

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ของรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรัฐวิสาหกิจในองค์การรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. องค์การ (Organization) การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)
2. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน (Job Security)
3. การสนับสนุนทางสังคม (Social Support)
4. ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ (Sense of Coherence)
5. การต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

องค์การ (Organization) การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization) และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

องค์การ (Organization) หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางที่จะบรรลุในเป้าหมายร่วมกัน

ส่วนประกอบขององค์การมี 5 ส่วนคือ

1. มีการประสานงานกัน (Consciously Coordinated) หมายถึง การมีบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับการมี การรวมกันอยู่โดยแบ่งชั้นระดับและหน้าที่
2. มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวบรวมคนหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอยู่ และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้น

3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) หมายถึง การรวมตัวกันและมีการสร้างสัญลักษณ์ หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความ เป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแยกออกจากองค์การอื่น ๆ

4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึง การที่องค์การจะ สามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อย โดยมีสมาชิกเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาได้ แต่ในเวลา เดียวนั่นเอง ลักษณะพิเศษก็คือ องค์การจะยังมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์การอยู่จำนวน หนึ่งเสมอ

5. การมีเป้าหมาย (Goal) เป็นเป้าหมายของส่วนรวมจะมีระดับความยากและ ขอบเขตความสำคัญและขนาดใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

#### องค์การมีการแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization)
2. องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

#### องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) มีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีลักษณะโครงสร้างของกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อที่สมาชิก แต่ละคนสามารถทราบได้ว่ามีบทบาทและหน้าที่เช่นไร
2. ต้องมีลักษณะปรับตัวได้ง่าย องค์การที่เป็นทางการหนึ่ง ๆ เมื่อได้รับการจัดตั้ง ขึ้นแล้วย่อมมีการคาดหวังว่าจะคงอยู่ได้ตลอดไปและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หลักขององค์การก็ดี หรือเมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไป องค์การต้องสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปได้อย่างเดิม
3. ต้องมีความเจริญเติบโตหรือก้าวหน้ายิ่งขึ้น องค์การที่เป็นทางการนอกจาก จะต้องมีความคงทนถาวรแล้ว ยังต้องอยู่ในลักษณะที่เจริญเติบโตยิ่งขึ้นอีกด้วยทั้งขนาดและ คุณภาพ

### องค์ประกอบขององค์การที่เป็นทางการ

1. พื้นฐานขององค์การ (Organization context) คือเป็นองค์การที่เป็นพื้นฐานที่องค์การทุกแห่งต้องมีอยู่เหมือนกัน แต่อาจจะมีลักษณะที่แตกต่างกันได้ เช่น ความเป็นมา ขนาด สถานที่ตั้ง ประเภทขององค์การ เป็นต้น

2. โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) คือระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ๆ จะประกอบด้วย ตัวบุคคลและบทบาทต่าง ๆ อันได้แก่ ตำแหน่ง พฤติกรรมตามบทบาท การแบ่งงาน ความชำนาญเฉพาะด้าน และลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นกลไกในการตรวจสอบควบคุมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้

3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization goal) จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนแน่นอน

4. กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ (Organization rules and regulations) เพื่อให้จะให้การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกทุกคนเป็นไปภายในขอบเขตและตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม องค์การทุกองค์การจะต้องมีการกำหนดเป็นข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติเอาไว้ อย่างชัดเจนแน่นอนและมีการประกาศให้สมาชิกทุกคนได้ทราบและยึดถือปฏิบัติพร้อมเพรียงกัน กฎระเบียบข้อบังคับเหล่านี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ เมื่อระยะเวลาและสภาพแวดล้อมต่างไปจากเดิม องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน และไปในทางที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

5. สมาชิกขององค์การ (Organization members) เป็นองค์ประกอบขององค์การในแง่ที่เป็นตัวบุคคลแต่ละคนและบุคคลทุกคนที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจักรกลสำคัญที่จะรวบรวมทรัพยากรทั้งหมดขององค์การและผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นองค์ประกอบที่องค์การสมัยใหม่ทุกองค์การจะต้องมีอยู่ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยแปรเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่องค์การให้กลายเป็นผลิตผลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

บุคคลมีการติดต่อกันบ่อย ๆ เมื่อความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่ได้ถูกบังคับ หรือเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นทางการ ขนาดจำนวนบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จนกระทั่งเป็นฝูงชน ลักษณะของการติดต่อที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและถูกกระทำซ้ำ ๆ โดยปราศจากวัตถุประสงค์รวมที่แน่ชัด การเกี่ยวพันอาจเกิดโดยบังเอิญในกลุ่ม หรือเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลหรือสัญญาติญาณการรวมเป็นกลุ่ม

องค์การที่ไม่เป็นทางการนั้น จึงมีจุดเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มกันของบุคคลซึ่งมีการติดต่อและมีปฏิกริยาโต้ตอบกัน โดยปราศจากวัตถุประสงค์รวมที่แน่ชัดอย่างไรก็ดีการติดต่อที่ยาวนานเป็นลูกโซ่ต่อ ๆ กันไปนี้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำที่ เกิดมีความต้องการมติความเห็นที่สอดคล้องร่วมกัน

องค์การที่ไม่เป็นทางการไม่จำกัดและปราศจากโครงสร้างและไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มย่อยที่ตายตัว อาจมองคล้ายก้อนวัตถุที่มีรูปร่างและความหนาแน่นสามารถเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจำนวนเล็กน้อยนี้เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อความใกล้ชิดของบุคคลในทางภูมิประเทศหรือในแง่จุดประสงค์ที่แน่นอน ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านี้รวมตัวกันเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้น จึงมีองค์การที่ไม่เป็นทางการภายในสังคมภายในองค์การ ซึ่งทุกแห่งนั้นจะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การที่ไม่เป็นทางการ

### องค์ประกอบขององค์การที่ไม่เป็นทางการ

การที่องค์การที่ไม่เป็นทางการมีอยู่ควบคู่กับองค์การที่เป็นทางการแต่ไม่ปรากฏรูปลักษณะที่แน่นอน องค์การที่ไม่เป็นทางการมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งทำงานอยู่ในองค์การที่เป็นทางการองค์การเดียวกัน หรือต่างองค์การกันมาร่วมทำการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อความมุ่งหมายบางประการ
2. ความมุ่งหมายในการติดต่อนั้น อาจจะเป็นไปเพื่อเหตุผลส่วนตัวอันมิได้เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นก็ได้
3. ความมุ่งหมายในการติดต่อนั้นเป็นส่วนตัว เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นก็ได้
4. ความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวในองค์การที่ไม่เป็นทางการนั้นมิได้ยึดถือระเบียบแบบแผนความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา หากแต่มีลักษณะเป็นไปโดยยึดถือความเป็นเพื่อน คนรู้จักชอบพอกันเป็นการส่วนตัว

5. ความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวในองค์การที่ไม่เป็นทางการจึงมีลักษณะคล้ายกับเป็นก๊กเป็นเหล่า แต่ตามความจริงแล้วอาจพิจารณาได้เป็น 2 นัยคือ การรวมกันเป็นหมู่คณะ เพราะชอบพอกันเป็นส่วนตัวโดยมีบุคคลิกภาพต้องกัน หรือมีองค์การที่ไม่เป็นทางการเป็นหมู่คณะขึ้นภายในองค์การที่เป็นทางการ เพราะมีการขัดกันด้วยเหตุผลนานาประการ ทั้งที่เกิดเหตุผลส่วนตัวและที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ในการทำงานในองค์การที่เป็นทางการเอง

6. ความสัมพันธ์เป็นลักษณะเป็นกันเองโดยแท้มิได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน หรือสายการบังคับบัญชา (อรุณ วัชรธรรม, 2535)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์การรัฐวิสาหกิจเป็นองค์การที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้น องค์การรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

องค์การรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งมีความสำคัญต่อประชาชน และประเทศชาติ เพราะเป็นองค์การที่ผลิตและควบคุมสาธารณูปโภคต่าง ๆ เมื่อองค์การรัฐวิสาหกิจได้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลโดยรวม

#### การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) และ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การได้รับผลกระทบต่อสภาวะที่เปลี่ยนแปลงนั้น การเปลี่ยนแปลงขององค์การจะเกิดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ โดยสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539)

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบังคับบัญชา ตารางการทำงาน รูปแบบขององค์การ การออกแบบงาน ฯลฯ (สุรเชษฐ์ ชีระมณี, 2535 ; Griffin, 1987)

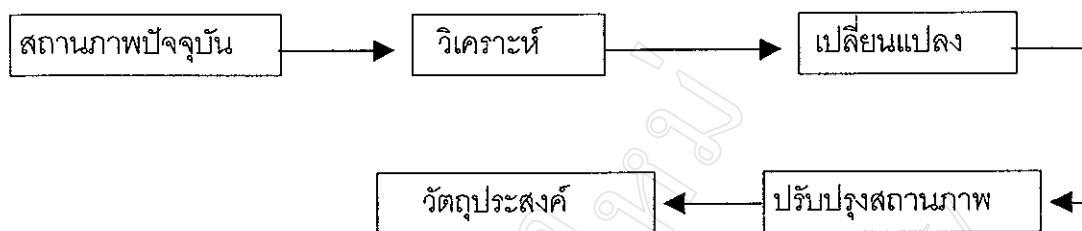
## สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การมี 2 สาเหตุ

1. สาเหตุภายใน (Internal Force) เกิดจากแรงผลักดันภายในองค์การ ได้แก่ ตัวพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ความต้องการของผู้บริหาร ปัญหาขวัญกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการขาดงานและการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. สาเหตุภายนอก (External Force) เกิดจากแรงผลักดันภายนอกองค์การ ได้แก่ คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ วิทยาการสมัยใหม่ ค่านิยมทางสังคมการเมือง การขาดแคลนทรัพยากร กฎระเบียบของราชการ การพึ่งพาซึ่งกันและกันของประเทศต่าง ๆ ในโลก เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539 ; สมยศ นาวิการ, 2539 ; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2538 ; สุรเชษฐ์ ชีระมณี, 2535 ; อรุณ รักธรรม, 2535)

## ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

1. องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ สภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะมีผลกระทบต่อทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของคนในสังคม สภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ชีวิตความเป็นอยู่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ดันรน เนื่องจากผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อระบบสังคม ตั้งแต่สภาพเศรษฐกิจที่บีบคั้น วัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลมาจากตะวันตกมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลการเปลี่ยนแปลงทำให้มีสินค้าและบริการใหม่ ๆ ขึ้นมา จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมดังกล่าวมีผลกระทบที่ทำให้้องค์การต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การที่้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาสนองความต้องการทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น ย่อมมีการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพภายนอก เพื่อที่จะนำมาปรับเปลี่ยนสภาพของ้องค์การในทางต่าง ๆ กัน ซึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างของ้องค์การ กระบวนการผลิต ปัจจัยการผลิต ตลอดจนผลผลิตหรือบริการให้สอดคล้องกับสภาพสังคมดังกล่าว หาก้องค์การหยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแล้ว ้องค์การนั้นจะล้าสมัยไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และอาจจะต้องเลิกกิจการไปในที่สุด



ภาพที่ 1 แสดงแผนผังการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับ  
การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม

2. การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหารในองค์การจึงต้องเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อที่จะกระทำการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรือบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

3. การเปลี่ยนแปลงขององค์การมีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และปรากฏออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์การและโดยที่องค์การต่าง ๆ เป็นหน่วยงานผลิตที่มีขึ้นเพื่อใช้ตอบสนองความต้องการของสังคมและเป็นระบบหนึ่งของสังคมที่ต้องอาศัยคนเป็นจักรกลสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่จึงต่างได้รับผลกระทบมาจากพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความผันแปรสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเกิดผลเสียหายตามมาอย่างมากมายโดยสมาชิกจะเกิดความไม่พอใจซึ่งบ่อยครั้งอาจมีผลมากจนสามารถทำลายกลุ่มทีมงานให้แตกความสามัคคี และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะมีธรรมชาติที่เป็นจริงเกิดขึ้นเสมออย่างหนึ่งคือมักจะเกิดการต่อต้านไม่มากนักน้อยโดยบุคคลหรือกลุ่มคนที่พยายามแยกตัวออกมาเพื่อมุ่งหวังแต่เฉพาะวัตถุประสงค์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียวเหล่านี้ มักจะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือมีผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มคนด้วยเสมอ (อรุณ วัชรธรรม, 2535)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะประสบกับสิ่งแวดล้อมที่สับสน และต้องปรับตัวให้ทัน เช่น เศรษฐกิจไม่แน่นอน การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี บุคคลมักจะปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลต่าง ๆ นานา รวมถึงความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้แจ้ง

(The unknown) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะนำมาซึ่งความไม่แน่นอน เช่น งานใหม่, บุคคลใหม่, การเปลี่ยนแปลงที่ทำงานใหม่ ซึ่งย่อมเกิดความหวาดกลัว นั่นคือความไม่แน่นอน (ชาญชัย อาจิณสมจารย์, 2538)

### ชนิดของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงแบ่งได้เป็น 2 ชนิด ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนมาก่อน (Random or Haphazard Change) การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองในลักษณะของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือเป็นไปโดยไม่ตั้งใจมาก่อน

2. การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยจงใจ ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากความไม่เหมาะสมในแง่โครงสร้าง ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์การ ตลอดจนทัศนคติที่มีอยู่แล้วภายใน หรืออาจเนื่องมาจากพลังจากภายนอก บทบาทของรัฐที่มีต่อองค์การ การแข่งขันในตลาด ทัศนคติของลูกค้าและอื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่องที่นับได้ว่ามีความสำคัญมาก และมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การโดยตรง อีกทั้งยังกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานมากอีกด้วย มักจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงรุนแรงทั้งเจียบและเปิดเผย จึงควรกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่แน่ชัด (ธงชัย สันติวงษ์, 2538 ; อรุณ รักธรรม, 2535)

Harold J. Leavitt (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2535) และ George M. & Jones R., M. (1996) ได้แบ่งองค์ประกอบที่เป็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยจัดความสัมพันธ์ของงาน การจัดแบ่งแผนงาน การกำหนดการควบคุม การออกแบบงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจะช่วยเอื้ออำนวยให้องค์การมีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาวะการดำเนินงานที่จะเพิ่มประสิทธิผลได้

2. เทคโนโลยี (Technology) มีผลกระทบต่อการทำงานมาก ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มผลผลิต ช่วยเสริมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้ดีขึ้นด้วย



3. คน (People) ได้แก่ ทักษะคน ความเชื่อ บทบาทภายในองค์กร มนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลผลิต และพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างมาก

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจของประเทศต่าง ๆ นั้น มีสาเหตุที่ไม่เหมือนกัน เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศอินเดียที่มีการแปรรูป เพื่อนำเทคโนโลยี และวิทยาการที่ก้าวหน้าเข้ามาในประเทศ เช่น การแปรรูปการโทรคมนาคม เป็นการริเริ่มสายโทรศัพท์ระบบ Digital, อินเทอร์เน็ต เป็นต้น (พรายพล คุ่มทรัพย์, 2543) ในประเทศทางแถบแอฟริกาที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อลดการผูกขาดทางการค้า การบริการ เพื่อเพิ่มการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อประชาชน (ธรรมวิทย์ เทอดอุดม, 2543) ส่วนในประเทศไทย แปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดภาระรัฐบาลเนื่องจากประสบผลขาดทุนในการประกอบการ และเพิ่มรายได้แก่รัฐบาล (พิสุทธิ กุลธนวิทย์, 2543 ; ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542) ประกอบกับเพื่อเป็นการเพิ่มการออมในประเทศให้มีอยู่อย่างเพียงพอด้วย (สุริยะ โพธิ์งาม, 2536)

#### ความหมายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

MR. D.R. Pendse ให้ความหมายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นกระบวนการใด ๆ ก็ตามที่จะลดบทบาทของรัฐหรือกิจการภาครัฐบาลทางเศรษฐกิจ (พิพัฒน์ ไทยอารี, 2529)

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ คือการเพิ่มบทบาทของเอกชนในกิจการ ที่รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐบาลเคยดำเนินการอยู่ก่อน จึงเท่ากับเป็นการลดบทบาทของรัฐบาลในกิจกรรมทางเศรษฐกิจลงไประดับหนึ่ง (ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542)

ส่วนทางสังคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ให้ความหมายไว้ว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในรัฐวิสาหกิจไปสู่แนวทางใหม่ที่ดีขึ้นโดยให้เอกชนมีบทบาทมากขึ้น ในการเป็นเจ้าของ (การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กับ พ.ร.บ. พุน, 2542)

ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง กระบวนการที่ลดบทบาทของรัฐ เพิ่มบทบาทของเอกชน โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในรัฐวิสาหกิจไปสู่แนวทางใหม่ที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้แก่รัฐบาล และเพิ่มประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

### สาเหตุการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้นเนื่องจากรัฐมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสภาพการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา ประชาคมโลกจึงให้ความสนใจต่อการดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและกิจการภาครัฐอย่างกว้างขวาง การแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีสาเหตุมาจากหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. รัฐบาลไม่มีเงินเพียงพอที่จะอุดหนุนรัฐวิสาหกิจที่ต้องการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้น ตามความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาอุตสาหกรรม
2. การบริหารงานของรัฐวิสาหกิจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะว่่าอิงกับราชการมากเกินไป ทำให้ขาดความคล่องตัวจำเป็นต้องให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานรัฐวิสาหกิจให้มากขึ้น
3. รัฐวิสาหกิจมีขนาดใหญ่โต สหภาพมีอำนาจในการต่อรองสูงและใช้เป็นข้อต่อรองทางการเมือง (สุริยะ ไพธิงาม, 2536)

ส่วนในประเทศไทยสาเหตุที่ต้องมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจตามทีสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ศึกษาไว้ คือ

1. ปัจจุบันบ้านเมืองประสบกับปัญหาทางด้านภาวะเศรษฐกิจและการคลังอย่างหนัก ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจโลก ทำให้ธุรกิจเอกชนหลายแห่งเกิดปัญหาต้องล้มเลิกกิจการเป็นจำนวนมาก มีผลทำให้คนตกงานเพิ่มมากขึ้น กลายเป็นปัญหาต่อเนื่อง
2. รัฐวิสาหกิจขอกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF เพื่อเสริมสภาพคล่องทางเศรษฐกิจ
3. รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ส่วนใหญ่ที่ถูกแปรรูปล้วนแต่มีผลกำไรจากการดำเนินการแทบทั้งสิ้น จึงเป็นเงื่อนไขที่ IMF ต้องการและถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประโยชน์เป็นสำคัญในการที่จะแปรรูป
4. จากเหตุผลเดิมที่ต้องการแปรรูป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กลับเปลี่ยนเจตนาไปเป็นแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อขายและนำเงินมาใช้หนี้ IMF

### วัตถุประสงค์การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ คือ การทดแทนหน้าที่รัฐบาลด้วยการใช้ระบบตลาดเป็นเครื่องมือ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ (อ้างใน พิชฌิม์ ไทยอารี, 2529)

ส่วนฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้สรุปวัตถุประสงค์ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้กิจการที่เคยเป็นรัฐวิสาหกิจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง มีการบริหารงานและการตัดสินใจแบบเอกชน มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการแข่งขันเป็นตัวกระตุ้นและมีกำไรเป็นเป้าหมายสำคัญ
2. เป็นการลดภาระทางการเงินของรัฐบาล เพื่อที่รัฐบาลจะได้ไม่ต้องให้เงินอุดหนุนในกรณีที่รัฐวิสาหกิจขาดทุน
3. เป็นการที่เพิ่มรายได้ให้กับรัฐวิสาหกิจจากการขายโอนรัฐวิสาหกิจ และหากกิจการที่แปรรูปไปแล้วสามารถทำกำไรได้ดีกว่าเดิมที่รัฐบาลก็จะได้รับรายได้จากภาษีกำไรเพิ่มขึ้นด้วย
4. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะมีส่วนในการพัฒนาตลาดทุนและตลาดเงินของประเทศกำลังพัฒนาไปในตัว
5. กิจการประเภทสาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า ประปา ท่าเรือ สนามบิน และโทรศัพท์ หากแปรรูปแล้วทำให้บริการมีเพียงพอราคาถูกลงและคุณภาพดีขึ้น

วิธีการและรูปแบบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ มีการแยกประเภทดังนี้

1. สัญญาการบริหารการจัดการ เป็นรูปแบบที่ภาครัฐเป็นผู้ลงทุนเอง แต่จ้างทีมงานเอกชนเข้ามาบริหารจัดการ โดยเอกชนอาจต้องรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงทั้งหมดหรือบางส่วน แล้วแต่จะตกลงกัน
2. สัญญาเช่า เป็นการแปรรูปที่ภาครัฐเป็นผู้ลงทุนด้านทรัพย์สินเอง และให้เอกชนเช่ากิจการไป โดยเอกชนต้องออกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการเอง
3. สัมปทาน เป็นรูปแบบที่ภาครัฐให้สิทธิ์แก่เอกชน ซึ่งต้องรับผิดชอบเอง ทั้งในการลงทุนด้านทรัพย์สิน และการบริหารจัดการ โดยเมื่อสิ้นสุดสัมปทานแล้วอาจโอนหรือไม่โอนทรัพย์สินบางส่วนหรือทั้งหมดให้แก่รัฐบาลก็ได้ แล้วแต่จะตกลงกัน

4. การร่วมทุน เป็นรูปแบบที่ภาครัฐร่วมลงทุนกับเอกชนโดยรัฐบาลถือหุ้นให้ถึงกึ่ง และมักให้เอกชนเป็นฝ่ายบริหารจัดการ ในกรณีนี้เอกชนผู้ร่วมลงทุนมักจะเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการดำเนินกิจการนั้น ๆ อยู่แล้ว

5. การกระจายหุ้น ในตลาดหลักทรัพย์ คือ วิธีการลดสัดส่วนการถือหุ้นของรัฐบาลลงให้ต่ำกว่ากึ่งหนึ่ง โดยขายหุ้นส่วนที่เกิดในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้รัฐวิสาหกิจแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน ซึ่งจะมีการดำเนินงานแบบเอกชนในที่สุด

6. การยุบเลิกและจำหน่าย โอนกิจการ คือ การยกเลิกกิจการรัฐวิสาหกิจโดยมีการชำระบัญชี เพื่อจำหน่ายจ่ายโอนให้เอกชนรับไปดำเนินงานตามที่เห็นสมควร (ฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542 ; สุริยะ โพธิ์งาม, 2536 ; สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันที่ใช้กันทั่วโลกมีรูปแบบที่จำแนกได้ 8 วิธีดังนี้

1. การยุบกิจการรัฐวิสาหกิจทั้งองค์การ (Liquidation)
2. การจำหน่ายกิจการให้เอกชนทั้งหมดหรือบางส่วน (Divestiture)
3. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นบริษัทจำกัด แล้วนำหุ้นขายให้เอกชนหรือนำไปขายในตลาดหลักทรัพย์
4. การร่วมหุ้นกับเอกชน โดยรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นน้อยกว่า หรือมากกว่าเอกชน (Joint Venture)
5. การให้เอกชนประมูล เช่าหรือให้สัมปทานกิจการทั้งหมด (Concession)
6. การให้เอกชนเข้ามาดำเนินการทั้งหมดหรือบางส่วนโดยรัฐเป็นผู้ว่าจ้าง (Contraction out)
7. การว่าจ้างเอกชนซึ่งเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้ามาบริหารแทน โดยไม่ได้มุ่งที่จะปรับปรุงการทำงานของรัฐบาลให้มีความเหมือนธุรกิจเอกชนทั่วไป (Management contract)
8. การงดสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดการแข่งขัน (Deregulation)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยศึกษาใช้การแปรรูปรัฐวิสาหกิจแบบ การให้เอกชนประมุข เช่าหรือทำกิจการทั้งหมด (Concession) ทางบริษัทเอกชนจะเข้ามาทำ สัญญากับรัฐบาลว่า จะมีการเช่าหรือทำกิจการกี่ปี

ปัจจุบันมีรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการแปรรูปสำเร็จแล้ว มีจำนวน 18 แห่ง โดยสามารถ ในการบริหารงานของเอกชน ซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเหล่านี้มีกำไรสม่ำเสมอ อาทิเช่น องค์การอาหารสำเร็จรูป บริษัทโรงงานกระดาษและโรงงานน้ำตาลชลบุรี เป็นต้น นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจที่ทำการขายหุ้นบางส่วนให้เอกชนหรือประชาชนคือ บริษัทการบินไทย จำกัด บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด และ บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด

ส่วนรัฐวิสาหกิจอีกจำนวน 8 แห่ง ที่ให้บริการทางด้านโครงสร้างพื้นฐานหรือ สาธารณูปโภคแก่ประชาชนที่กำลังจะดำเนินการแปรรูปมีดังนี้ คือ

1. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ท.ศ.ท.) ต้องการให้มีการแปรรูปเป็นเอกชน ทั้งหมดโดยว่าจ้าง บริษัทคูเปอร์แอนด์ไอนส์ แบรอนจำกัด เป็นบริษัทที่ปรึกษาการแปรรูป
  2. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ซึ่งขณะนี้ทางกระทรวงคมนาคม กำลัง พิจารณาให้เอกชนเข้ามาร่วมให้บริการด้วย
  3. การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.)
  4. การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.)
  5. องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อสมท.)
  6. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)
  7. การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.)
  8. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
- (กรุงเทพธุรกิจ, 2537)

### ผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน

การเคลื่อนไหวเพื่อการคัดค้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเริ่มทวีความรุนแรงขึ้น และ แรงต่อต้านที่เห็นชัดที่สุดมาจากพนักงานที่คิดว่าเมื่อเอกชนเข้ามาเป็นเจ้าของและบริหารกิจการ ที่เคยเป็นรัฐวิสาหกิจจะมีการลดการจ้างพนักงานลง เพื่อลดต้นทุน (ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2542) เนื่องจากที่ผ่านมพนักงานจะได้รับข้อมูลและมีความเชื่อว่า เมื่อเกิดการ แปรรูปย่อมมีการปลดพนักงานติดตามมา การปลดพนักงานจึงเป็นภาพตายตัวของกระบวนการ

แปรรูปโดยปริยาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการประกาศนโยบายการแปรรูปกิจการ รัฐวิสาหกิจ ที่มุ่งมั่นไปในเรื่องการเงินและการเป็นเจ้าของกิจการเป็นหลัก แต่ขาดประเด็นการบริหารงานบุคคล ซึ่งน่าจะเป็นเนื้อหาสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่กลับปรากฏว่า ไม่ปรากฏแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนี้อย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้รับผิดชอบงานด้านบุคคลโดยตรงหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึง ดังนั้นเมื่อเกิดสภาวะการหลีกเลี่ยงดังกล่าวขึ้น ก็ย่อมเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการตื่นตระหนกและนำไปสู่การเคลื่อนไหวในหมู่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในกิจการ รัฐวิสาหกิจเป็นระลอก ๆ (พิพัฒน์ ไทอารี, 2543) โดยทั่วไปบุคคลมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยิ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อชีวิตของพนักงานโดยตรงแล้วยิ่งต่อต้านรุนแรง (ประวิทย์ พัดลม, 2542) แนวทางการแปรรูปของกระทรวงการคลังเกี่ยวกับการแปรรูปที่เกี่ยวข้องกับพนักงานก็ไม่ได้มีการกล่าวถึง และไม่มีแนวทางที่ชัดเจนว่าจะดำเนินการหรือมีมาตรการรองรับพนักงานอย่างไรหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจผ่านพ้นไป (วุฒิพงษ์ เปรียบจรรย์วัฒน์, 2542) ความไม่แน่นอนในสถานการณ์ขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและการจัดการทำให้พนักงานไม่พอใจซึ่งส่งผลต่อพนักงานให้เกิดความเครียดในความไม่ชัดเจน และรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานว่าตนเองจะถูกปลดจากงานหรือไม่ เพราะปัจจุบันมีการงดจ่ายโบนัส, ตัดเงินเดือน, เงินเดือนไม่ขึ้น และมีนโยบายลาออกก่อนเกษียณอายุ ยิ่งทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งต่อประสิทธิภาพการทำงาน (คณิน บุญสุวรรณ, 2542)

ได้มีการศึกษาโดยกลุ่มองค์กรเอกชนที่เรียกว่า Development Gap ซึ่งศึกษา จาก 83 ประเทศที่ IMF เข้าไปช่วยเหลือพบวาระหว่างปี 1978 - 1995 สถิติขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) มี 31 ประเทศ จาก 43 ประเทศ ที่มีจำนวนผู้ว่างงานมากขึ้น เช่น ประเทศแอฟริกา มีการว่างงานเพิ่มขึ้น 20%, ประเทศกานา มีการว่างงานและตกงาน 56%, ในกรุงมนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ พนักงานรัฐวิสาหกิจตกงานและสูญเสียความมั่นคง ประเทศนิการากัว ในปี 1990 - 1995 พนักงานรัฐวิสาหกิจตกงานและถูกเลิกจ้างกว่า 285,000 คน ซึ่ง 70% ของคนงานเหล่านั้นเป็นผู้หญิง, ในประเทศอังกฤษสาธารณูปโภค 3 แห่ง (ก๊าซ, ไฟฟ้า, น้ำ) ลดจำนวนพนักงานลง 25% ในรอบ 7 ปีที่ผ่านมา บริษัทโทรศัพท์ตัดพนักงานไป 120,000 คน และสัดส่วนของรายได้ของบริษัทแบ่งให้พนักงานลดลง และในประเทศนิวซีแลนด์พนักงานรัฐวิสาหกิจและข้าราชการถูกลดจำนวนลงจนที่เหลือหมดกำลังใจในการทำงาน พวกเขาลาออก พนักงานใหม่ขาดคุณสมบัติไม่เอาใจใส่งานและทางผู้ซื้อกิจการไปจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการน้อยกว่าเดิม โดยการตัดโบนัส, ค่าล่วงเวลา, ไม่จ่ายค่าแรงในกรณีคนงานป่วยและหลีกเลี่ยงการจ่ายเงินสมทบระบบ

ประกันสังคม เพราะใช้คนงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา (สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ การประปา ส่วนภูมิภาค, 2542)

หลังจากการแปรรัฐวิสาหกิจแล้วพนักงานจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การสูญเสียความมั่นคงในการทำงาน เพราะการทำงานกับรัฐวิสาหกิจมีความมั่นคงสูง เมื่อองค์การถูกแปรรูปแล้วสภาพการจ้างงานก็จะเปลี่ยนไปจากพนักงานรัฐวิสาหกิจสู่ลูกจ้างเอกชน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น เงินช่วยเหลือเลี้ยงดูบุตร, เงินกองทุนกู้ยืม, วันหยุดวันพักร้อนประจำปี ต่างๆ ก็จะถูกตรึงไว้ (ประวิทย์ พัดลม, 2542)

ทำให้เห็นว่าการแปรรัฐวิสาหกิจส่งผลกระทบต่อพนักงานทั้งในชีวิตส่วนตัวและสังคมค่อนข้างมาก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ศึกษาข้อเสียเมื่อองค์การถูกแปรรูป คือ ไม่มีใครตอบได้ว่าความมั่นคงในการทำงานเมื่อเป็นบริษัทเอกชน จะเหมือนรัฐวิสาหกิจหรือไม่, สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่เดิม จะต้องเปลี่ยนสภาพไปตามความเงื่อนไขของบริษัท (สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2542) วิฑูร ทาบโลหะ (2539) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อการแปรรูป องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นบริษัทมหาชน พบว่า แม้พนักงานองค์การโทรศัพท์ส่วนใหญ่จะเห็นด้วยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและการแปรรัฐวิสาหกิจ แต่พนักงานก็เสียขวัญ และอยู่ในภาวะสับสนในการบริหารจัดการเช่นกัน อีกทั้งยังประสบปัญหาสมองไหล ต้องสูญเสียบุคลากรบางส่วนหรือผู้มีประสบการณ์สูง จากการให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าของเอกชน พนักงานต้องสูญเสียโอกาสการพัฒนาการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และทัศนคติต่อการทำงานที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด

#### การสนับสนุนทางสังคม (Social Support)

ความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคมมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่ต้องการพึ่งพาอาศัยกัน และกัน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุความต้องการในด้านร่างกายและจิตใจการพึ่งพาอาศัยกันและกันนี้ คือ การสนับสนุนทางสังคม (จริยาวัตร คมพยัคฆ์, 2531) ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคมไว้ดังนี้

Cobb (1976) ได้ให้ความหมายว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นการให้ข้อมูลหรือข่าวสารที่ทำให้บุคคลเชื่อว่ามีคนรักและสนใจ มีคนยกย่องและมองเห็นคุณค่า และรู้สึกรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความผูกพันซึ่งกันและกัน รวมถึงการมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคม

Barrera (1981) ให้ความเห็นว่า การสนับสนุนทางสังคมหมายถึงความใกล้ชิดและการช่วยเหลือโดยการให้สิ่งของ แรงงาน คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการมีส่วนร่วมของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการสนับสนุนทางสังคมของ

Gottlieb (1983) ว่าการสนับสนุนทางสังคม คือ การให้ข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำ รวมถึงการช่วยเหลือด้านวัตถุ สิ่งของแก่ผู้ต้องการได้รับจากผู้ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและให้ด้วยความเต็มใจ โดยหวังให้เกิดผลดีทั้งทางด้านอารมณ์และพฤติกรรมแก่ผู้รับ

Thoists (1982) ให้ความหมายว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นระดับความต้องการพื้นฐานทางสังคมของบุคคล ซึ่งเกิดจากการมีการติดต่อกับบุคคลอื่น

Lin, N, Essel, W.M., Simeone, R.S. and Kuo, W.(1979) (อ้างใน ดวงฤทัย พงศ์เขียวบุญ, 2537) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมคือ การสนับสนุนที่แต่ละคนหาได้จากการติดต่อกับคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคล กลุ่ม หรือ ชุมชน ขนาดใหญ่

การสนับสนุนทางสังคมมีแหล่งที่มาและถูกแบ่งออกเป็นประเภทหลากหลาย นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นโครงสร้างหลายมิติ มีองค์ประกอบด้านโครงสร้าง การทำหน้าที่และความพึงพอใจในการสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ โดยในส่วนของโครงสร้างหรือเครือข่ายทางสังคมหรือแหล่งสนับสนุนทางสังคมจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมที่มีการติดต่อ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งลักษณะการติดต่อสัมพันธ์สังคมเกี่ยวข้องกับหลายองค์การประกอบได้แก่กันขนาดของกลุ่มสังคม ลักษณะความผูกพัน ระยะเวลา และวิธีใช้ในการติดต่อ (Turwn and Morio, 1994 ; Pender, 1987 ; Brandt and Weinert, 1985 ; Schaefer et al., 1981 Norbeck, 1981 ; เฟื่องลดา เคนไชยวงศ์, 2539)

สำหรับประเภทหรือลักษณะของการสนับสนุนทางสังคมนั้น มีผู้สนใจศึกษาและให้ความเห็นในลักษณะที่ต่างกันไป เช่น

Cobb (1976) แบ่งลักษณะของการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การสนับสนุนทางสังคมด้านความต้องการด้านจิตใจ อารมณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลได้รับความรัก การดูแลเอาใจ และการได้รับความจริงใจ (Emotion Support)
2. การสนับสนุนทางสังคมด้านรับการยอมรับ และเป็นสิ่งที่บุคคลรับว่าตนเองมีค่า (Esteem Support)
3. การสนับสนุนทางสังคมด้านความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Socially Support)



การสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. การสนับสนุนทางสังคมด้านความจำเป็นในการดำรงชีวิต จะทำให้ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องเศรษฐกิจ รางวัล แรงงาน และบริการต่าง ๆ
2. การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสนิทสนม รักใคร่ เชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะเป็นการให้ข้อมูล คำแนะนำ และการแก้ปัญหาของบุคคล

การสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 ชนิด ดังนี้

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึง การผูกพันและความรู้สึกเชื่อมั่น ไว้วางใจ
2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Support) เป็นการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรม และการกระทำของบุคคล
3. การสนับสนุนด้านสิ่งของ (Tangible Support) เป็นการให้ความช่วยเหลือ ในด้านสิ่งของ เงินทอง หรือบริการ (Schaefer, Coyne and Lazarus, 1981)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ House มาเป็นประเด็นหลักของการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรการสนับสนุนทางสังคม ซึ่ง House (1981) ได้แบ่งแรงสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึง การสนับสนุนด้านการให้ความรัก เอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ การยอมรับนับถือ
2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Support) หมายถึง การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ หรือทางเลือก เพื่อนำไปแก้ปัญหที่กำลังเผชิญอยู่ได้
3. การสนับสนุนด้านการประเมินตัดสิน (Appraisal Support) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปประเมินตนเองและเปรียบเทียบกับผู้อื่นในสังคม เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความมั่นใจในตนเอง
4. การสนับสนุนด้านสิ่งของ (Instrumental Support) หมายถึง การช่วยเหลือในเรื่องสิ่งของ เครื่องใช้ แรงงาน เวลา เงิน และปรับสภาพแวดล้อม (อ้างใน ดาริกา ธารบัวสวรรค์, 2540)

สำหรับแหล่งสนับสนุนทางสังคมนั้นมีความสำคัญต่อชนิดและปริมาณของการสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ เนื่องจากชนิดของการสนับสนุนทางสังคม จะเปลี่ยนไปตามแหล่งที่

ให้การสนับสนุน (จริยาวัตร คมพยัคฆ์, 2531) นอกจากนั้นแหล่งสนับสนุนทางสังคมยังเป็นตัวบอกถึงสภาพขนาดของเครือข่ายทางสังคมซึ่งเป็นตัวกำหนดปริมาณการสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ (Sterwart, 1993)

House (1981) ได้แบ่งกลุ่มแหล่งที่มาของการสนับสนุนทางสังคมเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal) เป็นแหล่งที่มาของกลุ่มของกลุ่มบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยธรรมชาติ มีความผูกพันใกล้ชิดสนิทสนม เช่น คู่สมรส ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท

2. กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal) เป็นแหล่งที่มาของกลุ่มของบุคคลที่มีการติดต่อกันด้วยกัน เหตุผลบางอย่างเช่น เพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ หรือกลุ่มสังคมอื่น ๆ

กลุ่มที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลมากที่สุด คือ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ Griffith (1985) กล่าวว่า คู่สมรส เพื่อนสนิท เป็นกลุ่มที่มีประโยชน์มากที่สุดของการเป็นแหล่งสนับสนุนทางสังคม สอดคล้องกับ Brown (1986) ที่กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วครอบครัว เป็นกลุ่มของการสนับสนุนทางสังคม ที่สำคัญมากที่สุดและใกล้ชิดบุคคลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ กลุ่มญาติ พี่น้อง และเพื่อน

ความต้องการการสนับสนุนทางสังคม Norbeck (1981) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตที่บุคคลเผชิญ เมื่อบุคคลเกิดปัญหาซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ยังมีความสับสนอยากรู้จะมีคนที่ช่วยเหลือแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นให้คำอธิบายชี้บอกทางเลือก (สุโท เจริญสุข, 2525) ผู้ที่ประสบปัญหาที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมดี เช่น ได้รับคำแนะนำในการแก้ปัญหา, ได้รับคำอธิบายในเรื่องที่ไม่เข้าใจ, ได้รับการช่วยเหลือด้านสิ่งของ เงินทองเมื่อขาดแคลน, มีผู้เห็นอกเห็นใจให้การปลอบโยนที่ประทุษร้าย จะช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหานั้นทำให้สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตมีผลในการปรับตัวทางสังคมดีขึ้น (Cohen and Will, 1985 ; สุพิน ชัยรัตนกิจวงศ์, 2536) อีกทั้งการสนับสนุนทางสังคมเป็นตัวแปรทางจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะสุขภาพยังช่วยลดความเครียดหรือส่งเสริมให้บุคคลเผชิญภาวะเครียดได้ดีขึ้น (วรัญญา มุนินทร์, 2541) ในทางกลับกัน หากขาดการสนับสนุนทางสังคมจะเป็นสาเหตุหรือเป็นผลให้ความเครียดเพิ่มขึ้น หรือไม่สามารแก้ไขความเครียดนั้นได้ (เจียงคำ อินทรชัย, 2533)

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่ประสบปัญหาและวิกฤตต่าง ๆ ในชีวิตทำให้บุคคลต้องการการสนับสนุนทางสังคมทั้งสิ้น อีกทั้งพนักงานรัฐวิสาหกิจเป็น

กลุ่มตัวอย่างที่น่าสนใจเพราะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและให้บริการแก่ประชาชน การทำงานของพนักงานเหล่านั้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลจำนวน

### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

เมื่อยอมรับว่าองค์การจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่โดยธรรมชาติก็จะเกิดปรากฏการณ์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เหตุผลประการหนึ่งของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็คือ ปัญหาความไม่แน่นอน (Uncertainty) โดยทั่วไปทั้งบุคคลและองค์การต่างพยายามหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาสู่ความไม่แน่นอน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เราเคยกลายเป็นสิ่งที่ไม่รู้ สิ่งที่เราทำได้กลายเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ ในสถานการณ์เช่นนี้บุคคลจึงต้องมีการเรียนรู้ใหม่ ได้แก่ การพัฒนาและการทดสอบแบบแผนของพฤติกรรมใหม่ ทักษะใหม่ สัมพันธภาพของบุคคลใหม่ เป็นต้น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ใหม่ก็คือ โอกาสของความล้มเหลว การไม่คล่องตัว ความรู้สึกท้อถอย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงบังคับให้บุคคล กลุ่มและองค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความยากลำบากในการที่จะปฏิบัติตัว ปฏิบัติงานในวิถีทางใหม่ ๆ

แต่ละบุคคลก็ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากปรัชญา อุดมการณ์ ค่านิยมในทัศนะส่วนตัวของเขา และประเด็นความเป็นประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่เพียงไร ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เขาสูญเสียสถานภาพเดิมทันที หรือเกิดหลังจากที่เขาพยายามทุ่มเทความพยายามและเวลาเพื่อที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างทักษะ หรือสร้างความมั่นใจแต่ไม่เป็นผลสำเร็จก็ได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยังมีที่มาอีกหลายประการ ได้แก่ ความเข้าใจผิดในเป้าหมายวัตถุประสงค์และขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ ความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารในองค์การ การไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อสถานภาพและอำนาจของตน การเคลือบแคลงใจที่มีระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542)

## สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่องค์กรต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ โดยแสวงหาปัจจัยการผลิตในรูปของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ เข้ามาในองค์การเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการตอบสนองกลับ ไป โดยผ่านกระบวนการแปรสภาพภายในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การจึงเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ พลังจากภายนอก (External Forces) และพลังจากภายใน (Internal Forces)

1. พลังภายนอก เป็นปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ มากกว่า พลังจากภายใน ทั้งนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ฝ่ายบริหารไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หรือ ควบคุมได้น้อย ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังจากภายนอกเหล่านี้อาจจำแนกออกเป็นปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยทางการตลาด คือ ผู้บริโภค คู่แข่งขัน, ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี, ปัจจัยทางสังคม เช่น ทัศนคติ ค่านิยม, ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ, ปัจจัยทางการศึกษา ซึ่งมีผลในการตัดสินใจบริโภคสินค้า, ปัจจัยด้านวัฒนธรรม,และบทบาทของรัฐบาล

2. พลังจากภายใน เป็นปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การสามารถควบคุมได้ การเปลี่ยนแปลงมักเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ใช้ ระเบียบและวิธีปฏิบัติ มาตรฐานในการทำงาน บุคลากร ความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลในเรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การจึงกระทำโดยการปรับโครงสร้าง เป้าหมายและวิธีการดำเนินการขององค์การ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังภายในที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จำแนกได้ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การปรับนโยบาย
- 3) การใช้เทคโนโลยี

3. กิจกรรมของพนักงาน พนักงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การโดยตรง ดังนั้น ทัศนคติและพฤติกรรมของคนงานตลอดจน กิจกรรมของพนักงานทั้งหลายเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ ความไม่พึงพอใจของพนักงานทั้งหลายเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้ามได้ ความไม่พึงพอใจของพนักงานอาจก่อให้เกิดผลกระทบตามมาอย่างมากมาย ถึงขั้นนัดหยุดงานก็ได้้องค์การจึงต้องพยายามศึกษาและทำความเข้าใจใน

ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อที่จะได้สามารถกำกับให้ไปสู่แนวทางที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงทั้งพลังจากภายนอกและพลังภายในนี้ ในความจริงไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด สาเหตุทั้ง 2 ประการนี้ ต่างมีลักษณะเกี่ยวพันเชื่อมโยงกันอยู่

Alvin Zander (อ้างใน อรุณ วัชรธรรม, 2535) กล่าวถึงเหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ คือ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน, บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย, บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย, เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเหตุผลส่วนตัวของแต่ละบุคคล, มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ, มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ, งานที่เกินกว่าหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย, ค่าใช้จ่ายสูงเกินไปหรือค่าตอบแทนไม่เพียงพอ, มีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง, ขาดความไว้วางใจและความนับถือในตัวบุคคลผู้ริเริ่มและมีความนิยมชมชอบกับสภาพเดิมมากกว่า

Richard Steer (1977) แยกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สาเหตุส่วนบุคคล ได้แก่ เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลง, ไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง, กลัวในสิ่งที่ไม่รู้, กลัวสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง อำนาจหน้าที่และอื่น ๆ, ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรกในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น, นิสัย (ไม่ยากเปลี่ยนแปลง), ได้รับผลประโยชน์ในสถานภาพเดิม, ค่านิยมของกลุ่มและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ, ขัดแย้งกันระหว่างบุคคลขององค์การในด้านวัตถุประสงค์

2. สาเหตุขององค์การ ได้แก่ ระบบผลตอบแทน, ขัดกันระหว่างองค์การ หรือมีการแข่งขันหนัก, ได้ลงทุนมากแล้ว จึงไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนคืนได้, กลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเสียดุลอำนาจที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์การ, บรรยาการขององค์การในขณะนั้นดีอยู่แล้ว, วิธีการที่เลือกเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี, ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จ ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์, โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

### สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคล

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจจะเป็นการทำลายขวัญของพนักงานในองค์การอาจไม่ได้รับการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อาจได้รับการต่อต้านทั้งแบบเงียบและแบบเปิดเผย ทำงานล่าช้า เกิดการขาดงาน และอัตราการลาออกอาจเพิ่มมากขึ้น หรือพนักงานพยายามที่จะยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้น (M. Jennifer & R. George, 1996 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2538 ; วีรนาถ มานะกิจ และ พรรณี ประเสริฐวงศ์, 2528) การแปรปรวนวิสัยทัศน์เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างหนึ่งที่มีการต่อต้านรุนแรง เนื่องจากเกิดความกลัวว่าจะถูกปลดจากการเป็นพนักงาน เนื่องจากพนักงานได้รับข้อมูลและมีความเชื่อว่า เมื่อเกิดการแปรปรวนย่อมมีการปลดพนักงาน (ประวิทย์ พัดลม, 2542)

และจากการศึกษาของ Alvin Zander ได้จำแนกเหตุผลที่บุคคลต่อต้านเปลี่ยนแปลงไว้หลายประการ คือ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน, บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้มาเกี่ยวข้องด้วย, เหตุผลการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับเหตุผลของบุคคลบางบุคคล, กลุ่มไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น, การสื่อสารไม่ดี, เกิดความกลัว, งานมากเกินไป, ค่าตอบแทนไม่เพียงพอ, มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง, ขาดความไว้วางใจในบุคคลริเริ่ม, นิยมชมชอบสภาพการทำงานหรือการบริหารแบบเดิม Alvin Zander, 1950(อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2532)

Griffin (1987) กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีเหตุผลมาจาก

1. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เพราะพนักงานจะวิตกกังวล เกี่ยวกับความสามารถของเขาที่จะพบกับงานใหม่, ความไม่มั่นคงในการทำงาน
2. ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self interests)
3. การรับรู้แตกต่างกัน (Different Perception) เพราะบุคคลประเมินสถานการณ์ต่างกัน มีเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย
4. ความรู้สึกสูญเสีย (Feeling of Loss) เพราะการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดการแตกแยกในกลุ่มสังคม และรู้สึกสูญเสียสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เช่น อำนาจ, สถานะ, ความมั่นคง และความมั่นใจในตัวเอง

ซึ่งสอดคล้องกับ George M. & Jones R. (1996) กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Individual-Level Resistance to change) มีเหตุมาจาก

1. ความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคง (Uncertainty and Insecurity)
2. การเลือกที่จะรับรู้และเข้าใจ (Selection Perception)
3. นิสัย (Habit)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้สึกไม่แน่นอนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้บุคคลเกิดการต่อต้าน (Griffin, 1987 ; George M. & Jones R. 1996)

ความรู้สึกไม่แน่นอน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคนซึ่งเป็นผลจากการที่บุคคลประสบกับเหตุการณ์ที่แปลกใหม่ไม่คุ้นเคย และไม่สามารถทำนายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ (Lazarus and Folkman, 1984) ความไม่แน่นอนขององค์การทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและรู้สึกเกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน (คณิน บุญสุวรรณ, 2542) ซึ่งความรู้สึกไม่แน่นอนจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่อไปได้

ความรู้สึกไม่แน่นอน หมายถึง การกระทำลงไปในสถานการณ์ที่ผู้กระทำไม่รู้เลยว่าจะมีผลอะไรตามมาบ้างจากการกระทำนั้น ประสบการณ์ในอดีตก็ไม่มี หรือพอที่จะคาดเดาได้ว่าผลการกระทำนั้นเป็นอย่างไร (ชาย โพธิ์สิตา, 2538)

Chistman (1991) กล่าวว่า ความไม่แน่นอนเป็นผลมาจากการประเมินสภาพการณ์ที่ไม่ชัดเจน ขาดแนวทางในการประเมิน ไม่คุ้นเคยเกิดความขัดแย้งกันมากเกินไปที่จะรับรู้และเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้

การที่คนเราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าการเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วผลลัพธ์จะเกิดขึ้นในรูปใด ภาวะของความไม่แน่นอนย่อมเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2522)

สรุปได้ว่า ความรู้สึกไม่แน่นอน หมายถึง การที่บุคคลประสบกับเหตุการณ์และไม่สามารถทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งยังไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้

### ความรู้สึกไม่แน่นอนในองค์กรมี 3 รูปแบบคือ

1. ความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่สามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันหรือเดาเหตุการณ์ว่าจะดำเนินต่อไปทางใด เช่น การไม่แน่นอนและสับสนของคู่แข่ง, สภาพแรงงาน และการเมือง
2. ความไม่แน่นอนของผลกระทบจากเหตุการณ์แวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
3. มีความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ของการตอบสนองต่อองค์กรและผลลัพธ์ที่จะตามมา (Robert A Baron, 1990)

ความรู้สึกไม่แน่นอนจะเกิด 4 ด้านคือ (Hilton, 1992; Mishel, 1988; Wurzbach, 1992 ; ถนอมศรี คูริยะกุล, 2538)

1. ความคลุมเครือ หมายถึง การที่บุคคลไม่สามารถประเมินสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนไม่ทราบสาเหตุและความรุนแรงของสถานการณ์นั้น ๆ เนื่องจากขาดประสบการณ์และข้อมูล
2. ความซับซ้อน หมายถึง วิธีการและระบบขององค์กรมีวิธีแตกต่างกัน บุคคลไม่เข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนนั้น
3. การขาดข้อมูล หมายถึง การที่บุคคลได้รับข้อมูลน้อยเกินไป รวมถึงข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ
4. การไม่สามารถทำนาย หมายถึง การที่บุคคลไม่สามารถประเมินเหตุการณ์หรือทำนายผลลัพธ์ที่เกิดจากเหตุการณ์นั้น ๆ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้น

Theodore T. Herbert (อ้างใน อรุณ รักธรรม , 2532) แบ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับงาน (Work related factors) คือ กลัวเกี่ยวกับการว่างงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพงาน การลดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การโยกย้ายและการลดรายได้
2. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคล (Individual factors) คือ ความรู้สึกเคียดแค้นที่ค่าของผลงานปัจจุบันลดลง วิพากษ์วิจารณ์ว่าความสามารถจะลดลง ต้องทำงานหนัก



กว่าเดิม หวาดวิตกเกี่ยวกับความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่ไม่รู้อันอาจเกิดขึ้นความไม่สะดวกในการสัมผัสวิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน กลัวว่าความต้องการความชำนาญเฉพาะด้านความชำนาญจะลดลงหรือถูกกำจัดออกไป

3. องค์ประกอบทางสังคม (Social factors) คือ ไม่ชอบที่จะปรับตัวใหม่ กลัวบรรยากาศที่ทำงานใหม่ ไม่ชอบการระบบควบคุมใหม่ ไม่ชอบการริเริ่มเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่พอใจต่อการขาดความร่วมมือในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เข้าใจและรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าบุคคล กลุ่มหรือสังคม

### แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดของ Kurt Lewin (อรุณ วัชรธรรม, 2535 ; 2532)

Kurt Lewin เป็นผู้นำในการวิเคราะห์กระบวนการ การเปลี่ยนแปลงในการทำงานของบุคคลและของกลุ่ม ในลักษณะของ Force – Field Analysis คือ วิเคราะห์ถึงแรงดัน (Driving Force) และแรงดึง (Restraining Force) ซึ่งมีอิทธิพลทำให้เกิดหรือไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยเรียกเงื่อนไขหรือสภาวะเดิมที่ยังไม่เปลี่ยนแปลงว่าพฤติกรรมแข็งตัว ซึ่งอธิบายได้ว่ายังไม่มี การเปลี่ยนแปลง เพราะบรรยากาศยังไม่ถึงกับคงที่เสียทีเดียว ยังมีแรงดัน – แรงดึงหักท้านกันอยู่ มากบ้างน้อยบ้างแต่ก็ไปในทิศทางเดียวกันและความรุนแรงอยู่ในระดับหนึ่งเท่านั้น

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามแนวคิดของ Lewin แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

ได้แก่ การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น คือ ช่วยให้ผู้คนในองค์การตระหนักว่า กำลังมีปัญหาเกิดขึ้นและต้องการความช่วยเหลือ หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคการเพิ่มแรงดัน และ/หรือการลดแรงดึง

#### ขั้นที่ 2 การผลักดันไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Moving)

การเปลี่ยนจากระดับพฤติกรรมเดิมไปเป็นระดับใหม่ เช่น เปลี่ยนมาใช้เทคนิคการทำงานใหม่ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศหรือการจัดองค์การใหม่ เป็นต้น

### ขั้นที่ 3 การทำให้พฤติกรรมใหม่อยู่ตัว (Refreezing)

คือ การทำให้คนในองค์กรเคยชินกับบรรยากาศหรือพฤติกรรมใหม่นั้นจนเป็นนิสัย โดยค่อย ๆ ลดโดยการเพิ่มแรงดันหรือลดแรงดึงทีละน้อย จนเข้าสู่ภาวะสมดุล ถ้าไม่มีการประคองตัวแปรต่าง ๆ จนเป็นนิสัย จะทำให้วิถีชีวิตของกลุ่มในองค์กรกลับไปเป็นระดับเดิมได้ง่าย ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงสำคัญมาก

#### การละลายพฤติกรรม

เป็นการทำให้ชนบธรรมเนียม ประเพณีตามความเคยชินเก่า ๆ แตกสลายและจงใจให้พร้อมที่จะยอมรับทางเลือก แบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

**กำหนดหรือระบุแรงดึง – แรงดันให้ได้มากที่สุด** อะไร และใครบ้างที่เป็นแรงดันแรงดึงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งอาจต้องใช้บุคคลผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ คนมาร่วมเป็น การคิดแบบตัวบุคคล ต้องการคนที่มีความสามารถในการมองปัญหามาก หน้าที่นี้เหมาะกับ บุคคลประเภทรอบแก้ปัญหา และเป็นวิธีเดียวที่จะประเมินถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ แรงดัน – แรงดึง อาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ

1. แรงดัน – แรงดึงทางสังคม ได้แก่ การให้การฝึกอบรม วิธีการทำงานเป็นกลุ่ม การจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาตั้งใจทำงาน การปกครองแบบเผด็จการ การขาดงบประมาณ ขาด การร่วมมือ เป็นต้น
2. แรงดัน – แรงดึงทางการเมือง ได้แก่ การทำงานโดยใช้การทำงานเฉพาะด้าน การมีอำนาจเด็ดขาดในการวินิจฉัยสั่งการ ทำให้ได้ประสิทธิภาพสูง ขาดการประสานงานที่ดี ขาดการติดต่อสื่อสารของข้อมูลที่แท้จริง
3. แรงดัน – แรงดึงทางเทคโนโลยี ได้แก่ การคมนาคมในท้องถิ่นดี เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานมีประสิทธิภาพ การใช้เทคนิคการบริหารแบบใหม่หรือในทางกลับกัน
4. แรงดัน – แรงดึงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ อัตราค่าจ้างสูง ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารในการพัฒนาเศรษฐกิจ ยกระดับค่าครองชีพของพนักงาน ขาดความร่วมมือ ความ ขัดแย้งส่วนบุคคล

**ขังน้ำหนัการต่อต้าน** เพื่อจะได้ทราบว่า ใครหรืออะไรที่ควรใช้ความพยายามลด แรงดึงหรือเพิ่มแรงดันให้มากขึ้น

### การใช้วิธีเพิ่มแรงดัน – ลดแรงดึง

1. การเพิ่มแรงดัน จะทำให้เกิดผลทางลบมากกว่า เพราะเป็นการเพิ่มความตึงเครียดและช่วยอารมณ์ ให้การต่อต้านรุนแรงขึ้นอีก Theodore Herbert กล่าวว่า การเพิ่มแรงดันจะทำให้เกิดการต่อต้านตอบโต้กลับมามากกว่าแรงดันที่เพิ่มขึ้นเสียอีก จึงไม่นิยมใช้วิธีนี้กันมากนัก

2. การลดแรงดึง นิยมใช้เพราะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีขึ้น หรือความรู้สึกทางบวกว่าผู้เปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจและพยายามเดินเข้าหาฝ่ายต่อต้าน ความรู้สึกในเชิงผู้ชนะนี้จะทำให้ความตึงเครียด อารมณ์ ความรุนแรงของการต่อต้านค่อย ๆ ลดลงจนเปลี่ยนเป็นการยอมรับโดยไม่รู้ตัวในที่สุด

### แนวคิดของ Lippitt Watson and Westley

Lippitt Watson and Westley ได้ยึดแนวคิดของ Lewin เป็นหลัก แต่เห็นว่าขั้นตอน 3 ขั้นตอนนั้นควรจะขยายออกไปได้ โดยเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคคลในองค์กร ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่ง Lewin ไม่ได้กล่าวถึงไว้เลย ขั้นตอนดังกล่าวประกอบด้วย

#### ขั้นที่ 1 พัฒนาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (ละลายพฤติกรรม)

ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น ต้องมีการตระหนักถึงปัญหาเสียก่อน เพื่อจะนำไปสู่ความต้องการการเปลี่ยนแปลงและมองหาความช่วยเหลือต่อไป ความสามารถในการรับรู้ปัญหาของบุคคลมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของอายุ บุคลิกภาพ ความละเอียดอ่อน ความหยิ่งรู้ โดยมีการสื่อสารเป็นอุปสรรคที่สำคัญ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงอาจจะต้องช่วยกระตุ้นบ้างในบางกรณี Lippitt และคณะจึงแบ่งวิธีหรือทางนำไปสู่การละลายพฤติกรรมออกเป็น 3 วิธี

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแล้วยื่นมือเข้าช่วยกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ปัญหา
2. บุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้องกับทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ตระหนักถึงปัญหา และชักนำให้ทั้ง 2 ฝ่ายรับรู้ถึงปัญหา

3. ผู้ที่จะต้องการ การเปลี่ยนแปลง รู้ถึงปัญหาความยุ่งยากเอง และมองหาความช่วยเหลือจากผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง

### ขั้นที่ 2 สร้างตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง

ความประทับใจครั้งแรกจะมีส่วนทำให้ความสัมพันธ์ของผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงกับผู้ทำการเปลี่ยนแปลง เป็นไปในทางบวกหรือลบได้ ความมีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง ย่อมขึ้นกับความมั่นใจ และความไว้วางใจของพนักงานด้วย พนักงานต้องการผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สามารถระบุปัญหาได้ถูกใจ เข้าใจถึงความต้องการและค่านิยมของระบบโดยเฉพาะมีความเห็นใจเป็นที่ตั้ง
2. มีความเป็นกลางเพียงพอที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของระบบได้ และมองสถานการณ์ในแง่ที่แตกต่างกันออกไปได้

### ขั้นที่ 3 นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดหรือวิเคราะห์ปัญหา
2. หาทางเลือกแนวทางและเป้าหมายทั้งหมด กำหนดเป้าหมายและวิธีที่ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น
3. ลงมือเปลี่ยนแปลงจริง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ขั้นที่ 4 รวมตัวกันใหม่

ใช้เทคนิคเพิ่มแรงดัน – ลดแรงดึง และค่อย ๆ ผ่อนลงจนคงที่

### ขั้นที่ 5 นำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าว จะไม่เรียงลำดับก่อนหลังโดยแยกออกจากกันเด็ดขาดเสมอไป อาจมีคาบเกี่ยวกันหรือบางขั้นตอนต้องทำซ้ำ ๆ กันก็ได้ (อรุณ วัชรธรรม, 2535)

### การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น มีแนวความคิดมากมายหลายแนว เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการบังคับโดยใช้อำนาจหน้าที่ แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องเวลา หรือแนวความคิดเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

วิธีการในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. การบังคับ การคุกคาม และการติดสินบน

มีแนวคิด 2 ประการ ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ เพิ่มแรงดัน และลดแรงดึงของ Kurt Lewin ดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

#### 2. ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม ระบบรางวัล และการต่อรอง

เป็นวิธีการที่พิจารณาถึงสาเหตุที่แท้จริงของการต่อต้านระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมอาจจะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ แต่ผู้บริหารก็ต้องควรมีการชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลดีผลเสียของการเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไปด้วย

รางวัลอาจจะแบ่งออกได้เป็น

1) รางวัลในแง่เศรษฐกิจ เช่น เงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล

2) รางวัลในแง่ที่ไม่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง ซึ่งจะมีความสำคัญมากกว่ารางวัลในแง่เศรษฐกิจ

สำหรับการต่อรองนั้น จะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการให้รางวัลโดยมีหลักสำคัญ คือ การประนีประนอม เพื่อความพอใจของทั้งสองฝ่าย ณ จุดใดจุดหนึ่ง

#### 3. ความมั่นคงในการรับประกัน

สิ่งที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงสำหรับฝ่ายบริหารในการลดการต่อต้านในความไม่มั่นคง โดยเฉพาะการกลัวที่เกินความจำเป็นนั้นคือ การรับประกันว่า ความกลัวเหล่านี้ไม่มีมูล อันนับเป็นหลักประกันได้แน่นอนว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะได้รับการยอมรับแต่แรก

#### 4. ความเข้าใจและการอภิปราย

ควรจะอธิบายหรือเปิดอภิปรายล่วงหน้าก่อนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยแจ้งถึงเหตุผลและสาเหตุ วิธีการและผลกระทบต่าง ๆ ย้ำให้เห็นถึงผลดีซึ่งแต่ละกลุ่มหรือบุคคลจะได้รับ โดยให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจง่ายและตอบข้อสงสัยได้

#### 5. โอกาสและจังหวะ

ควรเลือกโอกาสที่เหมาะสมทั้งในการอภิปรายและการเปลี่ยนแปลง เช่น ไม่ควรอภิปรายเมื่อกำลังมีเหตุการณ์ตึงเครียดเกี่ยวกับปัญหาสำคัญด้านอื่นหรือกำลังมีการต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ และการเปลี่ยนแปลงควรจะทอดเวลาให้เนิ่นนานเข้าพอสมควร เพื่อให้พนักงานคุ้นเคยกับเหตุการณ์ หรือเรียกว่าระยะปรับตัวเอง

#### 6. การเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นหลักการที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้อธิบายและตรวจสอบวัตถุประสงค์หรือแผนการที่วางเอาไว้ ช่วยลดความรู้สึกกลัวของบุคคลที่สืบเนื่องมาจากขาดความรู้ความเข้าใจ เป็นการช่วยสร้างความรับผิดชอบและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในทางบวกหรือทางลบก็ตาม มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพต่อองค์การอย่างมาก จึงจำเป็นต้องหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าหน้าที่การงานของเขาไม่มีความมั่นคง เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตการงาน แล้วจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ (วีระนารถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์, 2528) ซึ่งหากไม่สนใจหรือละเลยไป จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น และจะส่งผลร้ายแรงเกิดขึ้น เช่น คนหยุดงาน, ประท้วง เป็นต้น (สมยศ นาวีการ, 2539)

#### ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)

ในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ โดยธรรมชาติแล้วจะมีความแตกต่างกันมากมายหลายประการ บางคนอยากทำงานเพราะต้องการมีความมั่นคงในอาชีพการงาน และมีสังคมเพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน แต่บางคนกลับต้องการทำงานที่มีคุณค่าสมกับที่ร่ำเรียนมา และตลอดเวลาความต้องการเหล่านั้นจะมีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน

สำหรับความต้องการต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่นั้น ปัจจุบันมักเป็นที่ยอมรับตรงกันว่าแยกเป็น 6 ชนิดคือ ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการด้านความมั่นคง ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านฐานะความเด่น ความต้องการเป็นอิสระ และความต้องการเกี่ยวกับความสามารถ ความสำเร็จ และความพึงพอใจ ความนึกคิดของตน (ธงชัย สันติวงศ์, 2535)

ความมั่นคง (Security) ในพจนานุกรม Webster ได้ให้คำนิยามว่า “สภาวะแห่งความรู้สึกปลอดภัย ความเชื่อมั่น การมีอิสระ การมีเสรีภาพ การได้รับหลักประกัน และมีความมั่นคงในชีวิต”

อัมพร อุทังกร และ จ่านง สมประสงค์ ได้ให้คำนิยาม ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง หลักประกันว่าตราบเท่าที่บุคคลยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดีบุคคลนั้นก็จะสามารถยึดอาชีพที่ตนประกอบอยู่นั้น และมีความก้าวหน้าตามโอกาส และสามารถอยู่ได้ตลอดไปจนกว่าจะครบเกษียณอายุ

ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ว่า เขาจะได้รับการคุ้มครองป้องกันมิให้ต้องออกจากงาน และขาดรายได้โดยง่าย ไม่ว่าจะเกิด มูลเหตุจากการประสบอุบัติเหตุ เกิดเจ็บป่วย ไม่มีงานให้ทำอย่างเต็มที่ ให้ออกจากงานอย่างไรเหตุผล หรือเหตุผลอื่น ๆ (อ้างใน นิตยา เจียรนัยปริเปรม, 2533)

ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ (เทพพนม เมืองแมน, 2531)

ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจ้างงานแก่บุคคลได้ในระยะเวลานาน (Strauss & Sayless, 1980)

ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง สภาวะแห่งความรู้สึกปลอดภัยเชื่อมั่นที่จะหลุดพ้นจากความกลัว เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ สามารถอยู่ได้จนกว่าจะครบเกษียณอายุ (จ่านง สมประสงค์, อัมพร อุทังกร อ้างใน นิตยา เจียรนัย ปริเปรม, 2533 ; เทพพนม เมืองแมน, 2531)

ระดับความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคงในงาน จะเป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดทั้งหมด (เทพพนม เมืองแมน, 2531) และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพได้ อัมพร อุทังกร (อ้างใน นิตยา เจียรนัยปริเปรม, 2531) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร เพราะมีหลักประกันในการทำงาน
2. ช่วยให้นักงานมีขวัญที่ดีขึ้น
3. เป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานดีขึ้น เป็นเครื่องในการบำรุงขวัญ ปฏิบัติงานได้เต็มที่

4. ความต้องการความมั่นคงในการทำงานจัดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ รองลงมาจากความต้องการทางด้านร่างกาย ตามทฤษฎีของ Abraham Maslow ซึ่งแบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ชั้นดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีวิต ถ้าหากคนเราไม่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม หรือโรคติดต่อ เป็นต้น มนุษย์จะต้องการและปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถ คาดหมายได้ จะต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังต้องการความมั่นคงหรือหลักประกันในการประกอบอาชีพตลอดไป ดังนั้นผู้บริหารองค์การมีหน้าที่จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองมีความมั่นคงในการทำงาน การไล่ออกหรือปลดออกจางาน เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคง และขวัญกำลังใจในการทำงานมาก

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่าสองขั้นแรก โดยเป็นความต้องการที่จะได้เข้าร่วมและได้รับการยอมรับ มีมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs) เป็นความต้องการยกย่องในสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเองความเป็นอยู่อิสระและเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ น้อยคนนักที่จะได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ ซึ่งบุคคลได้บรรลุความต้องการในขั้นนี้มักได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ

จะเห็นได้ว่า ความมั่นคงในการทำงาน เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนและเป็นความต้องการที่ต้องการได้รับการตอบสนองด้วย นอกจากทฤษฎีของ Maslow แล้วตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg ก็ได้จัดความต้องการ ความมั่นคงในการทำงานไว้ใน Hygiene Factor ซึ่งทำให้คนเปลี่ยนทัศนคติจากการไม่อยากทำงาน เป็นอยากทำงาน (สุพรรณ คำเมือง, 2525) ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้น ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และนำมาซึ่ง



ผลผลิตสูงในที่สุด โดย Herzberg ได้แยกปัจจัยการจูงใจคนให้รักงาน หรือชอบงานเป็น 2 ปัจจัย คือ

1. Hygiene Factors หมายถึง ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับ ตัวงานที่ทำโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน และชีวิต และชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน กระบวนการการปฏิบัติในหน่วยงาน นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร เป็นต้น

2. Motivation Factors หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานนั้น ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ในผลงาน การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในงาน และงานที่มีลักษณะท้าทาย เป็นต้น

ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ความมั่นคงในการทำงาน เป็นความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอีกด้วย อีกทั้งคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคคลในสถาบันการทำงานในสหรัฐอเมริกา ก็มี ความมั่นคงในการทำงาน เป็นส่วนประกอบ Walton (1985) กำหนดว่าบุคคลมีคุณภาพชีวิตนั้น พิจารณาจากข้อบ่งชี้ 8 ด้านเป็นเกณฑ์วัด คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน โอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ความก้าวหน้า และมั่นคงในงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น และสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในองค์กร การคุ้มครองแรงงาน การดำเนินชีวิตที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคม (อัจฉรา ปุราคม, 2540) จึงเห็นได้ว่า ความมั่นคงในการทำงานนั้นเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการที่บุคคลจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี อีกทั้งยังเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนอีกด้วย

### ประเภทของความมั่นคงในการทำงาน

ความมั่นคงในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจหรือความมั่นคงทางการเงิน ได้แก่ ความแน่ใจว่า จะได้รับการว่าจ้างให้ทำงานตลอดไป การมีหลักประกันในการทำงาน เมื่อได้รับอุบัติเหตุ เจ็บป่วย หรือทุพพลภาพ การได้รับความคุ้มครองมิให้ต้องออกจากงาน และขาดรายได้ โดยไร้เหตุผล ฯลฯ

2. ความมั่นคงทางอารมณ์ ได้แก่ การมีอิสระในขอบเขตของการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในการรักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและองค์การ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2528)

ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลัก 4 ประการดังนี้ (อัมพร อุทังกร, 2514 อ้างใน นิตยา เจียรนัยปริเปรม, 2533)

1. **หลักความรู้ความสามารถ หรือ Merit System** กล่าวคือ มีวิธีการที่ยุติธรรมในการเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ในการให้ความเสมอภาคและโอกาสเท่าเทียมกัน แก่ผู้ที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2. **หลักความเป็นกลาง หรือ Political Neutrality** หลักนี้เป็นหลักที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะกับผู้ปฏิบัติงานราชการ คือต้องไม่มีส่วนในการเมือง ต้องมีการคุ้มครองหรือควบคุมมิให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงาน

3. **หลักความซื่อสัตย์สุจริต และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม** คือ ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควร และตัวผู้บังคับบัญชาต้องใช้อำนาจ อย่างเป็นธรรม และซื่อสัตย์

4. **หลักความสมดุลงานของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ** หลักนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะความไม่สมดุลงานแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงอย่างหนึ่ง

**ตัวบ่งชี้ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีดังนี้ (นิตยา เจียรนัยปริเปรม, 2533)**

1. การได้รับความมั่นคงในการทำงาน
2. โอกาสที่จะถูกเลิกจ้าง
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต
5. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
6. ความพึงพอใจในค่าจ้างหรือเงินเดือน
7. ความพึงพอใจในสวัสดิการทั้งสวัสดิการทางเศรษฐกิจสังคม และเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
8. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

10. การได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเพียงพอ แก่การครองชีพ
11. การได้รับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
12. การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ
13. การได้รับความคุ้มครองในการปฏิบัติงาน
14. การได้รับความยุติธรรมจากสถานประกอบการ หรือองค์การ
15. การมีอิสระในการปฏิบัติงาน
16. การพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ
17. การได้รับการเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาที่ดีของผู้อยู่ในอุปการะ
18. การครองชีพเมื่อชราภาพ
19. ความยากลำบากของครอบครัวเมื่อตนเสียชีวิตไป

ความมั่นคงในการทำงานเป็นปัจจัยทางองค์การที่สนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลตามทฤษฎีของ Maslow ด้านความมั่นคงปลอดภัย บุคคลต้องการสร้างความมั่นใจว่าเราสามารถสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะในระดับต้น เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ความปลอดภัย เป็นต้น ด้วยการทำงานอย่างต่อเนื่องในอนาคต ดังนั้น หากองค์การไม่สามารถจ้างงานในระยะยาวย่อมก่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดช, 2528) อีกทั้งยังนำไปสู่การลาออกและการเปลี่ยนงานได้ (Zmud et. Al., 1990; Lonz & Rearden, 1990 อ้างใน ฉัตรวิบูลย์ ฉาวเกียรติ, 2540) การวิจัยของ Viga 1983 (cited in Noe et. Al., 1988) พบว่า แนวโน้มการย้ายงานมีความเกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wagar (1993) (อ้างใน รังสิมา หอมเศรษฐี, 2542) ที่ระบุว่าบุคคลในองค์การที่มีนโยบายรักษาคณและมีความมั่นคงในการจ้างงานนั้นมีผลทำให้มีผู้ลาออกจากองค์การน้อย เช่นเดียวกับงานของ Wright (1990) (อ้างใน ฉัตรวิบูลย์ ฉาวเกียรติ, 2540) พบว่า พนักงานที่เห็นว่างานมีความมั่นคงจะมีความผูกพันต่อองค์การ Maier 1946 (อ้างใน นิตยา เจียรนัยปริเปรม, 2533) พบว่า งานที่มั่นคงเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกอาชีพต้องการในระดับสูง

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมด จึงทำให้เห็นว่าตัวแปรความมั่นคงในการทำงานสำคัญมาก และเป็นปัจจัยด้านองค์การที่ไม่สามารถมองข้าม และทางองค์การต้องใส่ใจที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป

## ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ (Sense of Coherence)

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อพนักงาน เนื่องจากปัญหาส่วนใหญ่ของพนักงานในองค์กรคือ กลัวความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลง (ฉัตรวิบูลย์ นาวเกียรติ, 2540) จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้พนักงานเกิดความกลัวในสิ่งที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ถูกกดดันจากสังคมและการทำงาน (รายงานการประชุม การประปาส่วนภูมิภาค, 2542) การถูกกดดันจากการทำงานมากเกินไปจะสามารถนำไปสู่ความไม่พอใจในการทำงานระดับสูง ส่งผลต่อพนักงานทั้งทางร่างกายและความคิด มีผู้ศึกษาไว้หลายท่านพบว่า ความเครียดในระดับสูงจะทำให้การรับรู้และความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานลดลง (Blianey, 1980 ; Phillip, 1988; Turkoski ; 1987 ; สวัสดิ์ ฟ้าสะท้อน, 2541) ด้วยในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงดัง เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน พนักงานจึงต้องมีความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ (Sense of Coherence) เพราะเป็นสิ่งช่วยให้พนักงานสามารถเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล สามารถเผชิญความเครียด และทำให้ความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในการทำงานลดลงมีความมั่นคงทางอารมณ์ที่จะทำงานได้อย่างมีคุณภาพ (Antonovsky, 1979 ; กังสดาล สุทธิวิสรรค์, 2535 ; เชษฐา แก้วพรม, 2542)

แนวคิดความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์เกิดจากการศึกษาค้นคว้าของ Antonovsky (Antonovsky, 1972 ; 1979 ; 1980 ; สมจิต หนูเจริญกุล และคณะ, 2532) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาการแพทย์ชาวอิสราเอล ที่ตั้งข้อสังเกตเชลยสงครามที่ถูกกักขังในค่าย และต้องประสบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเครียดจนเกิดการเจ็บป่วย แต่ก็พบว่าเชลยบางส่วนยังมีสุขภาพดีทั้งกายและใจ เขาจึงได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์เชลยสงครามจำนวน 51 คน ผลการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มเชลยสงครามที่มีสุขภาพดีจะเป็นบุคคลที่มองเหตุการณ์รอบตัวในลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. เหตุการณ์หรือสิ่งกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในชีวิตมนุษย์เรานั้นมีระบบระเบียบ สามารถทำความเข้าใจ อธิบายได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้
2. มนุษย์เรามีแหล่งประโยชน์ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการที่เกิดจากเหตุการณ์กระตุ้นได้

3. เหตุการณ์กระตุ้นมีความท้าทายและคุ้มค่าที่จะใช้กำลังความสามารถเพื่อแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้

Antonovsky (1979) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เชื่อมั่นว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเข้าใจ และคลี่คลายได้ตามที่คาดหวัง และยังมองว่าเหตุการณ์นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะเข้าไปจัดการแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง Antonovsky ได้แบ่งความเชื่อมั่นในการเผชิญสถานการณ์เป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการเข้าใจเหตุการณ์ (Comprehensibility) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) และการให้คุณค่าของเหตุการณ์ (Meaningfulness)

Budd, Ross-Alaolmolki and Zeller (1997) ได้อธิบายถึงกระบวนการทางจิตที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ว่าความสามารถในการเข้าใจเหตุการณ์ (Comprehensibility) เกิดจากบุคคลสัมผัสประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมชัดเจน ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) เกิดจากความต้องการของบุคคลที่จะลดความกดดันอันเกิดจากเหตุการณ์เครียด จึงมีแรงจูงใจและพยายามที่จะคลี่คลายปัญหานั้น ให้สำเร็จลุล่วงไป

Antonovsky (1987) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์เป็นสิ่งที่มีการพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในชีวิต ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์

**ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ มีลักษณะ 3 ประการคือ**

1. ประสบการณ์ที่เกิดจากการพบเห็นเหตุการณ์ที่มีความคล้ายคลึงหรือเกิดอย่างสม่ำเสมอ (Consistent experience) จนทำให้บุคคลสามารถคาดเดา หรือทำนายเหตุการณ์ได้
2. ประสบการณ์ดังกล่าวช่วยพัฒนาองค์ประกอบด้านความสามารถในการเข้าใจเหตุการณ์
3. ประสบการณ์ที่เกิดจากการเผชิญเหตุการณ์ที่มีความพอดีกับความสามารถของตน (Good load balance) ทำให้บุคคลสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม ประสบการณ์ดังกล่าวจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านองค์ประกอบด้านความสามารถในการบริหารจัดการ

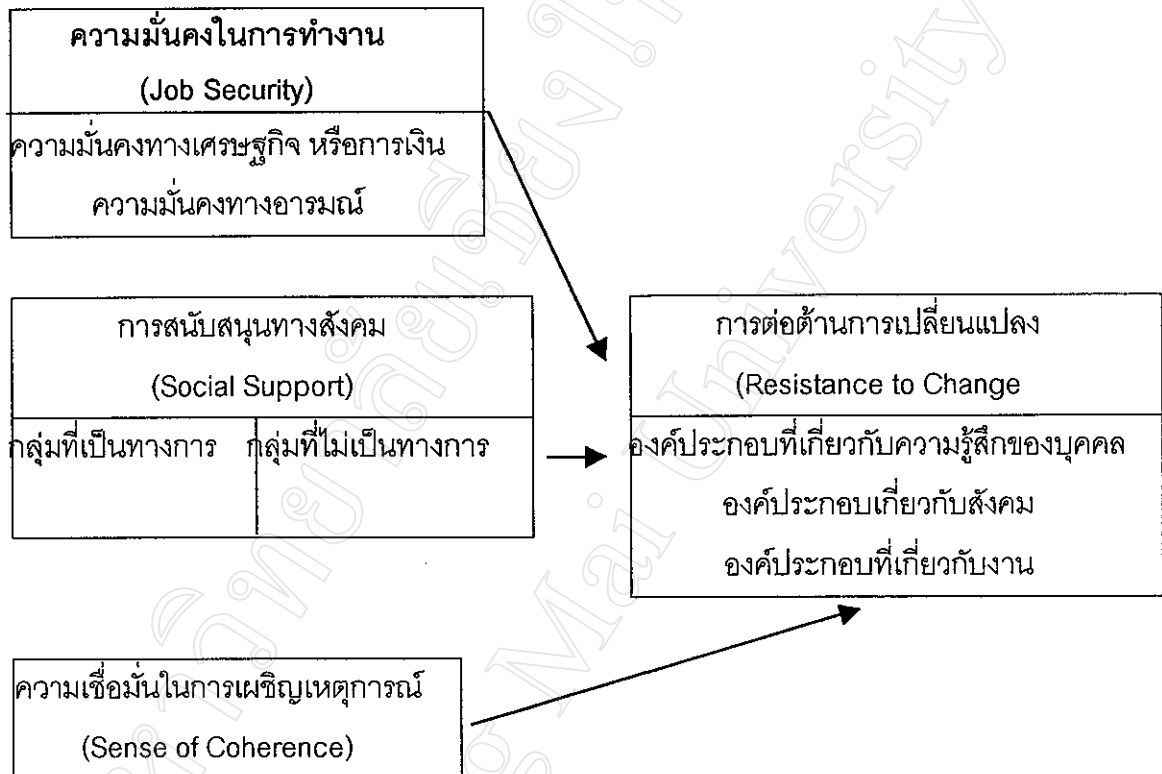
ประสบการณ์ชีวิตที่เกิดจากการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หรือกำหนดผลลัพธ์ของการกระทำ (Participation in shaping outcome) ทำให้บุคคลรู้สึกเห็นคุณค่า และความท้าทาย ประสบการณ์ดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการพัฒนางานประกอบด้านการให้คุณค่าของเหตุการณ์

ในอดีตแต่ละบุคคลจะได้รับประสบการณ์ชีวิตที่ต่างกัน จึงทำให้องค์ประกอบสามประการ สูง - ต่ำ ไม่เท่ากัน ซึ่งจะมีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ เช่น คนที่มีความสามารถในการเข้าใจเหตุการณ์ได้อย่างชัดเจนและมีหนทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม แต่หากเขาไม่เห็นคุณค่าของเหตุการณ์ก็จะรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะเผชิญเหตุการณ์จึงเพิกเฉยเสีย หรือบางคนรับรู้เหตุการณ์ได้ไม่ชัดเจนนัก และไม่ทราบแหล่งสนับสนุนช่วยเหลือ แต่เขากลับเห็นคุณค่าของเหตุการณ์ว่ามีความสำคัญและมีคุณค่าที่เขาจะเข้าไปแก้ไขก็จะเกิดแรงจูงใจที่จะพยายามทำความเข้าใจ และหาทางแก้ปัญหานั้น ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งเห็นได้ว่าองค์ประกอบการให้คุณค่าของเหตุการณ์ มีความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ (Sullivan, 1993)

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่เกิดขึ้น พนักงานรู้สึกไม่แน่ใจคลุมเครือ หลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พนักงานประเมินสถานการณ์ว่าจะทำให้สูญเสียสวัสดิการสภาพการจ้างงาน จากพนักงานองค์การของรัฐสู่ลูกจ้างเอกชน ถูกเลิกจ้าง (ปองลดา ทรมจันทร์, 2542 ; สุตริก พิละกันทา, 2541 ; บังอร โสฬส, 2540 ; อรุณ รักธรรม, 2539) เป็นเหตุให้เกิดความเครียดในการทำงาน รู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานทำให้เกิดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง (Balkin, 1995 ; Griffin, 1987) ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์จึงมีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเผชิญกับความเครียดและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล (เชษฐา แก้วพรม, 2542) O' Reilly, 1989 (อ้างใน สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2539) กล่าวว่า สิ่งส่งเสริมให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมีความกล้าเสี่ยง กล้าที่จะเผชิญเหตุการณ์ (Risk Taking) ต่าง ๆ ดังเช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และจากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ว่า น่าจะเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

### กรอบแนวคิดการวิจัย (Framework)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 2 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย



ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของความมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม และความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป

### สมมติฐานการวิจัย

1. ความมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม และความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป
2. ความมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมและความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์มีอิทธิพลร่วมกันทำนาย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป
3. พนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูปที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลในระดับที่แตกต่างกัน มีความมั่นคงในการทำงาน และการสนับสนุนทางสังคมแตกต่างกัน
4. พนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูปที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคมในระดับที่แตกต่างกัน มีความมั่นคงในการทำงานและการสนับสนุนทางสังคมแตกต่างกัน
5. พนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูปที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานในระดับที่แตกต่างกัน มีความมั่นคงในการทำงานและการสนับสนุนทางสังคมแตกต่างกัน