

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้สามารถดำเนินการศึกษาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจำแนกวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงาน
6. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
7. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน
8. การดำเนินการแปรรูปของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
9. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

นับตั้งแต่ต้น ค.ศ. 1980 การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นประเด็นที่รัฐบาลในหลายประเทศให้ความสนใจและจัดอันดับความสำคัญเป็นอันดับต้น ดังปรากฏทั้งประเทศพัฒนาและกำลังพัฒนา

สำหรับประเทศไทยในช่วงรัฐบาลสมัยของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ (พ.ศ. 2526-2529) ได้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่หลายองค์กร เช่น องค์กรเหมืองแร่ ร้านนารายณ์ภัตตาคาร โรงงานกระดาษ เป็นต้น สาเหตุของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในขณะนั้น เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจทั่วโลกอยู่ในภาวะตกต่ำ รัฐบาลแต่ละประเทศต่างมุ่งลดบทบาททางเศรษฐกิจ และสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีบทบาทแทน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ได้มีการเสนอภาพรวมและปรากฏ ประเด็นเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรม ที่ต้องแข่งกับภาคเอกชน เช่น การผลิตอาหาร สำเร็จรูป โรงงานกระดาษ น้ำตาล กิจการห้องเย็น การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ที่ขาดทุน สะสมติดต่อกันหลายปี และไม่มีลักษณะที่จะฟื้นตัวได้ ขณะเดียวกันภาคเอกชนก็สามารถผลิต สินค้าและสนองตลาดได้เพียงพอแล้ว ให้พิจารณาแปรสภาพรัฐวิสาหกิจทั้งหมด เพื่อไม่ให้ เป็นภาระของรัฐบาล

2. ให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาว่าจ้างบริการเอกชนให้มากขึ้น

3. ให้มีการแปรสภาพหรือยุบเลิกรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนติดต่อกันเป็นเวลานานหลายปี หรือขาดทุนหมุนเวียนและต้องเบิกเงินเกินบัญชีมาจ่ายเป็นเงินเดือนพนักงาน ตลอดจนกิจการที่ ภาคเอกชนสามารถผลิตและบริการได้ดีกว่า

แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 6 วางแผนเกี่ยวกับการพัฒนารัฐวิสาหกิจไว้ โดยกำหนด แนวนโยบายให้มีการแปรสภาพรัฐวิสาหกิจต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ที่จะพิจารณาให้มีการ ร่วมทุนกับภาคเอกชนดำเนินการจำหน่ายจ่ายโอนหรือยุบเลิกกิจการที่ดำเนินการไม่ได้ผล ติดต่อกันมาโดยไม่มีสาเหตุอันสมควร

แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 7 เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจสู่ระบบสากล มากขึ้นตลอดจนรองรับเป้าหมายการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจการเงินและการคมนาคมสื่อสาร ของประเทศไทย ซึ่งจะต้องอาศัยการเพิ่มทุนจำนวนเท่าตัวจากแผนพัฒนาฯ ฉบับ 6 จึงวาง แนวนโยบาย ดังนี้

1. ลดบทบาทกำกับดูแลจากหน่วยงานของรัฐ

2. ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความคล่องตัวแก่ รัฐวิสาหกิจ

3. เพิ่มบทบาทการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน โดยดำเนินการดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในกิจการ ซึ่งเดิมรัฐผูกขาดแต่เพียง ผู้เดียว

3.2 การร่วมทุนกับเอกชน

3.3 การทำสัญญาว่าจ้างเอกชนเพื่อดำเนินกิจกรรมบางอย่างของรัฐวิสาหกิจหรือ ทำสัญญาจ้างเอกชนมาบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ

3.4 กระจายหุ้นบางส่วนหรือทั้งหมดออกขายให้สาธารณชนในตลาดหลักทรัพย์ หรือการตกลงขายหุ้นให้กับพนักงาน/เอกชน โดยตรง โดยไม่ผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 9 มีแนวนโยบายเพิ่มบทบาทของตลาดทุนในการเป็น แหล่งระดมทุนของประเทศ โดยส่งเสริมให้มีการแปลงทุนในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพ เป็นทุนเรือนหุ้นและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเพิ่มประเภทและความหลากหลายของ หลักทรัพย์ในตลาดทุน และปรับปรุงบทบาทของภาคการเงินในการกระจายความเจริญและความ เป็นธรรม โดยปฏิรูปรัฐวิสาหกิจและเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในกิจการของภาครัฐโดย คำนึงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน มาตรฐานและคุณภาพของการผลิตสินค้าและการให้บริการ ที่ให้ ผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม

สาเหตุของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอกล่าวถึงสาเหตุ ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ดังนี้

1. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทาง ความคิดที่เคยยึดมั่นในหลักการ และบทบาทของรัฐต่อสภาวะเศรษฐกิจ สังคม หรือกล่าวอีก นัยหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงจากหลักการเชิงสังคมนิยมมาเป็นเสรีนิยม หรือทุนนิยม ลักษณะ การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ปรากฏในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นส่วนใหญ่

2. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศกำลังพัฒนานั้น เกิดขึ้นจากความไม่มั่นใจใน การดำเนินการวางแผนและการควบคุมการดำเนินงานของรัฐบาล ตลอดจนฐานะทางการคลังของ ประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจึงต้องทบทวนบทบาทในเชิงเศรษฐกิจใหม่ รวมถึงการปรับปรุง ประสิทธิภาพ และบทบาทด้านการตลาดของกิจการภาครัฐบาลด้วย นอกจากนี้ ภาระหนี้ ต่างประเทศของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาที่มีต่อสถาบันการเงินระหว่างประเทศอยู่ในขั้นวิกฤต ดังนั้น สถาบันการเงินระหว่างประเทศเหล่านี้จึงพยายามผลักดันให้ปรับโครงสร้างรายย่อย และ ลดภาระทางการเงิน การคลังของกิจการภาครัฐบาลลงด้วยมาตรการต่าง ๆ รวมถึงการแปรรูป รัฐวิสาหกิจด้วย

3. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นผลสืบเนื่องจากความพลัดพรัดในการดำเนินนโยบาย ของรัฐบาลชุดต่าง ๆ ในอดีต อันเป็นผลกระทบต่อการบริหารการเงินการคลัง และภาวะ ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐบาล จนทำให้รัฐบาลไม่อาจหารายได้เพียงพอต่อ

รายจ่ายหรือไม่อาจปรับกิจการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ จึงต้องหาทางแก้ไข ด้วยมาตรการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

4. ระบบการตลาดของสินค้าและบริการดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และต้องการตอบสนอง โดยฉับพลัน อันทำให้องค์การของรัฐบาลบางประเภทไม่สามารถดำเนินการได้ทันต่อเงื่อนไข เหล่านี้ จึงจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การและการดำเนินงาน ตลอดจนแหล่งที่มาของเงินทุนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

5. ภารกิจของรัฐขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อยภายใน การพัฒนาการศึกษา การส่งเสริมสุขภาพอนามัย และการบริการสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นผลต่อฐานะการเงินการคลังของรัฐบาล จนทำให้รัฐบาลไม่อาจรับภาระอื่น ๆ ได้อีก ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องปลดเปลื้องภาระ บางประการด้วยวิธีการแปรรูปหรือจำหน่ายโอนกิจการ

6. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือปลดเปลื้องภาระของ รัฐบาล ซึ่งอาจจะกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

6.1 การแปรรูปกิจการโดยไม่กระทบต่อฐานะการเป็นเจ้าของกิจการกล่าวคือ รัฐบาลยังคงเป็นเจ้าของกิจการตามเดิม แต่ภารกิจในการดำเนินงานนั้น รัฐบาลหรือส่วนงานของ ภาครัฐบาลมิได้จัดทำเอง

6.2 การแปรรูปกิจการ โดยการเปลี่ยนสภาพการเป็นเจ้าของกิจการด้วยวิธีการขาย ทรัพย์สินหรือหุ้นส่วนของกิจการที่รัฐบาลมีอยู่ในกิจการนั้น ๆ ให้เอกชนไปเลย โดยรัฐบาลอาจคง ส่วนการเป็นเจ้าของกิจการเพียงส่วนน้อยหรือไม่ถือเลย

7. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของการแสวงหาแหล่งเงินทุนหรือ การเปลี่ยนแปลงแหล่งทุนจากภาครัฐบาล หรือภาษีอากร มาเป็นแหล่งเงินจากภาคเอกชน โดย อาศัยกลไกตลาดเงินและตลาดทุน สถาบันการเงิน และกลยุทธการระดมเงินออมเข้าช่วย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539, น. 875-876)

R.C. Mascarenbas แห่ง Victoria University of Wellington, New Zealand ได้ รวบรวมแนวคิดของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศนิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย อังกฤษ และ อีกในหลาย ๆ ประเทศไว้ว่า แนวโน้มปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีลักษณะที่ ใกล้เคียงกัน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ปัญหาวิกฤติการณ์น้ำมันของโลกในช่วงทศวรรษที่ 1970 น้ำมันซึ่งเป็น การผลิตหลักในอุตสาหกรรมเกิดขาดแคลน ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งการที่

โลกเริ่มเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ มีการติดต่อทางการค้าและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศเริ่มโยกย้ายฐานการผลิต ทั้งในด้านปัจจัยการผลิตและเงินทุนเข้าสู่ประเทศอื่นที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า

ขั้นตอนที่ 2 ผลการไหลเข้าของปัจจัยทุนต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่ประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่าและเป็นการลงทุนใหม่ บริษัทธุรกิจข้ามชาติที่เข้าไปลงทุนจะใช้เวลาได้เปรียบของปัจจัยทุนที่สูงกว่า แยกทรัพยากรในระบบของประเทศฐานการผลิตใหม่ เช่น แยกเอาแรงงานที่มีฝีมือ โดยใช้ผลตอบแทนที่สูงกว่าเป็นแรงจูงใจ ผลดังกล่าวทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ ปัจจัยการผลิตมีการโยกย้ายจากภาครัฐเข้าสู่ภาคเอกชนเรื่อย ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ผลต่อเนื่องจากการขาดแคลนทรัพยากรของภาครัฐ ที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับการที่ระบบรัฐวิสาหกิจเดิมยังดำเนินการโดยปราศจากการปรับปรุงคุณภาพ ปราศจากการคำนึงถึงการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อการให้บริการของประชาชนที่นับวันก็จะมีความต้องการบริโภคสินค้าของรัฐวิสาหกิจมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การถูกกดดันจากกลุ่มอนุรักษ์นิยมใหม่ ที่มีแนวคิดเสนอให้ภาครัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงการพัฒนากระบวนการบริหาร จากเดิมที่มุ่งเน้นในเรื่องการดำเนินงานแบบเดิมในการให้ระบบสวัสดิการพื้นฐานแก่ประชาชนตามหน้าที่ของรัฐ ให้ปรับเปลี่ยนเป็นการดำเนินงานแบบใหม่ที่ให้หลัก “การคำนึงถึงความต้องการของตลาด” เช่น คำนึงถึงระบบประสิทธิภาพโดยนำเอาความต้องการของผู้บริโภคซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าหรือพิจารณาในแง่กลไกการตลาดในการบริหารรัฐวิสาหกิจ

สาเหตุการแปรรูปรัฐวิสาหกิจดังกล่าวนับว่าเป็นสิ่งช่วยเสริมสร้างแนวนโยบายกระบวนการ และวิธีการเพื่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจได้ในระดับหนึ่ง

รูปแบบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

แนวคิดทั่วไปของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจก็คือ การลดบทบาทของภาครัฐบาล นำไปสู่กลไกตลาด (Market System) โดยนำภาคเอกชนเข้ามาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมีรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การขายกิจการ (Divestiture) หมายถึง การขายทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจสู่ภาคเอกชน เป็นการโอนสภาพความเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจเป็นบางส่วน หรือทั้งหมดไปสู่

ภาคเอกชน ดังนั้น รัฐจะมีรายได้หรือกำไรเมื่อขายรัฐวิสาหกิจนั้นออกไป รูปแบบการขายกิจการมีหลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1.1 การขายรัฐวิสาหกิจออกไปทั้งหมด อาจขายทั้งหมดทีเดียว หรือ ขายออกเป็นหน่วย ๆ ก็ได้

1.2 การขายรัฐวิสาหกิจออกเป็นบางส่วน โดยแบ่ง line of business แล้ว แบ่งขายโดยรัฐวิสาหกิจยังคงดำเนินการในส่วนที่เหลืออยู่

2. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Joint public private venture) หมายถึง การที่ภาคเอกชนนำทุนมาร่วมเสี่ยงในกิจการรัฐวิสาหกิจแทนที่รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการเองทั้งหมด

3. การจ้างเหมา (Contract out) หมายถึง การจ้างเหมาภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยที่สภาพความเป็นเจ้าของในรัฐวิสาหกิจยังคงเดิมรัฐวิสาหกิจจะต้องจ่ายเงินแก่ภาคเอกชน เพื่อให้ทำการผลิตสินค้า หรือบริการตามที่ตกลงไว้

4. การให้สัมปทาน (Franchising) การแปรรูปโดยรัฐบาลให้สัมปทานในการผลิตสินค้าและบริการบางประเภทให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการในลักษณะที่ผูกขาด

5. การประมูลดำเนินการ (Farming out) เป็นลักษณะที่ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยสัญญาว่าจะเก็บเงินให้ได้ตามที่รัฐบาลกำหนดไว้ โดยเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหาหรือจัดเก็บสินค้าหรือบริการ

6. การให้เช่า (Leasing) เป็นลักษณะให้เอกชนเช่าทรัพย์สินต่าง ๆ โดยรัฐวิสาหกิจยังคงมีสภาพความเป็นเจ้าของทรัพย์สินนั้นอยู่

สำหรับ ปตท. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจจะเป็นลักษณะการร่วมทุน โดยบริษัทร่วมทุนจะเป็นผู้ถือหุ้น เช่น บริษัทมหาชนจำกัด ปตท. ผู้ถือหุ้นบริษัทในเครือแห่งนี้ ที่เป็น Value Chain ของธุรกิจ Oil & Gas

ผลดีและผลเสียของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

จากแนวคิด ทฤษฎีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีข้อสรุปถึงผลดีและผลเสียของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. ผลดีของการแปรรูป

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีทั้งต่อองค์กรนั้น ๆ เอง ต่อ พนักงาน ผู้บริหาร ระบบการจ้างงานของประเทศและที่สำคัญที่สุด คือ ผลดีต่อประชาชนผู้บริโภค

1.1 ผลดีต่อองค์กร ระบบการบริหารงานขององค์กรนั้นจะเป็นอิสระจากระบบราชการและอิทธิพลทางการเมือง และสามารถจัดหาเงินทุนจากตลาดการเงินเอกชนทั่วไป นอกจากนั้น ผลของระบบการแข่งขันจะผลักดันให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น

1.2 ผลดีต่อพนักงาน โดยทั่วไปแล้ว สสภาพแรงงานมักจะต่อต้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แต่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยวิธีการนำหุ้นออกขายนั้น จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการและได้รับผลประโยชน์จากการเป็นผู้ถือหุ้น

1.3 ผลดีต่อผู้บริหาร การบริหารในเชิงธุรกิจเอกชน ทำให้ผู้บริหารมีอิสระในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การตลาด การบริหารงาน การเงิน ตลอดจนการแรงงานสัมพันธ์ การเรียกร้องค่าจ้างจากพนักงานจะเป็นการเรียกร้องอย่างมีความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้น และไม่ถูกแทรกแซงจากพลังทางการเมือง นอกจากนั้น ทั้งผู้บริหารและพนักงานจะมีความพอใจในงานที่ทำ (Job Satisfaction) มากขึ้น

1.4 ผลดีต่อการจ้างงาน แม้ว่าระบบการครอบครองกิจการเป็นของรัฐจะทำให้พนักงานมีความมั่นคงในภาวะการจ้างงานมากขึ้น แต่ก็มิได้หมายความว่าระบบนี้จะทำให้เกิดภาวะการจ้างงานมากขึ้น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจสู่ภาคเอกชนนั้น จะทำให้ภาคเอกชนพยายามดำเนินธุรกิจให้มีกำไรเพื่อที่จะให้ธุรกิจนั้นดำรงอยู่ได้และอาจมีการขยายงานและขยายตลาดต่อไป ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาวะการจ้างงาน

1.5 ผลดีต่อผู้บริโภค ธุรกิจเอกชนภายใต้ภาวะการแข่งขันจะพยายามผลิตอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักการที่มุ่งเน้นผู้บริโภคเป็นหลัก (Consumer Oriented) อันเป็นผลให้ผู้บริโภคจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการนั้น ๆ ในราคาที่ต่ำลง ปริมาณ คุณภาพ และความหลากหลายของสินค้าและบริการมีมากขึ้นและธุรกิจนั้นจะให้ความสนใจกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น

1.6 ผลดีต่อกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น จ่ายภาษีให้รัฐได้รับผลประโยชน์ในแง่ที่ว่าเป็นการประหยัดเงินภาษีของประชาชนที่จะต้องใช้ในการอุดหนุนรัฐวิสาหกิจลง อันจะทำให้อัตราภาษีลดต่ำลง นอกจากนั้น กลุ่มเจ้าของเงินทุนเอกชนยังได้รับผลประโยชน์จากการลงทุนในรัฐวิสาหกิจด้วย

2. ผลเสียของการแปรรูป

การแปรรูปนอกจากจะมีผลดีในหลายด้าน แต่ก็มีผลเสียที่เป็นผลกระทบดังต่อไปนี้

2.1 การให้บริการกับประชาชนอาจไม่ดีเท่าเดิม ถ้าการกำกับดูแลไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ถ้าปล่อยให้เกิดการแข่งขันกันอย่างไร้ขอบเขต ประชาชนผู้ใช้บริการจะได้รับผลกระทบจากประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ

2.2 ประชาชนที่เข้ามาถือหุ้นหรือเข้ามารับสัมปทาน อาจจะเป็นผู้มีอิทธิพลหรือผู้ที่กว้างขวางในวงการธุรกิจประเภทนั้นอยู่ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการผูกขาดในธุรกิจประเภทนั้นไป ผลเสียก็คือ ผู้บริโภคอาจจะต้องซื้อสินค้าหรือจ่ายค่าบริการที่แพงขึ้น

2.3 ผลกระทบต่อพนักงาน เนื่องจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ก็เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีได้ ฉะนั้น พนักงานจะต้องปรับตัวให้มีประสิทธิภาพตามไปด้วย เพราะหากพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ก็อาจจะต้องถูกเลิกจ้าง

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว คนเรามักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีข้อมูลมากพอที่จะชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นแท้จริงคืออะไร และมีผลในแง่บวกต่าง ๆ อย่างไรบ้าง การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีข้อมูลอย่างเพียงพอ จึงมักเป็นการสรุปผลด้านเดียว อย่างไรก็ตาม แม้การไม่เห็นด้วยกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะเป็นสิ่งที่ย่อมจะเกิดขึ้นได้ แต่ถ้าผู้กำกับนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต้องการที่จะให้สังคมโดยรวมได้รับผลดีที่สุดจากการแปรรูป จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีการรับฟังความคิดเห็นของสังคมและการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตาม ย่อมขึ้นกับพื้นฐานความเชื่อในปรัชญาที่ว่า รัฐควรมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนการผลิตสินค้าและบริการ มิใช่เป็นผู้บริการเอง

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศและต่างประเทศ

1. ภายในประเทศ (สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2542, น. 23-28)

- โรงแรมเอราวัณ

เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงการคลังมาก่อน โดยบริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นอยู่ประมาณร้อยละ 85 รัฐวิสาหกิจแห่งนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ด้านพาณิชยกรรมและการบริการ แต่จากการประสบผลขาดทุนอย่างมากในช่วงปี พ.ศ. 2526-2529 และอาคารของโรงแรมมีการทรุดตัวอย่างมาก รวมทั้งความสามารถใน

การแข่งขันกับโรงแรมที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงเวลานั้นลดลง คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ดำเนินการแปรรูปโรงแรมแห่งนี้ โดยการร่วมทุนกับภาคเอกชนในสถานที่เดิมและใช้ชื่อ "โรงแรมเอราวัณ" เหมือนเดิม

ผลประกอบการหลังการแปรรูปฯ เมื่อโรงแรมเอราวัณได้ทำการก่อสร้างเสร็จและเปิดดำเนินการในปี 2534 ปรากฏว่า ในปีแรกยังคงประสบผลขาดทุน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการขาดทุนจากรายจ่ายด้านอุปกรณ์ตกแต่งอาคารและเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่หลังจากนั้น ผลประกอบการก็เริ่มมีกำไรและมีกำไรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด รวมทั้งอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรก็เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในปี 2536 อัตราการเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 500 จนกระทั่งเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 กิจการเริ่มประสบภาวะขาดทุนอีกครั้ง

บทสรุป ถึงแม้ว่าการดำเนินการแปรรูปฯ โรงแรมเอราวัณจะผ่านพ้นมาได้จนกระทั่งโรงแรมแห่งใหม่ได้เปิดดำเนินการ แต่ก็ยังมีประเด็นที่น่าสนใจคือ สิทธิและประโยชน์ที่พนักงานและลูกจ้างเดิมของโรงแรม ซึ่งไม่ได้มีการเจรจาตกลงกันก่อนระหว่างสหภาพแรงงาน โรงแรมเอราวัณกับคณะกรรมการบริษัท สหโรงแรมไทยฯ ในเรื่องเกี่ยวกับข้อกำหนดโครงการร่วมทุน ทั้งในประเด็นค่าตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเลิกกิจการ และการจ้างงานและหางานใหม่ให้ จึงถือได้ว่าเป็นบทเรียนที่รัฐบาลควรจะต้องตระหนักถึงในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ ซึ่งจะต้องมีการเจรจาเพื่อทำความเข้าใจและหาข้อตกลงร่วมกันก็จะทำให้การแปรรูปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภายนอกประเทศ (ปราณี จิตกรณกิจศิลป์, 2532, น. 137-168)

- สหราชอาณาจักร

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและแก๊ส วัตถุประสงค์ที่สำคัญของโปรแกรมการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ก็คือ ความต้องการที่จะจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ โดยเปิดให้มีการแข่งขันกัน เพื่อต้องการให้มีต้นทุนที่ต่ำลง และเพื่อให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี Mr. Moore กล่าวว่า ในการประเมินผลเท่าที่ผ่านมาอุตสาหกรรมในภาครัฐบาลไม่เป็นที่น่าพอใจ ผลการปฏิบัติงานไม่ดี มีการใช้แรงงานและเงินทุนอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และมีผลกำไรต่ำ อย่างไรก็ตามเป็นการยากที่จะประเมินผลอุตสาหกรรมในภาครัฐบาล เพราะภาครัฐบาลมีบุคคลหลายฝ่าย บางครั้งก็มีการขัดแย้งกันในวัตถุประสงค์ และขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงในการดำเนินงานด้วย ในประเทศอังกฤษก็ไม่ได้มีหลักฐานแสดงการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพ ระหว่างธุรกิจภาคเอกชนกับภาครัฐบาลว่าเป็นอย่างไร Mill-ward ได้สำรวจหลักฐาน

จากประเทศอื่นเกี่ยวกับอุตสาหกรรม ไฟฟ้า และอุตสาหกรรมบางอย่าง พอสรุปได้ว่าไม่มีหลักฐานอะไรที่จะสรุปได้ว่าธุรกิจภาครัฐบาลจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้อยกว่าธุรกิจภาคเอกชน

จุดเน้นที่สำคัญในกรณีศึกษาก็คือ การแปรรูปอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าและแก๊สให้เป็นของเอกชน มีการแปรรูปในด้านการตลาดและ Power Station ตลอดจน gas production ซึ่งจำเป็นต้องแยกกันระหว่างยอดขายของ Power Station ที่มีอยู่เดิมและเงินทุนในการก่อสร้าง Power Station ใหม่ที่มาจากภาคเอกชน โดยมีการพิจารณาด้วยว่า Power Station ที่เป็นของเอกชนจะต้องสามารถดำเนินงานให้พลังงานไฟฟ้าเพียงพอกับความต้องการของประเทศด้วยต้นทุนต่ำที่สุด

ปัญหาที่สำคัญของการแปรรูปอุตสาหกรรมแก๊สก็คือ ปัญหาของการแปรรูปทางด้านการบริหารการตลาดของแก๊ส ซึ่งสัมพันธ์กับการต่อต้านของสหภาพแรงงาน จากประสบการณ์ในอังกฤษได้ชี้ให้เห็นว่า การออกกฎระเบียบข้อบังคับควบคุมกิจการที่แปรรูปมีส่วนทำให้การจัดสรรทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพ และมีการเพิ่มขึ้นของข้าราชการที่มีอำนาจ ตลอดจนทำให้มีการตัดสินใจช้า ตัวอย่างครั้งนี้มีความเพียงพอที่จะแสดงให้เห็นได้ว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องเอาชนะปัญหาด้วยการออกกฎระเบียบข้อบังคับควบคุมอุตสาหกรรมที่เป็นของรัฐ

- ฝรั่งเศส

กิจการโทรคมนาคม กิจการโทรคมนาคมของบริษัท Compagnie Generale d'Electricite (CGE) ได้ถูกเลือกขึ้นมาทำการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสู่ภาคเอกชน ด้วยเหตุผลทางด้านภาวะเศรษฐกิจการเงิน เทคโนโลยี และการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ เพราะ CGE เป็นกิจการโทรคมนาคมที่ให้บริการทั้งในประเทศฝรั่งเศสและต่างประเทศทั่วโลก

กระบวนการแปรรูป CGE สู่ภาคเอกชนที่รัฐบาลใช้ก็คือ การออกขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งหุ้นดังกล่าวเป็นหุ้นสำคัญ 6.3 ล้านฟรังก์ฝรั่งเศส และหุ้นบุริมสิทธิ์ 6.1 ล้านฟรังก์ฝรั่งเศส ซึ่งสามารถแปรสภาพเป็นเทคโนโลยี ผลปรากฏว่า ได้ ITT เข้ามาร่วมลงทุน กลายเป็นกิจการโทรคมนาคมที่ใหญ่เป็นอันดับ 2 รองจาก AT&T นอกจากนี้ ยังมีผู้ถือหุ้นรายบุคคลถึง 2.24 ล้านคน โดยเป็นพนักงานของบริษัทจำนวน 90,000 คน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการแปรรูปบริษัท CGE ไปสู่ภาคเอกชน

1. ประโยชน์ต่อรัฐบาล

1.1 สามารถเพิ่มทุนจากภาคเอกชนได้มาก ลดภาระงบประมาณของรัฐบาล ทำให้รัฐบาลสามารถนำเงินที่ประหยัดได้ไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่น

1.2 มีการถือหุ้นอย่างกว้างขวาง โดยพบว่ามีผู้ถือหุ้นรายบุคคลถึง 2.24 ล้านคน โดยเป็นพนักงานของบริษัทจำนวน 90,000 คน และได้มีการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ ซึ่งตรงตามนโยบายของรัฐบาล

1.3 รัฐบาลได้รับกำไรจากบริษัทฯ โดยไม่ต้องทำอะไรเพียงแต่คอยรับผลกำไร และไม่มีการเรียกร้องขอทุนจากรัฐบาล

2. ประโยชน์ต่อลูกค้า

2.1 มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า

2.2 มีบริการมากประเภทขึ้น

3. ประโยชน์สำหรับผู้ลงทุน

3.1 มีโอกาสเป็นเจ้าของกิจการโทรคมนาคมระดับชาติ

3.2 ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน

4. ประโยชน์สำหรับบริษัท CGE

4.1 ได้รับอิสระจากรัฐบาล

4.2 มีผู้ถือหุ้นประเภทบุคคลประมาณ 2.24 ล้านคน

4.3 สามารถให้บริการใหม่ ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ ทางด้านการสื่อสารโทรคมนาคม

4.4 อยู่ในระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรมด้านโทรคมนาคม โดยหลังจากที่ร่วมลงทุนกับ ITT ได้กลายเป็นกลุ่มบริษัทโทรคมนาคมที่ใหญ่อันดับสองรองจาก AT&T

4.5 มีเทคโนโลยีก้าวหน้าขึ้น

4.6 มีฐานะทางการเงินมั่นคง

4.7 สามารถขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ที่บริษัทถือหุ้นอยู่ เช่น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับรางรถไฟ การต่อเรือ โรงงานนิวเคลียร์ และธุรกิจด้านการให้บริการ

4.8 มีผลกำไรเพิ่มขึ้นเป็น 130 พันล้านฟรังก์ฝรั่งเศส

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในฝรั่งเศส กล่าวได้ดังนี้

1. การดำเนินนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจในฝรั่งเศส ได้รับการต่อต้านจากสหภาพแรงงาน เนื่องจากสมาชิกในสหภาพแรงงานเกิดความรู้สึกสูญเสียความมั่นคงในการทำงานไป ซึ่งอาจกระทบต่อรายได้และผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น สวัสดิการ นอกจากนี้ยังอาจต้องเผชิญกับการว่างงานก็เป็นได้ ดังนั้น การรวมตัวของสมาชิกในสหภาพแรงงานจึงมีจำนวนมากและ

มีความเข้มแข็ง ทำให้เกิดอำนาจในการต่อรองกับรัฐบาลมากขึ้น และกินเวลานานยืดเยื้อหลายปี ในการถกเถียงประเด็นปัญหาการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

2. ทศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของประชาชนชาวฝรั่งเศส สืบเนื่องจากการปกครองระบบสังคมนิยม ทำให้ประชาชนมีความคุ้นเคยกับกิจการสาธารณูปโภคว่าเป็นของรัฐบาล และรัฐมีบทบาทในการบริหารงานด้านนี้ เมื่อเอกชนเข้ามาดำเนินการในส่วนนี้ ประชาชนจึงเกิดความข้องใจว่าเอกชนจะยังคงดำเนินการตามนโยบายเดิมหรือไม่ และผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการให้บริการด้านสาธารณูปโภค เช่น การโทรคมนาคมจะลดลงหรือไม่ ซึ่งมีผลมาจากความคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานของเอกชนที่มุ่งเน้นทางด้านกำไร เป็นต้นว่าในเขตนอกเมืองหรือท้องถิ่นห่างไกลที่มีประชาชนอาศัยอยู่น้อยจะไม่ได้รับบริการจากภาคเอกชน เพราะเป็นการลงทุนที่ไม่ได้ผลกำไร

3. ด้านการเงินและเทคโนโลยี จากการชักชวนต่างประเทศเข้ามาร่วมลงทุนในกิจการโทรคมนาคม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มสินทรัพย์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก็ยังมีข้อข้องใจว่าจะได้สินทรัพย์และเทคโนโลยีนั้นมากน้อยเพียงใด และตรงกับความต้องการหรือไม่

4. สภาพการแข่งขันเป็นที่คาดการณ์ไว้ว่าอีก 3-5 ปีข้างหน้า การแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคมจะได้รับการท้าทายอย่างสูง มีจำนวนบริษัทในภาคเอกชนเข้าสู่ธุรกิจเพิ่มขึ้น เนื่องจากรัฐบาลเปิดโอกาสให้เอกชนเป็นเจ้าของในกิจการประเภทนี้ได้

- รัฐวิศตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย

กิจการไฟฟ้า การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในรัฐวิศตอเรียเกิดขึ้น ได้ช่วยลดภาระหนี้สินของรัฐ โดยหนี้สินสุทธิของรัฐที่เคยมีสูงถึง 32 พันล้านเหรียญออสเตรเลีย (A\$) ในปี 2535 ลดลงเหลือเพียง 5 พันล้านเหรียญ ในปี 2542 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลจากการที่รัฐมีรายได้จากการปฏิรูปกิจการไฟฟ้าประมาณ 28 พันล้านเหรียญและมีรายได้จากการขายคิดเป็น 17-22 เท่าของรายได้ก่อนหักดอกเบี้ย รวมทั้งสามารถลดภาระของรัฐในการชำระดอกเบี้ยได้มากกว่า 900 ล้านเหรียญออสเตรเลีย

- ประเทศอาร์เจนตินา

กิจการไฟฟ้า ประเทศอาร์เจนตินาประสบปัญหาการชะงักงันของการลงทุนในกิจการไฟฟ้ามาเป็นเวลานาน ในขณะที่มีอัตราการเพิ่มของความต้องการไฟฟ้าสูง (มากกว่าร้อยละ 7 ต่อปี) ทำให้เกิดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อยครั้ง เพื่อแก้สถานการณ์ดังกล่าว ได้มีการเปิดตลาดไฟฟ้าให้มีการแข่งขันขึ้นในปี 2535 นับแต่นั้นมาภาคเอกชนได้ประสบความสำเร็จในการเข้ามา

ลงทุนในกิจการผลิต กิจการสายส่ง และสายจำหน่ายไฟฟ้า และสามารถบริหารจัดการปัญหาการจัดการหา ไฟฟ้าที่ไม่เพียงพอแก่ความต้องการได้ ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากข้อมูลดังต่อไปนี้

1. มีกำลังการผลิตติดตั้งของโรงไฟฟ้าที่ใช้ก๊าซเป็นเชื้อเพลิง 2 กิกะวัตต์ และ กำลังอยู่ระหว่างการก่อสร้างอีกอย่างน้อย 2 กิกะวัตต์
2. กำลังการผลิตติดตั้งของระบบรวมเพิ่มจาก 15 กิกะวัตต์ เป็น 19 กิกะวัตต์
3. จำนวนผู้ผลิตไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจาก 14 ราย เป็น 45 ราย (ในจำนวนนี้ 40 ราย เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน)

กำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นนี้ส่งผลให้มีการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตไฟฟ้ามากขึ้น ทำให้ ค่าไฟฟ้าถูกลง ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้บริโภคอย่างไรก็ดี ภาคเอกชนยังคงให้ความสนใจลงทุนในกิจการ ผลิตไฟฟ้าอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากอัตราการเพิ่มของความต้องการไฟฟ้ายังอยู่ในระดับสูง และ มีการวางกรอบการกำกับดูแลที่ชัดเจนและเป็นธรรม

การนำระบบตลาดที่มีการแข่งขันมาใช้จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้นมาก ส่งผลให้ราคาค่าไฟฟ้าต่ำลงจนถึงระดับต้นทุนหน่วยสุดท้ายในระยะยาว (LRMC) ตัวอย่างเช่น ราคาสถาปนาไฟฟ้าในอาร์เจนตินาหลังการแปรรูปลดลงจาก 41.85 เหรียญ/ เมกะวัตต์-ชั่วโมง ในปี 2535 มาอยู่ที่ระดับ 22.30 เหรียญ/เมกะวัตต์-ชั่วโมง ในปี 2538 ความพร้อมจ่ายของโรงไฟฟ้าพลังความร้อนเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 48 เป็นเกือบร้อยละ 70 และ ความสูญเสียพลังงานในระบบจำหน่ายลดลงเกือบครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการเพิ่ม ประสิทธิภาพทั้งในด้านบุคลากรและการลงทุนของกิจการผลิตไฟฟ้า เมื่อคิดเป็นตัวเงินแล้วสูงกว่า ร้อยละ 1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ

ความสำเร็จของการแปรรูปกิจการไฟฟ้าในอาร์เจนตินา วัดได้จากปัจจัย 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับรายได้จำนวนมากจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและกิจการไฟฟ้าต่าง ๆ ที่ รัฐเป็นเจ้าของ
2. มีความสนใจลงทุนจากภาคเอกชนอย่างสูงในการก่อสร้างโรงไฟฟ้าใหม่ เพื่อ สสนองความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น
3. ต้นทุนในการดำเนินการลดลงอย่างมาก ในขณะที่ประสิทธิภาพ การดำเนินงานเพิ่มขึ้น
4. ค่าความสูญเสียพลังงานทางเทคนิคและด้านอื่น ๆ ลดลงอย่างเห็นได้ชัด

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

สุนันทา เลहनันท์ (2531, น. 27-44) ความหมายขององค์กร (Organization) ได้กล่าวว่าองค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคม ที่ประกอบด้วยมนุษย์หลาย ๆ คนที่อยู่รวมกัน เพื่อกะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์กรจึงจะมีความเคลื่อนไหว มีพฤติกรรม และมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

องค์กร

1. แนวความคิดที่เน้นการใช้หลักเหตุผล เพื่อจะหาระบบและวิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร

2. แนวความคิดที่เน้นพฤติกรรมของบุคคล เพื่อปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ในการทำงานและการยอมรับจากบุคคลอื่น (Self Esteem) เพื่อความอยู่รอดและเกิดความมั่นคงในการทำงานและแนวความคิดนี้ได้พัฒนาเป็นแนวการบริหารแบบมนุษย์สัมพันธ์ คือ พยายามให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น เนื่องจากองค์กรมีการขยายตัวและสลับซับซ้อนมากขึ้น

3. แนวความคิดที่เป็นแบบระบบเปิด เป็นแนวความคิดที่มุ่งไปที่ระบบทั้งหมด Total System เป็นการมององค์กรที่เป็นภาพรวม มิใช่ส่วนใดส่วนหนึ่ง ถ้าจะเปลี่ยนแปลงองค์กร จะต้องเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม ระบบข้อมูล การสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจ แต่ทั้งนี้ก็ไม่มีแนวความคิดใดสามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

อรุณ รักธรรม (2521 , น. 677) การเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อให้อยู่รอดเจริญเติบโตและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้องค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่องค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ปัจจัยนำเข้าและผลผลิตไปสู่อีกสภาพการหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเกิดจาก 2 ปัจจัย ได้แก่

แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ

แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย ได้แก่

1. ปัจจัยทางการตลาด หรือบริการ หมายถึงสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่ผลิตประเภทของลูกค้า ขนาด และความชัดเจนของตลาด รวมทั้งคู่แข่ง
2. ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือต่าง ๆ ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
3. ปัจจัยทางด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนไป
4. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อ ปัญหาด้านทรัพยากร
5. นโยบายและบทบาทของรัฐบาล หมายถึง การออกกฎหมายต่าง ๆ การกำหนดระเบียบ และวิธีปฏิบัติ และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

แรงผลักดันภายในองค์การ

แรงผลักดันภายในองค์การ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็นผลสืบเนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ ก็จำเป็นต้องปรับสภาพองค์การใหม่
2. การปรับนโยบาย เมื่อมีการปรับนโยบายจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินการ

3. การใช้เทคโนโลยี องค์การอาจต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิต จึงอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต

ดังจะเห็นได้ว่าแรงผลักดันดังกล่าว มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การต้องปรับสภาพตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนเพราะฉะนั้นความสามารถในการปรับตัว จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญขององค์การในการปรับเปลี่ยนให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ทนต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง

ระบบในองค์การประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรม และด้านสภาพและลักษณะของงาน

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การถูกใช้ให้มีการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่องาน ต่อความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การต่าง ๆ ต้องการนำเทคโนโลยีใหม่และทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งอาจเกิดผลกระทบในการทำงาน การแบ่งงานตามความถนัด สังคมคนงานเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อย ขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป้าหมายหมายของการเปลี่ยนแปลงต้องการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะ และทัศนคติ การฝึกอบรม การสับเปลี่ยนงาน

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน ในกรณีที่การทำงานไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายจะต้องทำให้เสร็จเมื่อเกิดปัญหาขึ้น จะต้องหาวิธีแก้ไขปรับปรุง แก้ปัญหาให้ลุล่วงจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงดังกล่าว ในยุคปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วไม่มีองค์กรใดจะหยุดนิ่งได้ เพราะทุกองค์กรจะต้องได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ดังนั้น การจัดโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และแบบแผน การดำเนินงานอย่างราชการซึ่งไม่มีความยืดหยุ่น ไม่ตอบสนองและขาดการมุ่งเน้นที่ลูกค้า

ขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ รวมทั้งมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงและสิ้นเปลืองทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และไม่ตอบสนองกับนโยบายการแข่งขันเสรี จึงจำเป็นต้องนำเทคนิคการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการรื้อระบบการบริหาร การจัดการ หรือการรื้อปรับโครงสร้าง Re-Structuring เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ดังนั้น การออกแบบกระบวนการเสียใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และในสภาพการแข่งขันเสรีทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันมนุษย์อยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความท้าทายต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในการศึกษาถึงความหมายของคำว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กร” นั้น จากการศึกษาของ (กัญชลี จำนงค์วงศ์, 2533, น. 32-34) ได้อ้างถึงนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำดังกล่าวแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

1. นักวิชาการกลุ่มแรกมักจะใช้คำว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กร” (Organization Change) ตัวอย่างของนักวิชาการในกลุ่มนี้เช่น

Ralf E. Rogers and Robert H. McIntive อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นมา ในลักษณะเช่นนี้การเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งหมายถึง การทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในด้านโครงสร้างขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัยหรือรูปนัย สถานภาพและบทบาทของคนในองค์กร หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้

Terence R. Mitchell กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน และโครงสร้างขององค์กรหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. นักวิชาการกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่จะใช้คำว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน” (Planned Organizational Change) เช่น นิยามของนักวิชาการต่อไปนี้

Don Hellriegel and John W. Solocum, Jr. กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน หมายถึง ความพยายามอย่างมีเป้าหมายหรือมีความตั้งใจขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิมของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร

Donald F. Harvey and Donald R. Brown อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อประสิทธิผลขององค์การ

Warren B. Brown and Dennis J. Moberg กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ หรือกระบวนการตัดสินใจ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จะเห็นได้ว่า การมองการเปลี่ยนแปลงองค์การของนักวิชาการทั้งสองกลุ่มนั้นไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด ดังนั้น เราสามารถสรุปความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ว่าเป็นความพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์การมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ และจะทำให้้องค์การมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองแบบใดก็ตาม ้องค์การก็เช่นเดียวกันไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่า้องค์การนั้นจะอยู่ในภาครัฐบาลหรือภาคเอกชน ทั้งนี้ เพราะ้องค์การไม่ได้อยู่โดดเดี่ยวในสภาพสุญญากาศ หากแต่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในสภาวะที่้องค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เช่นนี้ จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารที่จะต้องจัดการหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สามารถดำเนินไปได้อย่างดี โดยให้มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้น้อยที่สุดมีผู้กล่าวถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Moorhead and W. Griffin ได้กล่าวไว้ว่า การปรับเปลี่ยนในองค์กรขึ้นอยู่กับสาเหตุหลายประการ อีกทั้ง ความซับซ้อนของเหตุการณ์และความเร็วในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลมากที่สุดมี 4 ชนิด คือ

1. คน (Human) มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีคนเกิดขึ้นมามากทำให้การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ความคาดหวังในอนาคต มีรูปแบบในการซื้อที่เด่นชัด ซึ่งมีผลต่อผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงการบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การตลาดและการโฆษณา

และยังมีผลกระทบกับการจ้างงาน ระบบการจ่ายค่าชดเชย การเลื่อนตำแหน่ง และความสำเร็จในการบริการ และหลักโดยรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก เช่น การพัฒนาทางเทคโนโลยีข้อมูล เมื่อมีข้อมูลที่เกิดขึ้นในองค์กรมากขึ้น และหมุนเวียนได้เร็วขึ้น ผลก็คือลูกจ้างสามารถจัดการกับปัญหาได้เร็วขึ้น ทำให้องค์กรตอบสนองความต้องการจากองค์กรอื่น ๆ ลูกค้าและคู่แข่งได้เร็วขึ้น

3. การประมวลผลข้อมูลและการสื่อสาร (Processing & Communication) ความก้าวหน้าของการประมวลผลและการสื่อสารจะควบคู่กันไป คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่จะทำให้การประมวลผลข้อมูลมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นใช้ดาวเทียมในการส่งข้อมูล ซึ่งในอนาคตอาจทำงานผ่านทางคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารที่ทันสมัย เช่น การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ (Video Conferencing)

4. การแข่งขัน (Competitive) การแข่งขันถึงจะไม่ใช่ว่าเรื่องใหม่ แต่ปัจจุบันตลาดส่วนใหญ่จะกลายเป็น International เพราะค่าขนส่งและการสื่อสารถูกลงและมีการส่งออกมากขึ้นในอนาคต ประเทศที่เป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม จะต้องแข่งขันกับประเทศที่กำลังพัฒนา มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและราคาถูก องค์กรที่ไม่ได้เตรียมรับมือกับการแข่งขัน ในทศวรรษหน้าอาจอยู่ไม่พ้นปี 2000

เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป

กรองแก้ว อยู่สุข (2535, น. 200-201) ได้ให้เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ต้องการให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทุกด้าน เช่น ต้องการให้ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น ต้นทุนต่ำลง ยอดขายสูงขึ้น ฯลฯ

2. ความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอด

3. ความเจริญเติบโต หรือความต้องการขยายตัวขององค์กร ซึ่งเมื่อประสบความล่าช้าตามแผนที่กำหนดไว้ในระดับหนึ่ง ก็จะก้าวไปข้างหน้าต่อไป

4. เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นในวงการธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องปรับปรุง

5. เมื่อมีการเปลี่ยนหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานตามความแตกต่างของแต่ละคน

6. เมื่อได้ตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์การออกมาได้ใน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายที่จะปรับปรุงสภาพเดิมองค์การ โดยการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การขึ้นมา มากกว่าการที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า นอกจากนี้ ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะปัญหาจะเกิดขึ้น

2. เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะระบบ (System Approach) โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบใดระบบหนึ่งขององค์การ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหลาย ๆ ระบบพร้อมกันไป เพราะระบบย่อยภายในองค์การจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก ทั้งนี้มองว่าองค์การประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

2.1 ระบบเทคโนโลยี (Technological Subsystem) ได้แก่ เทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกระบวนการและวิธีทำงาน

2.2 ระบบการจัดการ (Managerial Subsystem) ได้แก่ โครงสร้างของงาน สายการบังคับบัญชา โครงสร้างของบทบาทและความรับผิดชอบนโยบายทางการบริหาร กระบวนการตัดสินใจ ระบบการให้รางวัลตอบแทนและการลงโทษ และการจัดการด้านอื่น ๆ

2.3 ระบบมนุษย์ในองค์การ (Human Subsystem) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้รับการที่ได้รับการคัดเลือก และฝึกฝนให้มีความรู้ ทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ ยังรวมถึงความต้องการ ความคาดหวัง และพฤติกรรมด้านอื่น ๆ

2.4 ระบบวัฒนธรรม (Cultural Subsystem) ได้แก่ ค่านิยมที่เกี่ยวกับอะไรควรทำหรือไม่ควรทำ ซึ่งมีการปฏิบัติจนเป็นบรรทัดฐานขององค์การและมีการกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน และให้รางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติตาม

3. การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความแตกต่างไปจากสภาพเดิม ซึ่งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ หรือสภาพเดิมของมนุษย์ในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นโดยทั่วไป กระทำเพื่อวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การได้
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นนั้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก ทั้งนี้ เพราะถ้าองค์การต้องการให้การทำงานมีประสิทธิภาพแล้ว องค์การจะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ความสามารถขององค์การจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)

ความหมายของทัศนคติ (Attitudes)

ทัศนคติเป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความสนใจศึกษาเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นนักสังคมศาสตร์ นักจิตวิทยาสังคม รวมไปถึงนักบริหารงานบุคคล โดยจะเห็นได้จากมีผลงานวิจัย เอกสาร และหนังสือที่เขียนเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก ฉะนั้น จึงพบว่ามีความแตกต่างในคำจำกัดความหรือความหมายเกี่ยวกับทัศนคติ จากทัศนะของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ "ทัศนคติ" ดังต่อไปนี้

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534, น. 174) ได้ให้ความหมาย ดังนี้ ทัศนคติเป็นการรวมความคิดเห็น (Opinion) ความเชื่อ (Believe) ความจริง (ความรู้) อารมณ์และความรู้สึกซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมภายนอกของมนุษย์ เป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

Allport (อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2529, น. 232; Triandis, 1971; Graham and Bennett, 1998) มีแนวคิดว่า ทัศนคติจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ เป็นสภาวะความพร้อมทางจิต โดยสภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือเป็นตัวกระตุ้นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

และ Katz (อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2529, น. 241) ได้ให้คำจำกัดความ ทัศนคติในลักษณะที่คล้ายคลึงกับ Allport แต่ขยายความให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้ ทัศนคติเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปแบบของความชอบหรือไม่ชอบ ทัศนคติจะรวมความรู้สึกชอบ

หรือไม่ชอบและความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งนั้น คุณลักษณะของมันและส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งอื่น

ดังนั้น คำนิยามของทัศนคติในการศึกษานี้คือ ทัศนคติเป็นความรู้สึกภายใน ซึ่งส่งผลต่อแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมในทางใดทางหนึ่ง โดยเป็นการแสดงต่อบุคคล สิ่งของ และสถานการณ์ต่าง ๆ ทัศนคติเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นคุณค่าความผูกพัน นอกจากนี้ ทัศนคติจะชี้ให้เห็นถึงท่าทีในการแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน เป็นความซับซ้อนของความเชื่อและความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติคือการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ของบุคคลที่จะมีต่อสิ่งของ ความคิด สถานการณ์และบุคคลต่าง ๆ นั้นเอง

ความสำคัญของทัศนคติ

จากความหมายและคำจำกัดความของทัศนคติดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า ทัศนคติเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการกระทำ ซึ่งหมายถึงว่า ถ้าเรารู้ทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เราจะสามารถใช้ร่วมกับตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อทำนายหรืออธิบายการกระทำได้

ความสำคัญของทัศนคติอาจจะสรุปได้ ดังนี้ (ดิน ปรวิญพฤทธิ์, วุฒิชัย จำนง และ ปภาวดี ดุลยจินดา, 2531)

1. ทัศนคติเป็นฐานสำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างบุคคลต่อสังคม เมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ติดต่อกับคนอื่น เขาจะเรียนรู้ไปได้ด้วยว่าทัศนคติของผู้ที่ติดต่อยู่ด้วยนั้น เหมือนหรือต่างไปจากทัศนคติของเขาเอง การประเมินทัศนคติดังกล่าวในลักษณะนี้ช่วยกำหนดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในอนาคต นอกจากนี้ ทัศนคดียังเป็นฐานของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคมด้วย เช่น ทัศนคติที่บุคคลมีต่อประเด็นต่าง ๆ ในสังคม อาทิ การทำแท้ง จะทำให้เขามีแนวโน้มที่จะเลือกหรือไม่เหลือผู้สมัครรับเลือกตั้งที่มีนโยบายสนับสนุนการออกกฎหมายเกี่ยวกับการทำแท้งในรัฐสภา

2. ทัศนคดียังอาจใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์สังคมได้ด้วย เช่น ในช่วงการเลือกตั้งต่าง ๆ มักจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียงต่อผู้สมัครรับเลือกตั้งและการสำรวจนี้สามารถใช้พยากรณ์ผลการเลือกตั้งได้ค่อนข้างแม่นยำ ในองค์การการสำรวจทัศนคติจะสำรวจในเรื่องงานว่าพนักงานมีความพอใจในงานหรือไม่เพียงใด สามารถใช้เป็นข้อมูลทำนายอัตราการเข้าออกและการขาดงานได้

ทัศนคติเมื่อได้ถูกสร้างขึ้นมากก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคล ทัศนคติจึงมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะทัศนคติของพนักงานในองค์กรก็ย่อมมีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะทัศนคติของพนักงานจะนำไปสู่เป้าหมายการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ทัศนคติจึงมีความสำคัญต่อบุคคล สังคม และธุรกิจ นอกจากนี้ การที่พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีย่อมแสดงให้เห็นโดยนัยว่าบริษัทมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อมิให้พฤติกรรมของพนักงานเป็นไปในทางลบ

คุณลักษณะของทัศนคติ

คุณลักษณะบางด้านของทัศนคติที่นักทฤษฎีหลาย ๆ ท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเป็นคุณลักษณะที่น่าสนใจศึกษา เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล (Doob, 1947; Chein, 1948; Hovland and others, 1953; Sherif and Sherif, 1956; Shaw and Wright, 1956; Krech and others, 1962 และ McDavid and Harari, 1969) ได้รวบรวมคุณลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้ (อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2529)

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ประสบการณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติ การสะสมประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่านกระบวนการปะทะสังสรรค์กับสิ่งต่าง ๆ ในสังคม เป็นต้นว่า บุคคล สิ่งของ สถานการณ์แวดล้อม และความผันแปรในสังคม เป็นต้น จะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติ ฉะนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจทัศนคติจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้มาอธิบาย ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องการเรียนรู้ แรงจูงใจ ความสนใจที่จะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตรงกับความต้องการ เป็นต้น การเพิ่มความรู้และประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

2. ทัศนคติมีคุณลักษณะของการประเมิน (Evaluation Nature) ทัศนคติมีธรรมชาติของการประเมิน เป็นความคิดหรือความเชื่อที่มีความรู้สึกแฝงอยู่ด้วย การที่บุคคลหนึ่งจะมีทัศนคติอย่างไรต่อสิ่งใด ขึ้นอยู่กับการประเมินความรู้ ความคิด หรือความเชื่อที่มีเกี่ยวกับสิ่งนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินเกิดความรู้สึกทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งดังกล่าว ผลการประเมินอาจแตกต่างกันตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และคุณลักษณะประการนี้เองที่ทำให้ทัศนคติแตกต่างจากแรงผลักดันภายในอื่น ๆ เช่น นิสัย แรงขับหรือแรงจูงใจ

3. ทศนคติมีคุณภาพและความเข้มข้น (Quality and Intensity) คุณภาพและความเข้มของทศนคติจะเป็นสิ่งที่บอกถึงความแตกต่างของทศนคติที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่าง ๆ คุณภาพของทศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมิน เมื่อบุคคลประเมินสิ่งใด สิ่งหนึ่งก็อาจมีทศนคติทางบวกหรือทศนคติทางลบต่อสิ่งนั้น นั่นคือ ก่อให้เกิดสภาวะความพร้อมที่จะเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งดังกล่าวส่วนความเข้มจะบ่งถึงความมาก-น้อยของทศนคติหรือบ่งชี้ระดับการประเมิน เช่น ชอบมาก ชอบปานกลาง ชอบน้อย เป็นต้น ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างทศนคติที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้น คือ การทำให้บุคคลสนใจในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการเริ่มต้นของกระบวนการยอมรับ เพราะบุคคลจะเลือกรับรู้ ศึกษาและประเมินเฉพาะสิ่งที่ตนสนใจเท่านั้น และถ้าสามารถทำได้สำเร็จกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็จะก่อให้เกิดแรงผลักดันจากกลุ่มซึ่งจะช่วยเพิ่มความเข้มของทศนคติต่อเรื่องนั้น ๆ อีกด้วย

4. ทศนคติมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลง (Permanence) ทศนคติคงทนและเปลี่ยนได้ไม่มากนัก เพราะทศนคติเกิดจากสิ่งที่ประเมินมีความชัดเจนถูกต้องแน่นอน หรือในกรณีที่มีการสะสมประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้มานานพอ ในกรณีเช่นนี้ การเพิ่มความใหม่หรือประสบการณ์ใหม่หรือแม้การบังคับให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อยู่เสมอ ก็อาจจะไม่มีผลทำให้ทศนคติที่กล่าวข้างต้นเปลี่ยนแปลงไป

5. ทศนคติต้องมีสิ่งที่หมายถึง (Attitude Object) นั่นคือ ทศนคติต่ออะไร ต่อบุคคล ต่อสิ่งของหรือต่อสถานการณ์ จะไม่มีทศนคติลอย ๆ ที่ไม่หมายถึงสิ่งใดและบุคคลจะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น ทศนคติจะแตกต่างกันตามระดับความแน่นอนชัดเจน และขอบเขตโครงสร้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวน ชนิด และคุณลักษณะของส่วนประกอบของสิ่งนั้น

6. ทศนคติมีลักษณะความสัมพันธ์ ทศนคติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งของบุคคลอื่น หรือสถานการณ์และความสัมพันธ์นี้เป็นความรู้สึกจูงใจ (Motivation Affect) ซึ่งความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้นจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยง ฉะนั้น เมื่อมีการประเมินความเชื่อความสัมพันธ์ในรูปแบบดังกล่าวก็จะเกิดขึ้น ในโครงสร้างของทศนคติ นอกจากความสัมพันธ์ข้างต้น ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละทศนคติ ทั้งนี้ เนื่องจากทศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะประกอบด้วยหลายทศนคติที่มีระดับความสัมพันธ์แตกต่างกัน หากมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะรวมตัวเป็นมิติตามคุณลักษณะ สิ่งที่ทศนคติหมายถึง (Attitude Object) มิติเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเมื่อรวมกันก็จะเป็นมิติของความรู้สึก (Affective) ความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเกิดจากคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันของส่วนต่าง ๆ ของสิ่งทีกล่าวถึง ความสัมพันธ์

นี้ยิ่งสูงมากเท่าใด การรวมตัวของแต่ละทัศนคติก็จะยิ่งแน่นแฟ้น ความแน่นแฟ้นจะเป็นตัวบ่งชี้ความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงของทัศนคติและมีผลต่อความมั่นคงในการทำนายพฤติกรรมด้วย

แม้ว่าทัศนคติจะมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่หลายประการก็ตาม แต่จากคุณลักษณะที่สำคัญประการแรกของทัศนคติ คือ ทัศนคติไม่ได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดนี้เอง จึงมีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจและได้ทำการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงที่มาของทัศนคติว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผล มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อการเกิดทัศนคติของบุคคล

ที่มาของทัศนคติ

ทัศนคติมิได้มีในตัวบุคคลมาแต่กำเนิด แต่เป็นผลมาจากอิทธิพลหลายอย่าง รวมถึง ค่านิยม ประสบการณ์ บุคลิกภาพ หรือการเรียนรู้ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลนั้น อาจเป็น นามธรรมหรือรูปธรรมก็ได้โดยได้รับการสั่งสมขัดเกลาอย่างต่อเนื่อง ทัศนคติเริ่มตั้งแต่เด็กเรื่อยมาตลอดชีวิตของคนทุกคนที่เติบโตขึ้นมา (ธงชัย สันติวงษ์, 2537, น. 151) สำหรับในเรื่องของประสบการณ์ส่วนบุคคล การมีประสบการณ์ไม่ว่าจะเป็นโดยทางอ้อมหรือตรง ย่อมก่อให้เกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้น ๆ ประสบการณ์ส่วนบุคคลจะกระทบโดยตรงต่อองค์ประกอบด้านความคิดของทัศนคติ ประสบการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจย่อมก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น

นอกจากนี้ การศึกษาเล่าเรียน การอบรมสั่งสอน กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทั้งที่ได้จากกลุ่มปฐมภูมิ คือ ครอบครัวและกลุ่มทุติยภูมิ เช่น โรงเรียน สมาคม เป็นต้น ทั้งในรูปแบบที่เป็นแบบแผนหรือไม่เป็นแบบแผนล้วน แต่เป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้เกิดทัศนคติในตัวบุคคลตลอดจนการเลียนแบบผู้อื่น (Imitation) ซึ่งเป็นการเลียนแบบอย่างที่ตนชอบ ยอมรับหรือเคารพ เพื่อให้เข้ากับคนที่ตนนิยมรักใคร่ การลอกเลียนอาจก้าวไปถึงด้านความรู้สึกนึกคิดด้วย (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2542, น. 59) จากงานวิจัยทั้งหลายจึงสามารถสรุปได้ถึงการเกิดทัศนคติในบุคคลได้ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ที่บุคคลจะมีอยู่ตลอดเวลาในการดำรงชีวิตในสังคม
2. การรับรู้ เป็นการรับรู้ถึงสิ่งที่ได้พบ ได้ฟัง ได้เห็น ได้สัมผัส อยู่เป็นประจำซึ่งอาจเกิดมาจากการทำงานก็ได้
3. ประสบการณ์ เกิดมาจากการรับรู้และการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การเกิดความคิด ความเชื่อใหม่ ๆ

4. การเลียนแบบความคิดของผู้อื่น โดยเฉพาะการเลียนแบบบุคคลที่เป็นที่ชื่นชอบและเป็นที่นิยม
5. อิทธิพลจากความคิดของกลุ่มหรือสังคมที่แวดล้อมบุคคล
6. ความเชื่อของบุคคล

องค์ประกอบของทัศนคติ

เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ จึงจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2542, น. 62)

1. องค์ประกอบทางอารมณ์ (affective component) หมายถึง อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ด้วย หากบุคคลมีความรู้สึกรักหรือชอบพอบุคคลใดหรือสิ่งใด ก็จะช่วยให้ทัศนคติต่อบุคคลนั้นดีไปด้วย แต่หากมีความรู้สึกเกลียดหรือโกรธบุคคลใดหรือสิ่งใด ก็จะเกลียดหรือโกรธบุคคลนั้น

2. องค์ประกอบทางความคิด (cognitive component) หมายถึง ความคิดหรือเชื่อของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หากบุคคลมีการรับรู้หรือเชื่อว่าสิ่งใดดี ก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลมีความเชื่อหรือคิดว่าสิ่งใดไม่ดีก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น

3. องค์ประกอบทางพฤติกรรม (behavioral component) คือ ความโน้มเอียงล่วงหน้าแสดงพฤติกรรมตอบโต้อย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยไม่ต้องผินต่อความรู้สึกและความคิดในองค์ประกอบ 2 ประการ ข้างต้น

อาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ มีความใกล้ชิดไม่อาจแยกออกจากกันได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า ทัศนคติเกิดจากความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นเรื่องของความรู้สึกหรืออารมณ์ และสิ่งเหล่านี้กำหนดให้บุคคลพฤติกรรมออกมา เช่น เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ทัศนคติเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก แต่ถ้าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติมาประยุกต์ใช้ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างจะคงทนถาวร ทัศนคติเกิดจากจิตสำนึกภายในบุคคล ซึ่งมีผลทำให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เป็นไปด้วยความสมัครใจมากกว่าการถูกบังคับ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะทำได้ก็ต่อเมื่อมีสิ่ง
ที่มากระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง สิ่งที่มากระตุ้นที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลได้ เมื่อ
ทัศนคติที่มีอยู่เดิมไม่สามารถทำหน้าที่ของมันได้ หรือตอบสนองความพอใจของบุคคลได้จึงจำเป็น
ที่จะต้องปรับทัศนคติ หรือสร้างทัศนคติใหม่ขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ซึ่งทำให้
ต้องเปลี่ยนแปลง วิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติสามารถกระทำได้นี้ (สร้อยตระกูล (ตียานนท์)
ธรรมมานะ, 2542, น. 65)

1. การเปลี่ยนแปลงแบบยอตามบุคคลยอมรับอิทธิพลของผู้อื่นด้วยความหวังว่าจะ
เกิดผลดีต่อตัวเอง กรยอตามนี้มักจะเกิดจากการถูกสถานการณ์บังคับ หรือมีการใช้อำนาจ
บังคับซึ่งทำให้บุคคลยอมรับเพียงภายนอกหรือชั่วคราวเท่านั้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการถูก
ลงโทษ และจะกลับไปมีทัศนคติแบบเดิม

2. การได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้พบว่า ค่านิยมความเชื่อที่มีอยู่เดิมนั้นผิด
จำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติเป็นการให้ข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้น หรือปรับปรุงแหล่งที่มาของข้อมูลให้ดีขึ้น
ก็สามารถทำให้เปลี่ยนทัศนคติได้ การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นจากความคิดที่ว่า ทัศนคติเป็นเรื่องที่
เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเรียนรู้ ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ การเปลี่ยนก็ต้องมาจากการเรียนรู้
เช่นกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงหรือลบความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อที่มีอยู่เดิม

3. การชักจูงโน้มน้าวจิตใจ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ใช้หลักการ
เปลี่ยนแปลงความเชื่อหลักของบุคคล โดยการโน้มน้าวก็ต้องคำนึงถึง ความน่าเชื่อถือของ
ผู้ชักจูงข่าวสารจะต้องมีทั้งทางบวกและลบ เพื่อให้ผู้ฟังได้ใช้วิจารณญาณตัดสินใจเอง โดย
การโน้มน้าวจะต้องใช้หลักเหตุและผล ด้านผู้ถูกชักจูงจะต้องดูกลุ่มที่เป็นกลุ่มเป้าหมายว่ามี
บุคลิภาพและความต้องการอะไรเพื่อให้การชักจูงง่ายขึ้น และต้องดูความพร้อมความเต็มใจของ
ผู้ถูกชักจูงด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติอันเนื่องมาจากพฤติกรรมเปลี่ยน ถ้าหากทำให้สมาชิก
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาได้ไม่ว่าจะทางใดก็ตามจนทำให้เขาเกิดการปฏิบัติตาม ดังนี้
ทัศนคติของบุคคลนั้นก็ค่อย ๆ เคลื่อนย้ายตัวเองไปสู่แนวทางที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ทัศนคติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญในการที่บุคคลจะ
แสดงพฤติกรรมใด ๆ และในการที่จะพัฒนาทัศนคติให้เป็นไปตามที่พึงประสงค์ จะต้องอาศัย

ปัจจัยต่าง ๆ มาช่วยในการที่จะทำให้การพัฒนาทัศนคติบรรลุผล โดยปัจจัยที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ติน ปรัชญพฤทธิ, วุฒิชัย จ๋านงค์ และปภาวดี ดุลยจินดา, 2531, น. 163)

1. ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะท่าทีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายประการมีอิทธิพลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นว่า ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความลำเอียงหรือมีอคติและการเป็นที่ชอบพอกันเคย

2. ลักษณะวิธีการนำเสนอข้อมูล วิธีการนำเสนอข่าวสารมีความสำคัญไม่น้อยต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หากเป็นประเด็นที่ไม่มีความสำคัญต่อผู้ถูกเปลี่ยนแปลงทัศนคติมากนัก การเสนอข้อมูลโดยวิธีให้รายละเอียดมากที่สุด จะทำให้เขาเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ง่ายและในระดับที่สูง ตรงกันข้าม ถ้าเป็นประเด็นที่เขาให้ความสนใจมาก การจุ่มจ่อมเสนอข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ โดยทันทีก็จะยิ่งได้รับการต่อต้าน และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเกิดขึ้นน้อยมาก แต่หากค่อย ๆ เสนอข้อมูลไปเรื่อย ๆ โดยที่ผู้ถูกเสนอรู้สึกว่าคุณเสนอไม่ตั้งใจก็จะมีโอกาสเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มากกว่า

3. ลักษณะของผู้ถูกเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ลักษณะของผู้ถูกเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจแยกพิจารณาได้เป็นลักษณะโครงสร้างทัศนคติและบุคลิภาพ ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

3.1 ลักษณะโครงสร้างทัศนคติของผู้ถูกเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะได้ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างทัศนคติของผู้ถูกเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1.1 ความสุดขีด (Extremeness) ทัศนคติที่มีความสุดขีด คือ มีระดับความเข้มมากจะเปลี่ยนแปลงได้ยากบุคคลจะพยายามทุกวิถีทางที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มทัศนคติที่มีความสุดขีดไปในทิศทางเดิม จะง่ายกว่าการพยายามลดความสุดขีดให้มีระดับน้อยลงเพื่อให้หันไปในทิศทางตรงข้าม

3.1.2 ความซับซ้อน (Complexity) ทัศนคติที่ก่อตัวขึ้นอย่างง่าย ๆ จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าทัศนคติที่ก่อตัวขึ้นอย่างซับซ้อน โดยเฉพาะเมื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงข้ามกับทัศนคติเดิม

3.1.3 ความคงที่ (Consistency) หมายถึง ทัศนคติที่ฝังใจบุคคล ส่วนประกอบโครงสร้างของทัศนคตินี้จะมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลาจึงยากจะเปลี่ยนแปลงได้

3.1.4 ความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน (Interconnectedness) ทัศนคติที่มีความเกี่ยวเนื่องอยู่กับทัศนคติอื่นจะยากต่อการเปลี่ยนแปลง หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะมิผลสะท้อนไปถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติส่วนที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่นั้นด้วย

ทัศนคติชนิดนี้จะเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันได้ง่ายกว่าทัศนคติที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว ไม่มีความเกี่ยวเนื่องกับทัศนคติอื่นใด

3.2 ส่วนประกอบของบุคลิกภาพบางประการเช่น ระดับความเฉลียวฉลาดที่แตกต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นช้าหรือเร็วเพียงใด

4. ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้แก่ อิทธิพลกลุ่มและการระงับตัวก่อน หากรู้ตัวล่วงหน้าเกี่ยวกับเรื่องของอิทธิพลกลุ่มนั้น ค่านิยมในการเป็นสมาชิกกลุ่มมีความสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ถ้าบุคคลให้ความสำคัญกับค่านิยมนี้มาก เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมตามกลุ่ม เพื่อจะได้สามารถรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกกลุ่มไว้ หากบุคคลเชื่อว่ากลุ่มพอใจหรือเห็นด้วยกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่า

แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

(Resistance to Change)

การเปลี่ยนแปลงองค์การถือได้ว่าเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งขององค์การที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาขององค์การไม่ได้ยุติแต่เพียงเท่านั้น ยังคงมีปัญห่อีกอย่างหนึ่งได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเกิดขึ้นจากบุคคลในองค์การที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าพื้นฐานของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจากทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Causes of Resistance to Change)

อรุณ รักธรรม (2541, น. 713) การเปลี่ยนแปลงองค์การจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ถ้าหากไม่สามารถตอบคำถามได้ว่า ทำไมบุคคลจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพราะการเข้าใจถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้เราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

Theodore T. Herbert (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2541, น. 713) ได้แยกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับงาน (Work Related Factors) ได้แก่
 - 1.1 ความกลัวเกี่ยวกับวิทยาการและการว่างงาน
 - 1.2 ความกลัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน
 - 1.3 ความกลัวเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่อาจจะลดลง
 - 1.4 ความกลัวที่เกี่ยวกับการโยกย้าย
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับบุคคล (Individual Factors) ได้แก่
 - 2.1 ความไม่พอใจเกี่ยวกับการวิพากวิจารณ์ว่าสภาพปัจจุบันไม่เหมาะสม
 - 2.2 การไม่พอใจในผลงานปัจจุบัน
 - 2.3 ความกลัวว่าจะต้องเพิ่มความชำนาญมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน
 - 2.4 ความกลัวว่าจะต้องทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม
3. องค์ประกอบทางสังคม (Social Factors) ได้แก่
 - 3.1 ไม่ต้องการที่จะปรับตัวใหม่ทางสังคม
 - 3.2 ไม่ชอบการควบคุมในระบบใหม่
 - 3.3 ขาดความร่วมมือในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
 - 3.4 กลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าต่อสังคม

Richard Steer (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2541, น. 713) มองว่าสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากสาเหตุส่วนบุคคล (Personal Sources) และสาเหตุจากองค์การ (Organizational Sources) ดังนี้

1. สาเหตุส่วนบุคคล (Personal Sources) ได้แก่
 - 1.1 เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
 - 1.2 มองไม่เห็นความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง
 - 1.4 กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (Status) ความมั่นคง (Security) อำนาจหน้าที่และอื่น ๆ
 - 1.5 ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิมนั้น (Status quo)
 - 1.6 ค่านิยมของกลุ่มและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. สาเหตุจากองค์การ (Organizational Sources) ได้แก่
 - 2.1 เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเสียดุลอำนาจที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มของ

องค์การ

2.2 ระบบผลตอบแทนอาจจะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้ จึงมีพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.3 วิธีการที่เลือกเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี

2.4 ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จ ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์

2.5 โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

Alvin Zander (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2541, น. 714) ได้จำแนกถึงเหตุผลที่ทำให้ บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน
2. บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ไม่ได้เข้ามา เกี่ยวข้องด้วย

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

นอกจากนี้ ยังได้จำแนกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่ามาจาก

1. ความกลัวในด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การที่จะต้องทำงานเพิ่มมากขึ้นแต่รายได้เท่าเดิม จะต้องเพิ่มเวลาทำงานมากขึ้นแต่รายได้ลดลง ต้องการความชำนาญไม่มากนัก และโอกาสใน ความก้าวหน้าลดน้อยลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อยาได้หรือมาตรฐานการครองชีพ

2. ความกลัวในด้านความมั่นคงส่วนตัว ได้แก่ คนไม่ต้องการสูญเสียตำแหน่งใน อนาคต การสงสัยในตำแหน่งใหม่ว่าจะต้องรับผิดชอบสูงขึ้น

3. ความกลัวเกี่ยวกับการลดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ งานใหม่มีความ รับผิดชอบน้อยกว่าเดิมอำนาจหน้าที่ลดลงไป และอาจจะได้รับการบังคับบัญชามากกว่าเดิม

4. ความกลัวในความไม่สะดวกส่วนตัว ได้แก่ การที่จะต้องทำงานหนักกว่าเดิม การทำงานยากกว่าเดิมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่

5. ความกลัวในทางสังคม ได้แก่ การสูญเสียฐานะทางสังคม บุคคลอื่นจะคิดว่าตนมีความสำคัญน้อย การที่จะต้องสูญเสียสมาชิกภายในกลุ่มซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

เทพนม เมืองแมน (2529, น. 262-264) มีความเห็นว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดมาจากปัจจัยหลายปัจจัยมาประกอบกัน คือ

1. องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เป็นเหตุผลที่ชัดเจนที่สุดสิ่งหนึ่งที่บุคคลมักจะคำนึงถึงมากที่สุด ได้แก่ สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจของบุคคลและครอบครัว ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทำลายโอกาสความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่งแล้ว บุคคลก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

2. ความไม่สะดวก (Inconvenience) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคคลนั้นกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ชีวิตของบุคคลมีความลำบาก เช่น มีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่หรือกลัวว่าจะไม่มีความมั่นคงเหมือนเดิม

3. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการปรับปรุงขึ้นมาจากสิ่งเก่าก็ตาม แต่ก็เป็นสิ่งใหม่ที่สร้างให้เกิดความรู้สึกว่าบุคคลถูกคุกคามและมีความไม่แน่นอน ซึ่งความกลัวที่เกิดขึ้นนี้มาจากการขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใหม่นั้น โดยธรรมชาติคนเราย่อมไม่รู้ถึงสภาวะการณ์ภายภาคหน้า ซึ่งคนทั่วไปแล้วย่อมจะรีรอที่จะเผชิญกับสิ่งใหม่

4. สัญลักษณ์ (Symbol) สัญลักษณ์สามารถที่จะสร้างปัญหาในการเปลี่ยนแปลงได้ โดยสัญลักษณ์จะเป็นตัวแทนคุณค่าของงานที่มีความสัมพันธ์กับค่านิยมของคนในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น ถ้างานของกลุ่มถูกโจมตี ผู้ปฏิบัติงานจะรวมตัวกันที่จะป้องกันการโจมตี

5. การคุกคามต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Threats to Interpersonal Relationships) ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามาขัดขวางความสัมพันธ์ทางด้านสังคมและมาตรฐานของกลุ่มแล้ว จะถูกต่อต้านอย่างรุนแรงจากกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีการคุกคามต่อตัวเขาหรือสถานภาพทางสังคมของเขา

6. ความไม่พอใจต่อคำสั่งใหม่และการควบคุมที่เพิ่มขึ้น (Resentment towards New Orders and Increased Control) เมื่อใดที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็จะมีการเพิ่มคำสั่งใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไม่มากนักน้อย ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อปัจจัยมนุษย์ในองค์การ

อรุณ รักธรรม (2541, น. 30-43) กล่าวว่า ในการบริหารโดยทั่วไปแล้วนักบริหารมีความเชื่อว่าองค์การจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากผลของการเปลี่ยนแปลง ก็ต่อเมื่อสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งการลดการต่อต้านจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรม ทศนคติ และความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และรวมถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การได้แก่

1. ผลกระทบทางพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมาก การผิดพฤติกรรมเก่าที่เคยทำย่อมจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรู้สึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากหรือน้อยแค่ไหนเพียงใด

2. ผลกระทบด้านจิตวิทยา การเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดก็ตามมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตบุคคล และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของงานที่บุคคลกำลังทำซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีความหมายต่อบุคคลเพียงใด โดยเฉพาะต่อการทำงานในอนาคตของบุคคลนั้น ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงานที่เคยทำ ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบต่อจิตวิทยาของผู้เกี่ยวข้องมากมาย และจากคำถามที่จะเกิดขึ้นจากความไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

3. ผลกระทบทางด้านสังคมในองค์การ การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบทางสังคมด้วย โดยเกิดขึ้นในสถานะที่เป็นความสัมพันธ์การทำงานในกลุ่มกับฝ่ายบริหารและกับองค์การใน ส่วนรวม และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง ซึ่งจะมีการสั่งงานที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม ทำให้ทุกคนต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่นั้น รวมทั้งบุคลิกลักษณะส่วนตัว ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงด้วย

ทัศนคติที่เป็นตัวกำหนดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดิณ ปรัชญพฤทธิ, วุฒิชัย จำนง และ ปภาวดี ดุลยจินดา (2531) ความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์จะรุนแรงขึ้น ถ้าหากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เพิ่มขึ้น ได้แก่

1. ความรู้สึกก่อนมีการเปลี่ยนแปลงตกอยู่ในภาวะของความกลัว
2. ความรู้สึกทางวัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. คนเกิดความไม่แน่ใจในสถานการณ์ใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงนั้น อันจะเป็นผลกระทบ ต่อผลประโยชน์ของเขาหรือไม่
4. เหตุการณ์ในอดีตที่เขาได้อยู่ อาจจะเป็นเครื่องต่อต้านความรู้สึกของเขาได้
5. การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการทำลายค่าของมนุษย์ หรือในความสัมพันธ์ส่วนตัวของ เขาเองหรือไม่

ความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงถ้าหากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลเหนือกว่า ได้แก่

1. ความรู้สึกมั่นคงขึ้น
2. มีความไว้วางใจฝ่ายบริหารและกลุ่มต่าง ๆ
3. พอใจในเหตุการณ์ในอดีต โดยเพิ่มความสำเร็จให้แก่เขา
4. มีความหวังยิ่งขึ้นในบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
5. ให้ความสำคัญในแง่มนุษย์ยิ่งกว่าเดิม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากเหตุผลสำคัญดังนี้

1. ความไม่มั่นคง (Insecurity) ปกติคนโดยทั่วไปจะมีความพอใจในลักษณะที่ตนเองมีอยู่ และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการคุกคามความมั่นคงที่ตนเองมีอยู่
2. ทางเศรษฐกิจ (Economics) การที่บุคคลที่อยู่ในระดับต่ำในองค์การคัดค้าน หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะพวกเขามีความคิดว่าตนจะต้องสูญเสียรายได้ เนื่องจากการนำเครื่องจักรมาใช้แทนคน ส่วนผู้บริหารระดับกลางก็เริ่มกลัวจะสูญเสียรายได้เช่นกัน เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์กันมากขึ้น
3. สังคม-จิตวิทยา (Sociopsychological) การเรียนรู้และวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และจากการแปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ผิดอาจนำไปสู่การต่อต้านได้ ส่วนการที่มีปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของ ตนที่มีอยู่

แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับของพนักงาน

กระบวนการยอมรับสิ่งใหม่ (Roger, 1968 อ้างถึงใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2529, น. 213-215) แบ่งกระบวนการยอมรับเป็น 5 ขั้นตอน

1. ขั้นการรับรู้หรือขั้นของการทราบข่าว (Awareness stage) เป็นขั้นที่ทราบว่ามีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น แหล่งที่ทราบข่าวมาจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น จากพ่อแม่ ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง และสื่อมวลชนต่าง ๆ ขั้นรับรู้เป็นขั้นที่บุคคลได้รู้ว่ามีแนวคิดใหม่ การรับรู้ที่สำคัญที่เกี่ยวกับกระบวนการยอมรับ ได้แก่ การรับรู้ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

2. ขั้นของความสนใจ (Interest stage) เป็นขั้นที่จะรับสิ่งใหม่ได้ สนใจในรายละเอียดอย่างมาก และคิดว่าสิ่งใหม่นี้คงจะเป็นประโยชน์ จึงเข้าไปศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่จากผู้นำ หรือจากหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งใหม่ในขั้นนี้จะเกิดความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับขั้นนี้ได้แก่ ความรู้ (Cognitive or knowledge) เกี่ยวกับสิ่งใหม่ การแสวงหาข้อมูลในขั้นนี้มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนมากกว่าขั้นที่ 1 การเพิ่มความรู้ยิ่งทำให้ได้มากเท่าใดความรู้ก็คิดว่าต้องเสี่ยงของประชากรลดลงมากเท่านั้น

3. ขั้นการประเมินผลหรือประเมินค่า (Evaluation Stage) เป็นขั้นของการตัดสินใจ ในการคิดว่าสิ่งใหม่นั้นดีแค่ไหน มีอะไรเป็นผลดีหรือผลเสีย ประชากรแต่ละคนไม่มีความแน่ใจในผลที่จะได้รับจากสิ่งใหม่ และมีความรู้สึกว่าจะต้องเสี่ยงจากความไม่รู้จริงและไม่เคยมีประสบการณ์ขั้นนี้ ประชากรต้องการแรงกระตุ้นจากเพื่อนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของขั้นนี้ คือ การสร้างความรู้สึก (Affective) ที่ดีต่อสิ่งใหม่ ๆ

4. ขั้นของการทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นสำคัญที่ได้ตัดสินใจลงไปแล้วจะพิจารณาทดลอง ถ้าได้ผลดีก็จะนำไปปฏิบัติจริง ๆ ต่อไป เป็นขั้นที่ลงมือทำเพียงบางส่วนในสถานการณ์จริง เป็นการย้าความไม่แน่ใจว่าผลจะดีจริงอย่างที่เขาประเมินหรือไม่ ขั้นนี้ความรู้เกี่ยวกับวิธีทำ (How to knowledge) มีความสำคัญมาก ตัวแปรทางเศรษฐกิจจะสามารถอธิบายได้ดีกว่าตัวแปรอื่น การดำเนินการทดลองต้องระมัดระวังให้ถูกต้องอย่างถูกหลักวิชาเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากพอที่จะเกิดเป็นแรงจูงใจที่ยอมรับในโอกาสต่อไป

5. ขั้นตอนการยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นที่ตัดสินใจว่าจะยอมรับสิ่งใหม่ แล้วจะตกลงใจจะยอมรับหรือไม่ ระยะนี้ต้องให้เวลาบ้างในการรับสิ่งใหม่ เป็นขั้นสุดท้าย

กระบวนการยอมรับ 5 ขั้นนี้เป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิจัยมากในอดีต ปัจจุบันได้รับการวิจารณ์ว่ามีความคลาดเคลื่อนดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการยอมรับจบลงด้วยการตัดสินใจยอมรับ แต่ในความเป็นจริงอาจปฏิเสธและไม่ยอมรับก็ได้ กระบวนการยอมรับจะเปลี่ยนชื่อเป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ (Innovation-Decision Process)

2. กระบวนการไม่จำเป็นต้องสิ้นสุดด้วยความยอมรับเสมอไป โอกาสที่จะไม่ยอมรับก็มีพอ ๆ กัน Rogers จึงเพิ่มส่วนที่เกี่ยวข้องการยืนยันการตัดสินใจ (Confirmation Function)

Rogers (1983) ได้อธิบายคุณลักษณะและพฤติกรรมการสื่อสารความรู้และความสัมพันธ์ทางสังคม สามารถแบ่งประเภทบุคคลออกได้ ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovators : Venturesome) คุณสมบัติของกลุ่มนี้ คือ ความกล้าเสี่ยงและกระหายที่จะทดลองเป็นเหตุให้ต้องชวนหาความรู้และพบปะบุคคลอื่นอยู่เสมอ มีสถานะทางเศรษฐกิจ มีรายได้สูง มีทรัพย์สินพอที่เสี่ยงกับการได้เสียอันเนื่องจากรู้ดีพอที่จะเข้าใจ และตามทันแนวคิดใหม่ ๆ มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ชอบสังคมกับพวกเดียวกัน กลุ่มนี้มักจะถูกหาว่าเป็นพวกหัวก้าวหน้าและไม่ยอมตามสังคม

2. ผู้ยอมรับเร็ว (Early Adopter : Respectable) กลุ่มนี้จะช่วยพัฒนาสังคมได้ดีกว่ากลุ่มแรก เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการยอมรับเพราะเป็นกลุ่มที่ไม่ก้าวหน้าเกินไปในด้านความคิดจนคนในกลุ่มเดียวกันตามไม่ทันเหมือนกลุ่มแรก ผลงานของกลุ่มนี้มักจะประสบผลสำเร็จเสมอ เพราะได้กระทำด้วยความระมัดระวัง และได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบ รักษาไว้ซึ่งการยอมรับนับถือของบุคคลในสังคม คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาดี ฉลาด ชอบแสดงความคิดเห็น และชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม

3. ผู้รับเร็วส่วนใหญ่ (Early Majority : Deliberate) กลุ่มนี้มักพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม เป็นตัวอย่างที่ดีในการยอมรับสิ่งใหม่ เพราะเป็นกลุ่มที่ไม่ก้าวหน้าเกินไปในด้านความคิดจนคนในกลุ่มเดียวกันตามไม่ทันเหมือนกลุ่มแรก ผลงานของกลุ่มนี้มักจะประสบผลสำเร็จเสมอ เพราะได้กระทำด้วยความระมัดระวัง และได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบ คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาดี ฉลาด ชอบแสดงความคิดเห็น และชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม

4. ผู้รับช้าส่วนใหญ่ (Late Majority : Skeptical) กลุ่มนี้จะยอมรับสิ่งใหม่ได้ต่อเมื่อจำนวนคนมากกว่าครึ่งยอมรับไปแล้ว หรือสิ่งใหม่ ๆ ได้รับการทดลองหรือประเมิผลจากคนใน

สังคมเดียวกันแล้วว่า ตีจริงการยอมรับของคนกลุ่มนี้ส่วนหนึ่ง เนื่องมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจ อีกส่วนหนึ่งเนื่องมาจากแรงผลักดันทางสังคม ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น

5. ความต้องการความสำเร็จในตน (The need of self actualization) หมายถึง ความต้องการสัมฤทธิ์ผลในสิ่งที่ตนปรารถนาซึ่งใช้คำว่า Self-fulfillment หรือ Self-achievement ความต้องการระดับนี้บางครั้งไม่เกี่ยวกับสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นทฤษฎีที่เป็นรูปแบบของการรับรู้จากการประมวล ความคิดของการสูงใจ ยึดกระบวนการคิดจากจิตสำนึกของคนด้วยการประเมินสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จึงเป็นทฤษฎีการตัดสินใจด้วย ซึ่งอธิบายว่าคนจะตัดสินใจว่า จะทำอะไรด้วยการประเมินผลลัพธ์ที่ออกมาและความน่าจะเป็นไปได้กับตัวของเขา

ทฤษฎีความคาดหวังนี้ได้รับมาจากการคิดและการวิจัยของนักปราชญ์ นักเศรษฐศาสตร์ นักจิตวิทยาและนักบริหารหลายคน

เดโซ สวานานท์ (2520, น. 84) ให้ความหมายของทฤษฎีการคาดหวังไว้ว่า เป็นทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญอีกทฤษฎีหนึ่งที่ นักจิตวิทยาคนสำคัญผู้หนึ่งตั้งขึ้น ทฤษฎีการคาดหวังกล่าวว่า สิ่งใดที่ได้มาจากการเรียนรู้ก็คือ การเตรียมพร้อมที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งหนึ่ง เหมือนสิ่งนั้นเป็นสัญญาณสำหรับอีกสิ่งหนึ่งที่จะตามมา ตัวอย่างเช่น สัตว์ตัวหนึ่งในการทดลองเรียนรู้การดึงห่วงที่แขวนไว้ เหมือนว่าการดึงห่วงนั้นจะมีอาหารตามมาให้มันได้กิน สัตว์ตัวนั้นไม่ได้มีความคิดประกอบการกระทำของมัน แต่ทว่ามันทำไปด้วยการเห็นความสัมพันธ์ระหว่างห่วงกับอาหาร มันดึงห่วงด้วยการคาดหวังจะได้รับอาหาร ห่วงเป็นสัญญาณสำหรับอาหาร

สมยศ นาวิการ (2522, น. 388-390) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีความคาดหวังว่า จะอยู่บนพื้นฐาน 4 ข้อ เกี่ยวกับสาเหตุของพฤติกรรมภายในองค์การ คือ

1. พฤติกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงกดดันภายในของบุคคล และสภาพแวดล้อม คนจะมีความต้องการและความคาดหวังไม่เหมือนกับที่มีอิทธิพลต่อการตอบสนองของพวกเขาต่อสภาพแวดล้อมของงานสภาพแวดล้อมของงานที่ไม่เหมือนกัน จะทำให้คนมีพฤติกรรมแตกต่างกัน

2. บุคคลจะทำการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของพวกเขาภายในองค์การ การตัดสินใจเหล่านี้อาจจะเป็นเรื่องของงาน

2.1 พฤติกรรมในฐานะที่เป็นสมาชิก การมาทำงาน การอยู่ภายในสถานที่ทำงาน หรือ

2.2 พฤติกรรมของการใช้กำลังความพยายามจะทำงานหนักมากน้อยแค่ไหน

3. บุคคลจะมีความต้องการและเป้าหมายไม่เหมือนกัน บุคคลต่าง ๆ จะมีความพอใจ ผลลัพธ์ไม่เหมือนกัน การทำความเข้าใจความต้องการของพวกเขา จะนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจและให้ผลตอบแทนพวกเขาอย่างไรถึงจะดีที่สุด

4. บุคคลจะทำการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นทางเลือก โดยอยู่บนพื้นฐานของความคาดหมายของพวกเขาว่า พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการมากน้อยแค่ไหน คนมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมในแนวทางที่พวกเขาเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่พวกเขามองเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลที่ไม่ต้องการติดตามมา

ปัจจัยความคาดหวัง

Hurlock (อ้างถึงใน พรณี ตริรัตน์ประยูร, 2537, น. 23-26) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความคาดหวังต่างกันไว้ดังนี้

1. อุดมการณ์ด้านวัฒนธรรม (Cultural ideals) วัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะทำให้มาตรฐานของความคาดหวังของบุคคลต่างกัน ซึ่งมาตรฐานนี้ครอบคลุมถึงระดับความสำเร็จและทัศนคติต่อความสำเร็จเมื่อเด็กเข้าสู่วัยรุ่น จะรับรู้ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อตนเองและความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสังคม การตั้งความคาดหวังของบุคคลในแต่ละสังคมจึงต่างกันไป

2. ชนิดของครอบครัว (Kind of Family) เด็กที่มาจากครอบครัวที่มั่นคงมีแนวโน้มที่จะตั้งจุดหมายในอนาคตสูงกว่าเด็กที่ไม่มีความมั่นคงในครอบครัว เด็กที่ต้องย้ายถิ่นบ่อย ๆ จะไม่มีความสามารถวางแผนอนาคตของตนเองได้ชัดเจนเท่าเด็กที่ไม่ต้องย้ายถิ่น ขนาดของครอบครัวจะมีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมายของเด็ก เด็กที่มาจากครอบครัวขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าเด็กที่มาจากครอบครัวขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เพราะครอบครัวขนาดเล็กพ่อแม่สามารถทุ่มเทและส่งเสริมให้เด็กมีความคาดหวัง และสามารถวางแผนทางให้เด็กไปสู่ความหวังได้มากกว่าในครอบครัวขนาดใหญ่

3. ชั้นทางสังคม (Ordinal Position) ครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลางและฐานะเศรษฐกิจดี บิดามารดาจะให้ความคาดหวังแก่บุตรคนแรก และให้โอกาสแก่บุตรคนแรกมากที่สุด โดยเฉพาะถ้าเป็นผู้ชาย

4. วินัย (Discipline) เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบอัตตาธิปไตย จะตั้งความคาดหวังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ในทางตรงกันข้าม เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตยจะตั้งความคาดหวังที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5. ฐานะในกลุ่ม (Group Status) กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อเด็กมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับฐานะของเด็กในกลุ่มและความคาดหวังของกลุ่มที่มีต่อเด็กเอง ถ้าฐานะของเด็กมั่นคงและไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องสร้างความประทับใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม ระดับความคาดหวังของเด็กก็จะใกล้เคียงกับความเป็นจริง แต่เด็กที่ไม่มีบทบาทในกลุ่มเด็กจะต้องเลื่อนขั้นตนเองเข้าสู่ผู้นำใน กลุ่ม ทำให้ตั้งความคาดหวังหลายอย่างอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง ส่วนบุคคลที่ชอบแยกตัว เองความคาดหวังของกลุ่มจะมีผลต่อเขาเพียงเล็กน้อย

6. การใช้กลไกหลบหนี (Use of Escape Mechanism) กลไกการหลบหนีที่มีผลต่อ การตั้งความคาดหวังมากที่สุด คือ การผัดกลางวันในลักษณะต่าง ๆ กันก็มีความสำคัญ เช่น ผีน ยากจะเป็นพระเอกหรือนางเอก เด็กก็ตั้งความคาดหวังไว้ว่าจะต้องประสบความสำเร็จและ หลีกเลียงความล้มเหลว ซึ่งอาจจะเป็นความคาดหวังที่ไม่อยู่บนรากฐานของความเป็นจริงนัก

7. การบอกกล่าวถึงความคาดหวัง (Labelization of Aspirations) ความคาดหวังของ เด็กที่บอกกล่าวออกมามักจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงมากกว่าการที่เด็กเก็บไว้และคิดอยู่ คนเดียวอย่างไรก็ตามความคาดหวังที่เด็กบอกกับเพื่อนสนิทจะเป็นลักษณะความใฝ่ฝันไม่ค่อย ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเท่ากับที่เขาบอกกับบิดามารดาครูหรือบุคคลที่ไม่ค่อยคุ้นเคยกัน เมื่อเด็กวัยรุ่นบอกถึงความคาดหวังของตนให้บุคคลอื่นฟังจะเป็นการทำทนายให้เขาพิสูจน์ตนเอง โดยพยายามทำตามที่เขาพูดไว้เพราะเขารู้ว่า หลายคนใส่ใจในสิ่งที่เขาพูด เขาไม่ต้องพบสายตาที่ มองดูเขาด้วยความผิดหวัง

8. ความล้มเหลวและความสำเร็จในอดีต (Past Failures and Successes) บุคคลที่ ประสบความสำเร็จเสมอ ๆ มีแนวโน้มที่จะต้องมีความคาดหวังว่า จะประสบความสำเร็จอีก ใน อนาคตในทำนองเดียวกันบุคคลที่พบความผิดหวังซ้ำ ๆ ก็มักจะคิดว่า อนาคตจะผิดหวังอีก ประสบการณ์เช่นนี้จะมีต่อการตั้งความคาดหวังในอนาคตว่า บุคคลนั้นจะตั้งความคาดหวังไว้ เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่เพียงใด

9. เพศ (Sex) บรรยากาศของบ้านและโรงเรียนจะส่งเสริมกระตุ้นให้เด็กชายตั้งความ คาดหวังสูงกว่าเด็กหญิง บิดามารดาจะคาดหวังในตัวบุตรชายมากกว่าบุตรหญิง เด็กชายมักถู กระตุ้นให้มีความคาดหวังทางการกีฬา การงาน และการประกอบอาชีพ แต่เด็กหญิงมักคาดหวังที่ จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มการแต่งงาน ซึ่งเด็กเองก็ยังไม่รู้ว่าจะแต่งงานเมื่อไร แต่งงานกับใคร

ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างไร แต่งงานจะเป็นอย่างไร จึงเป็นเรื่องยากที่เด็กหญิงจะวางแผนในเรื่องเหล่านี้ ดังนั้น เด็กหญิงจึงมีแนวโน้มที่จะตั้งจุดมุ่งหมายในระยะสั้นกว่าเด็กชาย แม้ในเรื่องการเรียน เด็กหญิงมักจะวางแผนระยะสั้นเช่น เดือนต่อเดือน

10. เซอร์วิญญา (Intelligence) เมื่อเด็กอยู่ในกลุ่มที่มีค่านิยมต่อความสำเร็จสูงเด็กจะตั้งความคาดหวังให้ตนประสบความสำเร็จเหนือเพื่อน ๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจไม่อยู่บนรากฐานของความเป็นจริง อย่างไรก็ตามเด็กที่ฉลาดจะตั้งความคาดหวังของตน โดยอาศัยความสนใจและความสามารถของตนมากกว่าทำตามจุดมุ่งหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ในทางกลับกัน เด็กที่ฉลาดน้อยจะตั้งความคาดหวังไว้ตามค่านิยมของกลุ่ม

11. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อความคาดหวังได้หลายกรณีด้วยกัน ในเรื่องการชดเชยบุคคลที่ไม่ยอมรับตนเองจะตั้งความคาดหวังโดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตนเอง เพื่อปกปิดความไม่สามารถของตนบุคคลที่มีความมั่นใจตนเองจะตั้งความคาดหวังไว้สูง เนื่องจากจะคำนึงความสำเร็จของตนมากกว่าความล้มเหลวและอาจมีความคาดหวังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงได้ ส่วนบุคคลที่มีวิตกกังวลสูงมักวิตกกังวลกับความล้มเหลวในอดีต ทำให้มองอนาคตในแง่ดีน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ความคาดหวังเป็นแรงจูงใจที่กำหนดความเป็นไปในอนาคตของบุคคลที่ปรารถนาจะได้สิ่งใดเพื่อนำมาซึ่งความสุข ความสะดวกสบาย และทัดเทียมผู้อื่น ซึ่งการที่บุคคลตั้งความคาดหวังไว้อย่างไร ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของตนเองและอิทธิพลสิ่งแวดล้อม

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs)

มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ เป็นลักษณะลำดับขั้น คือ (ปรรยง โตจินดา, 2542, น. 252-254)

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น ในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้จิตใจมนุษย์ได้ มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไป คือ

ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพจะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงความต้องการมีความมั่นคงในการทำงาน มีบำเหน็จ บำนาญ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belongingness needs) ภายหลังจากที่ความต้องการในสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม เช่น ความต้องการจะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ ยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งการได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status needs) ความต้องการในขั้นนี้ประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้ รวมตลอดทั้งการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากจะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-actualization or Self-realization) ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในระดับที่สูงที่สุด คือ ความต้องการที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง ความต้องการชนิดนี้มีลักษณะกว้างขวางมาก และจะแตกต่างกันไปในคนแต่ละคน

อัลเดอเฟอร์ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ คือ (บรรยง โตจินดา, 2542, น. 252-254)

1. ความต้องการในการอยู่รอด [Existence needs (E)] เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrect) ประกอบด้วย ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ [Related need (R)] มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growht (G)] เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ส่วนที่เป็นความต้องการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

Alderfer ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อน ที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่นเขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความอยู่รอด) ในขณะเดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการด้านความผูกพัน) และเกิดความต้องการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น Alderfer ค้นพบว่าลำดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกสร้างสรรค์ เป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

เฮอ์เบอร์ก ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย (โยชิโอะ คอนโดะ, 2540, น. 15-17)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ คือ ให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องการอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ โดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น ตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factor)

หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงานได้ ปัจจัยค่าจูนมีดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงของงาน (Security) บุคคลต้องมีความรู้สึกต่อความมั่นคงในองค์การ
2. เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) สภาพทางกายภาพรวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ
4. สถานภาพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

7. การบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนในองค์การเกิดความพึงพอใจและเพิ่มแรงจูงใจให้มากขึ้น

การดำเนินการปรับปรุงของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

การพัฒนาโครงสร้างการบริหาร

ระยะที่ 1

ตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง พ.ศ. 2522-2535 ปตท.มีการจัดองค์การในลักษณะเน้นการปฏิบัติงาน (Functional Structure) ซึ่งมีการรวมศูนย์การบังคับบัญชา เนื่องจากต้องการ ความคล่องตัวใน

การทำงาน การตัดสินใจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านบริหาร ด้านวิชาการและวางแผน ด้านการตลาด ด้านบัญชีและการเงินด้านจัดหาและกลั่นน้ำมัน ด้านปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ และด้านกิจกรรมพิเศษ

ระยะที่ 2

การปรับโครงสร้างสู่ความเป็นมืออาชีพ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 ปตท. ได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารจากแบบรวมศูนย์ (Functional Type) เป็นรูปแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit Type) เนื่องจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 2534 ให้ ปตท. ปรับตัวเพื่อสร้างจิตสำนึกในการแข่งขันเชิงธุรกิจ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภายใต้ตัวแปร 4 ประการ คือ (เอกสารครบรอบ 20 ปี ปตท. น. 68)

1. อัตรารายได้นำส่งรัฐไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ
2. อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สินมูลค่าปัจจุบัน (Return on Asset :ROA)ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 6
3. อัตราค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและสวัสดิการต่อต้นทุนไม่เกินร้อยละ 20
4. อัตราการเพิ่มผลผลิตไม่น้อยกว่า ร้อยละ 2 ต่อปี

จากมติคณะรัฐมนตรีทำให้ ปตท. จำต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอก โดยแบ่งออกเป็น 3 หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ตามลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน คือ

1. ธุรกิจน้ำมัน
2. ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ
3. ธุรกิจบริการกลางและธุรกิจปิโตรเคมี

ระยะที่ 3

ก้าวสู่มาตรฐานสากล เมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2539 ปรับปรุงรูปแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit Type) เป็นรูปแบบบริษัทในเครือ เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์การให้สามารถดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ และเป็นมาตรฐานสากล เพื่อพร้อมที่จะนำบริษัทในเครือจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด โดยเน้นการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนต่อไป ด้วยการเน้นรูปแบบองค์การที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีความคล่องตัวและมีการกระจายอำนาจ รูปแบบนี้แบ่งบริษัทร่วมทุนของ ปตท. พร้อมด้วยหน่วยธุรกิจที่บริษัทแม่ดำเนินการอยู่ได้แก่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจค้าน้ำมันในต่างประเทศ ให้กระจายอยู่ในกลุ่มธุรกิจ 4 กลุ่มคือ กลุ่มธุรกิจสำรวจผลิตปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจการกลั่น และกลุ่มธุรกิจ ปิโตรเคมี การพัฒนาธุรกิจของ ปตท. ดำเนินไปอย่าง

เป็นขั้นตอน บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองจากกระยะแรกก่อตั้งด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพียง 149 ล้านบาทและสินทรัพย์เพียง 200 ล้านบาทเท่านั้น ปัจจุบัน ณ สิ้นปี 2543 สินทรัพย์รวมของ ปตท. เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 236,000 บาท มีรายได้จากการดำเนินงานประมาณ 370,000 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 12,697 ล้านบาท สามารถนำเงินส่งรัฐเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศนับตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันเป็นมูลค่าประมาณ 40,000 ล้านบาท นอกจากนี้ ยังมีการขยายการดำเนินธุรกิจในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับปิโตรเลียมในประเทศและต่างประเทศ ในรูปของบริษัทในเครือและบริษัทร่วมทุนรวม 37 บริษัท

ปัจจุบัน ปตท. มีศักยภาพ และได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 100 บริษัทชั้นนำของเอเชียต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 (2536-2543) จากนิตยสารเอเชียวีค ในลำดับที่ 188 ด้วยยอดขายทั้งสิ้น 6,006 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (และเป็นอันดับ 1 ของประเทศ)

ปตท. ได้จัดทำแผนวิสาหกิจปี 2545-2549 ซึ่งได้เสนอขอความต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีเป้าหมายและภาระที่จะลงทุน ให้สอดคล้องตามแนวทางนโยบายรัฐที่ต้องการให้เปิดให้มีการค้าเสรีในธุรกิจปิโตรเลียม ทั้งน้ำมันและก๊าซธรรมชาติในระยะ 1-2 ปีข้างหน้า ซึ่งคาดว่าสถานการณ์แข่งขันทางด้านธุรกิจปิโตรเลียมจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนในการแปรรูปของ ปตท.

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนในการก้าวไปสู่องค์กรระดับโลกในปี พ.ศ. 2543 (World Class 2000) จึงได้วางแผนดำเนินการแปรรูปอย่างมีขั้นตอนดังนี้ (แปรรูปองค์กร ปตท., 2541, น. 3)

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแปรรูป เพื่อใช้เป็นหลักในการกำหนดทิศทางของการแปรรูป ต่อไป

1. รัฐ

- แรงการลงทุนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์
- เพื่อเป็นการลดภาระด้านการลงทุนและการเปิดเสรีในธุรกิจพลังงานโดยเพิ่ม

บทบาทของภาคเอกชน

- เพื่อเป็นการลดภาระหนี้สาธารณะ
- เพื่อสะท้อนราคาทรัพย์สินของรัฐ

2. ประชาชน

- เพื่อให้เอกชนได้มีส่วนร่วมในการลงทุน และการดำเนินงานของ ปตท. และประชาชนได้รับประโยชน์จากการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เมื่อ ปตท. มีส่วนทำให้เศรษฐกิจของประเทศดี ประชาชนก็จะมีรายได้และความ เป็นอยู่ที่ดีขึ้น

3. ปตท.

- เพื่อรักษาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สามารถเกื้อหนุนกันในเชิงธุรกิจ
- เพื่อการระดมเงินไปใช้หนี้ค้ำก่อนกำหนด
- เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4. พนักงาน ปตท.

- เพื่อให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม
- เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- เพื่อการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ
- เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงในการทำงาน
- เพื่อให้มีวัฒนธรรมการทำงานเช่นเดียวกับธุรกิจภาคเอกชน

ขั้นที่ 2 การศึกษารายละเอียดของธุรกิจ การดำเนินงานของ ปตท. (Due Diligence) ในเชิงการสั่งการจากระดับบน (Top-down Approach) และการรับฟังความเห็นจากระดับล่าง (Bottom-up Approach)

- รูปแบบโครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) ต้องสามารถรักษาสถานภาพความแข็งแกร่งทางธุรกิจการเงิน
- การแบ่งแยกทรัพย์สิน (Asset Allocation) ให้สอดคล้องกับกิจกรรมทางธุรกิจมีมูลค่าเหมาะสม
- การกำหนดรูปแบบทางการเงิน (Financial Model)
- การเจรจาสัญญาทางธุรกิจ (Commercial Contracts Negotiation)
- การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลและการประชาสัมพันธ์
- การกำหนดแนวทางในการระดมทุน

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทในเครือ

ขั้นที่ 4 การดำเนินการจัดตั้งบริษัท โดยอาศัยแนวทางของ พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยอัตโนมัติ และมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่และขณะนี้ได้ดำเนินการจดทะเบียนแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนเรียบร้อยแล้วมีชื่อว่า "บริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน)" เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544

ขั้นที่ 5 การระดมทุน นำหลักทรัพย์เข้าจดทะเบียนและเสนอขายหลักทรัพย์ให้เสร็จสิ้นภายในเดือนพฤศจิกายน 2544

หลักการสำคัญของนโยบายการแปรรูปการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจปิโตรเลียมในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นสถานะเศรษฐกิจความต้องการด้านพลังงาน นโยบายการตลาดเสรี คู่แข่งขันที่มีความเข้มแข็งมากขึ้น ตลอดจนปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชนประกอบกับความจำเป็นทางด้านการเงินขององค์กร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) จึงมีนโยบายที่จะดำเนินการแปรรูปองค์กรโดยมุ่งเน้นให้องค์กรมีความเข้มแข็งทั้งธุรกิจ สถานะทางการเงินและบุคลากร สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้กับบริษัทเอกชน และบริษัทข้ามชาติ โดยมีหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

1. ปตท. จะคงอยู่ในธุรกิจปิโตรเลียมครบวงจร โดยมีธุรกิจน้ำมัน และธุรกิจก๊าซธรรมชาติเป็นธุรกิจหลัก และเสริมสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจหลักของ ปตท. ตลอดจนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในธุรกิจพลังงานและธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกิจหลัก โดย ปตท. จะพิจารณาคัดเลือกและบริหารธุรกิจที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ สังคม ชุมชน องค์กร และพนักงาน

2. ปตท. มีแนวทางให้มีการจัดตั้งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ขึ้นในลักษณะการรวมกิจการ โดยจะมีการโอนกิจการหลักของ ปตท. ในหน่วยธุรกิจ ปตท. น้ำมัน หน่วยธุรกิจ-ปตท. ก๊าซธรรมชาติ หน่วยธุรกิจ ปตท. อินเทอร์เน็ตชั้นแนล และสำนักงานใหญ่ รวมทั้งให้มีการโอนย้ายกลุ่มบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น ที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจการหลักดังกล่าว และเป็นกิจการที่สามารถเสริมสร้างมูลค่าไปเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วย

3. ปตท. จะเสนอขายหุ้นในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้กับสาธารณชน โดยจะไม่เสนอขายหุ้นให้กับเอกชนเพียงรายเดียวหรือกลุ่มเดียว รวมทั้งจะมีข้อจำกัดมิให้บรรลุนิติบุคคลหนึ่งถือหุ้นเกินจำนวนที่กำหนด นอกจากนี้ รัฐยังมีนโยบายที่จะถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวเกินกว่าร้อยละห้าสิบด้วย

4. กิจการภาพได้กลุ่ม ปตท. จะต้องดำเนินธุรกิจโดยมีการจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) มีรูปแบบการบริหาร การจัดการ และการควบคุมภายในที่ดี มีความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถตรวจสอบได้

5. พนักงาน คือปัจจัยความสำเร็จขององค์กร และการดำเนินการปรับปรุงองค์กร จึงกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ดังนี้

5.1 ปตท. จะไม่เลิกจ้างพนักงานด้วยสาเหตุจากการปรับปรุง และมีนโยบายให้โอนย้ายพนักงาน ปตท. ทั้งหมดไปยังบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และยังคงสถานภาพการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ในกรณีที่ต้องส่งพนักงานจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปปฏิบัติงานในบริษัทอื่น ๆ ในเครือ เช่น บริษัท ปตท. ท่อส่งก๊าซธรรมชาติ จำกัด ให้พนักงานดังกล่าวยังคงสถานภาพเป็นพนักงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่

5.2 ปตท. จะรักษาสិทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน ปตท. ทุกคนมิให้ด้อยไปกว่าเดิม

5.3 ปตท. จะให้พนักงานทั้งโดยผู้แทนพนักงานและพนักงานโดยทั่วไป เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น และการพิจารณาร่วมกันในขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อให้การปรับปรุงเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยรวม

5.4 พนักงานทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคกัน

5.5 พนักงานที่โอนย้ายไปบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะอยู่ภายใต้ระบบการให้ผลตอบแทนเดียวกันไม่ว่าพนักงานดังกล่าวจะถูกมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใดก็ตาม

5.6 ปตท. มีนโยบายที่จะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานในการซื้อหุ้นของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6. ปตท. จะสร้างและพัฒนาระบบบริหารและการจัดการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้สามารถเกื้อหนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนด้านการพัฒนาบรรลุลและเทคโนโลยีสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเข้าสู่ความเป็นมืออาชีพแลพัฒนา ปตท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เหตุผลในการปรับปรุง ปตท.

เหตุผลสำคัญที่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย กำหนดนโยบายในการปรับปรุงเป็นกิจกรรมของภาคเอกชนดังนี้ (ปรับปรุงองค์กร ปตท., 2542, น. 2)

1. กระแสโลกาภิวัตน์ กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องขยายกิจการตอบสนองความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้น ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเป็นการเพิ่มภาระในเงินลงทุนและค่าประกันเงินกู้ในอัตราที่สูงขึ้น

2. นโยบายของรัฐบาล ด้านเศรษฐกิจที่เน้นระบบการค้าเสรีและการแปรรูปกิจการของรัฐเป็นของภาคเอกชน เลิกการสนับสนุนหรือให้สิทธิพิเศษ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการลดภาระในการค้าประกันเงินกู้เพื่อการลงทุนในรัฐวิสาหกิจ

3. นโยบายในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันในระดับโลก (World Class) ในปี ค.ศ. 2000 ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างองค์กร การรีเอนจิเนียริง

4. นโยบายการแปรรูปของ ปตท. อยู่บนหลักพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการดังนี้

4.1 พนักงานได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ไม่น้อยไปกว่าเดิมเป็นสาระสำคัญ

4.2 ไม่มีการปลดพนักงานหรือการเลิกจ้างเป็นสาระสำคัญ

5. ความต้องการพลังงานทดตัว เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มีผลให้ภาคการผลิตกำลังการผลิตลงในอัตราที่สูงมาก อันมีผลกระทบโดยตรงต่อการใช้พลังงาน

6. ราคาผลิตภัณฑ์ผันผวน ประเทศไทยยังต้องนำเข้าทั้งน้ำมันดิบ และน้ำมันสำเร็จรูปจากต่างประเทศ ราคาผลิตภัณฑ์ดังกล่าวอิงราคาซื้อขายในตลาดน้ำมันมาตรฐานโลก ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

7. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยจากผลพวงของวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย เมื่อปี 2540 มีผลของภาครัฐและเอกชน ทำให้ภาระหนี้เงินกู้ระยะยาวของ ปตท. เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและ ปตท. มีความต้องการเงินลงทุนเพื่อใช้ในการขยายกิจการในระยะ 5 ปี ข้างหน้า จึงจำเป็นต้องแปรรูป เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และโปร่งใสในการจัดการ และการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ลักษณะโครงสร้างองค์กร ปตท. ภายหลังจากการแปรรูป (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2543, น. 2-3)

1. เป็นองค์กรทางยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ ปตท. มีลักษณะเป็น Operating Holding Structure

2. เป็นองค์การที่เพิ่มบทบาทในบริษัทร่วมทุนต่าง ๆ ประสานประโยชน์ของธุรกิจก๊าซ และน้ำมันอย่างครบวงจร (Integrated Oil and Gas Business)
3. เป็นองค์การที่มีความชัดเจนทางธุรกิจที่ ปตท. มีความชำนาญ
4. เป็นองค์การที่มีความแข็งแกร่ง และยืดหยุ่นทางการเงิน

การกำกับดูแลองค์กรภายหลังการแปรรูป

แม้ว่า ปตท. จะแปรรูปโดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดก็ตาม แต่ในการบริหารงาน กระทรวงต้นสังกัดยังเป็นผู้ดูแล ทั้งนี้จนกว่าจะมีการจัดตั้งบรรษัทรัฐวิสาหกิจขึ้น บริหารรัฐวิสาหกิจทั้งหมด ในขณะเดียวกัน ปตท. ก็เตรียมการที่จะนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) มาใช้ในการดำเนินการทั้งองค์กร

หลักการสำคัญของการก้าวไปสู่องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Good Corporate Governance คือ จะต้องมีการระบุและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งได้แก่ ลูกค้า ประชาชน ผู้ลงทุน ผู้บริหาร และพนักงานอย่างเหมาะสม มีการดำเนินการบริหารงานและทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อันเป็นมาตรฐานการทำงานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งในประเทศและในทางสากล

ที่ผ่านมาในภาครัฐวิสาหกิจ ภาครัฐบาลได้ผลักดันให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการเรื่องดังกล่าวนี้เช่นกัน ได้แก่

1. คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เห็นชอบในการกำหนดให้มีจรรยาบรรณของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
2. คณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2543 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ
3. การแก้ไข พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 เรื่องผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้บริหารสูงสุดต้องไม่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการสรรหา ทำสัญญาจ้างบริหาร ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 4 ปี ต่อ 1 วาระและรับผิดชอบต่อผลงาน
4. คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ เห็นชอบหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

นอกจากนี้ ในภาคเอกชนก็มีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทำหน้าที่ควบคุม และ กำหนดกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้บริษัทที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ต้องถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด

แผนการระดมทุนในอนาคตของ บมจ.ปตท.

แผนการระดมทุนจากภาคเอกชนถือเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูป ปตท. เพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่องของ ปตท. ลดภาระหนี้สินและกู้ยืมในอนาคต เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนการกระจายหุ้นให้แก่ประชาชน สำหรับการแปรรูป ปตท. ภาครัฐควรที่จะยังคงรักษาสัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. ปตท. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 ในระยะยาว โดยกระจายหุ้นให้แก่ประชาชนไม่เกินร้อยละ 49 เนื่องจาก

1. ธุรกิจการจัดหา จัดจำหน่าย และการขนส่งก๊าซธรรมชาติซึ่งเป็นธุรกิจหลักของ ปตท. เป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ เพื่อเป็นการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ ภาครัฐจึงควรที่จะรักษาสัดส่วนการถือหุ้นข้างมากใน บมจ. ปตท. เพื่อให้สามารถควบคุมการกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางด้านพลังงานดังกล่าว นอกจากนั้น ธุรกิจดังกล่าวยังเป็นธุรกิจที่สามารถทำกำไรให้แก่ภาครัฐได้มากอีกด้วย

2. การขายหุ้นในสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 49 ซึ่งจะทำให้พนักงานจะมีความรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน และสูญเสียสิทธิบางประการที่เคยได้รับในฐานะพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดการต่อต้านการแปรรูปและอาจทำให้การแปรรูป ปตท. ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งนี้ สัดส่วนการเสนอขายหุ้นในครั้งแรกอาจน้อยกว่าร้อยละ 49 ขึ้นอยู่กับราคาหุ้นและความต้องการใช้เงินของ ปตท. ณ เวลาที่ทำการเสนอขาย (กัลยา ตียวัฒน์ และคณะ, 2543, น. 61)

โครงสร้างการถือหุ้นเพื่อการระดมทุนของ บมจ. ปตท. ในปัจจุบัน (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2544, น. 1-3)

ปัจจุบัน บมจ.ปตท. ได้มีการกำหนดอัตราส่วนการถือหุ้นเพื่อการระดมทุนไว้ดังนี้

1. ภาครัฐโดยกระทรวงการคลังมีอัตราส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70

2. ประชาชน ภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ มีอัตราส่วนการถือหุ้นร้อยละ 20-30

3. พนักงาน บมจ.ปตท. มีอัตราส่วนการถือหุ้นร้อยละ 5

ในการเปิดจองหุ้น “พลังงานสร้างชาติ สร้างสุขทั่วแผ่นดิน” ในวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 ปรากฏว่านักลงทุนรายย่อยจองซื้อหุ้น ปตท. ในราคาคู่ละ 35 บาท ที่จัดสรร 220 ล้านหุ้น หมดภายในเวลา 1.35 นาที และยังมีการรับจองซื้อต่อเพื่อขึ้นเป็น Waiting List อีกจำนวน 120 ล้านหุ้น สรุปการจองซื้อ 340 ล้านหุ้นนั้นใช้เวลารวมทั้งสิ้น 4.04 นาทีเท่านั้น ในขณะที่นักลงทุนสถาบันทั้งในและต่างประเทศให้ความสนใจจองซื้อหุ้น ปตท. อย่างมากเช่นกัน ด้วยความต้องการหุ้นที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก จึงได้มีการพิจารณาปรับสัดส่วนของการเสนอขายหุ้นเพิ่มจาก 800 ล้านหุ้นเป็น 920 ล้านหุ้น ซึ่งสรุปสัดส่วนการจัดสรรหุ้นในประเทศได้เป็น 591 ล้านหุ้น หรือร้อยละ 64.24 และต่างประเทศเป็น 329 ล้านหุ้น หรือร้อยละ 35.76

เหนือความสำเร็จในการจัดสรรหุ้นของ ปตท. แก่นักลงทุนแล้ว การแปรรูป ปตท. มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นการลงทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สร้างความเชื่อถือ และความมั่นใจให้กับนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ และสำหรับ ปตท. นั้น การแปรรูปได้ช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินตามเป้าหมาย ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนหนี้สินต่อทุนที่ลดลงจากเดิมที่ระดับ 3.10 ต่อ 1 เหลือเพียง 2.05 ต่อ 1 ภายในเวลาเพียงหนึ่งปี

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ

การแปรรูปของรัฐจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ภาคเศรษฐกิจโดยรวม เพื่อให้บริษัทเอกชนของไทยสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม ด้วยการแข่งขันที่แท้จริง นอกจากจะทำให้ผู้ผลิตพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาที่ไม่เอากำไรเกินควรแล้ว ยังทำให้ต้องพยายามปรับปรุงคุณภาพบริการ และสรรหาบริการใหม่ ๆ มาสนองความต้องการของผู้บริโภคอยู่เสมอ หากจำเป็นต้องมีผู้ผลิตเพียงรายเดียว ก็จำเป็นต้องมีองค์กรกำกับดูแลที่มีอำนาจหน้าที่อิสระเพียงพอ จึงทำให้รัฐบาลต้องออกกฎหมายว่าด้วยการจัดการทุนรัฐวิสาหกิจออกมาเป็นครั้งแรกเมื่อปลายปี 2542 เรียกว่า พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 (พ.ร.บ. ทุนฯ)

พ.ร.บ. พุนรัฐวิสาหกิจ กำหนดขึ้นเพื่อแปลง "ทุน" ทั้งหมดหรือบางส่วนของรัฐวิสาหกิจ ประเภทองค์การของรัฐบาลและหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของให้เป็น "ทุนเรือนหุ้น" ของรัฐวิสาหกิจในรูปแบบบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด โดยรัฐวิสาหกิจตาม พ.ร.บ.นี้ หมายถึง องค์การของรัฐบาลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะ เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของที่อาจไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เนื่องจากถูกจัดตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง โรงงานไฟ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงมหาดไทย แต่ไม่รวมรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในรูปบริษัทที่รัฐถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 อยู่แล้ว เช่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

พ.ร.บ. พุนรัฐวิสาหกิจ มิได้มีสภาพบังคับให้ทุนรัฐวิสาหกิจต้องแปลงเป็นบริษัท แต่มีเจตนารมณ์ให้รัฐวิสาหกิจใดที่ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากรัฐวิสาหกิจที่เป็นองค์การของรัฐบาลไปเป็นบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ไม่ต้องดำเนินการตามขั้นตอนปกติ แต่ให้ดำเนินการจดทะเบียนตามขั้นตอนในกฎหมาย โดยมีคณะกรรมการนโยบายทุนรัฐวิสาหกิจ พิจารณาเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติหลักการแล้วคณะกรรมการฯ จึงนำเสนอรายละเอียดการแปลงเพื่อจัดตั้งบริษัท เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัติให้นายทะเบียนจดทะเบียนบริษัท ในขั้นแรกให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นแทนรัฐบาลทั้งหมด ซึ่งในขั้นนี้บริษัท ยังคงมีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจแล้วดำเนินการบริหารจัดการบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรือกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดต่อไป

พ.ร.บ.ทุนฯ นี้จะช่วยให้การแปลงบริษัทรวดเร็วขึ้นโดยไม่ต้องออกกฎหมายยกเลิกกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจแต่ละฉบับ ช่วยระดมทุนจากตลาดหุ้นเพื่อการขยายงาน โดยไม่เป็นการต่อรัฐบาล การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในส่วนของประชาชนก็สามารถเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและกำกับดูแล ทำให้ได้รับการบริการที่ดีขึ้น (กัลยา ดิยวัฒน์ และคณะ, 2543, น. 29)

มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูป ปตท.

ขณะนี้ ปตท. ได้จดทะเบียนแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 มีชื่อใหม่ว่าบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บมจ.ปตท. จึงขอสรุปมติ ครม. ที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูป ปตท. จนถึงปัจจุบันดังต่อไปนี้

- มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2539 เห็นชอบตามข้อเสนอของ คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติในเรื่องแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างของ ปตท. โดยให้ ดำเนินการปรับโครงสร้างให้มีรูปแบบหน่วยธุรกิจที่ดำเนินงานครบวงจรเบ็ดเสร็จในตัว (Subsidiary Type) และสร้างระบบการบริหารธุรกิจ/ระบบข้อมูลรองรับ และให้นำหน่วยธุรกิจ ปตท. น้ำมัน ปตท. อินเตอร์เนชั่นแนล และ ปตท. ก๊าซธรรมชาติ จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัท จำกัด ภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมี ปตท. สำนักงานใหญ่เป็นเจ้าของ โดยให้ บริษัทที่ ปตท. จัดตั้งขึ้นใหม่นี้ ดำเนินการในรูปแบบบริษัทเอกชน โดยไม่นำคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับรัฐวิสาหกิจทั่วไปมาใช้บังคับและในปี 2540-2541 ให้นำบริษัทที่จัดตั้งแล้วทำการแปรรูปบางส่วนเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ตามความ เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มูลค่าสูงสุดแก่รัฐ รวมทั้งได้เห็นชอบนโยบายและมาตรการใน การทบทวนสิทธิพิเศษและสิทธิการผูกขาด รวมทั้งภาระผูกพันของ ปตท.

- มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2539 เห็นชอบตามมติ คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ จากการประชุมครั้งที่ 4/2539 (ครั้งที่ 58) เรื่องนโยบาย ราคาก๊าซธรรมชาติและ การกำกับดูแล โดยพิจารณาให้มีการกำหนดนโยบายราคาก๊าซธรรมชาติ ให้ชัดเจน ทั้งโครงสร้างราคา เงื่อนไขการจำหน่ายก๊าซฯ อัตราค่าผ่านท่อ วิธีการและกลไกใน การกำกับดูแลแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างของ ปตท. โดยกำหนดรูปแบบกิจการส่งก๊าซฯ ทาง ท่อของ ปตท. ให้เป็นระบบที่สามารถให้บริการสำหรับผู้ซื้อขายก๊าซฯ รายอื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพระยะยาว ทั้งนี้ให้มีการแยกบทบาทของ ปตท. ให้ชัดเจนเป็น 2 ส่วน คือ บทบาทใน ฐานะของผู้ดำเนินกิจการส่งก๊าซและบทบาทในฐานะผู้ดำเนินการจัดหาและจำหน่ายก๊าซฯ

- มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2541 เห็นชอบหลักเกณฑ์และเงื่อนไข การจัดสรรเงินรายได้การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

- กรณีการจำหน่ายหุ้นในรัฐวิสาหกิจที่ส่วนราชการเป็นเจ้าของ รายได้จากการ จำหน่ายร้อยละ 50 ให้นำส่งเป็นรายได้แผ่นดินเพื่อสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายเป็นการพิเศษ เพื่อการศึกษาการสาธารณสุขการเกษตร การสวัสดิการแรงงาน และการพัฒนาสาธารณูปโภค พื้นฐานในชนบท และอีกร้อยละ 50 ให้นำส่งเข้ากองทุนเพื่อการชำระคืนต้นเงินกู้ชุดใช้ ความเสียหายของกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

- กรณีรัฐวิสาหกิจจำหน่ายหุ้นในบริษัทลูก หรือจำหน่ายทรัพย์สิน หรือกิจการ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่เป็นจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ที่จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ให้จัดสรร กำไรจากการขายหุ้น ทรัพย์สิน หรือกิจการดังกล่าวจากงบกำไรขาดทุนของรัฐวิสาหกิจนั้น ดังนี้

1. เพื่อสำรวจการขยายงานและกองทุนสวัสดิการพนักงานของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับผลกระทบจากการนี้

2. ถ้าไรส่วนที่เหลือร้อยละ 50 ให้นำส่งเป็นรายได้แผ่นดินเพื่อสนับสนุนงบประมาณการจ่ายเป็นการพิเศษเพื่อการศึกษา การสาธารณสุข การเกษตร การสวัสดิการแรงงาน และการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานในชนบท และอีกร้อยละ 50 ให้นำส่งเข้ากองทุนเพื่อการชำระคืนต้นเงินกู้ ชดใช้ความเสียหายของกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

ทั้งนี้ การจัดสรรกำไรดังกล่าวข้างต้นให้กระทรวงการคลังพิจารณาเป็นรายๆ ไป และรายงานคณะรัฐมนตรีทราบ และการจำหน่ายของรัฐวิสาหกิจ ไม่รวมถึงการจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนของบริษัทและหุ้นเพิ่มทุนของรัฐวิสาหกิจเอง

- มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2541 อนุมัติแผนแม่บทการปฏิรูประวิสาหกิจเพื่อให้เป็นกลยุทธในการปฏิรูป และแปรรูปรัฐวิสาหกิจสาขาต่าง ๆ ประกอบด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รูปแบบการดำเนินการ แผนการแปรรูปรายสาขา และระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อให้เป็นเอกสารอ้างอิงสำหรับรัฐบาล กระทรวงต่าง ๆ รัฐวิสาหกิจ นักลงทุน พนักงานรัฐวิสาหกิจและสาธารณชนทั่วไป และให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นประจำปี เพื่อปรับปรุงและทบทวนการดำเนินงานสำหรับปีที่ผ่านมาและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานสำหรับปีต่อไป

- มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2542 ได้อนุมัติตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติเรื่อง "แนวทางในการปรับโครงสร้างก๊าซธรรมชาติของประเทศไทยในระยะยาว" ดังนี้

- เห็นชอบแนวทางการปรับโครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติของประเทศไทยในระยะยาวและมอบหมายให้การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ให้เป็นแนวทางในการแปรสภาพ ปตท. เป็นบริษัทจำกัด ตามโครงสร้างกิจการก๊าซธรรมชาติ ซึ่งกำหนดให้มีการแยกระบบท่อส่งและท่อจำหน่าย (Transmission & Distribution Pipelines) และการจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ (Gas Traders) ออกจากกัน โดยการจัดตั้งบริษัทที่ดำเนินการด้านท่อส่งก๊าซฯ ออกต่างหาก รวมทั้งการส่งเสริมการแข่งขันในอุตสาหกรรมก๊าซธรรมชาติ โดยการเกิดให้บุคคลที่สามารถให้บริการระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ทั้งนี้ จะต้องมีการกำกับดูแลโดยองค์กรกำกับดูแลอิสระ เพื่อกำหนดราคาที่เป็นธรรมและเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการให้บริการ

- มอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรม (อก.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สพช.) และ ปตท. รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการแยกกิจการท่อส่ง

ก๊าซธรรมชาติออกจากกิจการจัดหาและจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ การเกิดให้บริการขนส่งก๊าซฯ ทางท่อแก่บุคคลที่ 3 การจัดทำรายละเอียดการกำหนดแหล่งก๊าซฯ ในปัจจุบัน และการกำหนดตลาดก๊าซฯ ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ให้ อก. และ สพช. ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์การประมูลสัมปทานและหลักเกณฑ์ในสัญญาการให้บริการท่อจำหน่ายก๊าซฯ รวมทั้งให้ อก. สพช. และ ปตท. นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการดูแลกิจการก๊าซธรรมชาติ เพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) และคณะรัฐมนตรีต่อไป (กัลยา ตียวัฒน์ และคณะ, 2543, น. 5-7)

- คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เห็นชอบในการกำหนดให้มีจรรยาบรรณของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2543 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ

- การแก้ไข พ.ร.บ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2543 เรื่องผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้บริหารสูงสุดต้องไม่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการสรรหา ทำสัญญาจ้างบริหาร ดำรงตำแหน่งไม่เกิน 4 ปี ต่อ 1 วาระ และรับผลตอบแทนตามผลงาน

- คณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2544 เห็นชอบหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

ทิศทางการดำเนินธุรกิจ ปตท.

นโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ได้กำหนดเป็นแผนวิสาหกิจ 2545-2549 โดยมีแนวทางการบริหารองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดเสรีและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. ปรับโครงสร้างธุรกิจและบริหารการลงทุน (Portfolio) มุ่งสู่เชิงพาณิชย์ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มุ่งเน้นประกอบธุรกิจหลักในข่ายที่มีความเชี่ยวชาญ
3. ลดสัดส่วนการถือหุ้นหรือขายหุ้นทั้งหมดในธุรกิจที่ไม่มีกำไรและได้ลงทุนไปแล้ว
4. เสริมสร้างมูลค่าโดยรวมให้กับองค์กรตลอดสายธุรกิจ และเน้นการสร้างพลังร่วมระหว่างหน่วยธุรกิจและบริษัทในเครือ

5. ให้ความสำคัญในการบริหารบริษัทที่ไปร่วมทุน
6. พัฒนารอบและเงื่อนไขทางการเงิน เพื่อให้กลุ่มธุรกิจและหน่วยธุรกิจยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
7. สร้างทรัพยากรบุคคลให้เป็นกลไกสำคัญในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ
8. สร้างศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนาและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน
9. ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายที่จะดำเนินตามมาตรฐานสากลอย่างเคร่งครัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก่อเกียรติ พลายนูล (2542, น. 3) ได้ศึกษาเรื่องทัศนะของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการตามแผนแม่บท ที่จะต้องแปรสภาพหน่วยงานและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานย่อมต้องส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นการปรับสภาพการทำงานใหม่ที่ต้องทำงานหนักกว่าเดิมเนื่องจากจะต้องมีการแข่งขัน และยอมรับว่าหลังจากการแปรสภาพหน่วยงานแล้วสวัสดิการที่เคยได้รับ ตลอดจนความมั่นคงในการทำงานจะลดลง แต่พนักงานจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ การแปรสภาพองค์กรน่าจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยพนักงานมีความคาดหวังว่าจะมีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงานได้มากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรด้านโทรคมนาคม โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีระดับการทำงานต่ำกว่าระดับ 5 และมีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นว่าจะมีโอกาสได้พัฒนาความรู้และความสามารถ ตลอดจนทักษะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะดีกว่าเดิม เพราะจะใช้วิธีพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ ส่วนความรู้สึกสูญเสียศักดิ์ศรีและการสูญเสียสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับเช่นเดียวกับข้าราชการ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นของกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากและทำงานมานาน แต่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีระดับการทำงานตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป มีความคิดว่าอัตราค่าบริการจะต้องสูงขึ้น เพราะไม่แน่ใจว่าหน่วยงานที่กำกับดูแลจะมีอำนาจควบคุมการแข่งขันเสรีได้อย่างมีอิสระ และจะนำไปสู่การผูกขาด

โดยเอกชนภายหลัง สำหรับการให้บริการต่อสังคมโดยไม่คิดค่าบริการหลังจากหน่วยงานแปรรูปแล้ว ควรดำเนินการต่อเพราะเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

เสาวนีย์ สีชมวัฒน์ และ ทรงศรี สนธิทรัพย์ (2530, น. 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของประชาชนที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชนเข้าใจความหมายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไม่แตกต่างและเข้าใจว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ คือ การให้เอกชนเข้ามาร่วมบทบาท ไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของ หรือดำเนินการทั้งหมด และผู้วิจัยพบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชนให้ลำดับที่ความสำคัญค่อนข้างสอดคล้องกัน โดยพนักงานรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นอุปสรรคต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมากไปหาน้อย มีดังนี้

1. ลำดับที่ 1 ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
2. ลำดับที่ 2 สหภาพแรงงานของรัฐวิสาหกิจ
3. ลำดับที่ 3 พนักงานของรัฐวิสาหกิจ
4. ลำดับที่ 4 พรรคการเมือง
5. ลำดับที่ 5 ชีวราชการที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กัญชลี จานงค์วงศ์ (2533, น. 78) ได้ทำการสำรวจทัศนคติของสมาชิกสหภาพแรงงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (สร.กสท.) ในเรื่องเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสามารถสรุปได้ 2 ประการ ดังนี้

- ประการที่ 1 สาเหตุที่ทำให้เกิดการคัดค้านหรือมีทัศนคติไม่เห็นด้วยกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของสมาชิก สร.กสท. มาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการอำนาจการต่อรองของสหภาพแรงงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ

- ประการที่ 2 ในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุของการเกิดทัศนคติ ดังกล่าวข้างต้นนั้น ปัจจัยความต้องการอำนาจในการต่อรองของสหภาพแรงงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำให้เกิดทัศนติดังกล่าว

ธีรพันธ์ วิภาวีกุล (2533, น. 97) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 4 ประการ ดังนี้

- ประการที่ 1 เหตุผลทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การลงทุนของการบินไทยจากกู้เงินมาเป็นการขายหุ้น เพื่อการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์

- ประการที่ 2 การแปรรูปจะประสบความสำเร็จ เพราะบรรยากาศทางการเมืองเอื้ออำนวย

- ประการที่ 3 พนักงานผู้บริหารและสหภาพแรงงานไม่แสดงท่าทีคัดค้านหรือต่อต้านนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพราะคาดว่าเป็นประโยชน์ต่อบริษัทและพนักงานเป็นส่วนรวม และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เอื้ออำนวย

- ประการที่ 4 รูปลักษณะองค์การที่เป็นแบบธุรกิจการเป็นพาณิชย์เน้นธุรกิจ ระหว่างประเทศที่ต้องการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการแข่งขันและการพัฒนาตลอดเวลา

อุดม โพธิ์พันธุ์ (2542, น. 2) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่าผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเพศ อายุ อัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และความรู้ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

บุศวรรณ เจตน์จำนงจิต (2539, น. 2) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้บริหารของการประปานครหลวงต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่าผู้บริหารการประปานครหลวงมีทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ความแตกต่างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ความรู้สึกในเรื่องความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันของทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ แต่ระดับตำแหน่งก่อให้เกิดความแตกต่างกันของทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ปิยะสวัสดิ์ อัมระนันทน์ (2546) ปตท.และบริษัทในเครือของ ปตท.ประกอบธุรกิจหลัก ๆ ห้ากลุ่ม คือ ธุรกิจขุดเจาะสำรวจและพัฒนาแหล่งปิโตรเลียม (ซึ่งดำเนินการภายใต้ ปตท.สม.) ธุรกิจการขนส่งและจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจการกลั่นน้ำมัน (ซึ่งดำเนินการโดยบริษัทที่ ปตท.ถือหุ้น 4 ราย เช่น ไทยออยล์) ธุรกิจการค้าน้ำมันและก๊าซปิโตรเลียมเหลว และธุรกิจปิโตรเคมี

ธุรกิจการกลั่นน้ำมัน ธุรกิจการค้าน้ำมันและก๊าซปิโตรเลียมเหลว และธุรกิจ ปิโตรเคมี เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันและมีเอกชนดำเนินธุรกิจในลักษณะเดียวกันจำนวนมาก การดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้การกำกับดูแลทั้งทางด้านราคาและมาตรฐานโดยหน่วยงานของรัฐหลายแห่งมาเป็น

เวลานาน โดยมีกฎหมายในการกำกับดูแลที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันระหว่าง ปตท. และบริษัทเอกชน

เช่น มาตรฐานความปลอดภัยเกี่ยวกับการเก็บรักษาและการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง ผู้ประกอบธุรกิจทุกรายต้องขออนุญาตจากกรมธุรกิจพลังงาน ตามพ.ร.บ.ควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2542 (เดิมขออนุญาตกรมโยธาธิการภายใต้ พ.ร.บ. การเก็บรักษาน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2474)

หรือในกรณีของราคาสินค้า ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงไม่มีการควบคุมราคาแต่รัฐกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด โดยกรมการค้าภายใน ภายใต้ พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 และโดยสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ภายใต้พระราชกำหนดแก้ไขและป้องกันการภาวะขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. 2516 โดยในการกำกับดูแลนั้น มีกฎเกณฑ์และกติกาสี่ชัดเจนมาเป็นเวลานานแล้ว

ส่วนทางด้านธุรกิจชุดเจาะสำรวจและพัฒนาแหล่งปิโตรเลียมนั้น ผู้กำกับดูแลก็คือ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ (เดิมคือกรมทรัพยากรธรณี) โดยอาศัยพ.ร.บ. ปิโตรเลียม และพ.ร.บ. ภาษีเงินได้ปิโตรเลียม ซึ่งนับได้ว่า เป็นกฎหมายที่ใช้ในการกำกับดูแลการประกอบธุรกิจที่มีความชัดเจนที่สุดฉบับหนึ่งในประเทศไทย

เนื่องจากรัฐบาลที่ออกกฎหมายทั้งสองฉบับเมื่อ 30 ปีมาแล้ว ตระหนักและเข้าใจดีว่า วิธีเดียวที่จะจูงใจให้มีการลงทุนในธุรกิจชุดเจาะสำรวจและพัฒนาแหล่งปิโตรเลียมในไทยก็คือ การมีกติกากำกับการกำกับดูแลที่ชัดเจน และความชัดเจนของ พ.ร.บ. ปิโตรเลียม และพ.ร.บ. ภาษีเงินได้ปิโตรเลียมนี้เองคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้อุตสาหกรรมชุดเจาะสำรวจและพัฒนาแหล่งปิโตรเลียมในไทยมีความก้าวหน้าจนถึงทุกวันนี้

ก่อนการแปรรูป ปตท. ธุรกิจของปตท.กลุ่มเดียวที่ไม่มีการกำกับดูแลที่ชัดเจนเท่าที่ควร ก็คือ ธุรกิจการขนส่งและจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ แต่ก็ไม่ถึงขั้นไม่มีการกำกับดูแลเลยทีเดียว เพราะได้มีการกำหนดนโยบายในการกำหนดราคาก๊าซธรรมชาติและการกำกับดูแลทางด้านราคามาตั้งแต่ปี 2539

ซึ่งมีสาระสำคัญว่าราคาก๊าซฯ ที่ปตท.จำหน่ายให้ผู้ใช้นั้น ประกอบด้วยราคาเฉลี่ย ณ ปากหลุมที่ ปตท.ซื้อจากผู้รับสัมปทาน บวกด้วยค่าการตลาด และค่าบริการผ่านท่อ โดยมอบหมายให้คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) และสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแล (Regulator)

ทั้งนี้ในการทำสัญญาซื้อขายก๊าซฯ จากผู้รับสัมปทานนั้น ปตท.ต้องขออนุมัติ กพข. แต่ราคาจะเป็นเท่าใดก็ตาม ปตท. ก็จะผ่านราคานี้ให้ผู้ใช้ก๊าซฯ ดังนั้นความเสี่ยงของ ปตท.จากการเปลี่ยนแปลงราคาก๊าซฯ ณ ปากหลุมจึงไม่มี ส่วนค่าการตลาดนั้นมีมูลค่าไม่มาก แม้ว่าไม่มี การเปลี่ยนแปลงก็ไม่มีผลกระทบต่อ ปตท. ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อ ปตท.จึงมีเพียงเรื่องเดียว คือ ค่าบริการผ่านท่อก๊าซฯ

ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าผ่านท่อ ตั้งแต่ปี 2539 และ ก่อนการแปรรูปในปี 2544 กพข. ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความ มั่นใจให้แก่ผู้ลงทุน ตามที่ปรากฏในประกาศ กพข.ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2544 เรื่องหลักเกณฑ์การ กำหนดราคาก๊าซธรรมชาติและอัตราค่าบริการส่งก๊าซธรรมชาติ ลงวันที่ 24 ต.ค. 2544

แม้ว่าผู้ลงทุนจะไม่พอใจทีเดียวเกี่ยวกับความชัดเจนในการกำกับดูแลค่าผ่านท่อ แต่ก็ อยู่ในระดับความเสี่ยงที่พอรับได้ เพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีความชัดเจนพอสมควร มีการใช้มา ตั้งแต่ปี 2539 อีกทั้งการกำกับดูแลมีขอบเขตที่ค่อนข้างแคบ คือ กำกับดูแลระบบท่อส่งก๊าซฯ ที่ ค่อนข้างเล็ก เป็นระบบง่าย ๆ และมีผู้ใช้ก๊าซฯ ในระดับเป็นร้อยรายเท่านั้น

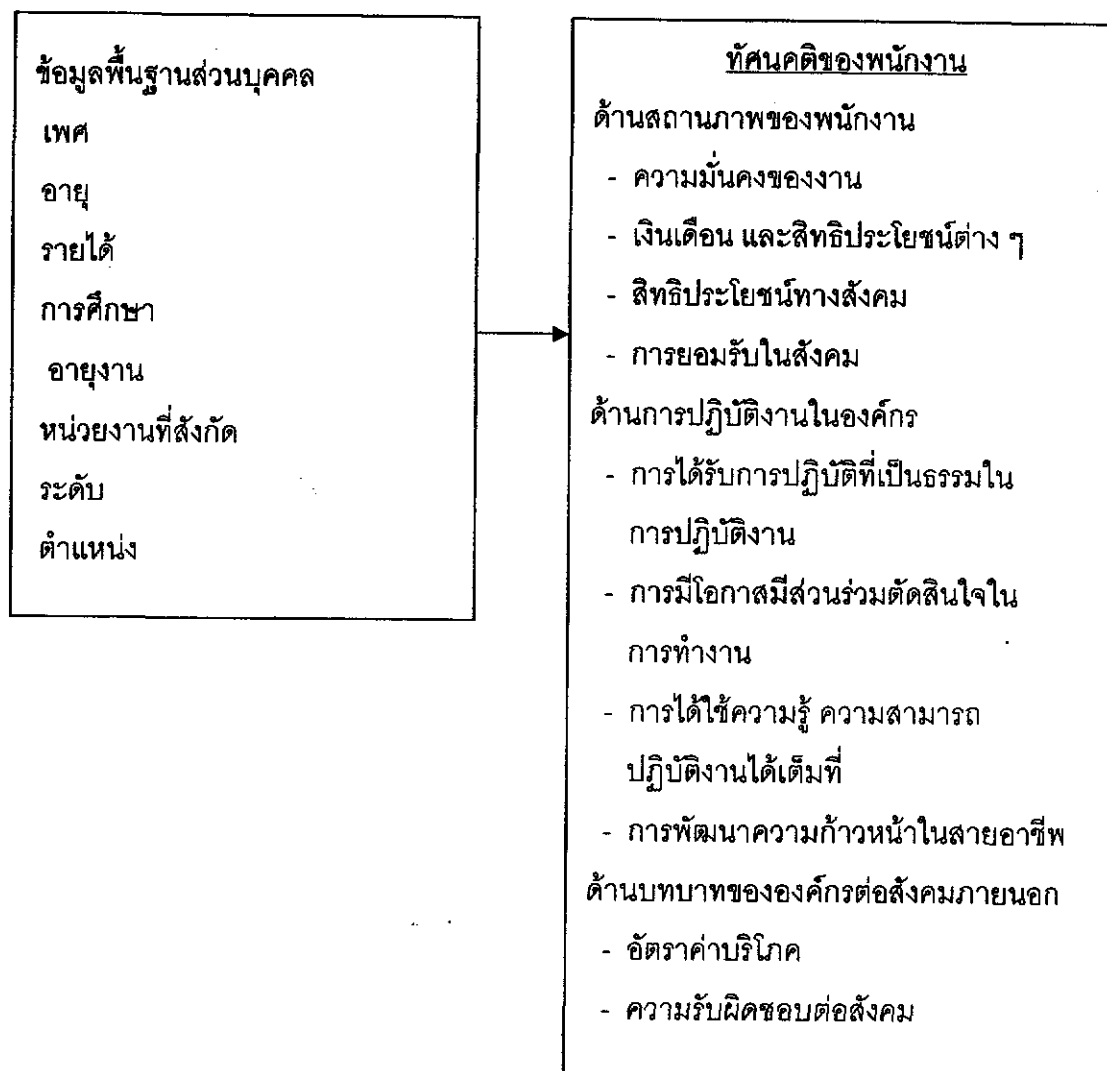
อารีย์วรรณ ศรีวิทยา (สัมภาษณ์) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างของ ปตท. สรุปได้ดังนี้ ความเป็นมาของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการบริหารของ ปตท. ก่อนที่จะมา เป็น ปตท.ทุกวันนี้ ประมาณปี พ.ศ. 2521 หรือ 2522 เดิมเป็นองค์กรเชื้อเพลิง องค์กรก๊าซ และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ต่อมารวมกันเป็น ปตท. ซึ่งตรงนี้จะเป็นการเปลี่ยน โครงสร้างครั้งแรก ซึ่งเป็นการเอาองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจของรัฐหลาย ๆ แห่งมารวมกัน และ ต่อมาก็มีโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ซึ่งขณะนั้นอยู่ในความดูแลของกรมพลังงานทหาร ได้เข้ามาร่วม เพิ่มเติม และมีโครงสร้างการบริหารเป็นแบบ Functional Structure มีผู้ว่าการ ปตท. มีรองผู้ว่า การ ปตท. ประมาณ 4-5 คน เช่น รองสายบัญชีการเงิน รองสายจัดหาและขนส่งน้ำมัน รองสาย การตลาด รองสายแผน รองสายบุคคล จนมาถึงปี พ.ศ. 2535 มีการปรับโครงสร้างใหม่ เพราะ ปตท.จะเป็นรัฐวิสาหกิจขั้นดีคือไม่ใช่บัญชีเงินเดือนเหมือนรัฐวิสาหกิจทั่ว ๆ ไป และมีการแบ่ง การบริหารออกเป็นกลุ่มธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจบริการกลาง (ซึ่งตอนนั้นมีลักษณะ คล้ายกับ Share Service เพื่อเป็นการสนับสนุนงานของธุรกิจต่าง ๆ) และในปี พ.ศ. 2539 ก็มี Reengineering เข้ามา KPI เข้ามา มีการแบ่งการบริหารออกเป็น sector oil, sector gas และ จะมีบริษัทต่าง ๆ อยู่ใน sector ซึ่งจะเห็นว่า ปตท. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบ การบริหารมาตลอด และมีมากในช่วงปี พ.ศ. 2535, 2539 และ 2544 และในปี 2544 มีการ เปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับการแปรรูป ซึ่งเมื่อมีการแปรรูปแล้วยังคงใช้โครงสร้างดังกล่าว

เพียงแต่มีการปรับเปลี่ยน ชื่อตำแหน่งใหม่เช่น เดิมตำแหน่งผู้ว่าการ ปตท. เปลี่ยนใหม่เป็น กรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. ในความเห็นส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ในการปรับโครงสร้าง ปตท. แต่ครั้งก่อนข้างจะไม่มีปัญหา เพราะว่า ปตท. มาจากหลายองค์กร มาจากองค์การเชื้อเพลิง องค์การก๊าซฯ ซึ่งสมัยนั้นใช้ระเบียบคนละระเบียบ เช่น องค์การเชื้อเพลิงก็ใช้ระเบียบของตัวเองที่เป็นอยู่เดิมยังไม่ใช้ของ ปตท. กว่าจะมาปรับใช้เป็นระเบียบเดียวกันก็ใช้ระยะเวลานาน ปตท. ไม่เหมือนอย่าง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่อยู่กันตั้งแต่ยังเป็นเขื่อน เป็นกลุ่มก้อนเดียวกันแล้วขยายใหญ่จากตัวบ้านเดียวกัน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ปตท. ก็มีการสัญญากับพนักงานว่าหลังการเปลี่ยนแปลงสิทธิประโยชน์ทุกอย่างยังเหมือนเดิม ซึ่งจะเหมือนกับการแปรรูป ปตท. ในครั้งนี้ ซึ่งผู้บริหารให้คำมั่นสัญญาว่าสิทธิประโยชน์ทุกอย่างยังเหมือนเดิมเช่นกัน

กรอบความคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



คำนิยามศัพท์ตัวแปรตาม

ความมั่นคงของงาน หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน

เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ หมายถึง เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ โบนัส กองทุนสำรองเลี้ยงชีพและสวัสดิการด้านต่าง ๆ

สิทธิประโยชน์ทางสังคม หมายถึง การได้รับสิทธิลดหย่อนในการใช้บริการ หรือซื้อสินค้าจากหน่วยงานภายนอก หรือเสียสิทธิที่เคยได้รับเช่นเดียวกับข้าราชการ หรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ เช่น การใช้ตำแหน่งหรือระดับในการค้าประกัน

การยอมรับในสังคม หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานบริษัท และการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ประชาชนและสังคม

การได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง นโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ และการบริหารจัดการที่เป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน โอกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว

การมีโอกาสมีส่วนร่วมตัดสินใจการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้โอกาสแสดงความคิดเห็นเสนอแนะในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการทำงาน

การได้ใช้ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ หมายถึง การได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ การมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานที่มีความถนัดและมีความรู้

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่จะมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคตทั้งเรื่องรายได้และตำแหน่ง

อัตราค่าบริโภค หมายถึง ความรู้สึกเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมในเรื่องของราคาสินค้ากับปริมาณและคุณภาพของบริการ การปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยได้รับการบริการดีขึ้นกว่าเดิม และไม่ก่อให้เกิดการเอาเปรียบผู้บริโภค

ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม