

# สาเหตุการยุบเลิกธุรกิจวิสาหกิจกรณีศึกษาขององค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

## องค์กรแบตเตอรี่และองค์กรฟอกหนัง

### Cause of Liquidation Enterprise: A Case Study of Express Transportation Organization of Thailand, The Battery Organization And The Tanning Organization

กัญญาณัฐ เสียงใหญ่\*, พงษ์พันธ์ นารีน้อย\* และ ศิวพร โพธิวิทย์\*

Kanyanat Seangyai\*, Phongphan Narenoi\* and Siwapohn Potivit\*

\* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

รับบทความ: 15 กุมภาพันธ์ 2564 แก้ไขบทความ: 17 เมษายน 2564 ตอรับบทความ: 20 พฤษภาคม 2564

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิกธุรกิจวิสาหกิจในกรณีศึกษา รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจากการยุบเลิกธุรกิจวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลงประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้ใช้บริการ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิกธุรกิจวิสาหกิจในกรณีศึกษา องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ องค์กรแบตเตอรี่ และองค์กรฟอกหนัง พบว่า มี 2 ประเด็น คือ (1) สาเหตุด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร พบว่ามีข้อจำกัดด้านการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร และด้านงบประมาณที่มีปัญหาการขาดทุนขององค์กร และ (2) สาเหตุด้านความสามารถในการแข่งขันกับภาคเอกชน และปัญหาเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 โดยสาเหตุข้างต้นนำไปสู่การยุบเลิกหน่วยงานผ่านกระบวนการพิจารณาภายในองค์กรของพนักงานและผู้บริหาร และดำเนินเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการเสนอเรื่องยังคณะรัฐมนตรีพิจารณาขุบเลิกให้เป็นไปตาม มติคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2548, พ.ศ. 2550 ให้กระทรวงการคลังแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการขั้นตอนการขุบเลิกให้ และการชดเชยรายได้ของพนักงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจากการยุบเลิกธุรกิจวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคมการทำความเข้าใจกับผู้ใช้บริการ ด้านเศรษฐกิจการส่งเสริมให้เอกชนแข่งขันตามกลไกการตลาด และด้านการเมืองการแทรกแซงเชิงนโยบาย

**คำสำคัญ:** สาเหตุการยุบเลิกธุรกิจวิสาหกิจ, องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, องค์กรแบตเตอรี่, องค์กรฟอกหนัง

## Abstract

This research aimed to study the causes which led to the liquidation of State Enterprises. The research was inclusive of problems, impacts due to the liquidation of State Enterprises as well as the solution and the reduction of impacts from the liquidation of State Enterprises in form of the change management. The data were collected through interview by a sample size of 30 from the policy makers, employee, and customers.

The research revealed that the causes which led to the liquidation of State Enterprises focusing on the Express Transportation Organization of Thailand, the Battery Organization of Thailand and the Tanning Organization were concluded with 2 issues: 1. Internal management of the organization was obstructed with limitation from the objective of the establishment of the organization, losing in business of the organizations and 2.

The potential to engage with the external changes was obstructed with the incapability of the organization to compete with private sectors, overshadowed by the state and the economic crisis in 1997 in which caused the losing in business in the organizations. For the studying of process approach operating in the initial state prior to the liquidation, The research also revealed that the process of the liquidation was conformed to cabinet resolution of 2005 and 2007 which authorized the Ministry of Finance to precede the liquidation process. Also, the research indicated that there were improvements on some parts of the organization structure, compensation and the employment after the liquidation which was under the responsibility of Ministries in which those organizations belonged to. The solution and the reduction of impact from the liquidation of State Enterprises in form of the change management, For the economic sphere caused a capability for marketing competition. For the political sphere caused a reduction of sanction policy. Finally, for the solution, the government should take a consideration before execute the liquidation of the State Enterprise in order to reduce the impacts.

**Keywords:** Cause of Liquidation Enterprise, Express Transportation Organization of Thailand, The Battery Organization, The Tanning Organization.

## บทนำ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์การที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ ลักษณะการดำเนินงานเหมือนภาคเอกชน และการดำเนินงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับความเป็นอยู่และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาใช้บริการ รวมทั้งยังแก้ไขปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงของแต่ละประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนิน

กิจการของรัฐในด้านสินค้าและบริการต่าง ๆ ซึ่งหน่วยราชการและเอกชนไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่ารัฐวิสาหกิจจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศของประเทศที่กำลังพัฒนา ประกอบการแนวความคิดของชาติตะวันตกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมสู่การนำรูปแบบกลไกการตลาด และการบริหารภาคเอกชนมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ รูปแบบการเพิ่มบทบาทภาคเอกชน ของ Mazurkiewicz and Zwierzchlewski (2013, pp. 42-43) ในภาครัฐ โปแลนด์ ภายใต้แนวความคิดการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในภาครัฐและการนำกลไกการตลาดมาใช้ในภาครัฐ อย่างเช่น เครื่องจักรภาพอังกฤษ โดยแนวความคิด มาร์กาเรต แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) เกิดการปฏิรูปทางการบริหารในประเทศนิวซีแลนด์และออสเตรเลีย อันส่งผลให้กระแสของการจัดการภาครัฐแนวใหม่สำหรับประเทศไทยถือได้ว่ารัฐวิสาหกิจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาประเทศ และมีความรุ่งโรจน์เป็นอย่างมาก ในช่วงปี พ.ศ. 2488-2502 รัฐวิสาหกิจจำนวนมากก่อตั้งขึ้น ในช่วง จอมพล ป.พิบูลสงคราม ได้นำลัทธิชาตินิยมและทุนนิยมโดยรัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อผลักดันกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจ จึงมีการปฏิบัติอย่างจริงจังและเร่งด่วน รัฐบาลจึงให้รัฐสภาตรา “พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐ พ.ศ. 2496” (2496, หน้า 268-270) เพื่อเข้าไปแทรกแซงในเศรษฐกิจหลายสาขาได้โดยสะดวก ภายใต้พระราชบัญญัติรัฐบาลไทยได้จัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้นในช่วงแรกขึ้นถึง 37 แห่ง (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2550, หน้า 258-260) ถือได้ว่ารัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาเศรษฐกิจ รัฐได้มีการจัดทำแผนแม่บท โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งในขณะนั้นมีรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 รัฐวิสาหกิจทั้งสิ้นมีจำนวน 108 แห่ง สำหรับรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลที่ถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 50 มีอยู่ 19 แห่ง ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจเองก็ประสบปัญหาการบริหารและการขาดทุน โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้ขาดดุลเดินสะพัดเนื่องจากเศรษฐกิจชะลอตัว สูญเสียเงินสำรองระหว่างประเทศ ค่าเงินบาทเริ่มอ่อนตัว การดำเนินธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง และเกิดปัญหาการว่างงานจากการปิดกิจการลงของธุรกิจที่ไม่สามารถแข่งขันได้ ขณะนั้นรัฐบาลต้องเข้ามาแทรกแซงเพื่อกู้สถานการณ์ โดยให้สถาบันการเงินกู้ยืมเงินจากกองทุนเพื่อการฟื้นฟู และพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (International Monetary Fund หรือ IMF) เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาสังคม (วันเพ็ญ หรุจิตติวัฒน์, 2543, หน้า 43)

จากการที่ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้รัฐต้องพิจารณาถึงความสำคัญของการมีอยู่ของหน่วยงาน จนนำไปสู่การพิจารณาลดบทบาทของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการจำหน่ายโอนหุ้นหรือทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนเจ้าของกิจการ หลังจากเกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในปีพ.ศ. 2540 รัฐบาลได้มีการดำเนินเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจโดยการอนุมัติแผนแม่บทปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ในปี พ.ศ. 2541 ได้วางกรอบนโยบายพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างรัฐวิสาหกิจทุกสาขาในระยะยาว รวมทั้งการกำหนดขั้นตอน รูปแบบของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจด้วยการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนไปจนกระทั่งนำไปสู่การเปลี่ยน “ความเป็นเจ้าของ” (ownership) ในรัฐวิสาหกิจเป็นของเอกชน (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2555) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ล้ำสมัย และหลายแห่งที่ประสบปัญหาภาวะขาดทุน ควรจะมีการปรับปรุงแบบการดำเนินงาน ในปี พ.ศ. 2547 กระทรวงการคลัง ให้มีการฟื้นฟูกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการขาดทุน 13 แห่ง โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่สามารถพลิกฟื้นได้โดยไม่ต้องรับความช่วยเหลือจากภาครัฐ กลุ่มที่ 2 ถือเป็นกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่สามารถฟื้นฟูได้โดยความช่วยเหลือภาครัฐ และกลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มที่ต้องลดบทบาทหรือยุบเลิก

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาประเด็นปัญหาการศึกษาเรื่อง สาเหตุการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจไทย ในกลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มที่ต้องลดบทบาทหรือยุบเลิก โดยมุ่งสนใจศึกษาใน 2 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้ ประเด็นแรก คือ สาเหตุของการการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจไทย ประเด็นที่สอง แนวทางการจัดการรัฐวิสาหกิจที่มีการยุบเลิกในอนาคตอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในกรณีศึกษา
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

## วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบของการวิจัย (research) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews)

**ประชากรที่ใช้** ได้แก่ กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้ใช้บริการ

**กลุ่มตัวอย่าง** การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มหลายชั้น (Multistage Cluster Sampling) ในขั้นที่ 1 แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งองค์การ ออกเป็น 3 องค์การ ประกอบด้วย องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์ องค์การแบตเตอรี่ และองค์การพอกหนัง ในขั้นที่ 2 แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบบผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้กำหนดนโยบายและ ระดับผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ส่วนกลุ่มที่ 2 ผู้ปฏิบัติงาน ระดับหัวหน้าฝ่าย ส่วนกลุ่มที่ 3 ผู้ใช้บริการ ระดับประชาชนหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ กลุ่มที่ 1 การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (non-probability sampling) แบบเจาะจง (purposive sampling) กำหนดให้เก็บกลุ่มตัวอย่างทุกองค์การ จำนวน 3 องค์การ องค์การละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน และกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ใช้การสุ่มที่เหมือนกัน การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (non-probability sampling) แบบลูกโซ่ (snowball sampling) ให้ได้จำนวนที่ต้องการ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแนะนำไปสู่คนต่อไป

**เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย** ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย ใน 2 แบบคือ (1) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ใช้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collections) ของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทำการจดบันทึกข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจดบันทึกและหรือการบันทึกเสียงข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ที่เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interviews) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการจัดกลุ่มและหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยการตีความ (Interpretations) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในกรณีศึกษา

กรณีศึกษาขององค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ พบว่าสาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิก จากปัญหาการบริหารงานที่ถูกจำกัดด้วยวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การรัฐบาล พ.ศ. 2496 การจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจมีข้อจำกัดให้รัฐวิสาหกิจบริหารเพื่อบริการประชาชนไม่แสวงหากำไร การขาดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการแทรกแซงฝ่ายการเมืองทางการบริหาร จนนำไปสู่ปัญหาการขาดทุนทางการเงิน ข้อค้นพบองค์การมีหนี้สะสมถึง 1,800 ล้านบาท และสภาพปัญหาด้านความสามารถทางด้านการเงิน ข้อค้นพบองค์การมีหนี้สะสมถึง 1,800 ล้านบาท และสภาพปัญหาด้านความสามารถทางด้านการเงิน ข้อค้นพบองค์การมีหนี้สะสมถึง 1,800 ล้านบาท และสภาพปัญหาด้านความสามารถทางด้านการเงิน ข้อค้นพบองค์การมีหนี้สะสมถึง 1,800 ล้านบาท และสภาพปัญหาด้านความสามารถทางด้านการเงิน

กรณีศึกษาขององค์การแบตเตอร์รี่ พบว่าสาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิก จากปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์การ ข้อจำกัดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การตามการจัดตั้งองค์การรัฐวิสาหกิจตามพระราชกฤษฎีกาก่อตั้งองค์การ พ.ศ. 2496 ข้อค้นพบ องค์การแบตเตอร์รี่ เพื่อความมั่นคงของประเทศ และบริการแก่หน่วยงานภาครัฐ ไม่แสวงหากำไร จากปัญหาข้างต้นนำไปสู่การขาดทุนขององค์การ โดยปี พ.ศ. 2531-2535 มีผลกำไรเฉลี่ยเหลือ 3.74 ล้านบาทและในปีพ.ศ. 2536 องค์การแบตเตอร์รี่ต้องประสบปัญหาการขาดทุน สอดคล้องกับ Guo and Yao (2005) กล่าวว่า สาเหตุของการโอนกิจการของรัฐเป็นของเอกชนในรัฐวิสาหกิจของประเทศจีน พบว่า รัฐวิสาหกิจมีหนี้สินจำนวนมากและคนงานมากเกินไปไม่ได้เป็นอุปสรรคในการโอนกิจการของรัฐไปเป็นของเอกชนและการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐในขณะนั้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิทธิพิเศษประเภทบังคับขังรัฐบาลที่ออกก่อนหน้านี้ในก่อตั้งองค์การแบตเตอร์รี่เพื่อประโยชน์ทางความมั่นคงของรัฐ ในปีพ.ศ. 2530 สิทธิพิเศษประเภทบังคับทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดสังคีต พิริยะรังสรรค์ และศรัณย์ ธิติลักษณ์, (2552, หน้า 25) เป็นการแทรกแซงทางการเมืองในเชิงนโยบาย

กรณีศึกษาขององค์การฟอกหนัง พบว่าสาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิก จากปัญหาการด้านการบริหารจัดการภายในองค์การ ข้อค้นพบ โครงสร้างขององค์การฟอกหนัง เป็นการบริหารงานภายใต้กฎระเบียบและข้อจำกัดส่งผลให้การทำงานมีความล่าช้า จนนำไปสู่ปัญหาสาเหตุด้านขาดสภาพคล่องทางการเงิน ข้อค้นพบว่าการวิเคราะห์ฐานะการเงินของการบริหารงานช่วงปีพ.ศ. 2545-2549 โดยองค์การฟอกหนังที่ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง เริ่มมีปัญหาทางการเงินตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ขาดทุนทั้งสิ้น 331.1 ล้านบาท และปัญหาวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ข้อค้นพบ ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยประสบปัญหา เกิดการระงับในการดำเนินกิจการ สอดคล้องกับแนวคิดของTan (2008) การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในประเทศมาเลเซียมีความสำเร็จของการแปรรูปไม่ได้ลดการแทรกแซงของรัฐ

## วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ แนวทางแก้ไขผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงได้แก่ (1) ระยะเวลายอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ควรพิจารณา 2 ประเด็น คือ ปัญหาขององค์การและการพิจารณาร่วมกันของคนในองค์การ (2) ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาถึงปัญหาร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อเสนอทางออกลดผลกระทบจากการต่อต้านของพนักงาน การดำเนินกิจการของประเทศนั้นต้องดำเนินอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญ และควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของชาติเป็นเรื่องสำคัญ และ (3) ระยะเวลาสภาพใหม่ที่เกิดจากหลังการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเชิงบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตามแนวความคิดของ วรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2557 การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นย่อมเกิดผลดีต่อองค์การ

องค์การแบตเตอร์ แนวทางแก้ไขผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ใน 3 ช่วงได้แก่ (1) ระยะเวลายอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง องค์การจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (2) ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์การหรือความสามารถขององค์การในการแข่งขันกับภายนอกได้นั้นจำเป็นต้องมีการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีทำให้องค์การมีข้อได้เปรียบ และความสำเร็จของการจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายขององค์การเป็นอย่างมากหากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร สอดคล้องกับ Marinov (1998) ปัจจัยที่ซับซ้อนและเงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของรัฐวิสาหกิจ นั้นคือการไร้ความสามารถของรัฐและ (3) ระยะเวลาสภาพใหม่ที่เกิดจากหลังการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเชิงบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตามแนวความคิดของ วรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2557 ทั้งด้านโครงสร้างองค์การที่ต้องมีความยืดหยุ่นและมีความทันสมัยเพื่อรองรับการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุนการผลิต การผลิตที่มีประสิทธิภาพสามารถควบคุมคุณภาพการทำงานได้ และส่วนการเปลี่ยนแปลงด้านบุคคลหรือเชิงพฤติกรรม ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคคลกรให้มีความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา

องค์การพอกหน้งแนวทางแก้ไขผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของ โกวิทท์ กังสนันท์ (2555, หน้า 11) ใน 3 ช่วงได้แก่ (1) ระยะเวลายอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ข้อค้นพบการพิจารณาขุบเลิกควรพิจารณาด้านวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์การว่าในปัจจุบันนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการพัฒนาประเทศอย่างไร และปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศในขณะนั้นเป็นหลัก (2) ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทิศทางของการพัฒนาแต่ละประเทศที่เน้นการแข่งขันด้านเทคโนโลยี ความสามารถทางด้านการถือครองทรัพยากร หรือ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลต่อทิศทางของการพัฒนาประเทศอย่างยิ่ง และ (3) ระยะเวลาสภาพใหม่ที่เกิดจากหลังการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลงหลังการยุบเลิก

รัฐวิสาหกิจในอนาคตผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เห็นไปในทิศทางเดียวกันคือ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และมีความยืดหยุ่นในการดำเนินกิจการ

## ข้อเสนอแนะ

1. การยุบเลิกรัฐวิสาหกิจไทยครั้งนี้ เป็นการศึกษการยุบเลิกในองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ องค์การแบตเตอรี่ และองค์การฟอกหนัง ดังนั้นควรมีการศึกษการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจไทยในหน่วยงานอื่นๆ ที่นำมาเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือปัญหาสาเหตุการยุบเลิก ว่ามีประเด็นคุณลักษณะหรือปัญหาสาเหตุใด และมีกระบวนการในการพิจารณาถึงประเด็นสาเหตุอย่างไร นอกเหนือจากประเด็นการขาดสภาพคล่องทางการเงินขององค์การเหล่านั้น หรือรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลทุกประเภทที่ประสบปัญหาวิกฤติ ที่จะนำไปสู่การพิจารณายุติกิจการขององค์การ

## สรุป

ในส่วนของการสรุปผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. สาเหตุที่นำไปสู่การยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในกรณีศึกษา

จากการศึกษา พบว่า ทั้ง 3 องค์การที่ศึกษา พบว่าปัญหาที่เกิดจากการขาดทุนหรือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน สาเหตุหลักๆ เนื่องจากข้อจำกัดทางการบริหารและการจัดตั้งขององค์การที่พบว่ามีปัญหาเดียวกันที่ไม่สามารถแก้ไขและนำไปสู่การยุบเลิก มีรายละเอียดดังนี้ กรณีศึกษาขององค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ องค์การแบตเตอรี่ และองค์การฟอกหนัง พบว่า ปัญหาการบริหารงานที่ถูกจำกัดด้วยวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ขาดการประะบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถด้านความสามารถทางการแข่งขันกับภาคเอกชนไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงสิทธิพิเศษประเภทบังคับของรัฐบาลใน องค์การแบตเตอรี่ ประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ขององค์การฟอกหนัง ปัญหาเหล่านี้นำไปสู่การขาดทุนขององค์การ

### 2. แนวทางแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา พบว่า ทั้ง 3 องค์การที่ศึกษา พบว่าแนวทางแก้ไขผลกระทบจากการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจในเชิงของการจัดการการเปลี่ยนแปลงใน 3 ช่วงของ 3 องค์การ ได้แก่ (1) ระยะเวลายอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ควรพิจารณา 2 ประเด็น คือ ปัญหาขององค์การและการพิจารณาร่วมกันของคนในองค์การ (2) ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาถึงปัญหาร่วมกันระหว่างพนักงานแลผู้บริหาร เพื่อเสนอทางออกลดผลกระทบการต่อต้านของพนักงาน การดำเนินกิจการของประเทศนั้นต้องดำเนินอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญและควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของชาติเป็นเรื่องสำคัญ และ (3) ระยะเวลาสภาพใหม่ที่เกิดจากหลังการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเชิงบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

## บรรณานุกรม

- โกวิทย์ กังสนันท์. (2555). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2550). การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ-มหานคร : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2555). มาตรฐานใหม่ของการจัดทำบริการสาธารณะระดับชาติในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พี.เพรส.
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐ พ.ศ. 2496. (2496, กุมภาพันธ์ 6). ราชกิจจานุเบกษา. 270 (14), 268-270.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ 2557. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันเพ็ญ หรุจิตติวัฒน์. (2543). รายงานสรุปการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนของเอเปคผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจและสาขาพลังงาน. วารสารนโยบายพลังงาน, 50, 1-72.
- สังคีต พิริยะรังสรรค์ และศรัณย์ ธิติลักษณ์. (2552). พัฒนารัฐวิสาหกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ศูนย์บริการวิชาการธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- Guo, K., & Yao, Y. (2005). Causes of privatization in China. Testing Several Hypotheses, *Economics of Transition*, 13(2), 211-238.
- Marinov, M. (1998). A review of Bulgarian privatization. Sofia, Bulgaria: Ministry of Economy of the Republic of Bulgaria.
- Mazurkiewicz, J., & Zwierzchlewski, S. (2013). Privatization model in Poland: Commercial or social? *International Journal of Business and Social Science*, 4(14), 42-52.
- Tan, J. (2008). *Privatization in Malaysia: Regulation, rent-seeking and policy failure*. London: Routledge.