

# บทที่ 1

## บทนำ



### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์ทุกคนเริ่มรู้จักการสื่อสารมาตั้งแต่แรกเกิด การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีมนุษย์นำมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจ เรียนรู้ และติดต่อกันซึ่งเป็นประโยชน์นานับประการ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารในชีวิตประจำวัน การติดต่อสื่อสารในองค์การ การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ เป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ อาทิเช่น กลุ่มคน องค์การ ตลอดจนสังคมต่าง ๆ การขาดกระบวนการสื่อสารที่ดี นอกจากจะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน แต่จะทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์การ และในฐานะเป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน และทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์การ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสื่อสารนับเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารในการนำไปใช้ตัดสินใจการติดตามงานและการแก้ไขงานให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม (กริช สืบสนธิ : การสื่อสารในองค์การ, 2526)

เมื่อพูดถึงการสื่อสารภายในองค์การนั้น เป็นการติดต่อสื่อสารในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จะเกี่ยวข้องกับด้านมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากรและบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน ตลอดจนทักษะในการสื่อสารไม่ว่าจะด้าน การพูด การเขียน ฯลฯ

ดาวส์ และ ลาลิเมอร์ (Downs and Larimer) ได้สำรวจพบว่า หัวข้อเรื่องที่ศึกษาอยู่ในหลักสูตรเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การ มีประมาณ 21 เรื่อง เช่น การสื่อสารจากผู้บริหารไปยังบุคลากร การสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดองค์การ การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มย่อย ความเป็นผู้นำ เทคนิคการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร การจูงใจ การสัมมนา ความขัดแย้งภายในองค์การ การพัฒนาองค์การ การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การพูดในที่สาธารณะ การเขียน การฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญในการรับรู้ การสังเกต (กริช สืบสนธิ : การสื่อสารในองค์การ, 2526)

จะเห็นได้ว่าผลการสำรวจนี้ มีเนื้อหาหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร ซึ่งมีความหลากหลายในด้านการสื่อสารในองค์กร เป็นกระบวนการและเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างบุคคลในทุกระดับผลการวิจัยนี้จะมีความสำคัญที่จะได้รับทราบถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีส่วนสำคัญอย่างมากของมนุษย์ที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การสำรวจวิจัยของ ดาวส์ และ ลาลิเมอร์ (Downs and Larimer) เกี่ยวข้องกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของผู้จัดรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน

องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดีมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายงานสลับซับซ้อนและมีบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีที่จะช่วยเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศภายในองค์กรมีสภาพคล่องตัว สามารถดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ถ้าองค์กรใดมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่บรรยากาศของความไม่เข้าใจระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดความไม่พอใจ โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ หากปล่อยให้สถานการณ์มีความตึงเครียดคุกรุ่นอยู่ต่อไป โดยไม่หาทางแก้ไขก็จะเป็นการสื่อสารที่เป็นผลในทางลบมีบรรยากาศที่ไม่อยากทำงาน จนในที่สุดอาจมีการแสดงออกในด้านการกระทำ เช่น การนัดหยุดงาน การลงชื่อขับไล่ผู้บริหาร ฯลฯ

การติดต่อสื่อสารในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการทั้งหมด การติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ทางด้านสังคมของสมาชิกภายในองค์กรความสำเร็จขององค์กรส่วนมากจะขึ้นกับการจูงใจที่พนักงานได้รับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงาน ซึ่งการสื่อสารในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์อย่างไรต่อพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร ได้เข้าใจและทั่วถึง ซึ่งอาจมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร แต่สิ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในองค์กร คือ ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรของรัฐที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งในอดีต และปัจจุบันรัฐบาลแต่ละสมัยได้จัดตั้งและมุ่งให้รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรที่ก่อประโยชน์ ในด้านต่าง ๆ สามารถสนองเป้าหมายของประเทศ เฉพาะด้านหรือส่วนรวม เช่น ดำเนินการแสวงหารายได้ เพื่อสนองนโยบาย การเงินและการคลังของประเทศ ดำเนินการด้านสาธารณูปโภค ดำเนินการด้าน

โครงสร้างเศรษฐกิจพื้นฐานในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ บทบาทของรัฐวิสาหกิจโดยส่วนรวมได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ เมื่อพิจารณาวิสาหกิจบางประเภทบางแห่ง ซึ่งดำเนินการขาดทุนมาเป็นระยะเวลานาน ตลอดจนวิสาหกิจจำนวนมากที่ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูง วิสาหกิจเหล่านี้จะถูกวิพากษ์วิจารณ์และตั้งข้อสังเกตว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

รัฐบาลแต่ละยุคได้พยายามกำหนดนโยบายแนวทาง และมาตรการต่าง ๆ เพื่อแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมาโดยตลอด ทั้งในระดับรัฐวิสาหกิจโดยส่วนรวมรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภทและรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนโยบายประการที่สำคัญคือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) หรือการแปรรูปกิจการเป็นรูปบริษัท (Corporatization) เป็นรูปแบบหนึ่งเพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจการที่ดำเนินการโดยภาครัฐบาลอันเป็นการลดบทบาทกิจกรรมทางเศรษฐกิจของรัฐบาลลง การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นนโยบายของรัฐบาลที่บรรจุไว้แต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (2504 - 2508 จนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 2535 - 2539) ✓

เมื่อรัฐบาลไทยสมัย พล.อ.ชวลิต จงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี ประกาศให้เงินบาทลอยตัว ใน พ.ศ. 2540 และได้ขอความช่วยเหลือกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เพื่อพยุงฐานะการเงินในประเทศไทยให้มีสภาพคล่องตัวและมีเสถียรภาพมากขึ้น ซึ่ง IMF ได้อนุมัติเงินกู้จำนวน 16,700 ล้านดอลลาร์ พร้อมกฎเหล็ก 10 ข้อ ที่ประเทศไทยจะต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หนึ่งในมาตรการสำคัญคือ การแปรรูปกิจการรัฐวิสาหกิจในจำนวนนี้ต้องรวมถึงกิจการด้านพลังงานของประเทศซึ่ง ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (สพข.) ให้สัมภาษณ์ว่า IMF ได้กำหนดกว้าง ๆ ไว้ไม่ได้ระบุชัดเจนกับการกำหนดนโยบายพลังงานของประเทศ ซึ่งการเร่งแปรรูปรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะเป็นวิธีการดึงเงินตราต่างประเทศเข้ามาลงทุนแทนที่จะให้รัฐวิสาหกิจไปกู้เงินมาและลดการลงทุนของภาครัฐ โดยเสนอให้เอกชนเข้ามาทำโครงการใหม่ ๆ ซึ่งส่วนนี้รัฐวิสาหกิจทำอยู่แล้ว คือ ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ (IPP) ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) ของ กฟผ. จากการศึกษาที่มีตัวเลขชี้ว่าการแปรรูปกิจการด้านพลังงาน บางส่วนสามารถดึงเงินเข้าประเทศได้ไม่ต่ำกว่า 1 แสนล้านบาท ในช่วงสถานการณ์เศรษฐกิจวิกฤต การแปรรูปเป็นทางเลือกและวิธีการหาเงินเข้ามาได้เร็วที่สุดโดยไม่มีผลกระทบต่อประชาชน ซึ่งรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานที่ต้องแปรรูปมี อาทิเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.), การไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาค (กฟภ.) บริษัทบางจากปิโตรเลียม, การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.), (หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 28 – 30 สิงหาคม 2540 หน้า 5)

### รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้า ประกอบด้วย 3 หน่วยงานคือ

1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)
3. การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)

ซึ่งทั้ง 3 หน่วยงานได้มีการนำนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมาดำเนินการ โดยผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามี 2 หน่วยงานที่มีกลุ่มพนักงาน และขอบเขตดำเนินงานทั่วประเทศ ใกล้เคียงกัน คือ กฟผ. และ กฟภ. สามารถที่จะเป็นตัวแทนในกลุ่มองค์กรด้านพลังงานไฟฟ้า สำหรับ กฟน. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบใน 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการมีพนักงานจำนวนน้อยกว่า กฟผ. และกฟภ.

สำหรับความเป็นมาในการนำนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไปใช้และแนวทางการแปรรูปฯ ของ กฟผ. และ กฟภ. มีดังนี้

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์จัดให้ได้มา จัดส่งหรือจำหน่ายซึ่งพลังงานไฟฟ้า แก่ การไฟฟ้านครหลวง, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อนำไปจำหน่ายแก่ประชาชนทั่วประเทศ และจ่ายไฟให้แก่ประเทศใกล้เคียง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทยก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การผลิตจัดให้ได้มา จัดส่ง และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรมในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2535 เห็นชอบตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ เรื่องแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ของการไฟฟ้าของประเทศไทย

## ขั้นตอนการดำเนินงานปรับโครงสร้างและการแปรรูปกิจการไฟฟ้าของประเทศ

ในการปรับโครงสร้างและการแปรรูปกิจการไฟฟ้าของประเทศ จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและอย่างเป็นระบบจึงควรให้คณะอนุกรรมการประสานการดำเนินงานในอนาคตของการไฟฟ้า ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มีการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

### การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

#### 1. ปีงบประมาณ 2539 : บริหารแบบธุรกิจ

- จัดโครงสร้างเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit – BU) อย่างน้อย 6 หน่วย ได้แก่ ธุรกิจผลิตไฟฟ้า ธุรกิจระบบส่งไฟฟ้า ธุรกิจบำรุงรักษา ธุรกิจเหมือง ธุรกิจวิศวกรรม และธุรกิจก่อสร้าง และหน่วยปฏิบัติการ (Operative Unit – OU) 5 หน่วย ได้แก่ นโยบายและแผน บัญชีและการเงิน บริหาร พัฒนาธุรกิจ และโรงไฟฟ้าพลังน้ำ ทั้งนี้จะต้องมีการศึกษาว่า โรงไฟฟ้าจะเป็นหน่วยธุรกิจเดียว หรือหลายหน่วย
- ใช้ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) ในการคิดค่าสินค้าและบริการระหว่างกลุ่มงาน
- ทดลองบริหาร BU ใน 2 ไตรมาสแรก แล้วดำเนินการประเมินผล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการคิดต้นทุนมาตรฐานต่อไป
- พิจารณากำหนดราคาโอน (Transfer Price) ใน 2 ไตรมาสหลัง เพื่อใช้ระหว่างบริษัทย่อย (Subsidiary Company) กับ กฟผ. ในงบประมาณ 2540
- จัดเตรียมแผนธุรกิจ (Business Plan) สำหรับ BU ที่จะบริษัทในปีงบประมาณ 2540
- จัดเตรียมงาน และงบประมาณปีงบประมาณ 2540 สำหรับ BU อื่น และ OU

#### 2. ปีงบประมาณ 2540 : จัดตั้งบริษัทจำกัด

- นำ BU และหน่วยงานอื่นที่พร้อมดำเนินงานเชิงธุรกิจเต็มรูปแบบไปจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด โดย กฟผ. ถือหุ้น 100% (เป็นบริษัทย่อย กฟผ.)

- ใช้ราคาโอนในการคิดค่าสินค้าและบริการระหว่าง กฟผ. กับบริษัทย่อยและระหว่างบริษัทย่อยด้วยกัน

- ใช้สัญญาซื้อ - ขายสินค้าและบริการระหว่าง กฟผ. กับบริษัทย่อย และระหว่างบริษัทย่อยด้วยกัน

### 3. ปีงบประมาณ 2541 : จัดตั้งบริษัทจำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ

- เปลี่ยนแปลงบริษัท เป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) ทอยจดทะเบียนและกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตามความจำเป็นในการระดมทุนขยายงาน

หมายเหตุ การเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จะดำเนินการเมื่อมีความพร้อม ซึ่งอาจเป็นก่อนปีงบประมาณ 2541

(คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ : แนวทางในการปรับโครงสร้างและการแปรรูปไฟฟ้าของประเทศ, 8 ก.พ. 2539)

### การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

#### การปรับโครงสร้าง

กฟภ. ต้องกระจายอำนาจจากบริหารไปสู่ภูมิภาคให้มากที่สุด ซึ่งการไฟฟ้าภาคทั้ง 4 ภาค จะต้องปรับจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แยกไปสู่การดำเนินกิจการในลักษณะกิจการในเครือของ กฟภ. (Subsidiary) โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ :-

- ระยะที่ 1 ให้การไฟฟ้าภาคทั้ง 4 ภาค ดำเนินการในลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit)
- ระยะที่ 2 ให้การไฟฟ้าภาคทั้ง 4 ภาค ปรับการดำเนินการให้เป็นลักษณะศูนย์กำไร (Profit Centre)
- ระยะที่ 3 ให้การไฟฟ้าภาคทั้ง 4 ภาค มีการดำเนินงานในรูปลักษณะของกิจการบริษัท จำกัด (Company Limited) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ (Subsidiary) ของ กฟภ. โดย กฟภ. ยังคงเป็นเจ้าของในรูปแบบของบริษัทผู้ถือหุ้น (Holding Company) โดยที่ กฟภ. จะยังมีความรับผิดชอบในด้านการ

ให้บริการ เช่น ด้านวิศวกรรม ซึ่งบริษัทในภูมิภาคยังต้องการจากส่วนกลาง ด้านการกำกับดูแลนโยบายอย่างกว้าง ๆ การดูแลความมั่นคงด้านการเงิน และด้านการประสานงาน เช่น ด้านพลังงานไฟฟ้ากับ กฟผ. และหน่วยงานอื่นในประเทศและต่างประเทศ นอกเหนือไปจากนี้แล้วกิจการหรือบริษัทที่แยกออกมา ก็จะสามารถดำเนินกิจการไปอย่างเอกเทศได้ และพร้อมที่จะเป็นบริษัทจำกัดที่แยกออกมาอย่างเต็มตัว

กฟผ. ต้องเริ่มพัฒนากิจการในเครือ (Subsidiary) ในเบื้องต้นออกเป็น 5 กิจการ ดังนี้

1. กิจการบริการระบบข้อมูลและประมวลผล (Information System)
2. กิจการวิศวกรรม (Engineering and Supervision)
3. กิจการผลิตทัศนศาสตร์คอนกรีต (Poles Manufacturing)
4. กิจการก่อสร้างบำรุงรักษา (Construction and Maintenance)
5. กิจการผลิตไฟฟ้า (Power Service)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของ กฟผ.

กฟผ. ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้ กฟผ. สามารถดำเนินกิจการในรูปแบบของบริษัท จำกัด ได้ในปี 2541 ดังนั้น โครงสร้างของ กฟผ. ในปัจจุบันจะต้องเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและรองรับกับการดำเนินงานในอนาคต ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ กฟผ. จึงแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นตอนที่ 1

ในช่วงปีงบประมาณ 2538 เป็นการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการให้เป็นลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit) โดยการโอน ย้ายงาน และความรับผิดชอบบางส่วนจากสำนักงานกลางไปยังการไฟฟ้าภาคทั้ง 4 ภาค ตลอดจนปรับปรุงโอนย้ายหน่วยงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง และคล้ายคลึงกันให้อยู่ภายใต้สายงานเดียวกัน โดยให้ความสำคัญของงานด้านวางแผน กลยุทธ์ (Strategic Planning) ของสำนักงานใหญ่ และด้านค้นคว้าวิจัย และวางแผนการตลาด (Marketing)

## ขั้นตอนที่ 2

ช่วงปีงบประมาณ 2539 เป็นการเปลี่ยนแปลงการไฟฟ้าภาคต่าง ๆ จากหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ไปเป็นลักษณะศูนย์กำไร (Profit Centre) โดยรวมงานด้านการบริหารธุรกิจส่วนกลางเข้าด้วยกัน และให้รวมไว้ที่สำนักงานกลาง โดยอยู่ภายใต้สายงานบริการส่วนกลาง (Corporate Service) และจัดตั้งหน่วยประสานงาน (External Affairs) ให้มีหน้าที่ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก กฟผ. หรือต่างประเทศ

## ขั้นตอนที่ 3

ช่วงปีงบประมาณ 2540 กำหนดให้มีการวางแผนรวมหรือจัดทากลยุทธ์ระยะยาวด้านการตลาด ลูกค้า และธุรกิจของ กฟผ. และปรับเปลี่ยนสำนักงานกลางของ กฟผ. ไปเป็นสำนักบริการส่วนกลาง (Corporate Office) ซึ่งมีลักษณะการทำงานและบทบาทคล้ายกับบริษัทผู้ถือหุ้น (Holding Company) ส่วนศูนย์กำไรจะดำเนินการโดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนไปเป็นบริษัทในเครือต่าง ๆ ได้แก่ บริษัทการไฟฟ้าภาคทั้ง 4 ภาค กิจการบริการ ระบบข้อมูลและประมวลผล (Information System), กิจการวิศวกรรม (Engineering and Supervision), กิจการผลิตภัณฑ์คอนกรีต (Poles Manufacturing), กิจการก่อสร้างบำรุงรักษา (Construction and Maintenance) และในที่สุดจะกลายเป็นบริษัทอิสระ

## ขั้นตอนที่ 4

ช่วงปีงบประมาณ 2541 เป็นต้นไป โครงสร้าง กฟผ. จะประกอบด้วยสำนักงานกลางของ กฟผ. บริษัทการไฟฟ้า ภาค บริษัท ในเครือด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และบริษัทในเครือด้านการบริการภายใน

(เอกสาร การปรับโครงสร้างและการแปรรูปการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : แผนงานและมาตรการสำคัญในการแปรรูป กฟผ., พ.ศ. 2539)

ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดีมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีสายงานสลับซับซ้อนและมีบุคลากร ที่ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก เช่น กฟผ. และ กฟภ. จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ที่จะช่วยเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของพนักงาน ในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเพื่อสร้าง



ความเข้าใจระหว่างบุคลากร ซึ่งจะทำให้บรรยากาศมีสภาพคล่องตัว สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีรัฐวิสาหกิจอีกหลายแห่งที่จำเป็นต้องนำการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมาใช้ในองค์การไม่ว่าจะเป็นการแปรรูปในลักษณะใด ข้อควรคำนึงในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสิ่งหนึ่งคือ "การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ควรจะทำในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกขององค์การด้วยหรือจะต้องคำนึงถึงการยอมรับของสมาชิกในองค์การ หากไม่ได้รับการยอมรับแล้วย่อมดำเนินการไม่ได้ ฉะนั้นต้องใช้ความสามารถสูงใจ และหาเหตุผลให้สมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจชัดเจนก่อน (อังคนันท์ จี๋ยิ่งสมบุญรัตน์ 2535 : 25)

ในการติดต่อสื่อสารในองค์การควรมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นไปอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้พนักงานระดับต่าง ๆ รับทราบข้อมูล และปัญหาตลาดจนความเคลื่อนไหวในข่าวสารตรงความเป็นจริง ย่อมมีส่วนช่วยในการลดความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง และต่อต้าน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ แต่ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร กับพนักงาน ไม่สอดคล้องต้องกัน มีการบิดเบือนข่าวสาร ปกปิดความจริง ย่อมส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมายเช่น การชุมนุมประท้วง, การเกิดข่าวลือ ฯลฯ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการสื่อสารที่ดีถูกต้องชัดเจน และเปิดเผย ส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน มีสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน โอกาสเปิดรับข่าวสารในองค์การมีมากขึ้น ย่อมส่งผลถึงความพึงพอใจในการสื่อสารและพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสาร และการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การด้านไฟฟ้าที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกรณีศึกษา : กฟผ. และ กฟภ. ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการสื่อสารภายในขององค์การทั้งสองและความพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน ในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างดี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การกับความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์การ ของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ.
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ.

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ ในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของ กฟผ. และ กฟภ.
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์การ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ.
5. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศในการสื่อสารในองค์การของ กฟผ. และ กฟภ.

### ปัญหานำการวิจัย

1. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ และระดับความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์การ ของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ. ในช่วงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. ความพึงพอใจในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ. หรือไม่
3. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ ในเรื่องของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีความแตกต่างกันหรือไม่
4. พนักงาน กฟผ. และพนักงาน กฟภ. มีความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่
5. บรรยากาศในการสื่อสารในองค์การของ กฟผ. และ กฟภ. มีความแตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานในการวิจัย

1. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์การของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ.
2. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ.
3. กฟผ. และ กฟภ. มีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การในช่วงของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกัน
4. พนักงาน กฟผ. และ กฟภ. มีความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน
5. กฟผ. และ กฟภ. มีบรรยากาศในการสื่อสารในองค์การที่แตกต่างกัน

## ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย มุ่งศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในสำนักงานกลางของทั้ง 2 หน่วยงาน เท่านั้น โดยสำรวจรูปแบบการสื่อสารสื่อสารและความพึงพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ทำงานในฝ่ายต่าง ๆ

## คำจำกัดความเกี่ยวกับการวิจัย

- รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์การของรัฐ หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีส่วนราชการลงทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละ 50

- การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การลดบทบาทของรัฐบาลในการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจให้น้อย จัดให้มีการเสริมให้เอกชนมีบทบาทในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เพียงบางส่วนหรือทั้งหมด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ

- รูปแบบการสื่อสารในองค์กร หมายถึง ลักษณะ และพฤติกรรมทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในหน่วยงาน โดยจำแนกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การรับข่าวสารทั่วไปที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน
2. การรับข่าวสารเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน
3. ลักษณะการสั่งงานในหน่วยงาน
4. รูปแบบในการสื่อสารตามแนวนอนสูงล่าง, ล่างสู่บน และแนวนอน, การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- องค์กรด้านไฟฟ้า หมายถึง หน่วยรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าโดยแบ่งกิจการไฟฟ้าเป็น 2 ฝ่าย คือ กิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตและกิจการไฟฟ้าจำหน่าย ซึ่งกิจการไฟฟ้าฝ่ายผลิตมีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบผลิตกระแสไฟฟ้าให้ กฟภ. และ กฟน. โดยสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ขณะที่กิจการไฟฟ้าจำหน่ายประกอบด้วย การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) รับผิดชอบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าแก่ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร, จังหวัดนนทบุรี, และจังหวัดสมุทรปราการ อีกหน่วยงานหนึ่งคือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รับผิดชอบในการผลิตจัดให้ได้มาจัดส่งและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า

ให้แก่ประชาชน ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้นกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งหน่วยงานทั้งสองสังกัดกระทรวงมหาดไทย

- พนักงานในองค์การด้านไฟฟ้า หมายถึง พนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ที่ทำงาน ณ สำนักงานกลางของทั้ง 2 หน่วยงานโดยแบ่งระดับคือ
  - ระดับบริหาร หมายถึง เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าซึ่งมีหน้าที่ควบคุมดูแลออกคำสั่งให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป หรือตำแหน่งเทียบเท่าระดับ 7 ขึ้นไป ถึง ระดับ 10 (ผู้อำนวยการกอง) ในหน่วยงาน กฟภ. และเทียบเท่าระดับ 8 ขึ้นไป ถึงระดับ 11 (ผู้อำนวยการกอง) ในหน่วยงาน กฟผ.
  - ระดับปฏิบัติการ หมายถึง เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วไปตามคำสั่งของหัวหน้างาน (ระดับบริหาร) โดยผู้ปฏิบัติงานดำรงตำแหน่ง ระดับ 1 – 7 ในหน่วยงาน กฟผ. และระดับ 1 – 5 ในหน่วยงาน กฟภ.
  - ความพึงพอใจในการสื่อสาร หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ. ที่มีต่อตัวแปรต่าง ๆ ทางบวก เช่น ช่องทางที่ใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารปริมาณข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัท ความเร็วในการติดต่อสื่อสาร การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทต่อพนักงาน ปริมาณข้อมูลที่ได้รับ เกี่ยวกับผลกำไรและภาวะการเงินของบริษัท วิธีการและขั้นตอนในการสื่อสารภายในบริษัท ปริมาณข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของพนักงานปริมาณของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากองค์การ เพื่อนำไปปฏิบัติ ลักษณะการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเกี่ยวกับกิจกรรมและความเคลื่อนไหวขององค์การ
  - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ. ที่มีต่อตัวแปรต่าง ๆ ทางบวก เช่น ระบบการทำงานและวิธีปฏิบัติงานในส่วนของพนักงานรับผิดชอบ ความภูมิใจในองค์การกิจกรรมที่เป็นงานภายใต้ความรับผิดชอบ ความภูมิใจในองค์การกิจกรรมที่เป็นงานภายใต้ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าของงาน ความมั่นคงในการทำงานในองค์การ ความเป็นธรรมของนโยบายต่าง ๆ ในองค์การความคล่องตัวของระบบการทำงาน โอกาสการหาความรู้เพิ่มเติมหรือรับการฝึกอบรมจากหน่วยงาน ตลอดจนสวัสดิการที่ได้รับจากองค์การ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของ กฟผ. และ กฟภ. ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารทั้ง 2 หน่วยงาน และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ที่แปรรูปรัฐวิสาหกิจ
2. ทราบถึงระดับความพึงพอใจในการสื่อสารและการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. และ กฟภ. ในสภาวะรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน เป็นแนวทางลดความขัดแย้ง การบิดเบือนข่าวสาร ลดช่องว่างทางการสื่อสาร ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
3. สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม ในการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป
4. สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยเป็นแนวทางในการสื่อสารภายในองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
5. เป็นแนวทางศึกษาหัวข้อเดียวกันนี้กับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในลักษณะเฉพาะและเปรียบเทียบ