

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่วิกฤตการณ์ทางการเงินในภูมิภาคในเอเชีย ในปี 2540 ประเทศไทยได้ประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง การเปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยนคงที่ เป็นระบบอัตราแลกเปลี่ยนลอยตัวส่งผลให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินและภาคธุรกิจต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ สถาบันมีภาระการกันสำรองและต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้นรวมทั้งระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อเป็นพิเศษ ส่งผลให้ภาคธุรกิจขาดสภาพคล่อง และไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างปกติ ดังนั้น ลูกหนี้ของสถาบันการเงินจึงไม่สามารถชำระสินเชื่อได้ ส่งผลให้สินเชื่อเหล่านี้กลายเป็นสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan-NPL) เป็นจำนวนมาก โดยมี NPL สูงสุดจำนวน 2.7 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 47.7 ของสินเชื่อรวมของสถาบันการเงิน ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม 2542 ซึ่งเป็นปัญหาที่เรื้อรังและต้องรีบแก้ไข เนื่องจากหากปล่อยให้นิ่งช้าต่อไป ฐานะของสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องจะเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และกระทบต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ

บริษัท A เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐและเอกชน ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ตามนโยบายการบริหารจัดการที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ลูกค้าที่ซื้อสัตย์และมีศักยภาพสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้สินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระบบสถาบันการเงินหมดสิ้นลงหรือเหลือน้อยที่สุด อันจะเป็นการสร้างเสถียรภาพให้แก่เศรษฐกิจและระบบสถาบันการเงินของประเทศโดยรวม

แม้ว่าการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง แต่ NPL ณ สิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2544 ยังมีจำนวนสูงถึง 1.35 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 17.8 ของสินเชื่อรวมของสถาบันการเงิน เนื่องจากมี NPL เกิดขึ้นใหม่หรือย้อนกลับมาในระบบ นอกจากนี้ยังมี NPL ที่ค้างการพิจารณาอยู่ในศาลมีอยู่จำนวนมาก ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรีบแก้ไข ซึ่งหากปล่อยให้เนิ่นช้าต่อไป ฐานะของสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องจะเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และกระทบต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยเหตุนี้ การจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่บริหารสินทรัพย์แห่งชาติ หรือองค์กรบริหารสินทรัพย์กลาง เพื่อแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินและให้ลูกหนี้ที่อยู่ใน

สถานะที่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ จึงเป็นหนึ่งในนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลสมัย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร

การสัมมนาเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่บริหารสินทรัพย์แห่งชาติจึงได้จัดขึ้นเป็นครั้งแรกระหว่างวันที่ 24-25 กุมภาพันธ์ 2544 ที่โรงแรมดุสิต รีสอร์ท แอนด์ โปโลคลับ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี โดยมี ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมีผู้แทนจากกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย สถาบันการเงินของรัฐและเอกชน รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เข้าร่วมการสัมมนาดังกล่าว เพื่อแลกเปลี่ยนและรวบรวมความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่ประชุมได้สรุปให้องค์กรบริหารสินทรัพย์แห่งชาติเป็นองค์กรกลางที่มีอำนาจและความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ โดยคำนึงถึงการช่วยเหลือให้ภาคการเงินกลับสู่สภาวะปกติในระยะสั้น โดยไม่ให้เกิดภาระกับผู้เสียหายในระยะยาว จากนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว กระทรวงการคลังจึงได้แต่งตั้ง "คณะทำงานเพื่อการจัดตั้งสำนักงานบริหารสินทรัพย์กลาง" เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2544 โดยมี นายทนง พิทยะ เป็นประธาน และมีผู้แทนจากภาครัฐและเอกชน เข้าร่วมเพื่อพิจารณาศึกษาแนวทางการจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ดังกล่าว รูปแบบและโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งแนวทางในการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานต่าง ๆ คณะทำงานเพื่อการจัดตั้งสำนักงานบริหารสินทรัพย์กลางได้จัดตั้งคณะทำงานกลุ่มย่อย 4 คณะ เพื่อพิจารณาศึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการเงินและการชำระราคาสินทรัพย์ ด้านกฎหมาย หลังจากที่ประชุมร่วมกับคณะทำงาน เพื่อการจัดตั้งสำนักงานบริหารสินทรัพย์กลาง ได้เสนอให้ตั้งชื่อองค์กรดังกล่าวว่า "บริษัท A" โดยจะจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กรของรัฐที่ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ ภายใต้กฎหมายพิเศษ เพื่อแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ของสถาบันการเงินของรัฐและเอกชนให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และให้ลูกหนี้ ซึ่งรับโอนมาอยู่ในสถานะที่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ รวมทั้งสร้างเสถียรภาพให้ระบบสถาบันการเงิน

การดำเนินงานของ บริษัท A สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ

ณ สิ้นไตรมาสที่ 1 ปี 2549 บริษัท A ได้บริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจนได้ข้อยุติแล้ว จำนวน 15,271 ราย มูลค่าทางบัญชี 771,371 ล้านบาท จากสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่รับโอนทั้งหมด จำนวน 15,276 ราย มูลค่าทางบัญชี 776,284 ล้านบาท หรือร้อยละ 99.37 ของ

มูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ บริษัท A รับโอนทั้งหมด ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 5 ราย มูลค่าทางบัญชี 4,913 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.63 อยู่ระหว่างดำเนินการ

ตารางที่ 1.1

สถานะของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ณ 31 มีนาคม 2549

หน่วย : ล้านบาท

| สถานะ | ณ 31 มีนาคม 2549 | | |
|--|------------------|----------------|--------------------|
| | ราย | มูลค่าทางบัญชี | ของมูลค่าทางบัญชี% |
| สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่รับโอนทั้งหมด | 15,276 | 776,284 | 100.00% |
| สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่บริหารจัดการจนได้ข้อยุติ | 15,271 | 771,371 | 99.37% |
| สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่อยู่ระหว่างบริหารจัดการ | 5 | 4,913 | 0.63% |

ที่มา: (“พระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย,” ออนไลน์, 2549)

สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่บริหารจัดการจนได้ข้อยุติสามารถแบ่งตามวิธีบริหารจัดการได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีข้อยุติโดยวิธีการปรับโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง มีจำนวนทั้งสิ้น 7,896 ราย มูลค่าทางบัญชี 535,540 ล้านบาท หรือร้อยละ 69.43 ของมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้ข้อยุติทั้งหมด ในส่วนนี้ได้ข้อยุติโดยวิธีการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 7,778 ราย มูลค่าทางบัญชี 435,092 ล้านบาท ส่วนที่เหลือจำนวน 118 ราย มูลค่าทางบัญชี 100,447 ล้านบาท ได้ข้อยุติโดยวิธีฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง และกลุ่มที่มีข้อยุติโดยวิธีการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ตามมาตรา 58 และ 74 แห่งพระราชกำหนดของบริษัท A พ.ศ. 2544 และตัดจำหน่ายเป็นหนี้สูญมีจำนวนทั้งสิ้น 7,375 ราย มูลค่าทางบัญชี 235,831 ล้านบาท หรือร้อยละ 30.58 ของมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้ข้อยุติทั้งหมด

ตารางที่ 1.2
สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่บริหารจัดการจนได้ข้อยุติ
ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549

หน่วย : ล้านบาท

| แนวทางการบริหารจัดการ | ณ 31 มี.ค. 2549 | | |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| | ราย | มูลค่าทางบัญชี | มูลค่าทางบัญชี% |
| ข้อยุติโดยการปรับโครงสร้างหนี้ หรือฟื้นฟู กิจการในศาลล้มละลายกลาง | 7,896 | 535,540 | 69.43% |
| 1. ปรับโครงสร้างหนี้ | 7,778 | 435,092 | 56.41% |
| 2. ฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง | 118 | 100,447 | 13.03% |
| - ศาลมีคำสั่งเห็นชอบแผนแล้ว | 83 | 80,737 | 10.47% |
| - อยู่ระหว่างรอการเห็นชอบของศาล | 35 | 19,710 | 2.56% |
| ข้อยุติโดยการบังคับหลักประกัน พิกัดทรัพย์ เด็ดขาด ศาลพิพากษา/ตัดจำหน่ายเป็น หนี้สูญ | 7,375 | 235,831 | 30.58% |
| 3. บังคับหลักประกัน/พิกัดทรัพย์เด็ดขาด | 7,374 | 235,410 | 30.52% |
| 4. ตัดจำหน่ายเป็นหนี้สูญ | 1 | 421 | 0.06% |
| รวมทั้งสิ้น | 15,271 | 771,371 | 100.00% |
| อัตราที่คาดว่าจะได้รับชำระคืนเทียบกับมูลค่า ทางบัญชี | | 49.04 % | |

ที่มา: (“พระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย,” ออนไลน์, 2549)

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549 ลูกหนี้ที่ได้รับอนุมัติให้ปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 7,778 ราย มูลค่าทางบัญชี 435,092 ล้านบาท ได้ลงนามในสัญญาปรับโครงสร้างหนี้แล้วจำนวน 7,198 ราย มูลค่าทางบัญชี 418,896 ล้านบาท หรือร้อยละ 96.27 ของมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้รับอนุมัติให้ปรับโครงสร้างหนี้ ในส่วนของลูกหนี้อีกจำนวน 118 ราย มูลค่าทางบัญชี 100,447 ล้านบาท ที่ได้ข้อยุติโดยวิธีการฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลางนั้น ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบแผนฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้จำนวน 83 ราย มูลค่าทางบัญชี

80,737 ล้านบาท หรือร้อยละ 80.38 ของมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้ข้อยุติโดยการฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง ส่วนที่เหลือจำนวน 35 ราย มูลค่าทางบัญชี 19,710 ล้านบาท หรือร้อยละ 19.62 อยู่ระหว่างรอความเห็นชอบของศาลล้มละลายกลาง

2. ด้านการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ปรับโครงสร้างหนี้

ในปี 2549 บริษัท A มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การดูแล ติดตามและให้คำแนะนำลูกหนี้ที่ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้แล้วให้สามารถปฏิบัติตามแผนปรับโครงสร้างหนี้ได้ และสนับสนุนให้ลูกหนี้สุจริตที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติตามแผนปรับโครงสร้างหนี้ที่ลงนามไว้กับ บริษัท A ได้ โดยการช่วยจัดหาสินเชื่อและแหล่งเงินทุนใหม่ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

ในส่วนของลูกหนี้ที่ได้รับอนุมัติให้ปรับโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549 จากแผนการชำระหนี้ในส่วนของเงินสดทั้งหมดของลูกหนี้ที่ทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้หรือศาลล้มละลายกลางเห็นชอบแผนฟื้นฟูกิจการแล้วจำนวน 206,169 ล้านบาท มีลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ โดยผิดนัดชำระหนี้ตามแผนการชำระหนี้เกินกว่า 90 วัน จำนวน 976 ราย ยอดหนี้คงเหลือตามแผนประมาณ 14,398 ล้านบาท ซึ่ง บริษัท A ได้ดำเนินการติดต่อลูกหนี้เพื่อหาทางช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถชำระเงินได้ตามแผนอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้ บริษัท A ได้ช่วยเหลือลูกหนี้ที่ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้ในการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง โดย ณ 31 มีนาคม 2549 ได้ประสานงานกับสถาบันการเงินเพื่อหาแหล่งเงินทุนให้กับลูกหนี้ที่ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้แล้วจำนวน 25 ราย วงเงินประมาณ 901 ล้านบาท และได้รับการอนุมัติแล้วจำนวน 6 ราย วงเงินสินเชื่อใหม่ 148 ล้านบาท

3. ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย

ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2549 บริษัท A ได้รับโอนทรัพย์สินจากการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (ทรัพย์สินรอการขาย) มูลค่ารวม 9,701 ล้านบาท จำแนกเป็น อสังหาริมทรัพย์ 9,560 ล้านบาท และสังหาริมทรัพย์จำนวน 141 ล้านบาท โดย บริษัท A สามารถจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายได้ทั้งสิ้นมูลค่า 819 ล้านบาท จากมูลค่าที่รับโอน 476 ล้านบาท

จนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2549 บริษัท A ได้รับโอนทรัพย์สินรอการขายด้วยมูลค่าที่รับโอนรวมทั้งสิ้น 84,729 ล้านบาท แบ่งเป็นอสังหาริมทรัพย์มูลค่า 63,799 ล้านบาท และสังหาริมทรัพย์มูลค่า 20,930 ล้านบาท หรือร้อยละ 72.29 และร้อยละ 24.70 ของมูลค่าที่รับโอนของทรัพย์สินที่รับโอนทั้งหมดตามลำดับ ซึ่ง บริษัท A ได้จำหน่ายทรัพย์สินรอการขายตามราคาจำหน่ายตามสัญญาไปแล้วทั้งสิ้นในราคา 13,102 ล้านบาท จากมูลค่าที่รับโอนประมาณ 9,601 ล้านบาท

ตารางที่ 1.3

การบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2549

หน่วย : ล้านบาท

| ประเภททรัพย์สิน | การรับโอนในไตรมาสที่ 1 | | | การรับโอนสะสม ณ 31 มีนาคม 2549 | | | |
|---------------------------|------------------------|-------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------|---------------------------------|------------------------------|
| | มูลค่าที่รับโอน | % ต่อยอดรวม | การจำหน่าย (ตามมูลค่าที่รับโอน) | มูลค่าที่รับโอน | % ต่อยอดรวม | การจำหน่าย (ตามมูลค่าที่รับโอน) | คงเหลือ (ตามมูลค่าที่รับโอน) |
| สังหาริมทรัพย์ | 141 | 1.45 | 125 | 20,930 | 24.70 | 2,063 | 18,867 |
| 1. เครื่องจักรและยานพาหนะ | 8 | 0.08 | 8 | 580 | 0.68 | 530 | 50 |
| 2. ตราสารทางการเงิน | 133 | 1.37 | 133 | 20,350 | 24.01 | 1,533 | 18,817 |
| อสังหาริมทรัพย์ | 9,560 | 98.54 | 350 | 63,799 | 75.30 | 7,538 | 56,261 |
| รวมทั้งสิ้น | 9,701 | 100 | 475 | 84,729 | 100 | 9,601 | 75,128 |

ที่มา: (“พระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย,” ออนไลน์, 2549)

4. การดำเนินงานด้านอื่น

บริษัท A ร่วมสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย โดยได้ร่วมลงนามในบันทึกความร่วมมือด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามโครงการบ้านมั่นคงกับ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยการนำทรัพย์สินรอการขายของบริษัท A มาพัฒนาเป็นที่อยู่อาศัยของประชาชนในชุมชนแออัดที่ยังไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง การร่วมลงนามในครั้งนี้ นับเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาและสร้างความมั่นคงในการอยู่อาศัย รวมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตของคนจนในชุมชนแออัดหรือกลุ่มผู้มีรายได้น้อยทั่วประเทศ

นอกจากนี้ บริษัท A ได้จัดโครงการจิ๊กซอร์ต่อบ้าน เพื่อส่งเสริมการลงทุนในทรัพย์สินรอการขายที่ บริษัท A รับโอนมา ซึ่งรูปแบบทรัพย์สินดังกล่าวเป็นโครงการที่พักอาศัยขนาดเล็กยังไม่แล้วเสร็จ และกระจัดกระจายไม่เป็นผืนเดียวกัน และ/หรือ มีการปล่อยรกร้าง ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาสังหาริมทรัพย์เข้ามาซื้อ เพื่อนำทรัพย์สินไปพัฒนาต่อเพื่อจำหน่าย ให้ผู้เชี่ยวชาญย่อมนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดย บริษัท A ได้กำหนดระยะเวลาในการชำระราคาภายในไม่เกิน 2 ปี

จากความสำเร็จของงานที่ผ่านมาเป็นส่วนหนึ่งที่มาจากการทุ่มเท ในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของบริษัท A ซึ่งพนักงานบริษัท A ได้มีความรู้ความชำนาญ (Expertise) ในการบริหารจัดการ NPL และสามารถที่จะนำความชำนาญนี้ไปใช้ เป็นประโยชน์ต่อรัฐบาลและประเทศชาติต่อไป เมื่อบริษัท A ได้ยุบเลิกตามที่กำหนดไว้ในพระราชกำหนดของ บริษัท A นายทอง พิทยะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง จึงได้ให้ บริษัท A และปลัดกระทรวงการคลัง ร่วมกันศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ ของการจัดตั้งหน่วยงานของกระทรวงการคลัง เพื่อรองรับพนักงาน เมื่อบริษัท A ยุบเลิกไปตามที่กฎหมายกำหนด โดยที่หน่วยงานใหม่นี้จะเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ NPL ของสถาบันเฉพาะกิจของภาครัฐ

ปัจจุบัน 1 กรกฎาคม 2549 บริษัท A มีระยะเวลาดำเนินการครบ 5 ปี ดังนั้นจะเหลือระยะเวลาดำเนินการอีกประมาณ 5 ปี ตามพระราชกำหนดของ บริษัท A เมื่อดำเนินการครบตามอายุที่กำหนดไว้แล้วต้องมีการยุบเลิกองค์กร เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะบริษัท A จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางใดก็ตาม ยุบเลิกองค์กรหรือแปรสภาพองค์กร จะส่งผลกระทบต่อพนักงานและการจัดการด้านแรงงานขององค์กรทั้งสิ้น การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานบริษัท A จำนวน 350 คน ในทุกระดับก่อนสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการ นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ตั้งแต่กระบวนการให้

ข่าวสารเพื่อการรับรู้ การให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อม ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้พร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถแข่งขันในตลาดแรงงาน หรือปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในระบบการทำงานภาคธุรกิจและเอกชนได้ กรณีบริษัท A ต้องมีการยุบเลิกองค์กรจริง พนักงานต้องมีศักยภาพ มีความพร้อมด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม สามารถเผชิญความจริงในเรื่องการทำงานกับองค์กรใหม่ นำประสบการณ์ ความรู้ ไปใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรและตนเองได้ ตลอดจนสามารถวางแผนทางการเงินของตนเองเพื่อการใช้จ่ายในอนาคต และการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวความคิด หรือพนักงานที่ตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพอื่น ก็สามารถใช้ออกจากประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ต่อยอดในการเลือกอาชีพที่ตนเองต้องการและถนัดได้

สำหรับกรณีที่มีแนวคิดจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ เป็นหน่วยงานของกระทรวงการคลังเพื่อรองรับพนักงานของ บริษัท A และภารกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้น คือการบริหารจัดการ NPL ของสถาบันเฉพาะกิจของภาครัฐ โดยการแปรสภาพจาก บริษัท A เดิม นั้น ส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนองค์กร นั้นหมายถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ทักษะ ค่านิยม และกระบวนการทำงานให้เป็นรูปแบบผสมผสานทั้งราชการกับธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อีกทั้งการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน รวมทั้งศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการแปรสภาพหรือการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยการแปรสภาพจะช่วยกระตุ้นให้การปรับเปลี่ยนองค์กรบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น และการปรับเปลี่ยนองค์กรจะทำให้การแปรสภาพประสบความสำเร็จในเชิงนโยบายตามวัตถุประสงค์ของรัฐบาล บริษัท A ก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีการแปรสภาพองค์กร พนักงานจำนวน 350 คน อาจไม่ได้อยู่ร่วมทำงานกับองค์กรได้ทั้งหมด เพราะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจ ด้วยมาตรการการลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นพนักงานที่ไม่ต้องการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป ก็ต้องรับสภาพเป็นผู้ถูกเลิกจ้าง/ตงงาน หรือแม้แตพนักงานที่ต้องการและผ่านการพิจารณาให้อยู่ในองค์กรต่อไป พนักงานเหล่านี้ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานใหม่ ตลอดจนรายได้และสวัสดิการต่าง ๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงเข้าสู่รูปแบบองค์กรของรัฐทั้งราชการ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สามารถทำให้พนักงานต่อสู้กับภาวะวิกฤตและพึ่งพาตนเองได้ในเบื้องต้น เพื่อให้มีงานทำและมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ทั้งพนักงานที่ยังต้องทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปและพนักงานที่ต้องไปประกอบอาชีพอื่น

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในองค์กร ขาดความชัดเจนและคลุมเครือ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจและการเตรียมความพร้อมในการทำงานของพนักงานในอนาคต ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นทั้งพนักงานขององค์กรและมีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล จึงมีความจำเป็นศึกษาการเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและเป็นข้อมูลในการวางแผนขององค์กรเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานทุกคนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปฏิกิริยาของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อศึกษาระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาปฏิกิริยาของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และศึกษาระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานของรัฐใน บริษัท A ซึ่งอยู่ในกรุงเทพมหานคร เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 280 คน ที่ปฏิบัติงาน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2549

นิยามศัพท์

การเตรียมความพร้อม หมายถึง การเตรียมตัวของพนักงาน บริษัท A ก่อนสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการ กรณียุบเลิกองค์กรหรือแปรสภาพองค์กร ประกอบด้วยความพร้อมทางด้านทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทักษะด้านบริหารจัดการ ตลอดจนความเข้มแข็งของจิตใจให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

บริษัท A หมายถึง องค์กรเฉพาะกิจ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ มีระยะเวลาดำเนินการจำกัด เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น

การยุบเลิก หมายถึง การยุบเลิก บริษัท A เมื่อได้ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่เสร็จสิ้นแล้ว ให้คณะกรรมการรายงานรัฐมนตรีเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีมีมติยุบเลิก บริษัท A ต่อไป

การแปรสภาพ หมายถึง การยุบเลิก บริษัท A เมื่อครบระยะเวลาการดำเนินการและจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ โดยเป็นหน่วยงานของกระทรวงการคลัง

สินทรัพย์ด้อยคุณภาพ หมายถึง สินทรัพย์ที่มีลักษณะเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ หรือเป็นสินทรัพย์ที่สงสัยว่าจะไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ และกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจ เงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเออร์

ปฏิบัติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ยอมรับ ต่อต้าน ไล่ตาม และนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ยอมรับเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกกรณี แต่จะปฏิบัติตามหรือไม่นั้น ต้องให้เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก่อน

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ต่อต้านและปฏิเสธการยอมรับกับเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกกรณี รวมถึงการไม่ความร่วมมือและไม่ปฏิบัติตาม

ไล่ตามการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ไล่ตามและติดตามการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หมายถึง นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

ข้อจำกัดในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ อาจใส่ใจการเตรียมความพร้อมในกรณีบริษัท A ยุบเลิกองค์กรหรือแปรสภาพองค์กรไม่มากนัก เนื่องจากยังเหลือเวลาอีก 5 ปี บริษัท A จึงจะเปลี่ยนแปลง พนักงานจึงรู้สึกว่ามีเวลาเพียงพอสำหรับการเตรียมความพร้อม ประกอบกับภารกิจเฉพาะหน้าของพนักงานแต่ละคน ซึ่งต้องแล้วเสร็จในเวลาจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานในความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานต้องเร่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงสนใจเตรียมความพร้อมของตนเองน้อยกว่าที่ควรจะเป็น