

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีและแนวความคิดต่างๆ มาประกอบเป็นแนวทางในการศึกษาได้แก่ ทฤษฎีการกระจายอำนาจการบริหาร แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร และแนวความคิดเรื่องทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ดังสาระสำคัญต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีการกระจายอำนาจการบริหาร

Louis A. Allen อ้างในธงชัย สันติวงษ์ (2537:293) อธิบายว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ไปยังผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจหน้าที่บางอย่างซึ่งจำเป็นต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลางและ Ernest Dale อ้างในธงชัย สันติวงษ์ (2537:293) กล่าวสรุปเรื่องลักษณะของการกระจายอำนาจไว้ว่า การกระจายอำนาจจะมีมากขึ้นในกรณีต่อไปนี้

1. เมื่อการตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำโดยฝ่ายบริหารในระดับที่ต่ำลงมามากขึ้น
2. เมื่อปัญหาต่างๆ ที่ผู้บริหารในระดับรองลงมาเป็นผู้ตัดสินใจนั้นมีความสำคัญขึ้น เช่น มีอำนาจสั่งจ่ายเงินเป็นจำนวนมากขึ้น
3. เมื่อการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำลงมา จะมีผลกระทบต่อหน้าที่ในการทำงานต่างๆ (Functions) มากขึ้น ดังเช่น ถ้าบริษัทอนุญาตให้โรงงานแต่ละแห่งตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตเท่านั้น ก็จะมีการกระจายอำนาจน้อยกว่าในกรณีที่อนุญาตให้ตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับการเงินและการพนักงานด้วย
4. เมื่อการตรวจสอบการตัดสินใจต่างๆ มีความจำเป็นน้อยลง เช่น เพียงแต่ให้ส่งรายงานภายหลังการตัดสินใจแล้ว เป็นต้น

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เนื้อหาในส่วนนี้จะนำเสนอถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรและผลกระทบต่อพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ความขัดแย้งและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535:23) ได้กล่าวว่า องค์กร โดยทั่วไปทั้งในอดีตและปัจจุบันย่อมจะต้องมีการ เคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Dynamics) โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่สิ้นสุด ทั้งนี้เพื่อ

ความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร โดยหนึ่งในแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการพัฒนางค์กรได้แก่ ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการ (The Knowledge Explosion) กล่าวคือ นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง การพัฒนาด้านวิทยาการเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ได้มีการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ มาทดลองใช้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร จากแรงผลักดันทางด้านวิทยาการนี้เองทำให้ องค์กรต้องหาวิธีหรือเทคนิคมาใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งก็คือ การพัฒนางค์กรนั่นเอง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และมีการคิดค้นหลากหลายเพื่อปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารยังตระหนักว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นสมาชิกในองค์กรมักจะมีปฏิกิริยาต่อต้านเกิดขึ้น เพราะเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการขัดขวางต่อฐานะและคุณค่าของตน เช่นการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้ได้บังคับบัญชาอาจต่อต้านไม่พอใจ เป็นต้น

2.2.2 ผลกระทบต่อมนุษย์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2535:81) กล่าวว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่ง สิ่งใดย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลไม่ตรงก็ทางอ้อม ซึ่งผลกระทบนี้มีผล ทางด้านจิตวิทยา ทางด้านสังคม และทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) ผลกระทบทางด้านจิตวิทยา การเปลี่ยนแปลงเรื่องใดก็ตามจะมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิตของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกต่องานที่กำลังทำอยู่ เช่นความรู้สึกมั่นคงหรือไม่ในงาน ความรับผิดชอบจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง และขัดกับนิสัยหรือความเคยชินหรือไม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทุกคนมักจะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความหมายต่อเขาเพียงใด มีผลดีผลเสียต่อเขาอย่างไร จะปฏิบัติได้หรือไม่เพียงใด

2) ผลกระทบทางด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะมีผลกระทบทางด้านสังคมด้วย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลกับผู้บริหาร กับเพื่อนร่วมงาน และกับองค์กรอื่น การเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความสงสัยว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะดีเหมือนเดิมหรือไม่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องจะเหมือนเดิมหรือไม่ และตนจะเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติได้หรือไม่

3) ผลกระทบทางด้านพฤติกรรมของบุคคล เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทักษะคติ ความรู้สึก ประสบการณ์ ความเคยชินของแต่ละบุคคล เลยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบางคนเกิดความไม่พอใจ พฤติกรรมของบุคคลก็จะแสดงออกมาตามความรู้สึกนั้น ๆ ถ้าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิมก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติต้องฝืนความรู้สึก บางครั้งอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในทำนองตรงข้าม โดยจะมีการต่อต้านมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของการเปลี่ยนแปลงว่าแตกต่างจากเดิมมากน้อยเพียงใด

2.3 แนวความคิดเรื่องทัศนคติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:94) ได้อธิบายถึงทัศนคติไว้ดังนี้ ทัศนคติ (Attitudes) คือ การประเมินหรือการตัดสินเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ทัศนคติเป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ (พอใจหรือไม่พอใจ) ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ทัศนคติเป็นพลังอย่างหนึ่งที่มองไม่เห็นเช่นเดียวกับสัญชาตญาณหรือแรงจูงใจ แต่เป็นพลังซึ่งสามารถผลักดันการกระทำบางอย่างที่สอดคล้องกับความรู้สึกของทัศนคติ อาจกล่าวได้ว่า ทัศนคติ คือท่าทีหรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน ความคิด หรือสิ่งของก็ได้ โดยมีความรู้สึกหรือความเชื่อเป็นพื้นฐาน บางคนก็มีทัศนคติด้านบวก (Positive Affectivity) บางคนก็มีทัศนคติด้านลบ (Negative Affectivity)

ทัศนคติมียองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

1. ความเข้าใจ (Cognitive Component) คือส่วนที่เป็นความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. ความรู้สึก (Affective Component) คือส่วนของอารมณ์ ความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
3. พฤติกรรม (Behavioral Component) คือส่วนของความตั้งใจที่จะประพฤติต่อคนใดคนหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2.4 แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ (2536:227-230) อ้างใน อังกร ว่องอนนทีจินดา (2543:11-13) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติว่าส่วนใหญ่มักจะเปลี่ยนโดยมีกระบวนการ (Process) ต่อเนื่องคือเริ่มต้นด้วยการรับข้อมูลใหม่โดยมักเป็นสิ่งที่ตนสนใจ โดยอาศัยประสบการณ์ และข้อมูลที่มีอยู่เดิม หรือแสวงหาข้อมูลอื่นเพิ่มเติม เพื่อประเมินหรือพิจารณาคุณค่าของสิ่งใหม่ในขั้นตอนนี้ของกระบวนการจะเป็นจุดเริ่มการเกิด หรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อสิ่งใหม่ นอกจากนี้ยังได้อ้างถึงกระบวนการเปลี่ยนทัศนคติว่ามีอยู่ 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ความใส่ใจ (Attention) ความใส่ใจข่าวสารหรือข้อมูลใหม่

ในวันหนึ่งๆ จะมีสิ่งใหม่ๆ ผ่านการรับรู้ของประสาทสัมผัสมากมาย และส่วนใหญ่มักจะผ่านเลยไป มีเพียงบางส่วนที่บุคคลสนใจรับไว้พิจารณาศึกษา ซึ่งจะเป็จุดเริ่มต้นของการเกิดหรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติปัญหาสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ความสนใจในการเลือกรับรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับแหล่งที่มา และเนื้อหาของข่าวสาร (Source and Message) ผู้ให้ข่าวหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Change Agents) ที่มีความเชี่ยวชาญน่าเชื่อถือมีความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์ดี จะทำให้ผู้รับเกิดความสนใจสิ่งที่เขาแนะนำมากกว่าผู้ให้ที่ไม่มีลักษณะดังกล่าว ซึ่งปกติบุคคลจะพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่สอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมที่เขาถืออยู่ และจะหลีกเลี่ยงประเภทข้อมูลที่ขัดกับทัศนคติ และค่านิยมของเขาเช่นกัน

2) ความเข้าใจ (Comprehension)

ช่วงตอนนี้สำคัญสำหรับกระบวนการเปลี่ยนทัศนคติ เพราะถ้าผู้รับไม่สามารถทำความเข้าใจกับข้อมูลใหม่ได้หรือเข้าใจข้อมูลผิด การเปลี่ยนทัศนคติย่อมจะไม่เป็นไปในทิศทางที่ปรารถนา แต่การที่จะให้ผู้รับเข้าใจสิ่งใหม่ได้อย่างถูกต้อง บางครั้งก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายมีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวข้องเป็นต้นว่า ระดับความสามารถของผู้รับความยากง่ายของเรื่อง ความเข้าใจในเนื้อหา และความสามารถในการอธิบายของผู้แนะนำ ความเหมาะสมของวิธีการถ่ายทอดข้อมูล ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเหล่านี้ ปัจจัยดังกล่าว ในขั้นตอนนี้ที่จะช่วยให้ผู้รับเข้าใจข้อมูลง่ายขึ้น ดังนี้

- แหล่งข้อมูล (Source Factors) ถ้าผู้ให้ข้อมูลรู้จักผู้รับดี ทราบถึงความต้องการ ระดับความสามารถ ย่อมจะจัดข้อมูลได้ตรงกับความต้องการและมีความยากง่ายพอเหมาะกับผู้รับ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจมากขึ้น

- ตัวข้อมูล (Message Factors) ถ้าข้อมูลมีความชัดเจนและไม่ยากเกินไปสำหรับผู้รับ อีกทั้งผู้ให้ได้จัดเรียงลำดับเนื้อหาดี มีการแจกแจงในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้รับไม่ต้องใช้ความพยายามมากนักก็สามารถทำความเข้าใจได้ก็จะไม่เกิดความเบื่อหน่ายและอยากศึกษาเพิ่มเติม

- การส่งข้อมูล (Channel Factors) ถ้าผู้รับมีโอกาสซักถาม และผู้ให้ได้แจกแจงอธิบาย สิ่งที่ผู้รับข้องใจย่อมจะช่วยให้เข้าใจ ดีกว่า การส่งข้อมูลทางสื่อมวลชน

- ผู้รับ (Audience Factors) ผู้รับที่มีลักษณะต่อต้าน มีความเชื่อมั่นตนเองสูง หรือมีอคติในเรื่องนั้นมักจะ ไม่ยอมรับฟังหรือยอมทำความเข้าใจเพราะเชื่อว่าตนรู้เรื่องนั้นดีแล้ว ในทางตรงข้ามผู้รับที่มีระดับความสามารถต่ำและข้อมูลมีความยุ่งยากซับซ้อนก็จะหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับฟังเช่นกัน เพราะเชื่อว่าตนไม่สามารถจะทำความเข้าใจได้ ในสังคมหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มบุคคลหลายลักษณะแตกต่างกัน การจัดข้อมูลและวิธีการส่งข้อมูลต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้รับในแต่ละกลุ่มเป็นสำคัญ

3) การยอมรับ (Yielding)

ลักษณะการยอมรับมี 3 แบบ ดังนี้

- การยอมรับตาม (Compliance) เป็นลักษณะการยอมรับแบบหนึ่งซึ่งอาจเนื่องจากความเกรงกลัวอิทธิพลหรือมุ่งหวังได้รับความพอใจจากกลุ่มบุคคลหรือผู้มีอิทธิพล ที่มีผลทำให้เขาได้รับ

สิ่งตอบแทนอย่างอื่น ในภายหลังหวะนั้นการทำจึงไม่ใช่ เพราะเขาเชื่อหรือเห็นว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์และให้ข้อคิดว่าการยอมรับดังกล่าว อาจไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติเลยก็เป็นได้ เพราะบุคคลไม่ได้เปลี่ยนข้อคิดเห็นและไม่ได้เห็นด้วยกับการกระทำนั้น แต่ทำไปเพื่อประโยชน์อย่างอื่น

- การเลียนแบบ(Identification) เป็นการยอมรับเนื่องจากบุคคลต้องการทำตนให้คล้ายคลึงกับผู้ที่ตนเลื่อมใสศรัทธา เพราะพอใจในสิ่งที่บุคคลนั้นมีอยู่หรือต้องการได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ตัวอย่างนักเรียนที่เลื่อมใสความสามารถของครูคนหนึ่งจะยอมรับแนวคิดเลียนแบบจะมากขึ้นขึ้นอยู่กับความประทับใจ (Attractive) ของบุคคลที่เป็นแบบ

- การยอมรับและผสมผสานสิ่งใหม่เข้ากับสิ่งที่ตนมีอยู่เดิม (Internalization) การเปลี่ยนทัศนคติด้วยวิธีนี้จะเกิดเมื่อบุคคลได้ประเมินสิ่งนั้นและยอมรับว่าดีมีประโยชน์ ตรงกับความต้องการของตนและสอดคล้องกับสิ่งที่เขามีอยู่ เป็นการยอมรับที่เกิดจากความพึงพอใจของผู้รับเอง

4) ความจำ(Retention)

เมื่อมีการยอมรับสิ่งใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกิดขึ้น ปัญหาที่ตามมาคือความคงอยู่ของทัศนคติใหม่ นั่นคือบุคคลจะจำได้นานเท่าใด แน่นอนยอมขึ้นอยู่กับปัจจัยเป็นต้นว่า ถ้าผู้ให้มีความน่าเชื่อถือและมีความน่าเชื่อถือ สามารถควบคุมหรือกระตุ้นให้ผู้รับทำซ้ำในเรื่องเดิมหลายๆ ครั้ง และถ้าสิ่งนั้นมีคุณค่าสำคัญและตรงกับความต้องการของผู้รับ ก็คงจะยังคงอยู่นาน

5) การกระทำ(Action)

เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งใหม่ไปปฏิบัติจริง อาจมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอย่างถาวรเกิดขึ้น ถ้าผู้รับประเมินแล้วผลลัพธ์เป็นไปตามความคิดหมาย หรือทัศนคติอาจไม่ได้รับการสนับสนุนให้คงอยู่ ถ้าผลที่เกิดจากการกระทำเป็นไปในทิศทางเดิม

2.5 สภาพทั่วไปของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสินในฐานะสถาบันการเงินของรัฐซึ่งมีสภาพคล่องในปัจจุบันค่อนข้างสูง และมีหน้าที่สนองนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้า อาทิ โครงการธนาคารประชาชน สินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท และโครงการบ้านออมสินเพื่อประชาชน ดังนั้นธนาคารออมสินจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานโดยการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่ส่วนภูมิภาค ซึ่งตามโครงสร้างของธนาคารออมสินได้แบ่งออกเป็น 14 ภาค

ธนาคารออมสินภาค 7 ได้รับมอบหมายให้ควบคุมการดำเนินงานธนาคารออมสินสาขาจำนวน 37 สาขา 4 ศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการ โดยครอบคลุมพื้นที่ 4 จังหวัดคือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน และแม่ฮ่องสอน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวสอดคล้องกับนโยบาย

เร่งด่วนซึ่งได้ต้องปฏิบัติในปัจจุบัน จึงได้มีการกระจายอำนาจการบริหารตามคำสั่งที่ 61/2545 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2545 เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารให้ผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาคจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านการดำเนินธุรกิจ ด้านงบประมาณและการพัสดุ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบริหารงานทั่วไป

2.6 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สายพิน ภูวิจิตร (2544) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานในสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตเหนือ ต่อการแปรรูปของการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยศึกษาทัศนคติในด้านนโยบายในการแปรรูป ความจำเป็นในการแปรรูป การดำเนินการตามนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูป รวมถึงโครงสร้างการบริหารงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยภายหลังการแปรรูป พบว่าพนักงานในสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตเหนือ มีความรู้ความเข้าใจ โดยเฉลี่ยต่อการแปรรูปของการสื่อสารแห่งประเทศไทยคิดเป็นร้อยละ 67.1 ด้านความคิดเห็นและความรู้สึก พบว่ามีความคิดเห็นและความรู้สึกโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และด้านความพร้อมที่จะปฏิบัติงานพบว่า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับพร้อมมาก

อังอร ว่องอนนท์จินดา(2543) ได้ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงานฝ่ายการตลาดในการใช้ระบบบริหารเขตการทำงานโดยใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ (อี ที เอ็ม เอส) ของบริษัทเบอร์ริงเกอร์ อินเทลไฮม์(ไทย)จำกัด โดยศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อจะมีการนำระบบข้อมูลการบริหารเขตการทำงานโดยใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ (อี ที เอ็ม เอส) มาใช้พบว่าพนักงานฝ่ายการตลาดของบริษัทเบอร์ริงเกอร์ อินเทลไฮม์(ไทย) จำกัด มีความรู้ความเข้าใจโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 69.7 ด้านความคิดเห็นและความรู้สึกอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และ ด้านความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่ในระดับพร้อมมาก และสอดคล้องกับระดับความกังวล ซึ่งพบว่าพนักงานฝ่ายการตลาดมีระดับความกังวลที่จะปฏิบัติงาน ต่อระบบข้อมูล โดยรวมอยู่ในระดับ กังวลน้อย