

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงานในสำนักงานใหญ่ ถนนแจ้งวัฒนะ เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร และในพื้นที่สำนักงานบริการเขตตะวันตกของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลงานวิจัยที่ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้ และมีความสัมพันธ์ที่จะนำเสนอ ดังนี้ คือ

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้
5. ทฤษฎีองค์การและการบริหารจัดการ
6. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
7. แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

1. ความหมายของคำว่ารัฐวิสาหกิจ

เมื่อกล่าวถึงคำว่า รัฐวิสาหกิจ มีผู้ให้ความหมายไว้ทั้งนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ ในส่วนของต่างประเทศนั้นได้มีนักวิชาการและหน่วยงานทางด้านวิชาการได้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “รัฐวิสาหกิจ” ไว้ด้วยกันหลายท่าน อาทิ

แฮนสัน (Hanson, 1968 อ้างถึงใน เกศินี หงสนันท์, 2526 : 2) กล่าวว่า รัฐวิสาหกิจเป็นกิจการที่รัฐเป็นเจ้าของ หรือมีหุ้นส่วนตั้งแต่ร้อยละห้าสิบขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มุ่งไปทางด้านเศรษฐกิจ ครอบคลุมด้านอุตสาหกรรม การเงิน การคลัง เกษตรกรรม และการค้า

องค์การสหประชาชาติ (อ้างถึงใน เกศินี หงสนันท์, 2526 : 12) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า รัฐวิสาหกิจ หมายถึง กิจการที่รัฐดำเนินการในด้านเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอุตสาหกรรม เกษตรกรรม หรือการค้า ซึ่งรัฐอาจจะเป็นเจ้าของหรือควบคุมโดยรัฐ หรือรัฐมีหุ้นส่วนร่วมกับเอกชนกว่า 50 เปอร์เซ็นต์

วิกแฮม (Wickham, 1969 อ้างถึงใน พิพัฒน์ ไทอารี และพิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2543 : 20) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า รัฐวิสาหกิจ คือ องค์กรที่ดำเนินการเพื่อขายผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้กับตลาด โดยที่กิจการนี้ มีรัฐบาล หรือส่วนราชการเป็นเจ้าของทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ลักษณะขององค์กรนี้จะมีระบบการงบประมาณแยกต่างหากจากราชการ และจะมีการดำเนินการบริหารของตนเองในการดำเนินกิจการเหล่านี้ รัฐบาลหรือส่วนราชการเป็นผู้มอบหมายให้ดำเนินการได้โดยรัฐบาลหรือส่วนราชการจะคอยเป็นผู้กำหนดแนวทางไว้ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตาม

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้นในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศพอสรุปความหมายของคำว่า รัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้ คือ หน่วยธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ โดยเป็นเจ้าของเกินกว่าร้อยละ 50 การดำเนินการธุรกิจมุ่งไปทางด้านเศรษฐกิจ ในด้านการค้าและบริการ และรัฐเป็นผู้มอบหมายให้ดำเนินการบริหารจัดการแต่ให้เป็นไปตามนโยบาย และควบคุมโดยรัฐ

สำหรับนักวิชาการ และองค์กรทางด้านวิชาการในประเทศไทยนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า รัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ และนักวิชาการไทย ดังนี้ คือ

ในพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 คำว่า รัฐวิสาหกิจ หมายความว่า (ไกรยุทธ ธีรยศาคินันท์, 2523 : 3-4)

1. องค์กรของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งตามกิจกรรมนั้น และความหมายรวมถึง หน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ แต่ไม่รวมถึงองค์กรหรือกิจการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อส่งเสริมหรือส่งเสริมการค้า ที่มีใช้ธุรกิจ

2. บริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม 1 มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ หรือ

3. บริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม 1 และ 2 มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม

นอกจากนี้แล้วในพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 ให้นิยามของคำว่า รัฐวิสาหกิจ ไว้ดังนี้ คือ (เกษิณี หงสนันท์, 2526 : 2)

1. องค์กรของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐบาลตามกฎหมาย ที่จัดตั้งกิจการนั้นและหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

2. บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือ รัฐวิสาหกิจตาม 1 มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบหรือ

3. บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือ รัฐวิสาหกิจ ตาม 1 และหรือ 2 มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

ส่วนการให้ความหมายกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ให้คำจำกัดความของคำว่า รัฐวิสาหกิจ ไว้ว่า (สิรินุช ศรีเมือง, 2540 : 22)

1. องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ

2. บริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม 1 มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ

นอกจากนั้นได้มีการนิยามความหมายของคำว่า รัฐวิสาหกิจ โดยได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติรัฐวิสาหกิจ คือ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งทุนทั้งสิ้นเป็นของกระทรวง ทบวง กรม ในรัฐบาล หรือกระทรวง ทบวง กรม ในรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 หรือบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน นิติบุคคลใด ที่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลดังกล่าวมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 และให้หมายความรวมถึงองค์กรของรัฐบาล หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ และรวมตลอดถึงบริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ ที่องค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่าความหมายของคำว่า รัฐวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติ หมายถึง องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานทางธุรกิจ หรือนิติบุคคล ที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ หรือร่วมเป็นเจ้าของ โดยถือหุ้นเกินกว่าร้อยละห้าสิบ ดำเนินธุรกิจในด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการค้าพาณิชย์ เพื่อประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคง และความเป็นอยู่ของประชาชน โดยรัฐเป็นผู้มอบหมายอำนาจในการบริหาร และคอยควบคุมในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน

ในทัศนะของผู้วิจัย รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์กรนิติบุคคลของรัฐ หรือที่รัฐ หรือองค์การของรัฐ ถือหุ้นร่วมอยู่ด้วยมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ เพื่อดำเนินการใน ด้านอุตสาหกรรมเกษตรกรรม เศรษฐกิจ สังคม ทั้งประเภทสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ เพื่อประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชนในประเทศนั้น โดยให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่าการเป็นหน่วยงานของรัฐ แต่รัฐยังคงสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินงาน

2. สาเหตุของการเกิดขึ้นของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนของประเทศ ในด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ด้วยความจำเป็นต่อการบริหารจัดการ มีสาเหตุที่จัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้น ดังนี้คือ

เกศินี หงสนันท์ (2526 : 12-13) ได้กล่าวสรุปถึงเหตุผลในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจไว้ว่า ถ้ายึดถือตามหลักเศรษฐกิจผสมผสานแล้วจะมีแนวโน้มตามหลักการ ดังนี้

1. กิจการในด้านยุทธปัจจัย และอื่นๆ ในด้านความปลอดภัยของประเทศที่รัฐบาล ไม่ต้องการให้อยู่ในมือของเอกชน

2. กิจการที่เอกชนไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร เช่น ในด้านเกษตรกรรม เป็นต้น

3. กิจการที่เอกชนไม่สามารถจะดำเนินการได้เพราะการลงทุนสูง ได้แก่ ประเภท อุตสาหกรรม

4. กิจกรรมที่รัฐดำเนินการเพื่อเป็นการริเริ่มให้แก่เอกชนในด้านการตลาด หรือผลิตภัณฑ์ บางอย่าง

5. กิจการประเภทสาธารณูปโภค สาธารณูปการ

6. กิจการที่รัฐต้องการส่งเสริมให้เป็นหน่วยผลิต ตัวอย่างเช่น กระบวนการทาง ด้านผลิตภัณฑ์การเกษตร เป็นต้น

7. กิจการที่รัฐถือเป็นประเพณีนิยมที่ดำเนินการสืบเนื่องกันมา เช่น การทำเรือ เป็นต้น

ติน ปรัชญพทุทธ์ (2541 : 357-358) ก็ได้กล่าวสรุป ถึงสาเหตุที่รัฐบาลต้องพยายามจัดตั้ง และพัฒนารัฐวิสาหกิจขึ้นมามากมายจากองค์การสหประชาชาติ ว่ามีสาเหตุที่ต้องจัดตั้ง รัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. เพื่อป้องกันมิให้กิจกรรมที่สำคัญบางประเภทอยู่ในมือของเอกชน เช่น การป้องกัน ประเทศ การทำสงคราม และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. กิจการบางอย่างภาคเอกชนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เช่น การให้สินเชื่อ ทางการเกษตร

3. ภาคเอกชนไม่มีความสามารถในการผลิตบางประการได้

4. รัฐบาลมีความปรารถนาที่จะบริหารงานโดยการประยุกต์องค์การที่มีเหตุผลในบาง ภาคของเศรษฐกิจ เช่น สาธารณูปโภค

5. รัฐบาลมีความปรารถนาที่จะสร้างรูปแบบการผลิตให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชน

6. กิจการบางอย่างมีลักษณะเป็นลักษณะเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่แล้ว เช่น ทำเรือ

7. เพื่อที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากนี้การพัฒนาและการขยายตัวของ รัฐวิสาหกิจตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่สอง ก็มุ่งการพัฒนาและการนำเอาแผนพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิด ผลดีแก่ประเทศชาติและประชาชน

3. ความหมายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจของโลกไปสู่ระบบการค้าเสรี ทำให้ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปสู่ภาคเอกชน เพื่อความเข้าใจถึงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนมัลย์ ชมเดือน (2540 : 29) กล่าวว่าไว้ว่า ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบันที่เป็นระบบการค้าเสรี จะมีการเน้นบทบาทของภาคเอกชน หรือการที่รัฐมีนโยบายมุ่งจะลดบทบาทของภาครัฐในระบบเศรษฐกิจให้น้อยลง ซึ่งการเน้นบทบาทของภาคเอกชนนี้แตกต่างไปจากแนวความคิดเดิมที่ว่า ถ้าหากต้องการให้ระบบเศรษฐกิจมีความเจริญเติบโตแล้ว รัฐบาลควรที่จะแสดงบทบาทเข้าควบคุมและดำเนินการทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่ของประเทศให้ชัดเจน รัฐวิสาหกิจ ถูกกำหนดให้มีบทบาทโดยเป็นเครื่องมือของรัฐ ในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและหารายได้ให้รัฐ ความคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากผู้ประกอบการภาคเอกชนมีความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ารัฐ จึงทำให้หลายประเทศเริ่มเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเจ้าของหรือการบริหารจัดการจากรัฐบาลมาสู่เอกชน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของแนวความคิด การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

จากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเกิดแนวคิดในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปสู่ภาคเอกชนและได้มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยให้ความหมายของคำว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) ไว้หลายท่าน ดังนี้

ฮิลด์ (Heald, 1983 : 112) ให้ความหมาย คำว่า privatization เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด และสภาวะทางการเมืองที่มีบทบาททางการตลาด และบทบาทของรัฐต่อสภาวะเศรษฐกิจ สังคม มีความเห็นว่า ความคิดเกี่ยวกับบทบาทของรัฐในปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงไปจากสมัย ค.ศ. 1945 ขณะเดียวกันประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายต่างมีความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพในการวางแผน และควบคุมของรัฐบาล ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่มีขอบเขตครอบคลุมถึงนโยบายต่างๆ ที่มีอยู่มากมาย ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้นาฬิกาหลักเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ประโยชน์ เพื่อลดบทบาทของรัฐ ด้วยการกล่าวอ้างประเด็นเสรีภาพ และประสิทธิภาพ

เพนเซ (Pense, 1985 : 31 อ้างถึงใน พิพัฒน์ ไทยอารี, 2531 : 71-74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กระบวนการใดๆ ที่ลดบทบาทของรัฐ หรือกิจการภาครัฐที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และในบางครั้งอาจจะรวมถึงคำว่า divestiture ซึ่งหมายถึง การปลดปล่อยภาระ โดย การขายทรัพย์สิน หรือหุ้นส่วนของกิจการซึ่งรัฐบาลเป็นเจ้าของหรือดำเนินการอยู่ นอกจากนี้แล้ว ยังมีผู้ให้ความหมายไว้อีก เช่น

เชอร์ลีย์ (Shirley, 1985 : 3 อ้างถึงใน พิพัฒน์ ไทยอารี, 2531 : 71-74) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงการที่รัฐขาย หรือเปลี่ยนสภาพการเป็นเจ้าของกิจการหรือล้มเลิกกิจการและขายทรัพย์สินไป

การขายหรือเปลี่ยนสภาพการเป็นเจ้าของนี้ คือ การขายหุ้นให้เอกชนไปนั่นเอง และหมายความรวมถึง การแปรรูปทางการบริหารกิจการภาครัฐบาลโดยการให้สัมปทาน หรือการสัญญาว่าจ้างให้ภาคเอกชน ทำบริการบางอย่าง โดยมีสัญญาว่าจ้าง

โคแวน (Cowan, อ้างถึงใน วุฒิชัย สิริพิริคานันท์, 2535 : 1) ได้เสนอกรอบความคิด เรื่อง การแปรรูปรัฐวิสาหกิจว่า เป็นวิถีทางใหม่ที่จะใช้แก้ปัญหารัฐวิสาหกิจ โดยมีแนวทาง คือ การปลดปล่อยภาระหรือการเลิกล้มกิจการ การสร้างระบบการแข่งขันระหว่างภาครัฐบาล หรือภาคเอกชน และการว่าจ้างบริษัทเอกชนต่างชาติ หรือบริษัทของชาวพื้นเมืองเข้าบริหารรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุน โดย มุ่งจะช่วยให้กิจการเหล่านี้มีกำไรหรืออย่างน้อยก็อยู่ในระดับคุ้มทุน

แนวความคิดของ โคแวน แยกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. แนวความคิดของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายระดับชาติ คือ การเสริมสร้างบทบาทของเอกชนให้มีประสิทธิภาพและบทบาทของภาครัฐบาลให้มีขอบเขตเพียง เป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ และพิทักษ์กฎของสังคมโดยส่วนรวม พร้อมทั้งเสนอให้มีการแข่งขันระหว่าง ภาครัฐบาลกับเอกชน รวมตลอดถึงประเด็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการมีกำไรและเกณฑ์ การให้เงินอุดหนุนที่ชัดเจน

2. แนวความคิดที่สะท้อนนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ คือ การแสวงหาหรือคงไว้ ซึ่งอิทธิพลทางเศรษฐกิจของประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือการเสนอบริการความชำนาญ และประสบการณ์ด้วยการทำสัญญาว่าจ้างบริษัทเอกชนต่างชาติ เข้าบริหารกิจการเพื่อจะได้ถ่ายทอด ทักษะการบริหารแก่ประเทศที่มีระดับการพัฒนาอย่างไม่ก้าวหน้า

ส่วนในด้านของนักวิชาการไทยนั้น พันธ์ สิมะเสถียร (2528 : 19) ให้ความหมายคำว่า privatization ว่าหมายถึงการโอนกรรมสิทธิ์ให้ทรัพย์สินหรือการแปรรูปกิจกรรมของรัฐให้เป็นของ ภาคเอกชนซึ่งตรงกันข้ามกับความหมายของคำว่า nationalization คือเป็นการโอนทรัพย์สินหรือแปรรูปกิจกรรมของเอกชนกลับมาเป็นของรัฐ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจสู่ภาคเอกชน คือการลดบทบาทของ ความเป็นเจ้าของ หรือดำเนินการแทนหรือมีโอกาสดำเนินการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น

ไกรยุทธ ธีรตยาตินันท์ (2533 : 163-164) ก็ได้แปลความหมาย privatization ว่า การให้ เอกชนดำเนินการแทนรัฐ หรือ การแปรรูปกิจกรรมของรัฐให้กิจกรรมของเอกชน หรืออาจกล่าวสั้นๆ คือ การแปรรูปกิจกรรมของรัฐ ในความหมายด้านปรัชญา หรืออุดมการณ์ทางการเมือง และทาง ด้านเศรษฐกิจ หมายถึง การขยายบทบาทของเอกชนในภาครัฐ หรือการผ่อนถ่ายให้ภาคเอกชนได้เข้า มาทำหน้าที่แทนรัฐ

ธีรพันธุ์ วิชาวิกุล (2534 : 7) ได้กล่าวสรุป ไว้ว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางความคิดและบทบาทของภาครัฐในการดำเนินการทาง เศรษฐกิจมาเป็นการเปิดโอกาสให้มีการประกอบการโดยเสรี และผ่อนคลายการควบคุมหรือลด

กฎเกณฑ์ตลอดจนมีการนำระบบการตลาดเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการเน้นบทบาทของภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนในการดำเนินกิจการเหล่านี้ให้มากขึ้นโดยวิธีการต่างๆ เช่น การขายทรัพย์สิน การขายหุ้นให้กับเอกชน และการทำสัญญาว่าจ้าง

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์การของรัฐ ในด้านการบริหารจัดการไปสู่ระบบการบริหารภาคเอกชนที่พร้อมเข้าสู่การทำธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อผ่อนคลายให้การปฏิบัติงาน และการบริหารคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน และสนับสนุนโดยรัฐ ทำให้สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้สะดวกคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินการและโอกาสทางการแข่งขันในอนาคต เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็น บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และเกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง และการบริหารจัดการ ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

การศึกษารูปแบบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจได้มีผู้กล่าวถึง สถานการณ์การแปรรูปธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศ จากผู้บริหารของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในการเข้ารับตำแหน่ง ไว้ดังนี้

วิฑิต สัจพจน์ (2547 อ้างถึงใน กรุงเทพธุรกิจ, 2547 : 7) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้เตรียมศึกษารูปแบบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปสู่รูปแบบบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ตาม บมจ.ปตท. โดยได้สานต่อนโยบายจาก คณะบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่ให้น้ององค์กรพร้อมเข้าสู่การเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งขณะนี้เตรียมศึกษารายละเอียด วิธีการแปรรูปองค์กรจากรัฐวิสาหกิจไปสู่ บริษัทจำกัด (มหาชน) อย่างเต็มรูปแบบจาก ปตท. เนื่องจากเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลการดำเนินงานที่ดีหลังจากแปรรูป โดยศึกษารูปแบบระหว่างรัฐวิสาหกิจด้วยกัน เพราะเข้าใจโครงสร้างองค์กรกันได้ดีกว่า ดังนั้นจึงไม่ต้องว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกแนะนำ ระหว่างนี้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบ ลดชั้นการบริหารที่ซับซ้อนลงอีกครั้ง ขณะเดียวกัน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จะต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ สร้างให้พนักงานมีความกระตือรือร้นพร้อมรับ การแข่งขันในอนาคตยิ่งขึ้น สำหรับแนวโน้มของธุรกิจต่อไปของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จะเพิ่มบทบาทการให้บริการสื่อสารข้อมูล ขณะที่โทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศจะถูกลดบทบาทลง เนื่องจากรายได้จะมาจากธุรกิจด้านสื่อสารข้อมูลมหาศาล

ขณะเดียวกัน สุรพจน์ สืบวงศ์ดี (2547 อ้างถึงใน กรุงเทพธุรกิจ, 2547 : 7) รัฐมนตรีไอซีที ในขณะนั้นก็ได้กล่าวไว้ว่า การจัดตั้งคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช. จะมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญมากต่อทิศทางการดำเนินกิจการโทรคมนาคมในประเทศไทยนับจากนี้ โดยจะมีทั้งหน้าที่ในการกำหนดลักษณะและประเภทของกิจการโทรคมนาคม กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการกำกับดูแลการประกอบกิจการโทรคมนาคม และกำหนดมาตรการให้มีการแข่งขันโดยเสรี

อย่างเป็นทางการระหว่างผู้ประกอบการในกิจการโทรคมนาคม เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้เป็น การเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคมภายใต้ข้อตกลง เจเนอรัลเอกรีสทางการค้ากับ องค์การการค้าโลก หรือ WTO ในปี 2549 นี้ด้วย

4. ประสบการณ์แปรรูปกิจการสื่อสารโทรคมนาคมในต่างประเทศ

นอกจากการแปรรูปในประเทศไทยที่กำลังได้รับการดำเนินการอยู่นั้น ในต่างประเทศได้มีการดำเนินการแปรรูปมาก่อนแล้ว ดังจะได้กล่าวต่อไป

ประเทศสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงนโยบายโทรคมนาคมในสหรัฐอเมริกาแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรก พ.ศ. 2501-2514 ช่วงที่สอง พ.ศ. 2514-2523 และช่วงที่สาม พ.ศ. 2523-2530 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลงนโยบายโทรคมนาคมเพื่อนำไปสู่การแข่งขันทั้งสิ้น 30 ปี ก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบาย บริการโทรศัพท์ท้องถิ่น บริการโทรศัพท์ทางไกลภายในประเทศและระหว่างประเทศ ผูกขาดการให้บริการ โดยบริษัท American Bell และบริษัท American Telephone and Telegraph : AT&T หลังการเปลี่ยนแปลงนโยบายบริการโทรศัพท์ท้องถิ่นมีบริษัทเอกชนรายเดียวเป็นผู้ให้บริการ บริษัทโทรศัพท์ทางไกลภายในประเทศและระหว่างประเทศ มีบริษัทเอกชนหลายราย แข่งขันให้บริการ มีการจัดตั้งองค์กรกลางเพื่อดูแลกิจการโทรคมนาคมของประเทศ หลักการและวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนโยบายโทรคมนาคม ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงสหรัฐอเมริกาได้ อนุญาตให้เอกชนเข้ามาดำเนินธุรกิจแข่งขันในกิจการโทรคมนาคมภายในขอบเขตอันจำกัด เช่น รัฐจะ ทำการควบคุม หรือผูกขาด เฉพาะกิจการโทรคมนาคมที่ไม่มีคอมพิวเตอร์และสนับสนุนให้มีการแข่งขัน ในกิจการอื่น ในระยะต่อมาได้มีกำหนดขอบเขตระหว่างบริการหลัก (basic services) กับ การบริการเสริม ผลกระทบภายหลังจากเปลี่ยนแปลงนโยบาย พนักงานและลูกจ้างบางส่วนในบริษัท AT&T ที่ถูกปลดออก ก็ได้รับการจ้างใหม่จากบริษัทอื่น ซึ่งเข้ามาดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมภายหลัง การลดการผูกขาด ส่วนพนักงานและลูกจ้างที่ยังอยู่ บริษัท AT&T ก็มีการเพิ่มเงินเดือนให้ และมี การยืระยะเวลาการจ่ายเงินโบนัส

ทางด้านของประเทศสหราชอาณาจักร ก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบายกิจการโทรคมนาคมทุก ประเภทผูกขาดการให้บริการโดยรัฐบาล หลังการเปลี่ยนแปลงนโยบาย มีการแยกการให้บริการ โทรคมนาคมออกจากการไปรษณีย์ โดยการตั้งหน่วยงานใหม่คือ British Telecom หลังจากนั้น บริษัท British Telecom ได้ถูกแปรรูปโดยให้เอกชนเข้ามาถือหุ้นได้มีการอนุญาตให้บริษัทเอกชน เข้ามาให้บริการหลักแข่งขันกับบริษัท British Telecom มีการจัดตั้งองค์กรกลางอิสระเพื่อดูแลกิจการ โทรคมนาคมของประเทศ ดูแลอัตราค่าบริการ การขยายงานบริการโทรคมนาคม และดูแลให้การแข่งขัน ในด้านธุรกิจอุปกรณ์ปลายทางเป็นไปได้อย่างยุติธรรม หลักการและวิธีการดำเนินงานการดำเนิน ธุรกิจโทรคมนาคมควบคุมโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม secretary of state for trade and industry มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการออกและเพิกถอนใบอนุญาต และรัฐบาลสงวนสิทธิ

ที่จะถือ golden share เพื่ออำนาจในการควบคุมกิจการโทรคมนาคม เช่น การป้องกันการขยายหุ้นของบริษัท British Telecom ผลจากการเปลี่ยนแปลงบริษัท British Telecom ยังคงรักษาผลกำไรได้จากบริการ และรายได้ของบริษัท British Telecom เพิ่มขึ้นปีละ 10 เปอร์เซ็นต์บริษัท British Telecom ยังได้เปลี่ยนนโยบายไปสู่เชิงธุรกิจและปรับปรุงการคิดค่าบริการต่างๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การแข่งขันทำให้อัตรากำไรบริการและอุปกรณ์ปลายทางลดลงสามารถให้บริการในอัตราที่ต่ำกว่าเดิมประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์

ส่วนของประเทศญี่ปุ่นก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบายบริการโทรคมนาคมภายในประเทศ มีบริษัท Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation เป็นผู้ผูกขาดการให้บริการ และมีบริษัท Kokusai Denshin Denwa Company เป็นผู้ผูกขาด การให้บริการโทรคมนาคมระหว่างประเทศ หลังการเปลี่ยนแปลงนโยบายมีการแปรรูป Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation : NTT และ Kokusai Denshin Denwa Company : KDD โดยให้เอกชนสามารถเข้ามาถือหุ้นได้ภายในขอบเขตจำกัด มีการออกใบอนุญาตให้บริษัทเอกชนอื่นๆ เข้ามาดำเนินกิจการ และให้บริการโทรคมนาคมทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศมีการจัดตั้ง Japan Approval Institute for Telecommunications Equipment : JAITE ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อการตรวจสอบและรับรองอุปกรณ์ปลายทางเป็นไปได้อย่างยุติธรรม ผลกระทบภายหลังการเปลี่ยนแปลงนโยบาย NTT และ KDD ยังคงเป็นโครงข่ายหลักที่ให้บริการโทรคมนาคมภายในประเทศและระหว่างประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงด้านอัตรากำไรของบริษัท KDD ซึ่งหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงอัตรากำไรลดลงประมาณร้อยละ 36 ในช่วงเวลา 10 ปี ตั้งแต่มีการเปิดเสรี (ทัศนีย์ คัมพาทูโธ และ สุดใจ น้าผุด, 2539 อ้างถึงใน ก่อเกียรติ พลายุบล, 2542 : 39 -40)

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยได้มีความเห็นว่า จากการที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และการแข่งขันทางด้านโทรคมนาคมที่สูงขึ้นและรุนแรงขึ้น ทำให้รัฐวิสาหกิจทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับและเข้าสู่การแข่งขันที่จะเป็นการเปิดเสรีทางด้านโทรคมนาคมของโลก จึงต้องสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และในแต่ละประเทศก็จะต้องมีคณะกรรมการอิสระที่จะเข้ามาดูแลและกำกับการให้บริการโทรคมนาคม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานยากยิ่งขึ้น หน่วยงานของรัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนโดยการแปรรูปให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อการอยู่รอดขององค์กร และแบ่งเบาภาระการสนับสนุนจากรัฐ เมื่อได้แปรรูปแล้วแต่ละองค์กรก็เกิดผลกระทบตามมาในหลายด้าน ทั้งในส่วนองค์กร และส่วนที่เกิดกับพนักงาน เนื่องจากองค์กรจะต้องลดขนาดปรับตัวให้กระชับด้วยการปลดพนักงานออก ให้มีการเข้าโครงการ early retire เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และสร้างประสิทธิภาพให้สูงขึ้นเพื่อการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกขาดความมั่นคงในการทำงาน การลดสวัสดิการ

บางส่วนให้น้อยลง และการปรับลดสิทธิประโยชน์อื่นๆ เนื่องจากต้องการลดค่าใช้จ่ายลงสาเหตุเพราะรายได้ที่ลดลงเนื่องมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้ราคาในการให้บริการต้องแข่งขันกันรายได้จึงลดลงไปด้วย เป็นสาเหตุให้พนักงานต้องได้รับผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จึงมาเป็นเหตุในการทำวิจัยครั้งนี้

จากบทสรุปดังกล่าวจึงเป็นประเด็นที่ทำให้ผู้วิจัยนำผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ คือ การปรับลดพนักงาน โดยการปลดออก การให้ออกจากงาน การเปิดโครงการ early retire การปรับลดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มาเป็นตัวแปรตาม เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ที่ได้รับภายหลังจากได้ดำเนินการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนแล้ว

รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือ CAT Telecom Public Company Limited เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคม ทั้งในและระหว่างประเทศ ได้ดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้งเป็น บริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10,000 ล้านบาท ประกอบด้วย หุ้นสามัญจำนวน 1,000 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้ หุ้นละ 10 บาท ตาม มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 โดยได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตาม ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทั่วไป สามารถบริหารจัดการในรูปแบบของเอกชนได้เต็มรูปแบบ รวมทั้งการกระจายหุ้น ในตลาดหลักทรัพย์ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม

ในด้านปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางของธุรกิจสื่อสารในปี 2548 คณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กทช. ซึ่งจัดตั้งขึ้นแล้วเสร็จใน ช่วงท้ายของปี 2547 ที่ผ่านมา บทบาทและขอบเขตหน้าที่ของ กทช. ในฐานะองค์กรอิสระที่จะเข้ามากำหนดลักษณะและประเภทของกิจการโทรคมนาคม โครงสร้างค่าธรรมเนียม การออกใบอนุญาต และ เงื่อนไขต่างๆ ทางด้านระบบโทรคมนาคมของประเทศเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการแข่งขัน จะมีการออกใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมให้กับผู้ให้บริการสื่อสารบางรายที่หมดสัญญาสัมปทาน กับหน่วยงานที่ให้สัมปทานเดิม ซึ่งใบอนุญาตที่คาดว่าจะได้รับการพิจารณาาก่อนนั้นคงจะเป็นใบอนุญาตสำหรับการให้บริการอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้จะยังมีการพิจารณานำเอาการคิดค่าเชื่อมโยงโครงข่าย (interconnection charge) มาใช้อีกด้วย

ในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคม จากหน่วยงานของรัฐ 2 แห่ง คือ การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) และ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ซึ่งต้องเปลี่ยนสภาพจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทเอกชน และเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้กำกับดูแล (regulator) มาเป็นผู้ให้บริการ (operator) แข่งขันการให้บริการเท่าเทียมกันของผู้ให้บริการกิจการโทรคมนาคมทุกแห่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาวะการแข่งขันของตลาดให้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นไปอีก

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จัดได้ว่าเป็นกระบวนการที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการศึกษาถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของพนักงานจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จึงจำเป็นต้องทราบแนวคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และยังถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และลดกระแสการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งต้องใช้ทฤษฎี แนวความคิด วิธีการ กลยุทธ์ต่างๆ สำหรับเป็นเครื่องมือในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ (จารุศักดิ์ ไพศาล, 2547 : 11) เราจึงต้องทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการเปลี่ยนแปลง (change) เป็นปรากฏการณ์ปกติที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันที่ทุกคนต่างยอมรับกันโดยทั่วไป ไม่มีใครสามารถหยุดยั้งการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาให้เหมาะสมที่สุด โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในหลายระดับ และ ในหลากหลายมิติ เช่น การเปลี่ยนแปลงของบุคคล กลุ่ม องค์กร และ สังคม ซึ่งเกิดในรูปของ อายุ ความคิด ทักษะคติ การเติบโต หรือการถดถอย และสำหรับองค์การธุรกิจก็เช่นเดียวกัน ไม่มีองค์การใดหยุดนิ่งโดยไม่เปลี่ยนแปลงได้ เพราะองค์กรเป็นระบบเปิด (open system) ที่ต้องปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับระบบภายนอก เช่น ระบบสังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอดท่ามกลางกระแสการพลวัตของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าว จำเป็นต้อง มีความยืดหยุ่น (flexibility) และเรียนรู้ที่จะปรับตัว ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบองค์กรทั้งการทำให้ทันสมัย (modernization) พร้อมกับการพัฒนา (development) จึงจะถือเป็น การนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องการจะเตรียมความพร้อมให้แก่องค์การในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการแข่งขันทางธุรกิจที่ปรับตัวอย่างไม่หยุดยั้ง นอกจากนี้ความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ยังเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างสมบูรณ์

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง คำว่า การเปลี่ยนแปลง (change) หมายถึง การดัดแปลง ยักย้าย การทำให้ลักษณะต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการแก้ไข ปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้อยู่ในสภาพที่ต่างไปจากสภาพเดิม ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น หรือที่ แย่ลงก็ได้ในการศึกษาความหมายของคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้มีนักวิชาการและนักทฤษฎี กล่าวไว้แตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจจะนำมาเปรียบเทียบกัน ดังนี้

เวโก (Vago, 1980 : 33-62 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยบูรพา [online], 2546) กล่าวถึง ทฤษฎีวิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงที่มีมาตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกและแบ่งกลุ่มได้ คือ ทฤษฎีวิวัฒนาการ (evolutionary theory) เป็นแนวความคิดที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีวิวัฒนาการทางชีวภาพของ ชาร์ลส์ ดาร์วิน (Charles Darwin) โดยนักสังคมวิทยาในกลุ่มทฤษฎีวิวัฒนาการ เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับ โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งในลักษณะที่มีการพัฒนาและก้าวหน้ากว่าขั้นที่ผ่านมามี การเปลี่ยนแปลงจากสังคมที่มีรูปแบบเรียบง่ายไปสู่รูปแบบที่สลับซับซ้อนมากขึ้น และมีความเจริญก้าวหน้า ไปเรื่อยๆ จนเกิดเป็นสังคมที่มีความสมบูรณ์

ส่วน สเปนเซอร์ (Spencer, ม.ป.ป. อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยบูรพา [online], 2546) ได้เสนอว่า วิวัฒนาการของสังคมมนุษย์เป็นแบบสายเดียว (unilinear) ที่ทุกสิ่งทุกอย่างในจักรวาลมี จุดกำเนิดมาจากแหล่งเดียวกันด้วยและมารวมตัวกันด้วยกระบวนการสังเคราะห์ (synthesis) ทำให้เกิด พัฒนาการที่ก้าวหน้าขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น การพัฒนาของสังคมจะมีวิวัฒนาการเป็นไปตามกฎของ ธรรมชาติ กล่าวคือ มนุษย์ที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมใหม่ๆ ได้เป็น อย่างดีจะมีชีวิตอยู่รอดตลอดไป และนำไปสู่ การพัฒนาที่ดีขึ้นต่อไป

ด้านของโรเจอร์ และแม็คอินทิฟ (Rogers and McIntive, 1983 : 266) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นมาในลักษณะเช่นนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่ง หมายถึง การทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในด้านโครงสร้าง ขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัยหรือรูปนัย สถานภาพและบทบาทของคนในองค์การหรือ สภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้

มิทเชล (Mitchell, 1983 : 508) กล่าวว่าไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การหมายถึง ความพยายามที่จะ ปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน และโครงสร้างขององค์การ หรือกระบวนการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ของมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1998 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 147-148) ได้ชี้ให้เห็น องค์การที่จะประสบความสำเร็จ สร้างกำไร อยู่รอดอย่างรุ่งเรืองได้ว่า พึงมีลักษณะ 7 ประการ คือ

1. มีความมั่นคงของการว่าจ้าง
2. ดำเนินการว่าจ้างบุคคลอย่างเลือกสรรแล้วให้ดี
3. มีลักษณะการทำงานแบบทีมอิสระ
4. มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่ค่อนข้างสูง และผูกเข้ากับผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ
5. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก

6. ลดอุปสรรค ความแตกต่าง และปัญหา

7. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับชั้นขององค์กร

วิทเลย์ และ โรเจอร์ส (1993 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 152-153) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรในอนาคตจะต้องปรับตัวได้ ยืดหยุ่นเรียนรู้อย่างชาญฉลาด ทำตนเหมือนเป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงอยู่ในระบบได้ดี (organization are living systems) ที่สามารถจัดระเบียบให้แก่ตนเองได้ (self-organized) เข้ากับความเปลี่ยนแปลงใดๆ โครงสร้างและทางแก้ไขต่างๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ที่ชั่วคราว คน และทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนต่างๆ ได้ดี โดยไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนโดยชัดเจนไว้ก่อน องค์กรจะต้องมีความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง (experimentation is the norm) ที่เปิดโอกาสให้ผู้คนมีการเข้ามาเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมให้มากกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเกิดขึ้นหรือถดถอยไป ขึ้นกับว่าใครพร้อมและใครมีข้อมูล (leaders emerge and recede based on who is available and who has information self organization) ต้องสามารถเป็นชุมชนของการปฏิบัติ (communities of practice) ที่เป็นตาข่ายของความสัมพันธ์ มีการบริหารกันเองอย่างอิสระ และมีเงื่อนไข 3 ประการที่เป็นวงจรอันไม่หยุดนิ่ง

ในด้านของ ดูเกส และ แกสกี (Duques and Gaske, 1997 : 33-51) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรขนาดใหญ่ในอนาคตต้องสามารถสร้างความเกี่ยวข้องระหว่าง service-profit chain ได้ โดยผ่าน 4 ปัจจัยคือ

1. ทำตนเหมือนหน่วยงานเล็กๆ จัดโครงสร้างโดยพิจารณาจากสินค้าและบริการที่ให้บริการสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2. สร้างความจำเป็นที่จะผลิตสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า

3. กำหนดหน้าที่ที่ต้องทำ โดยคำนึงถึงการให้คุณค่าเพิ่ม (value added)

4. สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ทรงพลัง มีค่านิยมชั้นนำ

บาร์ทเลตต์ และ โกแชล (Bartlett and Ghoshal, 1997 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 163) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบขององค์กรจะเปลี่ยนไป ที่จำเป็นต้องอาศัยบทบาทหน้าที่ของการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปด้วย องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างให้เน้นด้านกลุ่มการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกันปฏิบัติข้ามสายงาน มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ (empowerment) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใหม่ จะมีลักษณะต่างๆ กัน ซึ่งจะส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติตามบทบาทใหม่

ค็อตเตอร์ (Kotter, 1999 : 87-99 อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 222) ก็ได้ให้คำแนะนำ 8 ประการในการบริหารความเปลี่ยนแปลง น่าสนใจ ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงวิกฤติเป็นโอกาส

2. สร้างทีมงาน แนวร่วมที่ทรงพลังโน้มนำการเปลี่ยนแปลง

3. สร้างวิสัยทัศน์ ชื่นชมความพยายามในการปรับเปลี่ยน

4. สื่อสาร สร้างความเข้าใจ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักต้น
5. เพิ่มอำนาจให้ผู้อื่นในการตัดสินใจ เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
6. วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อบ่มบ่มสร้างความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น
7. รวบรวมผลสำเร็จจากการปรับปรุงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
8. ปลุกฝังแนวทางใหม่ๆ ของความสำเร็จเข้าสู่ระบบการทำงานขององค์กร

วิวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 147) นักวิชาการไทยได้กล่าวถึง ความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันไว้ว่า ในศตวรรษที่ 21 กระแสความเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรมสลับซับซ้อนมากขึ้นที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติงานทักษะของผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากจะมีสมรรถนะด้านสมองที่สามารถเกี่ยวข้องกับความสามารถ ความไม่แน่นอน และความกำกวมได้แล้ว ยังต้องมีทักษะฝีมือหลากหลาย (multi-skilling) เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถจัดการกับแรงกดดันต่างๆ ทั้งในชีวิตและการทำงานได้ องค์กรในศตวรรษหน้า ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านขนาด จำนวน อำนาจ และโครงสร้างมากมาย มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้าช่วยการปฏิบัติงานมากขึ้น

ทัศนะของผู้ทำการวิจัยสามารถสรุปความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ว่าเป็นความพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆ ขององค์กร เช่น ระบบโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ ระบบบัญชี เป็นต้น ซึ่งอาจจะเป็นระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสถานะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้และจะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นเพื่อที่สามารถเข้าสู่การแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมมีการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงองค์กรถือได้ว่าเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ภายใต้แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาขององค์กรไม่ได้ยุติแต่เพียงเท่านั้น ยังคงมีปัญหาคืออย่างหนึ่ง ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเกิดขึ้นจากบุคคลในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าพื้นฐานของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น จากทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง เราจึงต้องรู้ถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้เราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้จำแนกถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ คือ

เฮอ์เบิร์ต (Herbert, 1976 : 343-344) ได้แยกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับงาน (work related factors) ได้แก่
 - 1.1 ความกลัวเกี่ยวกับวิทยาการและการว่างงาน
 - 1.2 ความกลัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน
 - 1.3 ความกลัวเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่อาจจะลดลง
 - 1.4 ความกลัวที่เกี่ยวกับการ โยกย้าย
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับบุคคล (individual factors) ได้แก่
 - 2.1 ความไม่พอใจเกี่ยวกับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าสภาพปัจจุบันไม่เหมาะสม
 - 2.2 การไม่พอใจในผลงานปัจจุบัน
 - 2.3 ความกลัวว่าจะต้องเพิ่มความชำนาญมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน
 - 2.4 ความกลัวว่าจะต้องทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม
3. องค์ประกอบทางสังคม (social factors) ได้แก่
 - 3.1 ไม่ต้องการที่จะปรับตัวใหม่ทางสังคม
 - 3.2 ไม่ชอบการควบคุมในระบบใหม่
 - 3.3 ขาดความร่วมมือในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
 - 3.4 กลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าสังคม

สตีล (Steer, 1977 : 167) มองว่าสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุส่วนบุคคล (personal sources) และ สาเหตุจากองค์กร (organizational sources) ดังนี้

1. สาเหตุส่วนบุคคล (personal sources) ได้แก่
 - 1.1 เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์กระบวนการตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
 - 1.2 มองไม่เห็นความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง
 - 1.4 กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (status) ความมั่นคง (security) อำนาจหน้าที่ และอื่นๆ
 - 1.5 ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิมนั้น (status quo)
 - 1.6 ค่านิยมของกลุ่มและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลในการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง
2. สาเหตุจากองค์กร (organizational sources) ได้แก่
 - 2.1 เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะเสียดุลอำนาจที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มของ

องค์กร

2.2 ระบบผลตอบแทนอาจจะบังคับให้ต้องรักษสถานภาพเดิมไว้จึงมีพฤติกรรม
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.3 วิธีการที่เลือกเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี

2.4 ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์

2.5 โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

แซนเดอร์ (Zander, ม.ป.ป. อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2534 : 714) ได้จำแนกถึงเหตุผลที่ทำให้บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน
2. บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
3. เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเหตุผลส่วนตัวของบางคนเท่านั้น
4. นิสัยการทำงานของกลุ่ม ไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลง
5. การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ
6. มีความกลัวเกิดขึ้น
7. มีงานอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
8. ค่าตอบแทนไม่เพียงพอ
9. ผลประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้อง
10. ขาดความไว้วางใจในตัวบุคคลผู้ริเริ่ม
11. ต้องการอยู่ในสภาพเดิมมากกว่า

นอกจากนี้ในด้านของ อรุณ รักธรรม (2530 : 571-572) ยังได้จำแนกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่ามาจาก

1. ความกลัวในด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การที่จะต้องทำงานเพิ่มมากขึ้นแต่รายได้เท่าเดิมจะต้องเพิ่มเวลาทำงานมากขึ้นแต่รายได้ลดลง ต้องการความชำนาญไม่มากนัก และโอกาสในความก้าวหน้าลดน้อยลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อการรายได้หรือมาตรฐานการครองชีพ

2. ความกลัวในด้านความมั่นคงส่วนตัว ได้แก่ คนไม่ต้องการสูญเสียตำแหน่งในอนาคต การสงสัยในตำแหน่งใหม่ว่าจะต้องรับผิดชอบสูงขึ้น

3. ความกลัวเกี่ยวกับการลดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ งานใหม่มีความรับผิดชอบน้อยกว่าเดิมอำนาจหน้าที่ลดลงไปและอาจจะได้รับการบังคับบัญชามากกว่าเดิม

4. ความกลัวในความไม่สะดวกส่วนตัว ได้แก่ การที่จะต้องทำงานหนักกว่าเดิม การทำงานยากกว่าเดิมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่

5. ความกลัวในทางสังคม ได้แก่ การสูญเสียฐานะทางสังคม บุคคลอื่นจะคิดว่าตนมีความสำคัญน้อย การที่จะต้องสูญเสียสมาชิกภายในกลุ่มซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

เทพพนม เมืองแมน (2529 : 262-264) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดมาจากปัจจัยหลายปัจจัยมาประกอบกันคือ

1. องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ (economic factors) เป็นเหตุผลที่ชัดเจนที่สุดสิ่งที่คุณคนมักจะคำนึงถึงมากที่สุด ได้แก่ สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจของคุณคนและครอบครัวซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทำลายโอกาสความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่งแล้วบุคคลก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2. ความไม่สะดวก (inconvenience) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคคลนั้นกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ชีวิตส่วนบุคคลมีความลำบาก เช่น มีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่หรือกลัวว่าจะไม่มีความมั่นคงเหมือนเดิม

3. ความไม่แน่นอน (uncertainty) ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการปรับปรุงขึ้นมาจากสิ่งเก่าก็ตาม แต่ก็ยังเป็นสิ่งใหม่ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าคุณคนถูกคุกคามและมีความไม่แน่นอนซึ่งความกลัวที่เกิดขึ้นนี้มาจากการขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใหม่นั้น โดยธรรมชาติคนเราชอบไม่รู้ถึงสถานการณ์ภายนอกหน้า ซึ่งคนทั่วไปแล้วชอบจะรีรอที่จะเผชิญกับสิ่งใหม่

4. สัญลักษณ์ (symbol) สัญลักษณ์สามารถที่จะสร้างปัญหาในการเปลี่ยนแปลงได้โดยสัญลักษณ์จะเป็นตัวแทนคุณค่าของงานที่มีความสัมพันธ์กับค่านิยมของคนในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น ถ้างานของกลุ่มถูกโจมตี ผู้ปฏิบัติงานจะรวมตัวกันที่จะป้องกันการโจมตี

5. การคุกคามต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (threats to interpersonal relationships) ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามาขัดขวางความสัมพันธ์ทางด้านสังคม และมาตรฐานของกลุ่มแล้ว จะถูกต่อต้านอย่างรุนแรงจากกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงที่มีการคุกคามต่อตัวเขาหรือสถานภาพทางสังคมของเขา

6. ความไม่พอใจต่อคำสั่งใหม่และการควบคุมที่เพิ่มขึ้น (resentment towards new orders and increased control) เมื่อใดที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็จะมีการเพิ่มคำสั่งใหม่ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไม่มากนักน้อย ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อมนุษย์ในองค์กร

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าองค์กรใด ชอบมีผู้ได้รับผลกระทบ และก็คือ บุคคลผู้ที่อยู่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังที่มีผู้กล่าวถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2532 : 30-43) กล่าวไว้ว่า ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว นักบริหารมีความเชื่อว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากผลของการเปลี่ยนแปลง ก็ต่อเมื่อสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งการลดการต่อต้านจำเป็นจะต้องเข้าใจธรรมชาติ

พฤติกรรม ทักษะ และความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และรวมถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์การซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การได้แก่

1. ผลกระทบทางพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมาก การฝึกพฤติกรรมเก่าที่เคยทำย่อมจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรู้สึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากหรือน้อยแค่ไหนเพียงใด

2. ผลกระทบด้านจิตวิทยา การเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดก็ตามมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนเปลี่ยนวิถีชีวิตบุคคล และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของงานที่บุคคลกำลังทำซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายต่อบุคคลเพียงใด โดยเฉพาะต่อการทำงานในอนาคตของบุคคลนั้นๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานที่เคยทำซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อจิตวิทยาของผู้เกี่ยวข้องมากมาย และจากคำถามที่จะเกิดขึ้นจากความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

3. ผลกระทบทางด้านสังคมในองค์การ การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบทางสังคมด้วย โดยเกิดขึ้นในสถานะที่เป็นความสัมพันธ์การทำงานในกลุ่ม กับฝ่ายบริหารและกับองค์การในส่วนรวมและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง ซึ่งจะมีการสั่งงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม ทำให้ทุกคนต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่นั้น รวมทั้งบุคลิกลักษณะส่วนตัว ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงด้วย

2. ทักษะที่เป็นตัวกำหนดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มาจากทัศนคติของบุคคล ความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์จะรุนแรงขึ้นถ้าหากทัศนคติต่อสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้น ได้แก่ (อรุณ รักธรรม, 2532 : 30-43)

1. ความรู้สึกก่อนมีการเปลี่ยนแปลงตกอยู่ในภาวะของความกลัว
2. ความรู้สึกทางวัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. คนเกิดความไม่แน่ใจในสถานการณ์ใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงนั้น อันจะเป็นผลกระทบต่อผลประโยชน์ของเขาหรือไม่
4. เหตุการณ์ในอดีตที่เขาเคยอยู่ อาจจะเป็นเครื่องต่อต้านความรู้สึกของเขาได้
5. การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการทำลายค่าของมนุษย์ หรือในคุณค่าส่วนตัวของเขา ลงมาหรือไม่

ความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงถ้าหากสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลเหนือกว่า
ได้แก่

1. ความรู้สึกมั่นคงขึ้น
2. มีความไว้วางใจฝ่ายบริหารและกลุ่มต่างๆ
3. พอใจในเหตุการณ์ในอดีต โดยเพิ่มพูนความสำคัญให้แก่เขา
4. มีความหวังยิ่งขึ้นในบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
5. ให้ความสำคัญในแง่มนุษยธรรมยิ่งกว่าเดิม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากเหตุผลสำคัญดังนี้

1. ความไม่มั่นคง (insecurity) ปกติคนโดยทั่วไปจะมีความพอใจในลักษณะที่ตนเองมีอยู่
และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการคุกคามความมั่นคงที่ตนเองมีอยู่

2. ทางเศรษฐกิจ (economics) การที่บุคคลที่อยู่ในระดับต่ำในองค์การคัดค้าน หรือ
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะพวกเขามีความคิดว่าตนจะต้องสูญเสียรายได้เนื่องจากการนำเครื่องจักรมา
ใช้แทนคน ส่วนผู้บริหารระดับกลางก็เริ่มกลัวจะสูญเสียรายได้เช่นกัน เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้
คอมพิวเตอร์กันมากขึ้น

3. สังคม - จิตวิทยา (sociopsychological) การเรียนรู้และวัฒนธรรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง
และจากการแปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ผิด อาจนำไปสู่การต่อต้านได้ส่วนการที่มีปฏิริยา
ตอบโต้การเปลี่ยนแปลง ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของคนที่อยู่

สรุปในทัศนะของผู้ทำการวิจัยเห็นว่า มูลเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติ
ของมนุษย์เมื่อต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจะแสดงปฏิกิริยาต่อต้านออกมา สาเหตุเนื่องจากเกรงกลัวว่า
การเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งความสูญเสียทางด้านความเป็นอยู่ และสภาพทางสังคมของตนเอง และ
การไม่ได้รับความรู้ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความไม่แน่นอนของ
ความดำรงอยู่เนื่องจากคิดว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เขาได้รับผลกระทบทางด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น
เศรษฐกิจหรือสังคมในทางลบ จึงแสดงการต่อต้าน แต่ถ้าได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจน
และมีเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ยอมรับได้แล้ว การต่อต้านก็จะลดลงได้

จากเหตุผลของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทำให้เห็นว่า การแปรปรวนวิสาหกิจก็เป็นการ
เปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งเช่นกัน พนักงานจึงเกิดความคิดที่ต่อต้านเพราะเกิดความกลัวผลกระทบที่
จะเกิดขึ้นในด้านการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง และด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัย
นำมาเป็นตัวแปรตามในการหาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บมจ.
กสท. โทรคมนาคม

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้ การรับรู้ คือ การที่บุคคลได้เห็น ได้ยิน และได้รับความรู้สึกจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การรับรู้ดังกล่าวเกิดขึ้นแต่ละบุคคล และแต่ละสถานการณ์ที่อาจเหมือนกันหรือไม่เหมือนกัน การรับรู้ต่อเหตุการณ์ หรือวัตถุในโลกนี้โดยอาศัยประสาททั้ง 5 คือ การเห็น การได้กลิ่น การลิ้มรส การสัมผัส และการได้ยิน การศึกษากระบวนการรับรู้จะชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ของสิ่งเหล่านี้จะถูกกระทบโดยตัวแปร 3 อย่าง คือ วัตถุ หรือเหตุการณ์ที่รับรู้ สภาพแวดล้อมที่การรับรู้เกิดขึ้น และบุคคลที่ทำการรับรู้ นอกจากนี้แม้ว่าคนจะมีประสาทสัมผัสเหมือนกันแต่อาจจะรับรู้สิ่งกระตุ้นจากภายนอกแตกต่างกัน เช่น (ก่อเกียรติ พลายุพล, 2542 : 37)

ลักษณะการรับรู้เกิดจากการคิดเอง โดยทั่วไปแล้วคนมักจะประเมินคนอื่นในลักษณะเดียวกันคือ เมื่อเราเห็นพฤติกรรมของใครจากภายนอก เราก็นำมาคิดเอาเองว่าคนนั้นจะต้องเป็นอย่างนั้นเป็นอย่างนี้ ซึ่งอาจไม่เป็นจริงอย่างนั้น การรับรู้ใดๆ ก็ตาม เมื่อเราเห็นแล้วเราไม่สามารถจะเข้าใจได้ถูกต้องหมด จึงต้องกลั่นกรองข้อมูลนั้นเสียก่อน เพราะสิ่งที่เข้ามาสัมผัสนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สมบูรณ์หรือมีด้านเดียวเท่านั้น แต่เมื่อเรามีความชื่นชมคนใดคนหนึ่งมาก่อน เราก็มักจะคงชื่นชมคนนั้นอยู่ตลอด เช่น เมื่อเรามีภาพพจน์เกี่ยวกับคนใดคนหนึ่งอย่างไรแล้วภาพพจน์นั้นจะติดอยู่กับบุคคลนั้นตลอดไป เป็นลักษณะการรับรู้ที่มีความมั่นคง

ลักษณะการรับรู้มีความหมายโดยทั่วไป เรายอมรับว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง และย่อมมีความหมายมีจุดมุ่งหมายของทุกคน การกระทำของบุคคลหนึ่ง อาจมีความหมายแตกต่างไปจากอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าขณะนั้นเขาทำอะไรและมีความรู้สึกอย่างไร

สภาพแวดล้อมของวัตถุหรือเหตุการณ์ที่ถูกการรับรู้ จะมีผลกระทบต่อแนวทางของการรับรู้ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม จะมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการรับรู้ ทั้งนี้สิ่งเร้าทางด้านกายภาพ และสังคมอย่างเดียวกันอาจถูกรับรู้แตกต่างกัน หรือแตกต่างกันโดยบุคคลเดียวกันภายใต้เวลาที่แตกต่างกัน

ในทัศนะของสัวิจัย สรุปลได้ว่า การที่บุคคลได้รับรู้ถึงเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านใดแล้ว ย่อมทำให้ลดผลกระทบจากการที่จะทำการต่อต้านได้ระดับหนึ่ง เพราะจากพฤติกรรมของบุคคลเมื่อได้รับรู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก่อนแล้ว ย่อมจะเคยชินกับการรับรู้ได้ในระยะเวลาหนึ่ง และจะเกิดการยอมรับได้ในที่สุด เมื่อการต่อต้านลดลงและเริ่มรับรู้ซึมซับกับการเปลี่ยนแปลง ระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่ได้รับก็จะลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีการจัดองค์การ และการจัดการ

ความหมายของการจัดองค์การและการจัดการบริหาร การบริหารจัดการใน อดีต ปัจจุบัน และอนาคต มีรูปแบบของนักทฤษฎี ที่มีแนวคิด แตก ต่าง หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับยุคสมัย และโครงสร้าง การจัดการองค์การ ดังที่จะได้นำเสนอต่อไปนี้

ความหมายของการจัดการ นักวิชาการด้านการจัดการไม่นิยมให้คำจำกัดความการจัดการ หรือการบริหาร เนื่องจากมีขอบข่ายและความหมายเกินกว่าจะนิยามด้วยประโยคสั้นๆ เพียงไม่กี่ ประโยคได้ คำนิยามที่นักวิชาการในสมัยก่อนนิยามได้แก่ความหมายขององค์ประกอบ บุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไปมาร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยดูว่ากิจกรรมใดบ้างที่เข้าข่าย ลักษณะงานตามภารกิจของการจัดการ อย่างไรก็ตามนักวิชาการด้านการจัดการในปัจจุบันมีความเห็น ไปในทางเดียวกันว่าควรให้คำนิยามความหมายของการจัดการหรือการบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทาง ร่วมกันในการอธิบายขอบข่ายของลักษณะการจัดการ แม้จะไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุม หรือ อธิบายได้เพียงบางส่วนเท่านั้นก็ตาม ก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดเจนขึ้น

มินท์เบิร์ก (Mintzberg, 1979 : 2) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การไว้ว่า โครงสร้าง องค์การ คือ ผลสรุปรวม หรือวิธีการทั้งหมด ซึ่งองค์การแบ่งสรรหรือกำหนดคนงานให้กับภารกิจต่างๆ ขององค์การ โดยจะต้องมีการประสานงานระหว่างงานและคนงานด้วย

ดริคเกอร์ (Drucker, 1989 : 55-70 อ้างถึงใน ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2540 : 11) ได้กล่าวถึงประเทศไทยไว้ว่า ประเทศไทยปัจจุบันงบประมาณประจำปีของรัฐบาลจำนวนเกือบล้าน ล้านบาท แต่รัฐบาลไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจได้ ไม่สามารถแก้ปัญหา การกระจายรายได้ ปัญหาความยากจน ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาเสพติด ในปัจจุบันประชาชนมี ความไม่พอใจในรัฐบาลและระบบราชการมากขึ้น พวกเขามีความรู้สึกว่าภาษีที่พวกเขาเสียไปนั้น ไม่คุ้มค่า ประชาชนเริ่มเรียกร้องให้รัฐบาลลดอัตราภาษีลง และมีการต่อต้านในรูปแบบต่างๆ รวมไปถึง การโกงภาษีในที่สุดระบบราชการเองก็เผชิญหน้ากับการท้าทายจากกระแสแปรรูประบบราชการ (privatization) และการเรียกร้องให้มีการปฏิรูประบบราชการเสียใหม่

สุนันทา เลาหันทน์ (2531 : 27-44) ได้กล่าวถึงคำว่า องค์การ (organization) ไว้ว่าเป็น หน่วยงานทางสังคม ที่ประกอบด้วยมนุษย์หลายคนที่อยู่ร่วมกัน เพื่อกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน องค์การจึงจะมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ได้ตอบไปมาระหว่างกัน ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2540 : 9) ได้พูดถึงองค์การภาคเอกชน ภายหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 ว่าได้มีการพัฒนาการของการเกิดบริษัทระหว่างประเทศ หรือบริษัทข้ามชาติ (trans-national corporations) ขึ้นมา ซึ่งมีผลทำให้โครงสร้างและการกระทำหน้าที่สลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น สำหรับบริษัท

ที่มีขอบเขตการดำเนินงานอยู่ภายในประเทศใดประเทศหนึ่งเฉพาะ อาจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาหลายประเภท หรือแสวงหาตลาดใหม่ซึ่งมีผลต่อความสลับซับซ้อนขององค์การเช่นกัน เช่น มีการจัดตั้งกลุ่มบริษัท บริษัทในเครือ หรือหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (strategic business unit) ขึ้นมา ถึงแม้ว่าในระยะหลังมีแนวโน้มของการลดขนาดของหน่วยงาน (downsizing) ลง หรือมีการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจเสียใหม่ ซึ่งอาจมีผลต่อการลดความสลับซับซ้อนทางด้านโครงสร้างลง แต่ความหลากหลายของการกระทำหน้าที่ของแต่ละโครงสร้างอาจเพิ่มมากขึ้น

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 136) กล่าวไว้เช่นกันว่า การบริหารงานยุคใหม่มีแนวโน้มที่จะใช้การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (relation approach) นั่นคือผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจเป้าหมาย นโยบาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผนและการพัฒนา การได้รับการยอมรับและมีความเป็นกันเอง สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จนผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 415-416) ได้กล่าวถึง คำว่า องค์การว่า ประกอบไปด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมาร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบด้วยความร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจัง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อศึกษาเรื่องขององค์การก็จะต้องศึกษาเรื่องการบริหาร (administration) หรือการจัดการ (management) ตามไปด้วย ซึ่งอาจเปรียบเทียบองค์การว่า เป็นโครงสร้างที่อยู่คงที่และมีแบบแผน ส่วนการจัดการนั้น เป็นการกระทำหน้าที่และมีลักษณะพลวัต ทั้งองค์การและการจัดการนั้นต้องขึ้นต่อกันและกันอันเปรียบเสมือนร่างกายและจิตใจที่ต้องขึ้นต่อกันและกันในสิ่งมีชีวิตหนึ่งๆ

ทักษิณ ชินวัตร (2547 อ้างถึงใน กสท โทรคมนาคม, 2547 : 23) นายกรัฐมนตรี ได้แสดงวิสัยทัศน์ที่หอประชุมกองทัพเรือ เรื่องของโทรคมนาคม ถือว่าประเทศไทยมีความแข็งแกร่งไม่แพ้ใครในโลก และต่อไปข้างหน้าจะจัดระดับการแข่งขันที่เท่าเทียมกันเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งอาจจะต้องมาจัดระเบียบกันใหม่ รัฐบาลพร้อมที่จะเปิดให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ ในเรื่อง 3 G แต่ทั้งนี้จะต้องรอ กทข. เพราะว่าเป็นเรื่องของความถี่ ประเทศไทยต้องพร้อมรับการแข่งขัน แต่ขอให้ท่านทั้งหลายสบายใจได้ว่าในวันข้างหน้าธุรกิจนี้เติบโตและขยายตัวได้แน่ แต่จะต้องแข่งขันกันเมื่อตรงนี้เกิดขึ้นการบริหารองค์กรต้องมีประสิทธิภาพสูง เพราะฉะนั้นองค์การโทรศัพท์ และการสื่อสารต้องปรับตัวอย่างแรง แล้วในที่สุดต้องรับเข้าตลาด เมื่อเข้าตลาดแล้วมีราคาอ้างอิงแล้วโอกาสที่จะรวมกันก็มีสูงเพื่อที่จะให้เกิดความเข้มแข็งทั้งคู่ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วอาจจะไม่แข็งแรงพอที่จะสู้กับเอกชน

ที่มีขอบเขตการดำเนินงานอยู่ภายในประเทศใดประเทศหนึ่งเฉพาะ อาจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาหลายประเภท หรือแสวงหาตลาดใหม่ซึ่งมีผลต่อความสลับซับซ้อนขององค์กรเช่นกัน เช่น มีการจัดตั้งกลุ่มบริษัท บริษัทในเครือ หรือหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (strategic business unit) ขึ้นมา ถึงแม้ว่าในระยะหลังมีแนวโน้มของการลดขนาดของหน่วยงาน (downsizing) ลง หรือมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจเสียใหม่ ซึ่งอาจมีผลต่อการลดความสลับซับซ้อนทางด้านโครงสร้างลง แต่ความหลากหลายของการกระทำหน้าที่ของแต่ละโครงสร้างอาจเพิ่มมากขึ้น

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 136) กล่าวไว้เช่นกันว่า การบริหารงานยุคใหม่มีแนวโน้มที่จะใช้การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (relation approach) นั่นคือผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจเป้าหมาย นโยบาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผนและการพัฒนา การได้รับการยอมรับและมีความเป็นกันเอง สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จนผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 415-416) ได้กล่าวถึง คำว่า องค์กรว่า ประกอบไปด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมาร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบด้วยความร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อศึกษาเรื่องขององค์กรก็จะต้องศึกษาเรื่องการบริหาร (administration) หรือการจัดการ (management) ตามไปด้วย ซึ่งอาจเปรียบเทียบองค์กรว่า เป็นโครงสร้างที่อยู่คงที่และมีแบบแผน ส่วนการจัดการนั้น เป็นการกระทำหน้าที่และมีลักษณะพลวัต ทั้งองค์กรและการจัดการนั้นต้องขึ้นต่อกันและกันอันเปรียบเสมือนร่างกายและจิตใจที่ต้องขึ้นต่อกันและกันในสิ่งมีชีวิตหนึ่งๆ

ทักษิณ ชินวัตร (2547 อ้างถึงใน กสท โทรคมนาคม, 2547 : 23) นายกรัฐมนตรี ได้แสดงวิสัยทัศน์ที่หอประชุมกองทัพเรือ เรื่องของโทรคมนาคม ถือว่าประเทศไทยมีความแข็งแกร่งไม่แพ้ใครในโลก และต่อไปข้างหน้าจะจัดระดับการแข่งขันที่เท่าเทียมกันเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งอาจจะต้องมาจัดระเบียบกันใหม่ รัฐบาลพร้อมที่จะเปิดให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ ในเรื่อง 3 G แต่ทั้งนี้จะต้องรอ กทช. เพราะว่าเป็นเรื่องของความถี่ ประเทศไทยต้องพร้อมรับการแข่งขัน แต่ขอให้ท่านทั้งหลายสบายใจได้ว่าในวันข้างหน้าธุรกิจนี้เติบโตและขยายตัวได้แน่ แต่จะต้องแข่งขันกันเมื่อตรงนี้เกิดขึ้นการบริหารองค์กรต้องมีประสิทธิภาพสูง เพราะฉะนั้นองค์กรโทรศัพท์ และการสื่อสารต้องปรับตัวอย่างแรง แล้วในที่สุดต้องรับเข้าตลาด เมื่อเข้าตลาดแล้วมีราคาอ้างอิงแล้วโอกาสที่จะรวมกันก็มีสูงเพื่อที่จะให้เกิดความเข้มแข็งทั้งคู่ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วอาจจะไม่แข็งแรงพอที่จะสู้กับเอกชน

ฉันทะพนธ์ เจริญนันทน์ (2548 : 138) ได้พูดถึงทรัพยากรบุคคลไว้ว่า ปัจจุบันแรงงาน (labor หรือ work-force) ได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงานของทุกองค์กร ศักยภาพและความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างระหว่างธุรกิจ โดยเฉพาะในภาคบริการที่ความพร้อมของทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2548 : 31) กล่าวว่าในปัจจุบันมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับเปลี่ยนในระบบความคิดและบทบาทของผู้บริหารอย่างมากพอสมควร เช่น ข้อเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารจากกระบวนทัศน์ของการควบคุม (control paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ของความมุ่งมั่นและผูกพัน (commitment paradigm) ซึ่งเน้นการสร้างความมุ่งมั่นผูกพันขึ้นภายในองค์กร การให้ความสำคัญกับการศึกษา และกระบวนการเรียนรู้ การมีระบบสื่อสารแบบเปิด การให้ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะตัดขวางการปฏิบัติหน้าที่ (cross-functional) การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (empowerment) การรวมศูนย์ความสนใจที่ลูกค้าขององค์กร การสร้างคุณภาพระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคล การให้รางวัลแก่ความพยายาม สร้างนวัตกรรม (innovation) และความก้าวหน้าในส่วนบุคคลของพนักงานเป็นต้น (Graham and LeBaron, 1994 : 154-164 อ้างถึงใน ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2540 : 31) หรือข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นนาย (boss) มาสู่การเป็นผู้นำ (leader) ซึ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การรับฟังและเกิดความเข้าใจอย่างรวดเร็ว การฝึก (coach) และการให้กำลังใจ การกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความคิดและสามารถวางแผน การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน เป็นต้น (Obolensky, 1994 : 71-74 อ้างถึงใน ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2540 : 31)

ฉันทะพนธ์ เจริญนันทน์ (2548 : 138) กล่าวเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร (organization structure) ไว้ว่า มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างที่เหมาะสมช่วยในการทำงานในแต่ละส่วนสอดคล้องประสานกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทางตรงข้าม การจัดโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมจะก่อให้เกิดปัญหาในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือเลือกโอกาส การประสานงาน และความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปความหมาย คำว่า การบริหารจัดการในทัศนะของผู้ทำภารกิจ จะต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ การประสานงาน การควบคุม และในการจัดการสมัยใหม่จะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจที่รวดเร็ว และแม่นยำ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่ดีได้จะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็ว โดยเฉพาะการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน นำไปสู่การที่พนักงานจะได้เกิดขวัญและกำลังใจ และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญในอันดับแรกๆ เพราะการจัดโครงสร้างที่ดีและเหมาะสม ทำให้องค์กรไม่เกิดการสูญเสีย แต่จะต้อง

คำนึงถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วย โดยเฉพาะด้านพนักงานซึ่งเป็นที่ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือ องค์กรก็ไม่สามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบด้านหนึ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของ พนักงาน บมจ.กสท. โทรคมนาคม จึงได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรตามเพื่อศึกษาในครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความคิดเห็นในการทำงานของพนักงานใน องค์กร เป็นสิ่งที่ประเพณีปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน จนปลูกฝังอยู่ในพฤติกรรมของพนักงาน การจะ เปลี่ยนความรู้สึก หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องศึกษาให้ เข้าใจเพื่อให้เกิดการยอมรับ ในกลุ่มพนักงานของแต่ละองค์กรนั้น ในส่วนของตัวผู้บริหารเองนั้น เป็นเพียงสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic view) การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร (managerial discretion) จึงจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงทั้ง วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) และสิ่งแวดล้อมองค์กร (organization's environment) การแปรปรวนวิสาหกิจจะเป็นการทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนั้น อาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียตามมา และก็จะเกิดการยอมรับ และไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานในด้านต่างๆตามมามีด้วย

ฮิลล์ และ เกรสเตอร์ (Hill and Glaister, 1993 : 12-14) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

โรบินสัน และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2005 : 51-52) ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็น แนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพ (personality) หรือ จิตวิญญาณ (spirit) ขององค์กร

วารสาร บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (กสท โทรคมนาคม, 2548 : 9) กล่าวไว้ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า การเปิดเสรีกิจการโทรคมนาคม จะเท่ากับว่า บมจ.กสท. โทรคมนาคม จะยังมีคู่แข่งมากขึ้น และจะเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว ซึ่งล้วนมีประสิทธิภาพการดำเนินการและมีความสามารถไม่น้อยไปกว่าเรา แต่หากเรายึดมั่นและทำให้เป็นรูปธรรมและสัมฤทธิ์ผลก็ไม่ต้องพร่ำพรึง ต่อการเปลี่ยนแปลงใดใดที่จะเกิดขึ้น โดยพร้อมรับการแข่งขัน จาก

1. รู้รักสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ เราต้องสลัดนิสัยเดิม และความเคยชินทิ้งให้ได้ อย่าคิดว่าใครจะทำอะไรก็ช่าง เราจะเป็นของเรอย่างนี้ แล้วผลเสียก็จะตก อยู่กับตัวเราเอง เมื่อเราต้องเป็นคนเดียวในองค์กรที่ทำงานต่างจากทีมงานและองค์กร

2. อย่ากลัวการเปลี่ยนแปลง และพร้อมเสมอในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ตลอดจนฝึกฝนอบรมความรู้และพัฒนาตนเองให้มีคุณค่า

4. คิดค้นและนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพให้เกิดกับทุกงานอย่างสูงสุด เพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

สรุปในทัศนะของผู้วิจัย วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรม ประเพณี ค่านิยม ความคิด และการปฏิบัติของบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ มีอิทธิพลต่อการอยู่ร่วมกัน เปรียบเสมือนเป็นบุคลิกภาพขององค์กรในสังคม ซึ่งจะประกอบภารกิจอยู่เป็นประจำอย่างคุ้นเคยไม่สามารถที่จะทำให้ปรับเปลี่ยนได้ง่าย การมีวัฒนธรรมองค์กรส่งผลทั้งด้านบวกและลบ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และสังคมโดยรวม การแปรรูปจะทำให้วัฒนธรรมของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เปลี่ยนไปย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะมนุษย์อาจได้รับการจูงใจโน้มน้าวให้ผลิตหรือทำงานมากขึ้นกว่าเดิมได้ ดังนั้นนอกจากหน้าที่ด้านการบริหารที่ต้องปฏิบัติในองค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องมีหน้าที่สำคัญเกี่ยวข้องอีกประการหนึ่งคือ การจูงใจโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจขององค์กรลุล่วงไปด้วยดี (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545 : 83)

มาสโลว์ (Maslow) (Robbins and Coulter, 2005 : 393-394) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจโดยกล่าวว่า ความต้องการของคนจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ ความต้องการเหล่านี้จะแยกได้ในแนวทางต่างกัน ความต้องการของคนอาจแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ จากสมมุติฐานดังนี้ คือ คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมต่อไปอีก ความต้องการของคนจะเรียงลำดับความสำคัญเมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นทันที

การเรียงลำดับความต้องการของคนตามแนวคิดของ มาสโลว์ มี ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ เพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร ซึ่งมีความจำเป็นต่อร่างกายคนเพื่อการดำรงชีวิต

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (safety need) เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับต่อมาเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยก็จะ

เริ่มมีความสำคัญต่อมา เช่น ความเจ็บป่วย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มมีความต้องการขึ้นมา เช่น ต้องการเพื่อน ต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะหรือมีชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจตนเอง และความต้องการที่จะมีฐานะเด่น และต้องการที่จะให้บุคคลอื่น ยกย่องสรรเสริญ

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (self - actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเองที่สามารถจะเป็นได้

ถึงแม้ว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับ ความแตกต่างอาจเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ประสบการณ์และการเรียนรู้ อุดมการณ์ และลักษณะอื่นๆ ของแต่ละบุคคล หรือของแต่ละสังคม

แมคเคลแลน (McClelland, 1976 อ้างถึงใน วิจิตร อาวะกุล, 2542 : 50-51) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกตามลำดับ ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน (security) หมายถึงบริษัทหรืองานที่คนทำงานนั้นจะมีความยั่งยืน ไม่ล้มเลิกง่ายๆ และมีฐานะทางการเงินดีพอที่จะจ่ายเงินเดือนได้ตลอดไป สามารถฝากชีวิตอนาคตไว้ได้

2. การยอมรับนับถือ (recognition) คือการที่ทุกคนต้องการเกียรติยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ ไม่มีการแบ่งคุณวุฒิ สถาบันการศึกษา

3. ต้องการความก้าวหน้า มีโอกาส (opportunity) ต้องการมีโอกาสดำเนินการสูงขึ้น คนเราเมื่อทำงานแล้วก็อยากเห็นตนเองมีความก้าวหน้าทางงานได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้ไปศึกษาต่อสูงๆ ในต่างประเทศ ความก้าวหน้า ทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน และเป็นความต้องการของมนุษย์ที่ทุกคนมีอยู่ในตัวกันทุกคน

4. ต้องการความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ (new experience) การได้รับการฝึกอบรม ศึกษาสูงๆ เปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งต่างๆ หรือเป็นกรรมการต่างๆ ย่อมทำให้คนเราไม่จำเจซ้ำซาก ทำให้เบื่อหน่าย ทำให้คนเรากระตือรือร้น ซึ่งถือว่าเป็นการได้ประสบการณ์เป็นเกียรติอย่างหนึ่งด้วย

5. การมีเสรีภาพ (freedom) ในการทำงานได้คล่องตัว ไม่ติดขัดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นทางการพูด การเขียนบ้าง ไม่ถูกกดขี่บีบคั้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกตามสมควร ไม่บังคับกดขี่จนกระดิกตัวไม่ได้

6. การยอมรับการเป็นส่วนหนึ่งหรือส่วนร่วมในงาน (belongings) ต้องการให้กลุ่มยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกัน ไม่ต้องการความรู้สึกว่าเป็นคนละพวกหรือแกะดำหลงฝูง หรือคนพลัดถิ่นต้องการเข้าร่วมเป็นพวก

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 2005 : 395-396) ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (maintenance or hygiene factors)

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบ และรักงาน ที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดเห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (the work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจ้างให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต(possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation superior, subordinate and peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือ วาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะทางอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริการ (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผล ที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision-technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจ้างหรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข

หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ชอบทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบิร์กยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค้ำจุน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึก ไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์กเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลในการปฏิบัติงานตามบทบาทของครูแนะแนวในการจัดกิจกรรมบริการทั้ง 5 บริการ เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาสารเสพติดในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษามาศึกษาเพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อบทบาทของครูแนะแนวดังกล่าวหรือไม่

ฉัตรพันธุ์ เขจรนันท์ (2548 : 141) ได้กล่าวว่า การจูงใจ การให้รางวัล (reward) มีส่วนในการส่งเสริมพฤติกรรมที่ต้องการ และการเพิ่มผลผลิตภาพ (productivity) ขององค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพต้องมีระบบค่าตอบแทน ประโยชน์ และรางวัลที่เหมาะสม ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างจากระบบค่าตอบแทนและรางวัลในหลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ เป็นผลเนื่องจากการให้สิ่งตอบแทนนั้น ไม่สามารถจูงใจบุคลากรได้อย่างที่ต้องการ โดยปกติการจูงใจ (incentive plan) แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. การจูงใจบุคคล (individual-based plans) จะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล โดยให้ความสำคัญกับการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนแบบรายชิ้น (piece rate) ตลอดจนการให้รางวัลพิเศษ (bonus point) ถ้าบุคคลปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น หรือให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถ หรือทักษะพิเศษของบุคคล เช่น การให้ค่าตอบแทนสำหรับทักษะ เป็นต้น

2. การจูงใจแบบทีม (team-based plans) เป็นการจูงใจให้ทีมงานพยายามไปสู่จุดหมายร่วมกัน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดการรวมพลัง (synergy) หรือ $1 + 1 > 2$ โดยการจูงใจอาจจะให้เป็นรูปเงิน รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณต่อสาธารณะ

3. การจูงใจแบบกลุ่ม (group-based plans) เป็นการให้สิ่งจูงใจ ได้แก่ การแบ่งส่วนกำไร (profit sharing) และการเพิ่มส่วนแบ่ง (gain sharing) เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

สรุปในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า แรงจูงใจเกิดจากการที่มนุษย์มีความต้องการทั้งทางด้านส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม เมื่อมนุษย์มีความต้องการจึงต้องมีการแสวงหาเพื่อให้ได้ตอบสนองความต้องการในแต่ละด้าน เมื่อมีการตอบสนองมนุษย์ก็จะเกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจทำให้

พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ ทำให้ยอมรับ และปฏิบัติหน้าที่ในการที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเพื่อจะได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นด้านหนึ่งของตัวแปรตามที่ผู้วิจัยต้องการทราบ จากการวิจัยผลกระทบในครั้งนี้ นอกจากขวัญและกำลังใจแล้วแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความต้องการของมนุษย์ยังแสดงให้เห็นถึงความต้องการในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งด้านการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งเมื่อพนักงานต้องการในสิ่งเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้พนักงานได้รับผลกระทบขึ้นได้ ซึ่งเป็นตัวแปรตามที่ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบในด้านความต้องการที่เกิดขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในหลายด้าน ในมุมมองที่แตกต่างกันบ้างเหมือนกันบ้าง จากหลายสถาบันที่เกี่ยวข้องและให้ความสนใจเพื่อที่จะรับรู้และนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสนองตอบ รวมทั้งการแก้ปัญหาที่พบในการนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายของการแปรรูปที่รัฐบาลได้วางไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีในส่วนของการทำงานวิจัยเพื่อหาข้อมูลในด้านของพนักงานที่มีความคิดเห็น และที่ได้รับผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในหลายองค์กรด้วยกัน มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวข้องกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้หลายท่านดังที่จะได้นำมาเสนอเพื่อให้เห็นถึงผลที่เกิดจากงานวิจัยดังกล่าว ดังนี้

ทิมมินส์ (Timmins, 1986 : 50-56) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยสรุปว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะมีผลกระทบต่อสภาพการจ้างของพนักงาน ทำให้มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของ Uthah study พบว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีผลทำให้พนักงานที่ถูกปลดออกจากราชการ จำนวนร้อยละ 58 มีงานทำใหม่แต่ได้รับรายได้ต่ำกว่าเดิมร้อยละ 74 ได้รับผลกระทบด้านจิตใจและอารมณ์ และร้อยละ 85 กล่าวว่าจะไม่กลับมาทำงานในส่วนรัฐบาลอีก

แฮร์ริส (Harris, 1994 อ้างถึงใน รุ่งโรจน์ วรรณประเสริฐ, 2548 : 53) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการแปรรูปกิจการประปาในอิงแลนด์และเวลส์ในปี 1989 โดยทำการสำรวจพนักงานจำนวน 177 คน ในช่วง 3 เดือนก่อนที่จะดำเนินการแปรรูป และหลังจากนั้นอีก 18 เดือน พนักงานจะได้รับการติดต่ออีกครั้งภายหลังการแปรรูป ข้อมูลที่ทำการสำรวจประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 ประเด็น คือ 1. คนงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับนโยบาย การแปรรูปรัฐวิสาหกิจอย่างไร 2. พนักงานคาดหวังถึงผลของการแปรรูปที่จะมีต่อการทำงานอย่างไร 3. การแปรรูปมีผลกระทบอะไรบ้างต่อชีวิตการทำงาน และ 4. สิ่งที่พนักงานมีความรู้สึกกังวลในขณะนี้คืออะไร จากการสำรวจ พบว่า นอกเหนือจากระดับ

ของการจัดการที่จะเกิดขึ้นแล้ว พนักงานส่วนมากจะกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานมากกว่าที่จะให้ความสนใจกับโอกาสหรือสิ่งใหม่ๆ ที่จะได้รับจากการแปรรูปกิจการ

วุฒิชัย สิริพิริตานันท์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อการแปรรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทจำกัด โดยศึกษาความแตกต่างของพนักงานตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ทักษะคติเกี่ยวกับการแปรรูป กฟผ. ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองกลุ่ม มีความรู้ความเข้าใจค่อนข้างมาก โดยผู้มีตำแหน่งบริหารมีค่าเฉลี่ยระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสูงกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานเล็กน้อย ส่วนในเรื่องทักษะคติเกี่ยวกับประสิทธิภาพของ กฟผ. หลังจากการแปรรูปนั้นพนักงานทั้งสองกลุ่มเห็นว่าประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้น ทักษะคติเกี่ยวกับผลประโยชน์ของประชาชนนั้น พบว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่า ประชาชนจะได้รับผลประโยชน์มากขึ้น สำหรับในด้านทักษะคติเกี่ยวกับผลกระทบต่อพนักงานนั้นพบว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มมีทักษะคติไม่แตกต่างกัน เมื่อมองทักษะคติในภาพรวมของพนักงาน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารเห็นด้วยกับการแปรรูป กฟผ. ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจกับการแปรรูป

ชุติมา จันทรผิง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประปาเขต 6 7 และ 8 ในมิติที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 9 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน ความอิสระในการทำงาน ความสำเร็จของงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน และสัมพันธภาพในการทำงานพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากการปรับโครงสร้างใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

วาสนา ขวัญใจ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะคติของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ว่ามีทักษะคติอย่างไรต่อผลกระทบอันเกิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานมีทักษะคติในระดับปานกลางต่อผลกระทบจากการแปรรูป และมีความรู้สึกไม่แน่ใจในสถานการณ์หลังจากแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อพนักงานโดยตรงในด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ตัวแปรที่มีผลต่อทักษะคติต่อผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ผลกระทบหลักที่จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือ ความรู้ ความมั่นคงในการทำงาน โดยกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนสูง ระดับการศึกษาสูง และระดับตำแหน่งสูง จะมีทักษะคติที่เห็นว่าการแปรรูปกับพวกเขาน้อย เนื่องจากสถานภาพทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและมีทักษะคติต่อการแปรรูปในทางบวก

ศิรินุช ศรีเมือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องทัศนคติของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่าพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเพศ อายุ อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และความรู้ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

พลสวัสดิ์ ปรีดา (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อต้องการทราบระดับขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงาน พบว่า ระดับขวัญของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ส่วนด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ ไม่มีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ก่อเกียรติ พลายพล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยทัศนะของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม โดยศึกษาจากพนักงานในกิจการสื่อสารโทรคมนาคมที่จะต้องถูกแปรสภาพตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม 2 แห่ง คือ พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย และพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจต่อแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคมและการรับรู้ต่อแผนแม่บทฯ เป็นอย่างดีในด้านทัศนะของพนักงานต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินการตามแผนแม่บทที่จะต้องแปรสภาพหน่วยงานและปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร ย่อมต้องส่งผลกระทบกับพนักงานอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการปรับสภาพการทำงานใหม่ที่ต้องทำงานหนักกว่าเดิม เนื่องจากจะต้องมีการแข่งขันและยอมรับว่า หลังจากการแปรสภาพหน่วยงานแล้วสวัสดิการที่เคยได้รับตลอดจนความมั่นคงในการทำงานจะลดลง พนักงานในกลุ่มที่มีอายุน้อยความคาดหวังว่าจะมีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น และจะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น

สำเภา อัฐนาค (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย : ศึกษากรณีที่ทำกรไประณิษย์คลองจั่น ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านสภาพการจ้าง พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าในเมื่อการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้มีการแปรรูปไปแล้ว พนักงานจะต้องทำงานหนักมากขึ้นเพราะว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทยจะมีการลดอัตราค่าจ้างของบุคลากรลง ซึ่งในปัจจุบันการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้มีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ซึ่งปัจจุบัน (พ.ศ.2543) จัดเป็นรุ่นที่ 2 แล้ว

และกำลังจะมีรุ่นที่ 3 ตามมาอีก และพนักงานส่วนใหญ่ยังมีความไม่มั่นใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการว่าในเมื่อ การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้มีการแปรรูปแล้ว พนักงานจะได้รับอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้นหรือไม่ ในด้านการเข้า-ออกจางาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ประเด็นปัญหาที่พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนดส่วนใหญ่ลาออก ด้วยสาเหตุนี้ทำให้พนักงานรู้สึกหวั่นเกรงต่ออนาคตของตนเอง และในด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การสื่อสารแห่งประเทศไทยยังไม่สมควรที่จะต้องแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทเอกชน

อุดม ภัทริชวาล (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน ต่อพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ข้อมูลการแปรรูปส่วนใหญ่ พนักงานรับรู้จากข่าวภายใน กฟผ. ซึ่งอาจก่อให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างกันได้และรูปแบบการแปรรูปที่เหมาะสมที่ควรนำมาใช้ในการปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การร่วมทุนกับภาคเอกชน การจัดตั้งบริษัทในเครือ และการขายหุ้นให้กับพนักงาน ทิศนะเกี่ยวกับระดับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้านการเงิน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ทั้งตามมาตรฐาน และ นอกมาตรฐานความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานหลังการแปรรูป พนักงานเห็นว่า ภายหลังจากการแปรรูปจะได้น้อยลง มีอิทธิพลมาจากความคิดเห็นของพนักงานที่รู้สึกขาดความมั่นคงในอาชีพ จากองค์กรที่มีระบบการจ้างงานตลอดชีวิตไปสู่ระบบที่มีระบบการจ้างงานแบบกำหนดระยะเวลา ปัญหาที่สำคัญคือ พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและรายละเอียดการแปรรูป ทำให้ขาดความคิดที่จะมองภาพลักษณ์ของตนเอง และองค์กรในอนาคต ปัญหาการว่างงาน และโครงสร้างของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงแต่การเรียกร้องค่าจ้าง สวัสดิการ เป็นส่วนใหญ่ ในด้านปัจจัยพื้นฐาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง มีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูป ในขณะที่เพศ อายุ และอายุงาน ไม่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูป รวมทั้งการรับรู้แผนแม่บทปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่สังกัดและการที่รัฐมีมาตรการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากการแปรรูปที่ชัดเจนมีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการแปรรูป

ปิยะนาถ ปิ่นทอง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะ กรณีองค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย พบว่า ในส่วนที่เกี่ยวกับพนักงานข้อหนึ่งคือ พนักงาน อ.ส.ม.ท. มีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการแปรรูป อ.ส.ม.ท. ในด้านของเงินเดือนและสวัสดิการด้านการเข้า - ออกจางาน และด้านต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง และมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับการแปรรูป อ.ส.ม.ท. ในด้านสภาพการจ้างงานในระดับต่ำ

ประเสริฐ จันทร์กระจำเลิศ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน กรณีศึกษา การสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยมี

ประชากรเป็นพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และ
ปริมณฑล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับหน้าที่การงาน อัตราเงินเดือน และ
หน่วยงานที่สังกัด ผลการวิจัยข้อหนึ่ง พบว่า ผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่มี
ต่อพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเงินเดือน สวัสดิการ
สิทธิประโยชน์ การปรับตัว ความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้า การแข่งขัน การจ้างงาน การมีส่วนร่วม
ในการทำงาน ความรู้ความสามารถ ความตรงต่อเวลา วันและเวลาทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน
และความรับผิดชอบ

อรรถ วรรณฤติ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยถึง ทักษะของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่มี
ต่อการแปรรูปองค์กร ศึกษากรณีโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง พบว่า โดยภาพรวมพนักงาน
ส่วนใหญ่มีทักษะเห็นด้วยต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน
ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของพนักงานต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ คือ อายุ อายุการปฏิบัติงาน และ
ความรู้ความเข้าใจต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

อภิรัชต์ จันทร์ทอง (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ด้านขวัญของพนักงานฝ่ายช่าง
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อกระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสู่ภาคเอกชน โดยศึกษาจาก
ปัจจัยพื้นฐานพนักงาน จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเงินเดือน
พบว่า ระดับขวัญโดยรวมของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อกระบวนการ
แปรรูปรัฐวิสาหกิจสู่ภาคเอกชนอยู่ในระดับปานกลางโดยพบว่าค่าตอบแทน ด้านความมั่นคงในอาชีพ
ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ปนัดดา ศรีลัมภ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่แสดงให้เห็นว่า
ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจาก องค์กรของรัฐ
เป็นรูปบริษัท จำกัด มหาชน ย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก และเกิดความคิด
เห็นที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา
รายได้ ภาระครอบครัว ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การรับรู้และความเข้าใจใน
การเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

จารุศักดิ์ ไพศาล (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีผลกระทบ
ต่อพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาผลกระทบด้านสิทธิประโยชน์
ด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคง และด้านขวัญกำลังใจ พบว่า พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงในหลายประเด็น
เช่น การปรับลด หรือ โอนย้ายพนักงาน การว่างงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน และ
ความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ในด้านขวัญกำลังใจ พนักงานรู้สึกไม่ชัดเจนในสิ่งที่ตนเองได้รับเกิด
ความไม่มั่นใจว่าสิ่งที่ได้รับดีหรือไม่ใช้อย่างไร โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจาก

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบ ไม่แตกต่างกัน

รุ่งโรจน์ ทวระประเสริฐ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ของพนักงาน และผู้ใช้บริการ ตัวแปรส่วนพนักงานที่ศึกษาจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และระดับตำแหน่ง พบว่า ในส่วนของพนักงานมีความพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งโดยรวม ในเรื่องการบริหารจัดการ และเรื่องหน้าที่งาน และความรับผิดชอบในระดับปานกลาง ในด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสายการบังคับบัญชา ด้านอัตราส่วนในเรื่องบุคลากร ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ในระดับปานกลาง ในเรื่องหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการแบ่งงานตามความชำนาญ และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปจาก งานวิจัยของหลายท่านที่กล่าวมา แสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากการแปรรูปที่เกิดขึ้นกับพนักงานในแต่ละองค์กร ไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งการวิจัยก่อนที่องค์กรจะแปรรูปโดยวิจัยความคาดหวัง ทศนคติ และหลังจากการแปรรูปที่วิจัยถึงความพึงพอใจ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็แสดงออกมาในแนวทางเดียวกันคือ พนักงานจะได้รับผลกระทบในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และความรู้สึกสูญเสีย เช่น ผลกระทบด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานที่จะออกมา ความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงานในองค์กร เนื่องจากเมื่อมีการแปรรูปแล้วทั้งหมดจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยลดอัตราค่าจ้างลง ทำให้เกิดการลดจำนวนพนักงานในรูปแบบต่างๆ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าขาดโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยเช่นกัน สิ่งที่พบเหมือนกันและอยู่ในผลกระทบอันดับแรกเลยก็คือ การที่สวัสดิการถูกลดทอนลงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าสูญเสียสวัสดิการในหลายด้าน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการองค์กร จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะมีการต่อต้านในหลายรูปแบบ ซึ่งนักวิชาการก็ได้แสดงให้เห็น และสิ่งที่เกิดการต่อต้านนั้น โดยส่วนใหญ่มาจากการไม่ได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงให้ต้องแท้จริงเกิดการกลัวที่จะสูญเสีย ถ้าทำให้พนักงานได้รับรู้อย่างถูกต้องแล้วสาเหตุการต่อต้านก็จะลดลง แต่พื้นฐานจะต้องไม่ให้การเปลี่ยนแปลงไปกระทบต่อความเป็นอยู่ ความต้องการของพนักงานให้ลดน้อยถอยลงในลักษณะที่รู้สึกว่าจะถูกลดทอนสิทธิประโยชน์ และความมั่นคงในชีวิตและการทำงาน

จากผลของงานวิจัยที่นำมาศึกษางานวิจัยที่พบว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำแนกแต่ละด้านที่ผู้วิจัยทำการศึกษา เป็นดังนี้

ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ งานวิจัยของ ทิมมินส์ แฮร์ริส วาสนา ขวัญใจ พูลสวัสดิ์ ปรีดา ก่อเกียรติ พลายพล ลำภา ภาคอัฐ อุดม ภัทรีชวล ประเสริฐ จันทรกระจ่างเลิศ อรรถ อรรถยุติ อภิรัชต์ จันทรทอง จารุศักดิ์ ไพศาล และรุ่งโรจน์ ควรประเสริฐ ซึ่งเป็นที่มาของตัวแปรตามในการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในการปฏิบัติงาน ในด้านความมั่นคงในการทำงาน

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ได้แก่ งานวิจัยของ พูลสวัสดิ์ ปรีดา ประเสริฐ จันทรกระจ่างเลิศ อภิรัชต์ จันทรทอง จารุศักดิ์ ไพศาล และรุ่งโรจน์ ควรประเสริฐ ซึ่งเป็นที่มาของตัวแปรตามในการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในการปฏิบัติงาน ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง

ด้านความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ งานวิจัยของ ทิมมินส์ ก่อเกียรติ พลายพล ลำภา ภาคอัฐ ประเสริฐ จันทรกระจ่างเลิศ และอรรถ อรรถยุติ ซึ่งเป็นที่มาของตัวแปรตามในการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในการปฏิบัติงาน ในด้านความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ งานวิจัยของ ลำภา ภาคอัฐ และประเสริฐ จันทรกระจ่าง ซึ่งเป็นที่มาของตัวแปรตามในการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในการปฏิบัติงาน ในด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ งานวิจัยของ ทิมมินส์ พูลสวัสดิ์ ปรีดา อภิรัชต์ จันทรทอง และจารุศักดิ์ ไพศาล ซึ่งเป็นที่มาของตัวแปรตามในการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบในการปฏิบัติงาน ในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ไม่ได้รับผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และบางส่วนก็ไม่มั่นใจว่าได้รับผลกระทบหรือ แสดงผลได้ไม่ชัดเจน รวมทั้งที่เป็นผลกระทบในด้านอื่น ผู้วิจัยได้นำมาเพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้เปรียบเทียบผลที่ได้จากการทำวิจัยในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน