ที่ 698,861,830.76 บาท โดยแบ่งเป็น 5 ภูมิภาค (ตารางที่ 1) ซึ่งจะเห็นได้ว่าเบี้ยรับประกันภัยรถยนต์รับตรงของภาคตะวันออกเฉียงเหนือเมื่อเทียบกับภาคอื่นแล้วยังอยู่ลำดับที่ 4 ยังไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (1 ใน 3 ของประเทศ) ในฐานะบุคลากรของบริษัทกรณีตัวอย่างจึงได้ศึกษาถึงการดำเนินงานภายในสาขาของบริษัทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อทราบถึงปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ของบุคลากรระดับสาขาที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของบริษัท ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารของบริษัท ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น [2]

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้จัดการสาขาและพนักงาน ต่อการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างเป็นรูปธรรม

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษารูปแบบการดำเนินงาน บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ครอบคลุมเนื้อหาด้าน ความคิดเห็นของพนักงานและผู้จัดการสาขา ตลอดจนจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ สถานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทที่เป็นกรณีศึกษา สาขาขอนแก่น สาขานครราชสีมา สาขาอุดรธานี สาขาอุบลราชธานี สาขาร้อยเอ็ด และสาขามุกดาหาร

3. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นพนักงานทุกระดับของสาขาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 สาขา จำนวน 12 คน ได้แก่ ผู้จัดการสาขา จำนวน 2 คน สมทบบัญชี จำนวน 2 คน หัวหน้าสินไหม จำนวน 1 คน หัวหน้ารับประกันภัย จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่สินไหม จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่รับประกันภัย จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การเงินจำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่ประสานงาน จำนวน 1 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้อ้างอิงถึงตารางสำหรับพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) โดยเลือกระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้ว จะเลือกตัวอย่างโดยแบ่งประชากรที่จะศึกษาเป็นกลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล (ตารางที่ 2)

4. ขอบเขตระยะเวลา ทำการศึกษาวิจัยระหว่างเดือนธันวาคม 2556 – มกราคม 2557 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเดือนกุมภาพันธ์ 2557

วิธีการศึกษา

1. เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามประกอบกับการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงานในบริษัท แผนกงาน ตำแหน่ง อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานและของผู้จัดการสาขา บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยข้อคำถามมีลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Question) ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ด้าน จำนวน 36 ข้อ โดยแบ่งเป็น ด้านการวางแผน (Planning) จำนวน 4 ข้อ ด้านการจัดองค์กร (Organizing) จำนวน 4 ข้อ ด้านการคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลากร (Staffing) จำนวน 6 ข้อ ด้านการอำนวยการ (Directing) จำนวน 4 ข้อ ด้านการประสานงาน (Coordinating) จำนวน 6 ข้อ ด้านระบบการรายงาน (Reporting) จำนวน 7 ข้อ และด้านการงบประมาณ (Budgeting) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question)

2. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลดังนี้คือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าร้อยละ (percentage) และค่าความถี่สะสม (frequency) ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้วิธีวิเคราะห์โดยการสรุปตีความและการบรรยายเชิงวิเคราะห์

3. กรอบแนวคิดการศึกษา ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวความคิดของ Gulick and Urwick (1937) ซึ่งกล่าวถึง การบริหารตามหลัก POSDCORB ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายเกี่ยวกับการบริหารองค์กรของภาครัฐและเอกชนมาประกอบการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างได้ตรงประเด็นและครอบคลุมองค์ประกอบในการระบุปัญหาและอุปสรรคในการพิจารณาและปรับปรุงองค์กร เฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงการดำเนินงาน บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งหลัก POSDCORB ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร

(Organizing) การคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) การงบประมาณ (Budgeting) [3, 4]

ผลการศึกษา

1. ความคิดเห็นของพนักงานต่อการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ สามารถสรุปได้ว่า

1.1 ด้านการวางแผน ด้านความชัดเจนของนโยบายด้านการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงานยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร การรับบุคลากรเข้าทำงานยังไม่ตรงกับลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากรยังมีน้อยเฉลี่ยแล้ว 3 ครั้งต่อปี ควรจะมีการจัดอบรมให้มากกว่านี้ ด้านความรู้ทฤษฎีและความโปร่งใสของการวางแผนงบประมาณพบว่า ในปัจจุบัน การวางแผนเรื่องงบประมาณมีความไม่สอดคล้องกับเรื่องค่าใช้จ่ายและรายได้ประจำปีของบริษัท ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนมากกว่านี้

1.2 ด้านการจัดองค์กร ด้านความชัดเจนในการแบ่งสายการบังคับบัญชาและการกำหนดลักษณะของงาน พบว่า การกระจายอำนาจยังมีน้อย และในการแบ่งสายงานภายในองค์กรมีความซับซ้อนมากเกินไป ด้านความคล่องตัวในการประสานงานต่าง ๆ ระหว่างแผนก จากที่ภายในสาขามีการแบ่งสายงานออกเป็นหลายฝ่าย ทำให้เกิดปัญหาการประสานงานในแต่ละฝ่าย เนื่องจากสายงานแต่ละสายงานแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน

1.3 ด้านการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร ด้านการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานแต่ละตำแหน่ง มีการรับพนักงานที่จบการศึกษาไม่ตรงตามลักษณะของงาน ด้านความเหมาะสมในการจัดบุคลากรให้เข้ากับงาน มีการรับพนักงานที่ไม่เหมาะสมกับงานเพราะผู้บริหารรับพนักงานมาไม่ตรงกับลักษณะงานตั้งแต่แรก ด้านความสม่ำเสมอในการฝึกอบรม

ยังมีน้อย ด้านการจัดสรรบุคลากรให้รับภาระงานตามความสามารถและความถนัด มีการรับพนักงานที่ไม่ตรงตามคุณสมบัติ ด้านกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรยังมีการจัดกิจกรรมที่น้อยเกินไป

1.4 ด้านการอำนวยการ ด้านความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่และอำนาจ ควรจะแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนมากกว่านี้ ด้านการนำผลสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ามาพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่องยังมีน้อยมาก ด้านการใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานมีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มีมากขึ้น แต่บางครั้งรายได้หรือผลตอบแทนที่ได้รับก็ยังไม่เท่าเดิม และแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานอยากทำงานยังมีน้อย ด้านความเหมาะสมในการประเมินผลงาน พบว่า ผู้ประเมินไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่าที่ควรประเมินตามความรู้ลึกมากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

1.5 ด้านการประสานงาน ด้านความรวดเร็วในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร มีการแจ้งข้อมูลที่ล่าช้ามาก และหากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัทยังมีการแจ้งข้อมูลที่น้อย ด้านความถูกต้องในการแจ้งข้อมูลข่าวสารไม่มีการ Update ข้อมูลให้ทันสมัย ทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเท่าที่ควร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการสาขาควรจะคอยให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำในการทำงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ

1.6 ด้านระบบการรายงาน ด้านความชัดเจนในการจัดระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน ความชัดเจนในการจัดระบบติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน ยังไม่มีตัวชี้วัดที่แน่นอน ควรจะกำหนดออกมาเป็นนโยบายที่ ด้านความสม่ำเสมอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการประเมินผลงานประเมินปีละ 1 ครั้ง ด้านการให้ความสำคัญต่อผลการสำรวจความคิดเห็นลูกค้า พบว่ายังมีน้อยมาก ด้านความสม่ำเสมอในการรายงานผลงานของสาขา มีการจัดทำรายงานทุก ๆ เดือน

1.7 ด้านการงบประมาณ มีการใช้ระบบควบคุมโดยใช้โปรแกรมบัญชีสำเร็จรูป ซึ่งมีความแม่นยำและให้ข้อมูลชัดเจน ความชัดเจนของการดำเนินการตรวจสอบบัญชีภายใน ทางบริษัท ได้จัดให้มีฝ่ายตรวจสอบบัญชีภายในบริษัทโดยเฉพาะ ความโปร่งใสในการสรุปผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีการทำสรุปรายงานการใช้จ่ายงบประมาณทุก ๆ เดือน ความถูกต้องในการใช้จ่ายงบประมาณ มีเอกสารหลักฐานแสดงที่ถูกต้อง ชัดเจน ถึงจะจ่ายงบประมาณดังกล่าวได้

2. ความคิดเห็นของผู้จัดการสาขาต่อการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระบุได้ว่า

2.1 ด้านการวางแผน ด้านความชัดเจนของนโยบายด้านการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงานมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ด้านความรัดกุมและความโปร่งใสของการวางแผนงบประมาณ ไม่ได้วางแผนจากงบประมาณที่ใช้จริงของปีที่ผ่านมาและไม่ได้วางแผนจากการขยายงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้บางครั้งงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้จัดการสาขาจะเป็นคนกำหนดแผนงานให้กับพนักงานในสาขาปฏิบัติและแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบทุกครั้ง

2.2 ด้านการจัดองค์กร ด้านความชัดเจนในการแบ่งสายการบังคับบัญชาและการกำหนดลักษณะของงาน มีการระบุชัดเจนว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยงานขึ้นตรงกับสังกัดใด ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ความคล่องตัวในการประสานงานต่าง ๆ ระหว่างแผนก มีการประสานงานที่รวดเร็ว ในการบริหารของผู้จัดการสาขามีอิสระ ไม่ถูกควบคุม

2.3 ด้านการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร ด้านการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานแต่ละตำแหน่ง พนักงานมีความเหมาะสมกับงานที่ทำและทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความโปร่งใสในการคัดเลือกพนักงานแต่ละตำแหน่ง ควรจะให้ผู้จัดการสาขามีส่วนร่วมในการพิจารณารับพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานที่สาขามากกว่า

นี้ ด้านความสม่ำเสมอในการฝึกอบรม ควรจะจัดอบรมให้มากกว่านี้หากเทียบกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.4 ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่และอำนาจ ควรจะมีการแบ่งอำนาจหรือกระจายอำนาจมายังสาขามากกว่านี้ ด้านการนำผลความสำเร็จความคิดเห็นของลูกค้ามาพัฒนาระบบงานอย่าง ควรจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้ให้มากกว่านี้ ด้านความเหมาะสมในการประเมินผลงาน ควรจะกำหนดมาตรฐานการประเมินหรือตัวชี้วัดให้ชัดเจน

2.5 ด้านการประสานงาน ด้านความรวดเร็วในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ได้รับข้อมูลทันที เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ด้านความถูกต้องในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เหมาะสมดี ถูกต้อง แม่นยำ ชัดเจน ด้านความร่วมมือในการประสานงานของแต่ละแผนก มีการประสานงานที่ดีมาก

2.6 ด้านระบบการรายงาน ด้านความชัดเจนในการจัดระบบการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงาน ยังมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ความชัดเจนในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน จะวัดจากผลของงานที่ได้รับ

2.7 ด้านการงบประมาณ ด้านการรับรู้ต่อแผนงบประมาณของสาขามีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ด้านความรัดกุมของระบบบัญชีในการควบคุมงบประมาณ ข้อมูลชัดเจนถูกต้อง ความชัดเจนของการดำเนินการตรวจสอบบัญชีภายใน มีการตรวจสอบบัญชีภายในบริษัททุก ๆ ปี

3. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของผู้จัดการสาขาและพนักงานต่อการดำเนินงานของที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการของสาขา

จากการที่ได้สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินการของสาขา พบว่า การติดต่อประสานงานระหว่างสาขาและสำนักงานใหญ่มีความยุ่งยากและซับซ้อน การใช้จ่าย

งบประมาณมีไม่เพียงพอ พนักงานยังมีไม่เพียงพอ ต่อพื้นที่บริการและพนักงานควรได้รับการปลูกฝัง ให้รักในบริการให้มากกว่านี้ ในการออกกรมธรรม์ที่ ผ่านทางสำนักงานใหญ่มีความล่าช้าและยุ่งยาก และ ทางบริษัทมีอัตราค่าเบี้ยประกันภัยบางชนิดมีอัตราที่ สูงกว่าคู่แข่ง ปริมาณงานสูงกว่าปริมาณพนักงาน ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีตัวชี้วัดที่ไม่ แน่นอนทำให้พนักงานปฏิบัติตัวไม่ถูกต้อง ในการ แจ้งข้อมูลข่าวสารภายในบริษัทไม่ทันสมัยมีความล่าช้า อำนาจต่าง ๆ ภายในสาขายังมีน้อย ทำให้ทำงานได้ไม่ คล่องตัว และในการตั้งงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับ นโยบาย พนักงานยังมีความรู้และความสามารถไม่ เพียงพอกับงานที่ทำ เนื่องจากว่าคุณสมบัติไม่ตรงกับ ตำแหน่งที่ทำ และระบบรายงานของบริษัทยังมีข้อมูล ไม่เพียงพอต่อการทำงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

บริษัทควรปรับปรุงในแจ้งข่าวสารหรือ ข้อมูลภายในบริษัทให้มีความทันสมัยหรือเป็นปัจจุบัน อยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ปรับปรุงเรื่องระบบรายงานต่าง ๆ ในมีเพียงพอต่อ ความต้องการของผู้ใช้งานหรือให้มีความครอบคลุม มากกว่านี้ ในส่วนของการจัดสรรพนักงานควรจัดสรร ให้มีเพียงพอกับปริมาณงาน ควรมีการจัดอบรมให้ ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของการก กระจายอำนาจต่าง ๆ ภายในสาขาควรมีมากกว่านี้การ วางแผนงบประมาณของสาขาควรจะมีวางแผนให้ สอดคล้องกับค่าใช้จ่าย และบริษัทควรจะนำความ พึงพอใจของลูกค้ามาร่วมเป็น ตัวกำหนดแผน ของบริษัท

4. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการศึกษาปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงาน บริษัทที่เป็นกรณี ศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สิ่งในระดับภาค สามารถดำเนินการได้จะมีเพียงการเพิ่มความรู้และ

ฝึกฝนให้พนักงานมีความชำนาญในตำแหน่งงาน ให้มากยิ่งขึ้นและการนำความคิดเห็นของลูกค้ามา พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ให้มากที่สุด สำหรับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในส่วนที่เหลือ จะต้องส่งต่อไปทางสำนักงานใหญ่ เป็นผู้ดำเนินการในการจัดทำแนวทางปรับปรุงการ ดำเนินงานต่อไป ดังนั้นในระดับภาคจะดำเนินการ แก้ไขเพียง 2 ประเด็นที่กล่าวมาเท่านั้น โดยการ จัดทำโครงการ 2 โครงการ ดังนี้

4.1 โครงการเพิ่มศักยภาพและพัฒนา คุณภาพของพนักงานบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การเพิ่มและพัฒนาคุณภาพ ของพนักงานนั้น ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากอีกอย่าง หนึ่งของการทำธุรกิจ โดยเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นการสร้างคุณภาพ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ องค์กรไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสินค้าและบริการ ต่าง ๆ นั้นลูกค้าควรได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุดใน การเข้ารับบริการในแต่ละครั้ง และจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย ในการปฏิบัติหน้าที่ ตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้า สร้างความจงรักภักดีและยังเป็นการสร้าง ฐานลูกค้าที่ดีด้วย

4.2 โครงการสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้าที่มาใช้บริการกับบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การนำความคิดเห็น ความพึงพอใจของลูกค้ามาร่วมเป็นตัวกำหนดแผนของ บริษัท จะช่วยให้เราเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ มากขึ้น ซึ่งจะนำมาใช้ปรับปรุงการให้บริการของเราให้ ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

การอภิปรายผลการศึกษา

ผลความคิดเห็นของพนักงานต่อการดำเนินงานของ บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การวางแผน ยังมีนโยบายด้านการ ปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ในการรับพนักงานที่มีคุณสมบัติ ไม่ตรงกับลักษณะงานทำให้พนักงานทำงานได้ไม่มี

ประสิทธิภาพเท่าที่ควร การจัดการองค์กร มีการแบ่งสายงานภายในองค์กรที่ซับซ้อนเกินไป ทำให้เกิดความลำบากในการประสานงาน การคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานแต่ละตำแหน่งยังไม่เหมาะสม การมอบหมายหน้าที่ยังมีความไม่ชัดเจน การนำผลสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ำมาพัฒนาระบบงานยังมีน้อย ในส่วนของการประเมินผลงานพนักงานมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารจะประเมินผลงานตามความรู้สึกมากกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และยังไม่มีความชัดเจนหรือข้อปฏิบัติที่แน่นอนที่ใช้ในการ ด้านระบบรายงาน พบว่า ในการจัดระบบผลการปฏิบัติงาน ความชัดเจนในการจัดระบบติดตามการปฏิบัติงานและความชัดเจนในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่มีความชัดเจนที่แน่นอน ด้านการประเมินผลงาน มีการประเมินผลงานปีละครั้ง ด้านการให้ความสำคัญต่อผลสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ำ ทางสาขายังไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของนครินทร์ [5] ที่พบว่าการแก้ไขปัญหาด้วยวิธี PDCA ได้มาซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธี จัดทำใบพรรณนา ตารางปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้ KPIs เพื่อประเมินผลงาน

ผลความคิดเห็นของผู้จัดการสาขาต่อการดำเนินงานของ บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้คือ ด้านการวางแผนนโยบายบางอย่างไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการจัดอบรมให้ความรู้พนักงานน้อยมาก การวางแผนงบประมาณยังไม่เหมาะสม ผู้จัดการสาขามีการบริหารงานที่เป็นอิสระ ด้านการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรมีความเหมาะสมกับงานที่ทำและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการคัดเลือกพนักงานงานแต่ละตำแหน่ง ควรจะให้ผู้จัดการสาขามีส่วนร่วมในการพิจารณาพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานที่สาขา และควรจะมีการแบ่งอำนาจหรือกระจายอำนาจมายังสาขาให้มากกว่านี้และให้ความสำคัญในการนำผลสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ำมาพัฒนาระบบ ด้านความเหมาะสมในการประเมินผลงาน ควรจะกำหนดมาตรฐานการประเมินหรือ

ตัวชี้วัดให้ชัดเจน ด้านการประสานงาน พบว่า ความรวดเร็วในการแจ้งข้อมูลข่าวสารมีความเหมาะสม มีความถูกต้องในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผลงานที่ได้รับตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ด้านระบบการรายงาน ความชัดเจนในการจัดระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน มีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ด้านความชัดเจนในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานจะวัดจากผลของงานที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสยามพร [5] ที่พบว่า การทำงานของผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเดิม ๆ ยังขาดวิสัยทัศน์ ขาดการบริหารที่เป็นระบบ นโยบายยังมีความไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกัน มีแผนงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานปฏิบัติงานไม่มีทิศทางและเกิดความรับผิดชอบ การรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานยังใช้ระบบลูกหลานอยู่ ซึ่งผู้บริหารยังคงต้องได้รับการให้ความรู้และการอบรมเพิ่มในอีกหลายด้าน

ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของ บริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้ การติดต่อประสานงานระหว่างสาขาและสำนักงานใหญ่มีความยุ่งยากและซับซ้อน สืบเนื่องมาจากการแบ่งสายงานที่ไม่เหมาะสมงบประมาณยังมีไม่เพียงพอและพนักงานยังมีไม่เพียงพอกับปริมาณงานและพื้นที่บริการ ในการออกกรมธรรม์บางประเภทที่จะต้องดำเนินการที่สำนักงานใหญ่มีความล่าช้าและยุ่งยากมาก อัตราเบี้ยประกันภัยบางประเภทที่สูงกว่าคู่แข่ง การประเมินผลงานยังไม่เหมาะสมไม่มีตัวชี้วัดที่แน่นอนประเมินผลตามความพึงพอใจของผู้บริหาร ทำให้พนักงานบางคนไม่ได้รับความยุติธรรม ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท มีความล่าช้ามาก ไม่ทันสมัย ในส่วนของระบบรายงานบางตัวยังมีไม่เพียงพอต่อการใช้งาน การอบรมให้ความรู้กับพนักงานยังมีน้อยมากเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในบริษัท และแรงจูงใจในการทำงานมีน้อยมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชวีพร [6] ที่พบว่า บริษัท มีข้อด้อยในการ

บริหารในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการวางแผน (Planning) พบว่า การวางแผนงานต่างๆ ไม่สามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท ด้านการจัดองค์กร (Organization) พบว่า ขาดระบบการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพการส่งเสริมทักษะและพัฒนาบุคลากรให้กับพนักงาน รวมทั้งขาดการประสานงานในการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละแผนก ในด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารขาดการประสานงานในการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละแผนก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานและผู้จัดการสาขาต่อการดำเนินงานตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประเด็นที่ผู้ศึกษาขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการวางแผนของสาขา จากจุดอ่อนของบริษัทในเรื่องการวางแผนที่พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของบริษัทน้อย บริษัทจึงควรนำหลักการบริหารแบบ ส่วนร่วมมาใช้ให้มากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่สามารถกำหนดการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้ ดังนั้น ในกระบวนการบริหารทุกด้านควรให้พนักงานของบริษัท มีส่วนร่วมด้วย เช่น การวางแผน และการจัดองค์กร

1.2 ด้านการคัดเลือกหรือสรรหามบุคลากรของสาขา จากการศึกษาได้พบจุดอ่อนของบริษัทในด้านนี้ โดยบริษัทขาดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงควรนำ จุดอ่อนในข้อนี้มาพิจารณาและแก้ไขปัญหาในส่วนของ การวางแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท ให้มีการพัฒนาบุคลากรของบริษัทในด้านต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านการอำนวยการของสาขา ในด้านนี้บริษัทยังมีจุดอ่อน คือ ขาดการนำผลสำรวจ

ความคิดเห็นของลูกค้ามาพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงควรใช้หลักการให้บริการแบบยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางมาใช้ในการแก้ปัญหา ในการดำเนินธุรกิจด้านการบริการ ทุกประเภท “ความพึงพอใจของลูกค้า” เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญของธุรกิจอย่างหนึ่ง ดังนั้น บริษัทจึงต้องมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาเป็นแนวทางวางแผนงาน ของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านการประสานงานของสาขา ในด้านนี้พบจุดอ่อน คือ การประสานงาน จากสาขาถึงสำนักงานใหญ่มีความยุ่งยากซับซ้อน กล่าวได้ว่าการสื่อสารและประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มีผลต่อต้นทุนการผลิตของธุรกิจ เพราะ หากการประสานงานขององค์กรมีความยุ่งยากซับซ้อน จะทำให้องค์กรต้องเสียเวลาของพนักงาน ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการประสานงาน รวมถึงเสียทรัพยากรต่าง ๆ ที่พนักงานต้องใช้ไปกับขั้นตอน มากมายของการประสานงาน ซึ่งทุกอย่างเป็นต้นทุนทางธุรกิจที่จะทวีมากขึ้นตามความซับซ้อน ดังกล่าว บริษัทจึงควรหาวิธีการลดขั้นตอนการประสานงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้นเพื่อลดต้นทุนการผลิตของบริษัท และลดระยะเวลาที่ลูกค้าจะต้องเสียเวลาในการรอ

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

หากมีการศึกษาในโอกาสต่อไป ควรทำการศึกษาถึงแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในระดับสาขา เพื่อศึกษาต่อไปว่าลักษณะการดำเนินงานของบริษัทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ บริษัทจะสามารถพัฒนากระบวนการบริหารอย่างไรบ้าง เพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพและพัฒนาสู่การเป็นบริษัทประกันภัยที่เป็นที่ยอมรับทั้งระดับประเทศและระดับสากลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. Department of Business Development. 2010. Educational status and competitiveness of the insurance industry in Thailand. Bangkok : CA International Information.
2. Akaraborworn CA. 2006. Create a portfolio. 2 nd ed. Bangkok : Tao 2000.
3. Wongchaisuwan TC. 1997. The Management Science. Bangkok : Thammasat University.
4. Suntiwong TC. 1992. The organizing principles. Bangkok : Thaiwattanapanit.
5. Wattanasut SP. 2008. Model of Administration Work for Increase Efficiency in Work Practice of Organization Administration : A Case Study of Sub-District Kang Somrong Mueng District, Kanchanaburi Province. Master of Public Administration in Local Government Colledge of Local Administration, Khon Kaen University.
6. Hardka CP. 1999. Model of Administration for Increase Efficiency in Recession : A Case Study of Prel Thailand Company Limited. Master of Business Administration, Kasem Bundit University.

ตารางที่ 1 เบี้ยประกันภัยรถยนต์รับตรง ประจำปี 2556 เรียงจากมากไปหาน้อย ของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา

	เบี้ยประกันภัยรับตรง (บาท)
ภาคกลางและตะวันออก	207,546,662.15
กรุงเทพและปริมณฑล	190,969,138.44
ภาคใต้	122,726,835.35
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	91,362,862.61
ภาคเหนือ	76,163,894.40

ตารางที่ 2 ขนาดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ความน่าจะเป็น ในสาขาที่อยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ	รายชื่อสาขา	จำนวนประชากร (คน)
1.	ขอนแก่น	2
2.	นครราชสีมา	2
3.	อุบลราชธานี	2
4.	อุดรธานี	2
5.	มุกดาหาร	2
6.	ร้อยเอ็ด	2
	รวมจำนวน	12