

การศึกษาการควมรวมกิจการขององค์กรแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการควมรวมกิจการขององค์กรแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน 2560



นางสาววรรณช ขวัญศิริวิศาล  
ผู้วิจัย

สุภรักษ์ สุริยันเกรียดิแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิริปป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษา รวมทั้งได้ตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคุณอาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และ ถ่ายประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย จนทำให้ผู้เขียนได้มีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ครอบครัว และ มิตรภาพจากเพื่อน ๆ ใน BM รุ่น 18B ที่คอยให้การสนับสนุนผู้เขียนเสมอมา จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

วรรณช ขวัญศิริวิศาล



การศึกษาการควบรวมกิจการขององค์กรแห่งหนึ่ง

THE CASE STUDY OF MERGER AND ACQUISITION OF THE COMPANY

วรรณช ขวัญศิริวิศาล 5850294

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตมระ, Ed.D.

#### บทคัดย่อ

เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ทางที่ดีขึ้น

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อความเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps เพื่อความเข้าใจถึงผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงและเพื่อทราบข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยในวิจัยนี้ได้เลือกกรณีศึกษาของการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ข และ แผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก (Merger and Acquisition) เพื่อเป็นการวิเคราะห์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์จริง และเป็นการสำรวจผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง และข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษานี้คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด และการศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis)

สุดท้ายผู้วิจัยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำของบริษัท ข เป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ข และแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก (Merger and Acquisition) เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัท ข วางไว้ อีกทั้งทำให้ทราบว่าพนักงานมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร/ Kotter's Eight steps

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร	2
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย	3
1.3 คำถามวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร	4
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
1.5 นิยามศัพท์	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	5
2.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	6
2.3 แปรขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter	7
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>12</b>
3.1 กรณีศึกษา (Case Study)	12
3.2 การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ	13
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis)	13
3.4 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	13
3.5 รูปแบบการสัมภาษณ์	14
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการศึกษา</b>	<b>16</b>
4.1 ผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยทฤษฎี Kotter's Eight Step	16

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.1 การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร	16
4.1.2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำ คนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับการงานและ มีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี	18
4.1.3 สร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมา ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะ ก่อให้เกิดประสิทธิผล	19
4.1.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถาม จนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	19
4.1.5 การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบแทน และได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทน เมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ	21
4.1.6 การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหาร สิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไป เริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป	24

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.7 การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง	25
4.1.8 การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของ ความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำ การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร	26
4.2 ผลลัพธ์ของการควมรวมกิจการ	28
4.3 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง	28
4.3.1 ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน	29
4.3.2 พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควมรวมกิจการ จำนวน 7 คน	29
4.3.3 พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน	29
<b>บทที่ 5   สรุปผลงานวิจัย</b>	<b>31</b>
5.1 สรุปผลการศึกษา	31
5.2 ประโยชน์จากการวิจัย	32
5.3 ข้อจำกัดการศึกษา	32
5.4 คำแนะนำในอนาคต	33
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>34</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>35</b>
ภาคผนวก ก: ผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง	36
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>72</b>

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	Kotter's Eight-Stage Process of Creating Major Change (1996)	11





## บทที่ 1

### บทนำ

ในชีวิตประจำวันนั้นสามารถพบเจอกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล และการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรกล่าวคือ องค์กรต้องพบเจอกับความท้าทายต่าง ๆ มากมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี, คู่แข่ง, ตลาด เป็นต้น สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อพัฒนาองค์กร ไปสู่ทางที่ดีขึ้น (Richard Luecke, 2003) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจเกิดขึ้นทั้งหมด หรือ เพียงบางส่วน โดยอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กรก็ได้ และเนื่องด้วยสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน องค์กรหลายองค์กรต้องแสวงหาความอยู่รอด ต้องการเป็นที่หนึ่งในภาคอุตสาหกรรมของตนเอง จึงทำให้แต่ละองค์กรต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สำเร็จและราบรื่นไม่ใช่เรื่องง่าย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย และความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีทั้งแบ่งบวกและแง่ลบ อีกทั้งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ๆ คือ 1) การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กร (Structural Change) เช่น การรับ โอนกิจการ (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) การควบรวมกิจการ (Consolidation) การขายกิจการ (Divestiture) เป็นต้น 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่กำจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือ ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรออกไป 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงาน (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร (Culture Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หาวิธีการทำงานแบบอื่น ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น น่าเชื่อถือ ประหยัดต้นทุน และ/หรือ ทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (Richard Luecke, 2003) ดังนั้นหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น พบว่าการเปลี่ยนแปลงล้วนแล้วแต่มีความซับซ้อน และต้องอาศัยความร่วมมือภายในองค์กรอย่างมากเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงได้นำกรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแบบ การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ของบริษัทแห่งหนึ่ง (บริษัท ข) ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและต้องใช้วิธีการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงาน/ผู้เกี่ยวข้อง และความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง หากการบริหารจัดการไม่ดี อาจก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางได้ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ

ราบรื่นหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ผู้นำ, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ความเห็นอกเห็นใจพนักงานหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และความรู้ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง และพนักงาน เป็นต้น

## 1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

สำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ผู้เขียนได้ใช้กรณีศึกษาของการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ของแผนกวิจัยและพัฒนา (R&D) ของบริษัท ก ให้กับบริษัท ข โดยเกิดขึ้นในช่วงปี พุทธศักราช 2559

บริษัท ก เป็น บริษัทยาชื่อดังแห่งหนึ่ง มีจำนวนสาขาทั้งหมดประมาณ 98 สาขาทั่วโลก โดยมีทั้งหมด 4 Business Units คือ Customer Healthcare Products, Pharmaceutical Products, Oncological Products และ Vaccines ถูกก่อตั้งขึ้นมากกว่า 3 ศตวรรษ และได้ดำเนินธุรกิจด้วยดีอย่างต่อเนื่อง ต่อมา ในปี พ.ศ. 2556 ประสบปัญหาสถานะการเงินขัดคล่องอันเนื่องมาจากการทุ่มเทเงินทุนไปกับการตลาดมากเกินไป ทำให้บริษัท ก สั่นคลอน ต้องบริหารรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างระมัดระวัง เพื่อคืนตนเองกลับมาสู่การเป็นผู้นำของบริษัทยาอีกครั้ง

บริษัท ข เป็นบริษัทที่ชำนาญการทางด้านวิจัยและพัฒนา ถูกก่อตั้งมากกว่า 30 ปี ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันบริษัท ข มีมากกว่า 85 สาขาทั่วโลก และ พนักงานจำนวน 18,500 คน รูปแบบลักษณะของบริษัท ข เป็นแบบ B2B (Business to Business) โดยลูกค้าของบริษัท ข คือ บริษัทยาต่าง ๆ ทั่วโลก ในก่อนที่ยาทุกตัวจะได้รับการขึ้นทะเบียนยา และ วางจำหน่ายสู่ท้องตลาดนั้น บริษัทยาจะต้องมีการทำวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลทางด้าน ประสิทธิภาพของยา ข้อมูลความปลอดภัยของยา ดังนั้นบริษัททุกบริษัทจะต้องมีแผนกวิจัยและพัฒนา (R & D) เพื่อทำวิจัยและรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ หรือ ว่าจ้างให้บริษัทที่ชำนาญการทางด้านวิจัยและพัฒนาทำการเก็บข้อมูลดังกล่าวให้กับกระทรวงสาธารณสุข เพื่อขอขึ้นทะเบียนยา และ วางจำหน่ายสู่ท้องตลาดเพื่อเป็นเจ้าของสิทธิบัตรในที่สุด

จากเหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้มีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนของผู้บริหารระดับสูงของทั้งบริษัท ก และ บริษัท ข จึงเป็นที่ตกลงกันว่า บริษัท ก จะขายแผนกวิจัยและพัฒนา (R & D) ให้กับบริษัท ข ทำให้พนักงานของแผนกดังกล่าวต้องย้ายมาทำงานให้กับบริษัท ข ในที่สุด และต้องการมีการถ่ายโอนบุคลากรให้เสร็จสิ้นภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 และ ถ่ายโอนงานวิจัยทั้งหมดทุกโครงการให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 1 มีนาคม 2559 เพื่อธุรกิจและการวิจัยจะได้ดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงลักษณะดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานทั้ง 2 บริษัท ดังนั้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีก็จะสามารถทำให้พนักงาน/ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงตรงกัน และ นำไปสู่การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือ ขว่วลือที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อความเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps
2. เพื่อความเข้าใจถึงผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อทราบข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปปรับปรุงทั้งใน

ปัจจุบัน และ อนาคต

## 1.3 คำถามวิจัย

1. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ข เป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps หรือไม่อย่างไร
2. การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ข สำเร็จหรือไม่อย่างไร
3. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาแบบกรณีศึกษาของบริษัท ข ที่ได้ทำการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) กับแผนกวิจัยและพัฒนาจากบริษัท ก เมื่อปลายปี 2559 โดยจะทำการวิเคราะห์ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้กับทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps เพื่อวิเคราะห์ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดจากการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ระหว่างบริษัท ข และ แผนกวิจัยและพัฒนา (R&D) ของบริษัท ก เป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps หรือไม่ ผลลัพธ์ของการควบรวมกิจการสำเร็จหรือไม่อย่างไร และ เพื่อทราบข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition)

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) จำนวน 1 คน, ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) จำนวน 1 คน และ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) หรือตัวแทนจากแผนกทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
2. พนักงานของบริษัท ข จำนวนอย่างน้อย 10 คน : โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแทนของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ จำนวน 7 คน และ พนักงานทุกคนที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก ซึ่งมีจำนวน 4 คน

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 ถึง 27 มีนาคม 2560
2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis) ตั้งแต่เดือนมกราคม 2559 ถึง มีนาคม 2560

### 1.5 นิยามศัพท์

การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) หมายถึง การที่ธุรกิจเข้าไปซื้อกิจการของบริษัทอื่น โดยอาจเป็นการซื้อสินทรัพย์เพียงอย่างเดียวหรืออาจจะเข้าไปซื้อทั้งสินทรัพย์หรือหนี้สิน หรือเป็นการเข้าไปซื้อหุ้นสามัญของบริษัทอื่นในจำนวนที่มากพอเพื่อเข้าไปบริหารจัดการได้

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในแต่ละวัน องค์กรล้วนต้องพบเจอกับความท้าทายต่าง ๆ มากมาย เช่น เทคโนโลยีใหม่, คู่แข่ง, ตลาด ใหม่ ๆ หรือแม้แต่ความต้องการที่จะต้องใช้ระบบใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Richard Luecke, 2003)

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมด หรือ บางส่วน โดยอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือ เป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ทั้งทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั้งทั้งองค์กรจะซับซ้อน และ อาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ต้องมีการพัฒนาทักษะทัศนคติ ที่จำเป็นเพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยทั่วไปนั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต เพื่อให้เห็นภาพขององค์กรที่อยากจะเป็น องค์กรจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกความคาดหวังหรือภาพในอนาคตขององค์กร เพื่อพนักงานจะได้รับรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอะไร คุณค่า และ พฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์สภาพองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้มองเห็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่านไปสู่สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือแรงด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว การจัดการแรงด้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย แนวทางกระบวนการและการริเริ่มต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงานใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงานด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

การเปลี่ยนแปลงที่ขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Richard Luecke, 2003)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร (Structural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารระดับสูงสามารถหาที่ปรึกษาเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ความเปลี่ยนแปลง และ ทำให้ภาพรวมขององค์กรเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ประสบความสำเร็จมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร เช่น การรับโอนกิจการ (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) การควบรวมกิจการ (Consolidation) การขายกิจการ (Divestiture) เป็นต้น

จากผลการวิจัยของ Matthew J. Higgins ได้สนับสนุนว่าตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994-2001 อุตสาหกรรมยา (Pharmaceutical Industry) และ แผนกพัฒนาวิจัยของบริษัทอื่น (The outsourcing of R&D) ได้มีการซื้อกิจการ (Acquisition) มากขึ้น สาเหตุอันเนื่องมาจาก เป็นการได้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทำให้อุตสาหกรรมยามีผลกำไรมากขึ้น และสามารถทำให้มีผลการวิจัย หรือ ผลิตภัณฑ์ยาใหม่ ๆ ออกสู่ท้องตลาดมากขึ้น (Matthew J. Higgins, 2005)

2. การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่กำจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรออกไป เพื่อองค์กรจะได้ไม่ทุ่มเททรัพยากรให้กับกิจกรรมดังกล่าว เช่นเดียวกันกับการวิจัยของ Nilufer Ruzgar และ Mustafa Kurt ซึ่งได้ระบุว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จโดยสมบูรณ์แบบใด หากผู้นำมีการบริหารจัดการงบประมาณที่ดี ลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายว่าจะไรควรริบจัดการก่อนหลัง และ ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกไป กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นเจ้าของกิจการ และ การทำหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Nilufer Ruzgar and Mustafa Kurt, 2014)

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงาน (Process Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หาวิธีการทำงานแบบอื่น ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น น่าเชื่อถือ ประหยัดต้นทุน และ/หรือ ทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร (Culture Change) การเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ ให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น วิธีการบริหารธุรกิจ สัมพันธภาพระหว่างการบริหารงานและพนักงานในองค์กร เป็นต้น

## 2.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็ย่อมมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรสามารถกระทำดังต่อไปนี้

- 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร เพราะ สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่พนักงานขาดข้อมูลและความรู้
- 2) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม
- 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพราะการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความกลัวสภาพที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความวิตกกังวล
- 4) การเจรจาต่อรอง เพื่อเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์บางประการแก่ผู้ต่อต้าน
- 5) การดึงผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นพวก โดยให้มีบทบาทในการตัดสินใจ
- 6) การบังคับ หรือ บีบให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 7) การประกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
- 8) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็น
- 9) สร้างความเชื่อถือและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (วันชัย มีชาติ, 2556)

### 2.3 แปรขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter

แปรขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter (The Eight-Stage Process of Creating Major Change) (Kotter, 1996)

1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร
2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จได้เป็นอย่างดี
3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสูเป้าหมายเดียวกัน
5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ
6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆและต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร

จากกรณีศึกษา (Case Study) การลดขนาดองค์กร (Downsizing) ของบริษัทชื่อดังแห่งหนึ่ง โดย Chotirose Rattanamayoon ได้มีการวิเคราะห์ในรายละเอียดว่า บริษัท A (นามสมมติ) ได้มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตาม 8 ขั้นตอนของ John P. Kotter และ พบว่าได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงให้ผลตอบรับที่ดีขึ้นต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่อยู่เดิม ยังมีกำลังใจในการทำหน้าที่ของตนเองต่อไป ในขณะที่พนักงานที่ต้องออกจากองค์กร ก็มีงานรองรับ และ ได้รับสิทธิการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานเป็นอย่างดี ไม่มีการฟ้องร้องใด ๆ เกิดขึ้น (Chotirose Rattanamayoon, 2014) โดยมีรูปแบบการสัมภาษณ์และผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร โดยใช้คำถาม: คุณคิดว่าพนักงานรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัทมีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไรให้กับพนักงาน? และ มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

- ทางบริษัทใช้วิธีการอธิบายอย่างจริงจังและชัดเจนว่า ทำไมจึงต้องลดขนาดขององค์กร ลงเน้นความเข้าใจ (Sense of Understanding) มากกว่า เน้นความเร่งด่วน (Sense of Urgency) ต้องการให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความเปลี่ยนแปลงนี้

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จได้เป็นอย่างดีโดยใช้คำถาม: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไมจึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? และ ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

- มีการแต่งตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ประธานบริษัท รองประธานบริษัท และผู้จัดการแผนกต่าง ๆ รวมไปถึงแผนกทรัพยากรบุคคล โดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรับผิดชอบเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์กร ผลประโยชน์ของพนักงาน และ นโยบายของบริษัท

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล โดยใช้คำถาม: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อ



การเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่อย่างไร? และบริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าว?

- ได้มีการตั้งวิสัยทัศน์ คือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้ราบรื่นที่สุด โดยไม่มีข้อพิพาทฟ้องร้องของพนักงาน ทั้งจากพนักงานที่ต้องย้ายไปอยู่ประเทศจีน และ พนักงานที่ต้องลาออกจากบริษัท

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยใช้คำถาม: บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างไรบ้าง? และ ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่อย่างไร?

- ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวิธีจัดประชุมใหญ่ (Town Hall Meeting) โดยมีประธานบริษัทเป็นผู้นำการประชุม เป็นการประกาศทิศทางของบริษัท และ เปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อสงสัย, สื่อสารด้วยวิธีประชุมแผนก (Department Meeting) หลังจากที่มีการประชุมใหญ่ (Town Hall Meeting) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนรู้สึกยอมรับการเปลี่ยนแปลง เข้าใจวิสัยทัศน์ที่ประธานบริษัทสื่อสาร และอาจมีการตอบข้อสงสัยในเชิงลึก นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารด้วยวิธีการประชุมรายบุคคล (One on one Meeting) เพื่อเป็นการสื่อสารรายละเอียดเชิงลึกกับพนักงานแต่ละคน

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดการอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้คำถาม: ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือแผนกทรัพยากรบุคคลได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? และในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ?

- มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ผู้จัดการแผนก (Department Heads) จึงได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้แจ้งทั้งข่าวดี และ ข่าวร้ายกับพนักงาน โดยลักษณะการสื่อสารจะเป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารระดับบนเตรียมไว้ เน้นการอธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ บันทึกสิ่งที่พนักงานกังวล หลังจากนั้นทำการประชุมรายบุคคล (One on one meeting) เพื่อปรับความเข้าใจ และ คลายความกังวลให้กับพนักงาน

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป โดยใช้คำถาม: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่อย่างไร? และ มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง?

- การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้ถูกแบ่งเป็นระยะ และ การที่ขั้นตอนที่ 1 ถึง 5 ประสบความสำเร็จภายใน 1 ปีนั้น ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลง เริ่มมีการพูดคุยถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในวงกว้างทั้งพนักงานที่ย้ายไปอยู่ประเทศจีน และ พนักงานที่ต้องออกจากบริษัท

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้คำถาม: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

- อธิบายให้พนักงานที่ยังอยู่ในบริษัทว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตของบริษัท แม้ว่าบริษัทจะลดขนาดขององค์กรที่ประเทศไทยลง แต่จะมีการลงทุนในประเทศไทยมากขึ้นด้วยการสร้างโรงงานการผลิตที่ประเทศไทย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

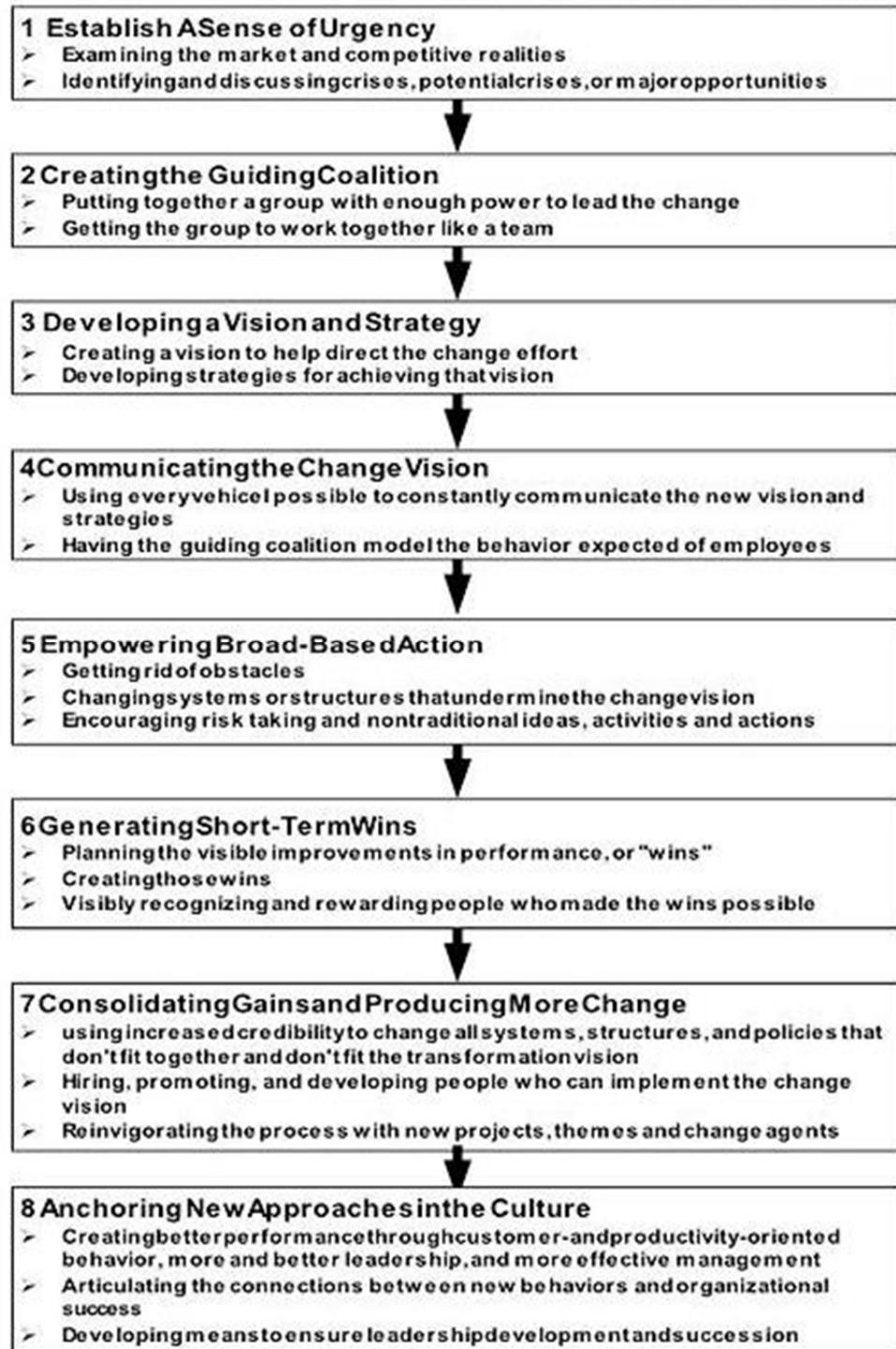
8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร โดยใช้คำถาม: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน?

- หลังจากประสบความสำเร็จในขั้นตอนที่ 1 ถึง 7 แล้ว ประธานของบริษัทก็ยังมี การสื่อสารความสำเร็จอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานทั้งองค์ ด้วยวิธีการประชุมใหญ่ (Town Hall Meeting), ประชุมแผนก (Department Meeting) และ การส่งอีเมลภายในองค์กร (E-mail Communication) ทำให้พนักงานมีกำลังใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากทฤษฎีแปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter (The Eight-Stage Process of Creating Major Change) เป็นทฤษฎีที่มีมายาวนานและมีความละเอียดตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ดังเช่น ผลการวิจัยของ (Chotirose Rattanamayoon, 2014) ข้างต้นที่นำมาใช้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ พบว่าการบริหารเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นไปตามทฤษฎีแปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง John P Kotter (The Eight-Stage Process of Creating Major Change) และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีนี้ในการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

## The Eight-Stage Process of Creating Major Change

Source: Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press. p. 21.



ภาพที่ 2.1 Kotter's Eight-Stage Process of Creating Major Change (1996)

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 กรณีศึกษา (Case Study)

การวิจัยนี้ได้ทำการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) เนื่องจากเป็นการวิจัยที่ต้องการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงลึก และ เฉพาะเจาะจง (Robert K. Yin, 2003) โดยการวิจัยนี้ได้ใช้กรณีศึกษาของบริษัท ข (นามสมมติ) ตามที่ได้ระบุรายละเอียดในบทนำ ว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของบริษัท ข นั้น เป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps (Kotter, 1996) และ ประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไรและ เพื่อประโยชน์ของผู้วิจัยในการเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้เป็นไปตามทฤษฎีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Action Research) คือ เป็นการนำปัญหาขององค์กรของตนเองที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และอ้างอิงตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือ ทฤษฎี เพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาหรือ แนวทางพัฒนาอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นการพิสูจน์ว่าแนวคิดใด ๆ ก็ตามจะถือเป็นความจริงก็ต่อเมื่อได้รับการทดสอบหรือการพิสูจน์จากการนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์จริงเท่านั้น โดยในวงจรของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Action Research) เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์, การปฏิบัติ (Action) เป็นการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้, การติดตามผลการปฏิบัติ (Observation) และการสะท้อน (Reflection) เป็นการสะท้อนคิดผลของการปฏิบัติว่าได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ (David Coghlan and Teresa Brannick, 2005)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Action Research) ได้ถูกนำมาใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาภายในองค์กรอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้บริหารทราบขอบเขตที่ชัดเจนในการเรียนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อองค์กร นำไปสู่แก้ปัญหาได้ในทันที และทราบความก้าวหน้าของการแก้ปัญหานั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และทำให้ได้ความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร (David Coghlan and Teresa Brannick, 2005)

### 3.2 การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท ข ว่าเป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps และ ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลภายในองค์กรจากพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยตรง จึงทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Interview) โดยผู้วิจัยมีขอบข่ายคำถามของการวิจัย และปรับเปลี่ยนวิธีการซักถามตามความเหมาะสมและความสัมพันธ์ทางด้านสังคม เช่น หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้มากที่สุด (Robert K. Yin, 2010) โดยจะดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 ถึง 27 มีนาคม 2560

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis)

เนื่องจากบริษัท ข ได้มีการสื่อสารความก้าวหน้า และ ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบเป็นระยะ โดยการส่งอีเมล หรือ จดหมายข่าวประจำเดือน ดังนั้นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ และ รายงานความคืบหน้าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารดังกล่าวจะทำให้ได้รับความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และ ทราบผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม โดยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis) (Glenn A. Bowen, 2009) ตั้งแต่เดือนมกราคม 2559 ถึง มีนาคม 2560

### 3.4 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ เป็นแบบการเลือกแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเอง โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012) โดยในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม โดยแบ่งตามตำแหน่งในการทำงาน และระยะเวลาในการทำงานภายในบริษัท ข

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) จำนวน 1 คน, ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) จำนวน 1 คน หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) หรือตัวแทนจากแผนกทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

2. พนักงานของบริษัท ข จำนวน 11 คน: โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแทนของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ จำนวน 7 คน และ พนักงานทุกคนที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก ซึ่งมีจำนวน 4 คน

### 3.5 รูปแบบการสัมภาษณ์

ตามที่ได้กล่าวในบทที่ 1 (บทนำ) และ บทที่ 2 (ทบทวนวรรณกรรม) แล้วนั้น การวิจัยนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์ตัวอย่างทั้งหมด 14 คน เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ข ว่าเป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight Steps และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงนี้สำเร็จ หรือไม่อย่างไร ดังนั้นลำดับและคำถามการสัมภาษณ์จะเป็นไปตามขั้นตอนของ Kotter's Eight Steps ซึ่งได้มีผู้เคยศึกษาการเปลี่ยนแปลงและใช้ลักษณะคำถามเหล่านี้มาก่อนแล้ว โดยคำถามการสัมภาษณ์ตามขั้นตอนของ Kotter's Eight Steps มีดังต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงานรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไรให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไมจึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าว?

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือแผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆและต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่อย่างไร? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง : ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

9. (คำถามอื่น ๆ) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

### 4.1 ผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยทฤษฎี Kotter's Eight Step

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ตัวอย่างทั้งหมด 14 คน ตามระเบียบวิธีวิจัย บทที่ 3 นั้น รายละเอียดของผลการสัมภาษณ์ตามที่ระบุในภาคผนวก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยทฤษฎี Kotter's Eight Step ภายในบริษัท ข ดังต่อไปนี้

#### 4.1.1 การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือ อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน
  - ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) มีการสื่อสารแผนการรวบรวมกิจการกับผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/ Associate Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) เป็นระยะตั้งแต่ช่วงกลางปี 2558 เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการรวบรวมกิจการระหว่างบริษัท ข และแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก โดยการสื่อสารจะเป็นการจัด Teleconference และ e-mail อย่างต่อเนื่อง และเน้นย้ำในทุก ๆ การประชุมว่าให้จัดเรื่องนี้เป็นเรื่องเร่งด่วนและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก จนกระทั่งเดือนพฤศจิกายน 2558 ทาง Senior Management ได้เดินทางมายังประเทศไทย เพื่อจัดการประชุมใหญ่ (Town Hall meeting) เพื่ออธิบายและสื่อสารการรวบรวมกิจการของทั้ง 2 บริษัทที่เกิดขึ้น ให้ทุกคนรับทราบโดยทั่วกัน และเป็นการป้องกันกรณีเกิดข่าวลือ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
  - นอกจากนี้ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้มีการจัดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการทำงานของผู้ประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/Associate Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) เพื่อเป็นตัวผลักดันให้การถ่ายโอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตัวชี้วัดที่สามารถเปิดเผยได้ เช่น พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาจากบริษัท ก ทุกคน (จำนวน 4 คน) ตกลงย้ายมาทำงานที่บริษัท ข เพื่อให้โครงการวิจัยที่จะถ่ายโอนมาสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่น



2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควบรวมกิจการจำนวน 7 คน

- ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2558 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ข ร่วมกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย ได้เดินทางมาพบปะกับพนักงานในแต่ละประเทศของบริษัทของตน เพื่อจัด Town Hall meeting แบบ Face to face และประกาศสิ่งที่เกิดขึ้นว่าบริษัท ก และบริษัท ข ได้เป็น Partnership กันทางธุรกิจ ทำให้จะมีการถ่ายโอนงานวิจัยและพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก มาที่บริษัท ข ทั้งหมด ในเดือนมีนาคม 2559 และได้อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงนี้ให้พนักงานเข้าใจ ว่าเป็นการขยายตัวทางธุรกิจ โดย บริษัท ข จะรับพนักงานของบริษัท ก ขึ้นมาทั้งหมด สำหรับพนักงานที่ไม่ยินดีมาร่วมงานกับบริษัท ข ทางแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัท ก จะให้ค่าตอบแทนตามอายุงานและเป็นไปตามที่กฎหมายแรงงานระบุไว้ ทั้งนี้พนักงานที่อยู่บริษัท ข อยู่เดิมนั้นมิได้รับผลกระทบใดๆ ในด้านการดำเนินงาน และได้ประโยชน์จากการที่มีบริษัทมาเป็น Partnership ทางธุรกิจจะทำให้มั่นใจได้ว่า บริษัท ข จะมีโครงการวิจัยจากบริษัทยานั้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานบริษัท ข รู้สึกถึงความเร่งด่วนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และมั่นใจในองค์กรของตนเองมากขึ้น

- มีการทำ Department meeting โดย Department line manager ได้ทำการระบุระยะเวลาและขอบเขตการถ่ายโอนงานของทั้ง 2 บริษัท ให้พนักงานรับทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารจัดการเอกสารแต่ละโครงการวิจัย เพื่อหาพื้นที่รองรับเอกสารของโครงการวิจัยที่จะย้ายมาที่บริษัท ข ทำให้พนักงานบริษัท ข ทุกคนต้องกระทำเรื่องนี้อย่างเร่งด่วนก่อนที่จะถึงวันที่ 1 มีนาคม 2559

- Senior Management ได้ส่งอีเมลสำคัญด้วยตนเอง และประกาศว่าจะมีการควบรวมกิจการของแผนกวิจัยและพัฒนาบริษัท ก และบริษัท ข เพื่อเป็นผู้นำทางด้านกรวิจัยยา

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาบริษัท ก จำนวน 4 คน

ในช่วงเดือนกันยายน 2558 พนักงานที่มาจากบริษัท ก ได้รับแจ้งจากผู้บริหารระดับบนให้ทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มผลประกอบการให้กับทางบริษัท จึงจะมีการปรับโครงสร้างของแผนกที่มีค่าใช้จ่ายสูง ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรที่เกิดขึ้นนั้นมิได้เกิดขึ้นในประเทศไทยเพียงประเทศเดียว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของบริษัท ก ทั่วโลก นอกจากเหตุผลของการเพิ่มผลประกอบการของบริษัทกล่าวคือ ทางบริษัท ก เล็งเห็นว่า แผนกวิจัยและพัฒนาเป็นแผนกที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารดูแล ดังนั้นการขายแผนกวิจัยและพัฒนาให้กับบริษัท ข ซึ่งเป็นบริษัทรับทำวิจัยอยู่แล้วนั้น ย่อมเป็นโอกาสที่บริษัท ก จะมียาตัวใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาดเร็วขึ้น ก่อให้เกิดรายได้ให้กับบริษัท ก ได้เร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานของแผนกวิจัยและพัฒนาเองก็จะได้มีโอกาสร่วมงานกับบริษัทที่เชี่ยวชาญในการทำวิจัยยา โดยพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาจะต้องย้ายไปทำงานที่บริษัท ข

ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2559 เป็นต้นไป เมื่อมีการระบุระยะเวลาในการถ่ายโอนงาน ทำให้รู้สึกถึงความเร่งด่วนและต้องวางแผนถ่ายโอนงานไปยังบริษัท ข โดยเร็วที่สุด

**4.1.2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมทำงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จได้เป็นอย่างดี**

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัท ข จึงมีการจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเทศ โดยทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ข ประกอบไปด้วย กับผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/Associate Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) ซึ่งผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการเจรจากับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ก ประจำประเทศไทย เพื่อตอบข้อคำถามที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ ยังมีอำนาจในการบริหารจัดการนโยบาย และทรัพยากรบุคคล สาเหตุที่ต้องเป็นบุคคลดังกล่าว อันเนื่องมาจากตำแหน่งและประสบการณ์ในการบริหารงาน จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ จำนวน 7 คน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย ผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/Associate Director) เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจประจำประเทศนั้น ๆ และมีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลานาน, ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) เนื่องจากช่วยตำแหน่ง และได้รับมอบหมายจากผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ ให้ดูแลความเรียบร้อยของทั้งพนักงานบริษัท ข และพนักงานจากบริษัท ก และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) เนื่องจากช่วยตำแหน่ง และหน้าที่ ในการดูแลทรัพยากรบุคคลของบริษัท ข

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาบริษัท ก จำนวน 4 คน

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัท ก ก็มีการจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเทศเช่นกัน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ก ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการแผนกวิจัยและพัฒนา (Medical Director) ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) โดยผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) มีหน้าที่โดยตรง ในการทำความเข้าใจกับพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนา ดูแลโครงการวิจัยที่จะถ่ายโอนไปยังบริษัท ข และผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะได้รับเมื่อย้ายไปอยู่ที่บริษัท ข แล้ว ทั้งนี้จะต้องทำให้การถ่ายโอนเป็นไปอย่างราบรื่น และโครงการวิจัยสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่มีอุปสรรค

**4.1.3 สร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล**

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

จากการรวบรวมกิจการของบริษัท ก และบริษัท ข นั้น ต่างก็มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ร่วมกันดำเนินโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ต้นทุนอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำทางด้านสุขภาพ นอกจากนี้ยังมีการทำรายการถ่ายทอดสดและรายชื่อนักงาน และจัดเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างบริษัท ก และบริษัท ข การมีรายการถ่ายทอดสดทำให้ทั้ง 2 บริษัท เข้าใจขอบเขตของงาน และพนักงานที่ถ่ายทอด และยังเป็นการลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการรวบรวมกิจการ จำนวน 7 คน

การรวบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และบริษัท ข เกิดขึ้นเนื่องจากบริษัท ข มีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำทางด้านบริการสุขภาพ และต้องการให้บริษัทที่เป็นลูกค้าได้มียาใหม่ออกจำหน่ายออกสู่ท้องตลาดโดยเร็วที่สุด การรวบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และบริษัท ข จะทำให้มีจำนวนโครงการวิจัยมากขึ้น และมีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

การรวบรวมกิจการเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัท ก ต้องการเพิ่มผลประกอบการ จึงได้กระทำการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งหมดทั่วโลก โดยทำการรวบรวมกิจการ หรือ ยุบบางแผนกที่ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ นอกจากนี้ยังเพื่อให้บริษัท ก สามารถมียาใหม่ออกจำหน่ายสู่ท้องตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางด้านสุขภาพ ในอุตสาหกรรมยา

**4.1.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน**

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

- มีการจัดประชุมใหญ่ (Town hall meeting) โดยผู้นำการประชุม คือ ผู้อำนวยการบริษัท (Director of Clinical Management) ของบริษัท ข วัตถุประสงค์ของการจัด Town hall meeting ก็เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ให้เข้าใจตรงกัน ป้องกันข่าวลือต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ก็เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและความรู้สึกของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสซักถามจนเข้าใจ เพื่อจะได้ทำการต้อนรับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก อย่างอบอุ่น และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

- มีการจัดประชุมแผนก (Department Meeting) โดยผู้นำการประชุมคือ Department Line manager เพื่อให้ได้มีการสื่อสารแบบเจาะลึกในรายละเอียดมากขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ในการตอบคำถามของหัวหน้าแผนกจะเป็นไปตามรูปแบบการตอบคำถามที่ผู้บริหารระดับบนได้มอบหมายไว้

- มีการจัดประชุมรายบุคคล (one on one meeting) โดยผู้นำการประชุม คือ ผู้จัดการ/หัวหน้าของพนักงาน เพื่อให้พนักงาน ได้มีโอกาสซักถามเป็นการส่วนตัว และมั่นใจว่าการสื่อสารที่ทุกรูปแบบมีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน

- การสื่อสารจากผู้อำนวยการบริษัท (Director of Clinical Management) ด้วยอีเมล (E-mail Communication) เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าใจตรงกัน และหลังจากที่มีการประชุมจะมีการสรุปรายละเอียดของการประชุมส่งอีเมลให้พนักงานทุกคนรับทราบ

จากวิธีการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สังเกตเห็นว่า การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีข่าวลือแง่ลบจากพนักงานในองค์กรช่วงแรก ๆ แต่เมื่อได้ทำการสื่อสารจากการประชุมใหญ่ลงสู่การประชุมรายบุคคล ทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

## 2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควมรวมกิจการ จำนวน 7 คน

- การจัดประชุมใหญ่ (Town hall meeting) โดยผู้นำการประชุม คือ ผู้อำนวยการบริษัท (Director of Clinical Management) ของบริษัท ข เพื่อบอกวัตถุประสงค์ของการควมรวมกิจการและบอกวิสัยทัศน์ใหม่เมื่อเกิดการควมรวมกิจการให้พนักงานทราบ นอกจากนี้ผู้อำนวยการบริษัทยังเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสซักถามจนเข้าใจ ทำให้รู้สึกถึงความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง

- มีการจัดประชุมแผนก (Department meeting) โดยผู้นำการประชุมคือ Department Line manager เพื่อให้ได้มีการสื่อสารแบบเจาะลึกในรายละเอียดและจำเพาะเจาะจงมากขึ้น ว่าบริษัท ข ในประเทศไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด จะมีการถ่ายโอนโครงการวิจัยและพนักงานจากบริษัท ก ทั้งหมดที่โครงการวิจัย และกี่คน

- มีการจัดประชุมรายบุคคล (one on one meeting) โดยผู้นำการประชุม คือ ผู้จัดการ/หัวหน้าของพนักงาน ทำให้มีโอกาสซักถามเป็นการส่วนตัว

- การสื่อสารด้วยอีเมล (E-mail Communication) ในทุก ๆ ครั้ง ภายหลังจากที่มีการประชุมจะมีการสรุปรายละเอียดของการประชุมส่งอีเมลให้พนักงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน และหากมีข้อสงสัยก็สามารถอ้างอิงจากรายละเอียดภายในอีเมลได้

จากวิธีการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น พนักงานเข้าใจเหตุผล วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ของการควมรวมกิจการระหว่างบริษัท ข และแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

- มีการจัดประชุมใหญ่ (Town hall meeting) โดยผู้ว่าการประชุม คือ ผู้อำนวยการแผนกวิจัยและพัฒนา (Medical Director) ของบริษัท ก เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาทราบและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสซักถามจนเข้าใจ และมีสิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจ

- มีการจัดประชุมแผนก (Department meeting) ของบริษัท ก โดยผู้ว่าการประชุมคือ Department Line manager เพื่อให้ได้มีการสื่อสารแบบเจาะลึกในรายละเอียดมากขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ในการตอบคำถามของหัวหน้าแผนกจะเป็นไปตามรูปแบบการตอบคำถามที่ผู้บริหารระดับบนได้มอบหมายไว้ นอกจากนี้ Department Line Manager ยังทำการวางแผนในการถ่ายโอนโครงการวิจัย ว่าพนักงานควรทำอะไรก่อน-หลัง เพื่อให้การดำเนินโครงการวิจัยสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

- มีการจัดประชุมรายบุคคล (one on one meeting) ของบริษัท ก โดยผู้ว่าการประชุมคือ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) วัตถุประสงค์ของการประชุมคือ เพื่อเจรจาผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับหลังจากพ้นสถานภาพการเป็นพนักงานของบริษัท ก นอกจากนี้สำหรับพนักงานที่ตัดสินใจย้ายไปทำงานต่อที่บริษัท ข ทางหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) ก็จะช่วยรวบรวมคำร้องขอ หรือ ช่วยต่อรองกับตัวแทนของบริษัท ข เพื่อพนักงานจะได้ไม่เสียผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ

จากการสื่อสารของทีมผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ก ข้างต้น พบว่าพนักงานทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเตรียมวางแผนในการถ่ายโอนงาน

**4.1.5 การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ**

จากการสัมภาษณ์สามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนการรวบรวมกิจการ และระยะหลังการรวบรวมกิจการ

4.1.5.1 ก่อนการรวบรวมกิจการ (ก่อนวันที่ 1 มีนาคม 2559)

1. ทีมผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน
  - ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) ของบริษัท ข จะทำการประชุมกับผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) และ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) ของบริษัท ก เพื่อตอบ

คำถามจากพนักงานที่กำลังจะย้ายมาอยู่บริษัท ข และทำให้พนักงานจากบริษัท ก ย้ายมาอยู่กับบริษัท ข ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตามในกรณีที่พนักงานของบริษัท ก ไม่ยินดีที่จะย้ายมาบริษัท ข โดยต้อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ข จะต้องชี้แจงเหตุผลให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และต้องหาพนักงานมาดูแล โครงการวิจัยแทนคนที่ไม่มาให้เร็วที่สุด ก่อนวันที่ 1 มีนาคม 2016 ซึ่งจะเป็นการเริ่มงานวันแรกของ พนักงานที่บริษัท ข

- มีการทำ Role Mapping ระหว่างตำแหน่งที่ระบุในบริษัท ก และตำแหน่งที่มีในบริษัท ข เพื่อจะได้ทำให้ผลประโยชน์ หน้าที่ความรับผิดชอบ และการถ่ายโอนงานสอดคล้องกัน

- เนื่องจากมีข่าวลือไปยังพนักงานจากบริษัท ก ว่า บริษัทรับทำวิจัยฯ ดังเช่น บริษัท ข งานค่อนข้างหนัก และอาจทำให้พนักงาน ไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ทำให้ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ของบริษัท ข ต้องเดินทางไปพบกับพนักงานจากบริษัท ก และทำการประชุมรายบุคคล เพื่อทำการชี้แจงรายละเอียด ขอบข่ายงานและความรับผิดชอบ

- เนื่องจากมีข่าวลือจากพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ของบริษัท ข ว่าไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นทำให้ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) ต้องทำการจัดประชุมแผนก (Department Meeting) เพื่อปรับความเข้าใจของพนักงาน และมอบหมายหน้าที่การบริหารจัดการเอกสารของโครงการวิจัยจากบริษัท ก ให้กับพนักงานที่รู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เขาได้มีส่วนร่วมและเป็นริ้วแรงสำคัญของ การเปลี่ยนแปลงนี้

2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควมรวมกิจการ จำนวน 7 คน

- พนักงานบางคนได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างาน ในการบริหารจัดการเอกสารของโครงการวิจัย และเพื่อทำให้เอกสารของโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาจากบริษัท ก ถูกเก็บอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย เนื่องจากเอกสารของโครงการวิจัยจากบริษัท ก จะมาอยู่ที่บริษัท ข ในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2559 ในขณะที่พนักงานจากบริษัท ก จะเริ่มทำงานวันแรกที่บริษัท ข ในวันที่ 1 มีนาคม 2559

- พนักงานบางคนได้รับมอบหมายให้จัดหาอุปกรณ์ และที่นั่งทำงานให้กับพนักงานจากบริษัท ก เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า เขาเหล่านั้นจะได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่น

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

Department Line manager ของบริษัท ก ทำการวางแผนในการถ่ายโอนโครงการวิจัย ว่าพนักงานควรทำอะไรก่อน-หลัง เพื่อให้การดำเนินโครงการวิจัยสามารถดำเนินต่อไปได้

อย่างราบรื่น และเป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ นอกจากนี้ Department Line manager ยังให้การแนะนำพนักงานว่า บริษัท ข เป็นบริษัทที่มีโครงการวิจัยเป็นจำนวนมาก การได้มีโอกาสย้ายไปทำงานที่บริษัท ข จะทำให้มีประสบการณ์การวิจัยที่หลากหลายยิ่งขึ้น

#### 4.1.5.2 หลังการรวบรวมกิจการ (ก่อนวันที่ 1 มีนาคม 2559)

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน
  - Department Line manager ของบริษัท ข ได้ทำประชุมรายบุคคล (One on One meeting) สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในช่วง 3-6 เดือนแรก เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับพนักงาน และติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโครงการวิจัยที่ได้รับการถ่ายโอนมาจากบริษัท ก เพื่อร่วมกันหาทางออก และเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างออกไป
  - ผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) มีการจัดงานฉลอง และต้อนรับในแผนกเพื่อเป็นการต้อนรับพนักงานจากบริษัท ก อย่างอบอุ่น
  - หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) มีการจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี (Team Building) เพื่อให้พนักงานของทั้ง 2 บริษัท ได้ร่วมทำกิจกรรมด้วยกันเป็นครั้งแรก
  - ผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) มีการจับคู่ระหว่างพนักงานของบริษัท ข อยู่เดิม และพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องสถานที่ทำงาน กฎระเบียบของบริษัท ข อีกทั้งคอยเป็นที่ปรึกษาปัญหา
  - ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) จะมอบหมายหัวข้อฝึกอบรมให้กับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก เกี่ยวกับระบบของบริษัท ข ภายใน 6 เดือนหลังจากวันที่ 1 มีนาคม 2560
  - ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ให้พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก รับผิดชอบเฉพาะ โครงการวิจัยที่เป็นของบริษัท ก เท่านั้น เพราะ มีความชำนาญในกฎระเบียบ และขั้นตอนการวิจัยเป็นอย่างดี
2. พนักงานของบริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการรวบรวมกิจการ จำนวน 7 คน พนักงานจำนวน 4 คน ได้ถูกมอบหมายให้เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) รายบุคคล ให้กับพนักงานที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก
3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

- ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ของบริษัท ข ได้ทำประชุมรายบุคคล (One on One meeting) สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในช่วง 3-6 เดือนแรก เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับพนักงาน และติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโครงการวิจัยที่ได้รับการถ่ายโอนมาจากบริษัท ก เพื่อร่วมกันหาทางออก และเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างออกไป

- หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) บริษัท ข ได้ทำการประชุมรายบุคคล (One on One meeting) ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2559 เพื่อสอบถามความรู้สึกของพนักงาน และแนะนำผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเป็นพนักงานของบริษัท ข

**4.1.6 การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป**

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

เพื่อให้การถ่ายโอนงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้มีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

- ทางด้านทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรม: ภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัท ข โดยหัวข้อการอบรมจะถูกบริหารจัดการด้วย ผู้จัดการแผนก (Department Line Manager)

- ทางด้านระบบการเงิน: เนื่องจากการดำเนินโครงการวิจัยฯ จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งต้องชำระให้กับแพทย์ พยาบาล และอาสาสมัคร/คนไข้ ดังนั้นภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ระบบการชำระเงินของโครงการวิจัยจะถูกบริหารจัดการ โดยแผนกการเงินของบริษัท ข

- ทางด้านยาหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการวิจัย เช่น ยาวิจัย เครื่องมือแพทย์ เป็นต้น: เนื่องจากโครงการวิจัยจำเป็นต้องใช้ยาวิจัยและเครื่องมือทางการแพทย์ในการเก็บข้อมูลการรักษาของอาสาสมัคร/คนไข้ ดังนั้นจึงมีการกำหนดว่าภายใน 3 เดือน เครื่องมือแพทย์จะต้องถูกบริหารจัดการ โดยบริษัท ข และภายใน 1 ปี ระบบบริหารจัดการยาวิจัยทั้งหมด จะต้องถูกบริหารจัดการ โดยบริษัท ข

มีการรายงานผลการดำเนินงานทุก 3 เดือน ด้วยวิธีส่งอีเมล และจัดการประชุมแบบ Teleconference และเนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ในระหว่างการประชุมจึงมี



การชื่นชมจากผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จ

2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ จำนวน 7 คน

เนื่องจากพนักงานที่อยู่บริษัท ข อยู่เดิม ไม่ได้รับผลกระทบในการดำเนินงานใด ๆ จากการควบรวมกิจการ กล่าวคือ ยังคงทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเช่นเดิม และรับทราบว่าการควบรวมกิจการจะทำให้บริษัท ข เป็นผู้นำในวงการวิจัยในอนาคต และในระยะยาว รู้สึกปลอดภัย เพราะบริษัทมีความมั่นคง จึงไม่ทราบรายละเอียดของเป้าหมายระยะสั้นของการควบรวมกิจการนี้

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

รับทราบว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบจากบริษัท ก มาใช้ระบบของบริษัท ข ทั้งหมด คือ การฝึกอบรม วิธีการชำระเงินในแต่ละโครงการวิจัย และการบริหารยาวิจัย/เครื่องมือแพทย์ที่ใช้ในโครงการวิจัย โดยระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้

- ทางด้านทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรม: ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัท ข อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 โดยหัวข้อการอบรมจะถูกบริหารจัดการด้วย ผู้จัดการแผนก (Department Line Manager)

- ทางด้านระบบการเงิน: เนื่องจากการดำเนิน โครงการวิจัยฯ จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งต้องชำระให้กับแพทย์ พยาบาล และอาสาสมัคร/คนไข้ ภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก จึงได้รับการอบรมจากแผนกการเงินของบริษัท ข ถึงระบบการชำระเงินของโครงการวิจัย และในที่สุดการชำระเงินของทุกโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาจากบริษัท ก ได้รับการดูแลโดยแผนกการเงินของบริษัท ข ภายใน 6 เดือนตามเป้าหมาย

- ทางด้านยาหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการวิจัย เช่น ยาวิจัย เครื่องมือแพทย์ เป็นต้น: ได้ทำการแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้บริหารยาวิจัย และเครื่องมือแพทย์จากบริษัท ก เป็นบริษัท ข ให้แพทย์ พยาบาล และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับทราบภายใน 3 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559

**4.1.7 การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง**

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

- ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้ทำการสื่อสารความสำเร็จของการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และบริษัท ข โดยได้ระบุปริมาณโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาได้ ซึ่ง

หากรวมจากทุก ๆ ประเทศทั่วโลกมีโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาทั้งหมด 58 โครงการ และสำหรับประเทศไทยมีโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาได้ทั้งหมด 10 โครงการ และอนุมัติงบประมาณในการดำเนินโครงการวิจัย เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัย และมั่นใจว่าองค์กรที่ตนเองอยู่นั้นกำลังไปสู่ความเป็นที่หนึ่งของโครงการวิจัย

- ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้ทำสรุปผลประกอบการจากการรวบรวมกิจการทุก ๆ 6 เดือน ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบทั่วกัน ซึ่งเป็นผลประกอบการที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้พนักงานเชื่อมั่น และเกิดแรงบันดาลใจที่ว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

- ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) จะมีการส่งแบบสอบถามทุก ๆ 3 เดือน (Quarterly Survey) เพื่อสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อนำไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันที่

2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการรวบรวมกิจการ จำนวน 7 คน

ได้รับอีเมลประกาศจากทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ว่ามีจำนวนโครงการวิจัยจำนวนมากถ่ายโอนมาจากบริษัท ก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัท ข กำลังเจริญเติบโต เกิดความมั่นใจในการทำงานให้กับบริษัท ข

3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

- ได้รับอีเมลสรุปผลประกอบการที่ดีขึ้นจากทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่เกิดขึ้น และรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ได้น่ากลัวอย่างที่คิดไว้

- มีการทำแบบสอบถามทุก ๆ 3 เดือน (Quarterly Survey) เพื่อเป็นการสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงานให้ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) รับทราบ และนำไปปรับแก้ไขอย่างทันที่

**4.1.8 การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการต่อยอดค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการต่อยอดเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร**

1. ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้มีกระบวนการดังต่อไปนี้

- ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ได้จัดการประชุมแผนกทุกเดือน เพื่อแสดงรายงานของประเทศ (Country Matrics)

ว่าที่ผ่านมาในแต่ละเดือนการดำเนินงานโครงการวิจัยเป็นอย่างไร ทุกโครงการวิจัยสามารถดำเนินงานตามระยะเวลาที่ถูกกำหนดหรือไม่ หากเป็นไปตามระยะเวลาที่ระบุไว้ทุกโครงการ ผลการรายงานจะเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ แต่หากเดือนไหนไม่ถึง 100 เปอร์เซ็นต์ ก็จะมีการแก้ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ทั้งนี้ผลการรายงานของประเทศมีส่งผลกับผลตอบแทน (Bonus) ของพนักงานทุกคนตอนสิ้นปี ดังนั้นการที่ทุกคนร่วมมือกัน โดยการดูแลโครงการวิจัยของตนเองให้เป็นไปตามที่ถูกกำหนดก็จะทำให้ผลรายงานของประเทศดี และสุดท้ายก็จะทำให้ได้ผลตอบแทนที่ดีตอนสิ้นปี เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างหนึ่ง

- ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) จะทำการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานทุกคนทั้งที่อยู่เดิมและพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ปีละ 2 ครั้ง เพื่อวางแผนตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น จำนวนครั้งในการส่งรายงานของโครงการวิจัยล่าช้า ระยะเวลาในการส่งรายงานโครงการวิจัย จำนวนครั้งต่อเดือนที่เดินทางไปพบแพทย์ผู้ทำโครงการวิจัย เป็นต้น

- ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) มีการจัดประชุมรายบุคคล เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อสอบถามปัญหา และให้ความช่วยเหลือกับพนักงานทุก ๆ คน

## 2. พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ จำนวน 7 คน

มีการเพิ่มเติมการประเมินพฤติกรรมนอกเหนือจากการประเมินผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Enterprise Teamwork) โดยทางผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ให้พนักงานทุกคนให้น้ำหนักกับหัวข้อนี้ถึง 40 เปอร์เซ็นต์ของผลการประเมินพฤติกรรมทั้งหมด สาเหตุก็เพื่อทำให้พนักงานทั้ง 2 บริษัทหลอมหลวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

## 3. พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานและพฤติกรรม ซึ่งแตกต่างจากบริษัท ก เช่น ระยะเวลาในการส่งรายงานของโครงการวิจัย คือ บริษัท ข กำหนดให้ส่งรายงานภายใน 5 วันทำการ นับจากวันที่ได้พบกับแพทย์ผู้วิจัย ในขณะที่บริษัท ก กำหนดให้ส่งภายใน 14 วันปฏิทินหลังจากได้พบกับแพทย์ผู้วิจัย นอกจากนี้บริษัท ข กำหนดให้ต้องไปพบแพทย์ผู้วิจัย อย่างน้อย 10 วันต่อเดือน ในขณะที่ตัวชี้วัดนี้ไม่เคยระบุตอนอยู่ที่บริษัท ก เป็นต้น ซึ่งพนักงานคิดว่าต้องพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น และรู้สึกว่าการส่งรายงานโครงการวิจัยและการพบแพทย์ผู้วิจัยมีระบบมากขึ้น

#### 4.2 ผลลัพธ์ของการรวบรวมกิจการ

ผลสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis) ของการรวบรวมกิจการของบริษัท ข ซึ่งทางบริษัท ได้มีการรายงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายเดือนด้วยการออกจดหมายข่าว (Monthly Newsletter) และส่งอีเมล มีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. รายงานประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2559 (Monthly Newsletter February 2016): ระบุว่าจากทั่วโลกมีจำนวนโครงการวิจัยทั้งหมด 58 โครงการวิจัยได้ถ่ายโอนจากบริษัท ก มายัง บริษัท ข โดยสำหรับประเทศไทยมีทั้งหมด 10 โครงการวิจัย และในประเทศไทยมีจำนวนพนักงานจากบริษัท ก มาอยู่บริษัท ข จำนวน 4 คน
2. อีเมลประจำเดือนพฤษภาคม 2559 พบว่าบริษัท ข ได้เป็นผู้บริหารเครื่องมือแพทย์สำหรับทุกโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนจากบริษัท ก มายัง บริษัท ข
3. อีเมลและจดหมายข่าวประจำเดือนสิงหาคม 2559 แผนการเงินของบริษัท ข ได้ทำการบันทึกรายชื่อโครงการวิจัยและแพทย์ผู้วิจัย เพื่อเริ่มทำการถ่ายโอนระบบการเงินจากบริษัท ก มายังบริษัท ข
4. อีเมลประจำเดือนกันยายน 2559 แผนการเงินประกาศขั้นตอนการชำระเงินให้กับแพทย์ผู้วิจัย และให้เริ่มดำเนินการชำระเงินให้แก่แพทย์ผู้วิจัย
5. อีเมลประจำเดือนกันยายน 2559 จากผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้สรุปผลประกอบการตลอดระยะเวลา 6 เดือน ให้พนักงานทุกคนรับทราบ ซึ่งผลประกอบการที่ได้เป็นที่น่าพึงพอใจต่อผู้บริหารของบริษัท ก และบริษัท ข
6. อีเมลประจำเดือนกันยายน 2559 จากแผนกขนส่ง (Logistic) ของบริษัท ข ให้พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก รายงานรายละเอียดยาวิจัย เครื่องมือแพทย์ และรายชื่อของบริษัทที่ทำหน้าที่เก็บยาวิจัยทั้งหมด ให้ผู้จัดการของแผนกขนส่ง (Logistic Manager) รับทราบ
7. อีเมลประจำเดือนธันวาคม 2559 จากแผนกขนส่ง (Logistic) ของบริษัท ข ประกาศให้บริษัท ข เป็นผู้บริหารจัดการยาวิจัย และเครื่องมือแพทย์ อีกทั้งได้ทำสัญญากับบริษัทที่ทำหน้าที่เก็บยาวิจัยตั้งแต่เดือนมีนาคม 2560 เป็นต้นไป

#### 4.3 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์ตัวอย่างทั้งหมด 14 คน ตามระเบียบวิธีวิจัย บทที่ 3 นั้น รายละเอียดของผลการสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะตามที่ระบุในภาคผนวก อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีข้อเสนอแนะโดยสรุป ดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของบริษัท ข จำนวน 3 คน

1. เนื่องจากวิธีการของการจับคู่ให้พนักงานที่อยู่บริษัท ข อยู่เดิมกับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก (Mentor & Mentee) เป็นวิธีที่สร้างสรรค์ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้การให้คำแนะนำเป็นไปได้ในแนวทางเดียวกัน Department Line Manager จึงเห็นควรว่าแผนกทรัพยากรบุคคลควรมีการฝึกอบรมพนักงานที่จะเป็น Mentors ว่าต้องให้คำแนะนำในเรื่องใดบ้าง หรือ อาจมีคู่มือให้กับ Department Line Manager และ Mentors เพื่ออ่านประกอบการทำหน้าที่ จะได้ไม่สร้างความสับสนให้กับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ทุกคนเข้าใจตรงกัน

2. ตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท ข จะมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) ซึ่งจะเป็นผู้ที่รู้รายละเอียดของโครงการวิจัยนั้น ๆ เป็นอย่างดี ตรวจสอบ/อนุมัติรายงานของโครงการวิจัย และมีอำนาจในการตัดสินใจแทนบริษัทฯ ที่เป็นบริษัทคู่ค้า แต่พบว่าโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาจากบริษัท ก บางโครงการ ไม่มีผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) ทำให้ Department Line manager ต้องมาลงรายละเอียดในแต่ละโครงการวิจัยด้วยตนเอง ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัท ข และทำให้การดำเนินโครงการวิจัยราบรื่นมากยิ่งขึ้น เพราะ Department Line Manager จะดูภาพกว้าง ในขณะที่ ผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) จะดูภาพแคบและดูรายละเอียดของโครงการวิจัย

#### 4.3.2 พนักงานของบริษัท ข ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ จำนวน 7 คน

1. แม้ว่าจะไม่ได้รับผลกระทบในด้านการดำเนินงาน แต่พนักงานที่อยู่บริษัท ข มีข้อเสนอแนะว่าอยากทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะได้เห็นความสำเร็จของการควบรวมกิจการ และจะได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. ควรมีคู่มือสำหรับการเป็น Mentor เพื่อจะได้ทำการแนะนำพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

#### 4.3.3 พนักงานของบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนา บริษัท ก จำนวน 4 คน

1. พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก แนะนำว่าควรมีผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) เช่นเดียวกับโครงการวิจัยอื่น ๆ ของบริษัท ข เพื่อสอบถามในรายละเอียดของโครงการวิจัย เวลาที่แพทย์ พยาบาล มีคำถามนอกเหนือจากที่พนักงานจะตัดสินใจได้

2. พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก แนะนำว่าควรมีการประชุมแบบกลุ่ม (Group Meeting) ระหว่างผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) กับ พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก เดือนละครั้ง เพื่อที่จะได้มีการแบ่งปันความคิดในแนวทางการแก้ปัญหา

3. พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก แนะนำว่าควรให้แผนกเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ของบริษัท ก และบริษัท ข เชื่อมต่อระบบของการเก็บไฟล์เอกสารหลังจากที่บริษัท ก และบริษัท ข ลงนามในสัญญาร่วมกัน เพื่อให้พนักงานจะได้ไม่ต้องทำการถ่ายโอนไฟล์เอกสารทีละไฟล์



## บทที่ 5

### สรุปผลงานวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ตัวอย่างทั้งหมด 14 คน และการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร (Documentary Analysis) เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จากการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ระหว่างบริษัท ข และ แผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก พบว่า พนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Kotter's eight steps และแม้ว่าระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีกระแสข่าวเชิงลบ และ ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ แต่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็สามารถบริหารจัดการแรงต้านนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดประชุมใหญ่ ประชุมแผนก และ ประชุมรายบุคคล เพื่อให้พนักงานมีโอกาสซักถามข้อสงสัยกับผู้บริหารระดับสูง และ ระดับกลาง จนเข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลง และ คลายความกังวลของพนักงานลง อีกทั้งยังให้พนักงานที่มีทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวหน้างานในการบริหารจัดการเอกสารของโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาจากบริษัท ก เพื่อที่จะได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และมีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ และ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้ทำการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการประเมินงานของพนักงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังมีหลักฐานจากอีเมลและจดหมายข่าวภายในบริษัท ข ยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นไปด้วยความสำเร็จเรียบร้อย กล่าวคือ ก่อนการควบรวมกิจการ ผู้นำประจำประเทศ (Country Lead/Associate Director) ของบริษัท ข ได้ทำการตอบคำถามและข้อสงสัยจากผู้อำนวยการแผนกวิจัยและพัฒนา (Medical Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line manager), หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) และ พนักงานจากบริษัท ก ทำให้พนักงานทั้งหมดในแผนกวิจัยและพัฒนาจากบริษัท ก ตัดสินใจย้ายมาทำงานที่บริษัท ข ในวันที่ 1 มีนาคม 2559 หลังจากนั้นบริษัท ข ก็ทำการถ่ายโอนงานจากบริษัท ก อย่างต่อเนื่อง คือ ภายใน 3 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 บริษัท ข สามารถบริหารจัดการเครื่องมือแพทย์ด้วยตนเอง ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 บริษัท ข สามารถอบรมพนักงานจากบริษัท ก ได้อย่างครบถ้วน และ ถ่ายโอนระบบการชำระเงินจากบริษัท ก สำเร็จ ภายใน 1 ปีนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 บริษัท ข สามารถบริหารยา

วิจัยด้วยตนเองได้อย่างสำเร็จ อีกทั้งเมื่อทำการตรวจสอบผลประกอบการหลังควบรวมกิจการทุก ๆ 6 เดือน หลังจากควบรวมกิจการพบว่า ผลประกอบการเจริญเติบโตเป็นที่พึงพอใจของทั้งบริษัท ก และบริษัท ข

## 5.2 ประโยชน์จากการวิจัย

จากการศึกษาการควบรวมกิจการ (Merger and acquisition) ระหว่างบริษัท ข และแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ข ทราบขั้นตอนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของตนเองชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งยังทราบข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งประกอบด้วย ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่อยู่บริษัท ข ก่อนการควบรวมกิจการ และ พนักงานที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก เมื่อทราบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของตนเองชัดเจนมากขึ้น ก็จะทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการเตรียมตัวที่ดีขึ้น หากมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในอนาคต นอกจากนี้การทราบข้อเสนอแนะของพนักงาน ก็จะทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแนวทางการบริหารให้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำไปเป็นแนวทางการป้องกัน (Preventive action) ความผิดพลาดในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

นอกจากผู้บริหาร หรือ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว พนักงานขององค์กรก็ยังสามารถได้ประโยชน์จากการวิจัย คือ ทราบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งการควบรวมกิจการสำเร็จ และ ยังสามารถใช้โอกาสนี้ในการเสนอแนะ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการพัฒนาแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

## 5.3 ข้อจำกัดการศึกษา

จากการทำการศึกษาวิจัยพบว่ามีข้อจำกัดบางประการ คือ เนื่องจากผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) เป็นชาวต่างชาติ และประจำอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ ทำให้การเก็บผลการศึกษาวิจัยทางด้านทรัพยากรบุคคล มาจากตัวแทนจากแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) ซึ่งทำให้ข้อมูลบางประการไม่สามารถเข้าถึงได้ อีกทั้งเนื่องด้วยจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์มีจำนวนจำกัด ทำให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไม่สามารถสะท้อนถึงแนวคิดของพนักงานทั้งหมดในองค์กร นอกจากนี้การศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาของบริษัท ข เพียงกรณีเดียว จึงเป็น



การแสดงแนวคิดเพียงมิติเดียว ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงไม่สามารถกล่าวโดยเหมารวมได้

อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นนับเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อผู้ที่ต้องการเรียนรู้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรแบบควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น กลยุทธ์ ขั้นตอนการบริหาร และการตัดสินใจ ล้วนขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร

#### 5.4 คำแนะนำในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษา ซึ่งเป็นกรณีศึกษาการควบรวมกิจการ (Merger and acquisition) ที่เกิดภายในบริษัท ข เพียงบริษัทเดียว ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรรูปแบบอื่น ๆ, การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือ มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกัน ก็สามารถนำไปศึกษาวิจัยต่อไปได้เพื่อเป็นการเปรียบเทียบว่าการบริการการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปตามทฤษฎีของ Kotter's Eight steps หรือไม่ และ ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

## บรรณานุกรม

- เรืองกุล, จ. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาวิวัฒน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนกรกฎาคม-  
ธันวาคม 2556, 1-10.
- มีชาติ, ว. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ . กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bowen, G. A. (n.d.). *Academia*. Retrieved from Academia:  
[http://www.academia.edu/8434566/Document\\_Analysis\\_as\\_a\\_Qualitative\\_Research  
\\_Method](http://www.academia.edu/8434566/Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method)
- Brannick, D. C. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Sage Publications.
- Higgins, M. J. (2005). The outsourcing of R&D through acquisitions in the pharmaceutical  
industry. 1-47.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition* . Boston : Harvard Business Press.
- Nilufer Ruzgar, M. K. (2014). Role of Managers in Management of Change. *ScienceDirect*, 293-  
298.
- Rattanamayoon, C. (2014). The analysis of organizational change: A Case of Downsizing a  
company in Thailand.
- Saunders, M. L. (n.d.). *Research Methodology*. Retrieved from Research Methodology:  
[http://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/convenience-  
sampling/](http://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/convenience-sampling/)
- Yin, R. K. (2003). *Case Study*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative Research From Start to Finish* . The Guilford Press.



## ภาคผนวก ก

### ผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง

#### ผลการสัมภาษณ์ของผู้นำประจำประเทศของบริษัท ข (Country Lead/Associate Director)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ก และ บริษัท ข ได้เดินทางมาพบปะกับพนักงานในแต่ละ ประเทศของบริษัทของคุณ เพื่อจัด Town Hall meeting แบบ Face to face และ ประกาศสิ่งที่เกิดขึ้น ว่าได้เป็น Partnership กันทางธุรกิจ ทำให้จะมีการถ่ายโอนงานวิจัยและพนักงานแผนก R&D ของ บริษัท ก มาที่บริษัท ข ทั้งหมด ในเดือนมีนาคม 2559 และได้อธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงนี้ ให้พนักงานเข้าใจ ว่าเป็นการขยายตัวทางธุรกิจ โดยบริษัท บริษัท ข จะรับพนักงานของ บริษัท ก ขึ้นมา ทั้งหมด สำหรับ พนักงานที่ไม่ยินดีมาร่วมงานกับ บริษัท ข ทางฝั่ง HR ของ บริษัท ก จะให้ Package ตามอายุงานและเป็นไปตามที่กฎหมายแรงงานระบุไว้ การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงมีความชัดเจน อธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และ บอก effective date ที่พนักงาน บริษัท ก จะมาเริ่มงานกับ บริษัท ข แต่อย่างไรก็ตามพนักงานของทั้ง 2 องค์กรตกใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะพนักงาน ของ บริษัท ก เพราะพนักงานบางคน ทำงานกับ บริษัท ก มาเป็นระยะเวลาหลายสิบปี เนื่องจากการสื่อสาร มีความชัดเจน พนักงาน บริษัท ข มีโอกาสซักถามข้อสงสัย และ ได้รับการยืนยันว่า การรับพนักงาน ของ บริษัท ก เข้ามา ไม่ส่งผลกระทบต่อจำนวนพนักงาน บริษัท ข ที่มีอยู่เดิม ทำให้พนักงานเข้าใจไปใน แนวทางเดียวกัน”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“มีการจัดตั้ง Change Agent ของแต่ละประเทศ โดยประกอบไปด้วย HR และ Country Lead ของทั้ง บริษัท ข และ บริษัท ก หลังจากนั้นจะมีการจัดประชุมรายสัปดาห์ เพื่อให้ Change Agent ของ บริษัท ข และ ของ บริษัท ก ได้พูดคุยกัน โดย Change agent ของ บริษัท ก จะรวบรวมคำถามที่อาจจะเกิดขึ้นจากพนักงานของตนให้กับ Change agent ของฝั่ง บริษัท ข เพื่อให้ทางฝั่ง บริษัท ข รวบรวมข้อมูลและตอบข้อสงสัย ในทุกข้อคำถาม มีการประชุมแบบ face to face ระหว่างบริษัท และมีการสรุป Minutes ของการประชุมทุกครั้ง แล้วส่งให้ Central Team ของทั้ง 2 บริษัท เพื่อรวบรวมเป็น FAQ (Frequently Asked questions) เพื่อที่ Change Agent ของแต่ละประเทศจะได้เข้าใจตรงกัน และ เป็นการแชร์กันของปัญหาที่เกิดขึ้น”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุดูวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่ว่าอย่างไร ? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว ?

“มีการสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิด Smooth Transition และ ไม่มีผลกระทบกับโครงการวิจัยที่กำลังดำเนินการต่อกัน คือ ร่วมกันดำเนิน โครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ และ ใช้ต้นทุนอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำทางด้านสุขภาพ มีการทำ Checklists ของการถ่ายโอนงานและรายชื่อพนักงาน และ จัดเป็น Agreement ของระหว่างบริษัท ข และ บริษัท ก เพื่อทำความเข้าใจ Scope ของงาน และ พนักงานที่มีแนวโน้มจะมาร่วมงานกับ บริษัท ข ก่อให้เกิดความเข้าใจของทั้ง 2 บริษัท และลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง ? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร ?

“มีการจัด Town hall meeting เพื่อเปิดโอกาสให้ซักถามคำถามถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ทำให้แต่ละ department เข้าใจตรงกัน, มีการจัด Department meeting เพื่อให้ได้มีการสื่อสารและลง ในรายละเอียดมากขึ้น และ มีการจัด one on one meeting เพื่อให้ข้อคำถามที่พนักงานอยากถามเป็นการส่วนตัวได้รับคำตอบ โดยการ communicate vision ในแต่ละวิธี (Townhall meeting, Department meeting และ one on one meeting) จะถูกจัดเป็น calendar และเป็น milestone เพื่อให้การสื่อสารต่อเนื่อง และเป็นการสื่อสารในวงกว้าง แล้ว ค่อย ๆ ลงไปในรายละเอียด เพื่อให้พนักงานไม่ตื่นตระหนก และ ได้รับคำตอบที่ตนเองสงสัย”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบแทนและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

- ในระยะก่อนการรวบรวมกิจการ

“Change Agent ของ บริษัท ข จะทำการจัด Regular meeting กับ Change agent ของบริษัท ก หลังจากนั้น เมื่อมีคำถามจากพนักงานฝั่ง บริษัท ก ตัวแทนของแผนก HR ในฝั่ง บริษัท ก จะรวบรวมคำถาม เพื่อส่งต่อไปให้กับ Change agent ของ บริษัท ข เพื่อนำมาทำ Presentation อธิบายทุกคำถาม พร้อมทั้ง Change agent ของ บริษัท ข จะต้องแจ้งให้ทราบว่า ถ้าพนักงานของ บริษัท ก มาอยู่กับ บริษัท ข จะได้รับ Benefit อะไรบ้าง กล่าวโดยสรุปคือ Change agent จะต้องทำให้ พนักงานของ บริษัท ก มาอยู่กับ บริษัท ข ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และในกรณีที่พนักงานของ บริษัท ก ไม่ยินดีที่จะมา Change agent ต้องชี้แจงเหตุผล และ ต้องหาพนักงานมาดูแลโครงการวิจัยแทนคนที่ไม่มีมาให้เร็วที่สุด ก่อนวันที่ 1 มีนาคม 2016 ซึ่งจะเป็นการเริ่มงานวันแรกของ พนักงาน บริษัท ก ที่บริษัท ข นอกจากนี้มีการทำ Role mapping ระหว่างตำแหน่งที่ระบุใน บริษัท ก กับตำแหน่งที่มีใน บริษัท ข เพื่อจะได้ทำให้ benefit และการถ่ายโอนงานสอดคล้องกัน การที่บริษัท ข ได้มีการทำบ้านเป็นอย่างดี ตอบทุกข้อคำถามอย่างโปร่งใส ทำให้คลายข้อสงสัยของพนักงานของ บริษัท ก ลง สุดท้ายพนักงานทุกคนของ บริษัท ก ยินดีเซ็นสัญญาเพื่อมาเป็นพนักงานของ บริษัท ข ในที่สุด ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก”

- ในระยะหลังการรวบรวมกิจการ

“ก็มีการจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ มีการจัดปาร์ตี้เล็ก ๆ ในแต่ละ department เพื่อเป็นการต้อนรับพนักงาน บริษัท ก อย่างอบอุ่น, มีการจัด Team Building เพื่อให้พนักงานของ บริษัท ข และ บริษัท ก ร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน เป็นการสร้างความสามัคคี, มีการจับคู่เป็น Mentor และ Mentee เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องสถานที่ทำงาน กฎ และ ระบบของ บริษัท ข, มีการฝึกอบรมพนักงานของ บริษัท ก เกี่ยวกับระบบของบริษัท ข นอกจากนี้ผู้บริหารได้ตกลงให้พนักงานของ บริษัท ก รับผิดชอบเฉพาะโครงการวิจัยที่เป็นของ บริษัท ก เท่านั้น เพราะ มีความชำนาญใน SOP หลังจากการถ่ายงานมาที่ บริษัท ข ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2016 จนถึงปัจจุบัน คือ เดือนตุลาคม 2016 พบว่า ตอนนี้พนักงานของทั้ง บริษัท ข และ บริษัท ก ค่อนข้างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เข้ากันได้มากขึ้น พนักงาน บริษัท ก ได้ถือโครงการวิจัยของตนเองต่อไป ตามระเบียบข้อบังคับของ บริษัท ก ที่เคยเป็นมา ทำให้การถ่ายโอนงานเป็นไปอย่างราบรื่น และ พนักงานมีความสุขในการทำงาน”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่อย่างไร? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง?

“มีการตั้งเป้าหมาย หลังจากที่พนักงาน บริษัท ก ได้เข้ามาทำงานที่ บริษัท ข เต็มตัวแล้ว ซึ่งคือวันที่ 1 มีนาคม 2016 มีดังนี้ ภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2016 ระบบการโอนเงินของโครงการวิจัยทุกโครงการที่ Hand over มาจาก บริษัท ก จะต้อง Transfer ให้กับแผนก Finance ของบริษัท ข เป็นคนรับผิดชอบการทำทั้งหมด, ภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2016 ระยะเวลาในการส่งรายงานการวิจัยจะต้องเปลี่ยนมาใช้ตามระยะเวลาที่ระบุตามข้อกำหนดของ บริษัท ข เนื่องจากเป็นระยะเวลาที่สั้นกว่าของ บริษัท ก เพื่อที่จะได้รวบรวมข้อมูลวิจัยไปยื่นขอขึ้นทะเบียนยาได้ตามที่ บริษัท ก ต้องการ และ ภายใน 1 ปี นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2016 ระบบบริหารจัดการยาวิจัยของ บริษัท ก ทั้งหมด จะต้องถูกดูแลโดย บริษัท ข โดยให้พนักงานรายงานความคืบหน้าของโครงการวิจัยที่ตนเองรับผิดชอบทุกสัปดาห์ และ Top management สามารถติดตามความคืบหน้าโดยการดึงข้อมูลจากระบบกลางของบริษัท ที่จะแสดงผลเป็น Dashboard ทำให้ผู้จัดการ หรือ ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพนักงานเห็นความคืบหน้าได้ชัดเจนมากขึ้น”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง?

“ทาง Top management คอยส่ง e-mail เกี่ยวกับ โครงการวิจัยใหม่ที่ได้อนุมัติงบประมาณ ให้เริ่มโครงการได้ ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึก Secure และ มั่นใจว่าตนจะมีงานทำต่อเนื่อง ไม่ได้ถูก lay off หากโครงการวิจัยที่ดูแลอยู่จบลง และคอยส่ง e-mail เกี่ยวกับผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นภายใน 6 เดือน หลังจากที่ Transition พนักงานรับรู้ได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปในทางที่ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ทำให้พนักงานของ บริษัท ก เกิดภาวะ Culture shocked แต่กลับรู้สึกว่าตนได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้มีการส่งแบบสอบถามให้กับลูกค้า คือ Project Manager ทางฝั่ง บริษัท ก และทีมแพทย์พยาบาลที่ร่วมทำวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนา”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลง

ในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“มีการนำระยะเวลาในการส่งรายงานเป็นหนึ่งในตัวชี้วัด ในการประเมิน Performance ของพนักงาน โดยมีการประเมิน Performance ปีละ 2 ครั้ง, มีการประชุมแบบ one on one ทุก ๆ เดือน และมีการประชุม office meeting ทุก ๆ เดือน โดยการประชุมจะมีการแสดง Matrics ว่าที่ผ่านมามีการส่งรายงานโครงการวิจัยเป็นอย่างไร เป็นแบบสมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์หรือไม่ ถ้าสมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์ ก็จะมีการชื่นชมในที่ประชุม และ ถ้าไม่ 100 เปอร์เซ็นต์ จะมีการทบทวนและหาสาเหตุที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงที่ดีขึ้น”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“เนื่องจากวิธีการของการจับคู่ให้พนักงานที่อยู่บริษัท ข อยู่เดิมกับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก (Mentor & Mentee) เป็นวิธีที่สร้างสรรค์ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้การให้คำแนะนำเป็นไปในแนวทางเดียวกัน Department Line Manager จึงเห็นควรว่าแผนกทรัพยากรบุคคลควรมีการฝึกอบรมพนักงานที่จะเป็น Mentors ว่าต้องให้คำแนะนำในเรื่องใดบ้าง หรือ อาจมีคู่มือให้กับ Department Line manager และ mentors เพื่ออ่านประกอบการทำหน้าที่ จะได้ไม่สร้างความสับสนให้กับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ทุกคนเข้าใจตรงกัน”



### ผลการสัมภาษณ์ของผู้จัดการแผนกของบริษัท ข (Department Manager)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) มีการสื่อสารแผนการรวบรวมกิจการกับ ผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/Associate Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) เป็นระยะตั้งแต่ช่วงกลางปี 2558 เพื่อแจ้ง ให้ทราบถึงการรวบรวมกิจการระหว่างบริษัท ข และแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก โดยการสื่อสาร จะเป็นการจัด Teleconference และ e-mail อย่างต่อเนื่อง และเน้นย้ำในทุก ๆ การประชุมว่าให้จัดเรื่องนี้ เป็นเรื่องเร่งด่วนและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก จนกระทั่งเดือนพฤศจิกายน 2558 ทาง Senior Management ได้เดินทางมายังประเทศไทย เพื่อจัดการประชุมใหญ่ (Town Hall meeting) เพื่ออธิบาย และสื่อสารการรวบรวมกิจการของทั้ง 2 บริษัทที่เกิดขึ้น ให้ทุกคนรับทราบโดยทั่วกัน และ เป็นการ ป้องกันการเกิดข่าวลือ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้มีการจัดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการทำงานของผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/Associate Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และ หัวหน้าแผนก ทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) เพื่อเป็นตัวผลักดันให้การถ่ายโอนงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยตัวชี้วัดที่สามารถเปิดเผยได้ เช่น พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาจากบริษัท ก ทุกคน (จำนวน 4 คน) ตกลงย้ายมาทำงานที่บริษัท ข เพื่อทำให้โครงการวิจัยที่จะถ่ายโอนมาสามารถดำเนิน ได้อย่างราบรื่น คือ ต้องเป็น 100% Transition”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ข ประกอบไปด้วย กับ ผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ (Country lead/Associate Director), ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และ หัวหน้าแผนก ทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) Country lead ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการเจรจา กับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ก ประจำประเทศไทย เพื่อตอบข้อคำถามที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำประจำประเทศนั้น ๆ ยังมีอำนาจในการบริหารจัดการนโยบาย และ ทรัพยากรบุคคล สาเหตุที่

ต้องเป็นบุคคลดังกล่าว อันเนื่องมาจากตำแหน่งและประสบการณ์ในการบริหารงาน จะทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่อย่างไร ? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าว ?

“ทั้ง 2 บริษัทวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ร่วมกันดำเนิน โครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ และ ใช้ต้นทุนอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำทางด้านสุขภาพ เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง ? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร ?

“การสื่อสารประกอบไปด้วย Town hall meeting, Department meeting, one on one meeting และ E-mail Communication การสื่อสารมีความชัดเจน พนักงานสามารถซักถามได้ทุกเมื่อนอกจากนี้การส่งอีเมลจากผู้บริหารระดับสูงสรุปเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคลได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

- ในระยะก่อนการควบรวมกิจการ

“มีการทำ Role Mapping ระหว่างตำแหน่งที่ระบุในบริษัท ก และ ตำแหน่งที่มีในบริษัท ข เพื่อจะได้ทำให้ผลประโยชน์ หน้าที่ความรับผิดชอบ และ การถ่ายโอนงานสอดคล้องกัน และก็เนื่องจากมีข่าวลือไปยังพนักงานจากบริษัท ก ว่า บริษัทรับทำวิจัยฯ ดังเช่น บริษัท ข งานค่อนข้างหนัก และอาจทำให้พนักงานไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ทำให้ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ของบริษัท ข ต้องเดินทางไปพบกับพนักงานจากบริษัท ก และ ทำการประชุมรายบุคคล เพื่อทำการชี้แจงรายละเอียดขอบข่ายงาน นอกจากนี้ยังมี

ข่าวลือจากพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ของบริษัท ข ว่าไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นทำให้ผู้นำประจำประเทศ (Country lead/Associate Director) และ ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ต้องทำการจัดประชุมแผนก (Department Meeting) เพื่อปรับความเข้าใจของพนักงาน และมอบหมายหน้าที่การบริหารจัดการเอกสารของโครงการวิจัยจากบริษัท ก ให้กับพนักงานที่รู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เขาได้มีส่วนร่วมและเป็นริ้วแรงสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้”

- ในระยะหลังการควมรวมกิจการ

“ได้มีการจับคู่ระหว่างพนักงานของบริษัท ข อยู่เดิม และ พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องสถานที่ทำงาน กฎระเบียบของบริษัท ข อีกทั้งคอยเป็นที่ปรึกษาปัญหา, มอบหมายหัวข้อฝึกอบรมให้กับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก เกี่ยวกับระบบของบริษัท ข ภายใน 6 เดือนหลังจากวันที่ 1 มีนาคม 2560 และได้ทำประชุมรายบุคคล (One on One meeting) สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในช่วง 3-6 เดือนแรก เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับพนักงาน และ ติดตามปัญหาที่เกิดขึ้น”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่ว่าไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ภายใน 3 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ได้ทำการแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้บริหารวิจัย และเครื่องมือแพทย์จากบริษัท ก เป็นบริษัท ข ให้แพทย์ พยาบาล และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับทราบ ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 จะต้อง Training กฎระเบียบของบริษัท ข ให้เสร็จเรียบร้อย และต้องมีการถ่ายโอนระบบการเงินมาให้บริษัท ข ภายใน 1 ปี นับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ให้บริษัท ข เป็นคนบริหารวิจัยเอง”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ได้ทำสรุปผลประกอบการจากการควมรวมกิจการทุก ๆ 6 เดือน ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบทั่วกัน ซึ่งเป็นผลประกอบการที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้พนักงานเชื่อมั่น และ เกิดแรงบันดาลใจที่ว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น และมีการส่งแบบสอบถามทุก ๆ 3 เดือน (Quarterly survey) เพื่อสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น และ เป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงาน เพื่อนำไปแก้ปัญหที่เกิดขึ้นอย่างทันที่”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“มีการประเมิน Performance และ Behaviour ตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท ข และ KPI ก็จะเป็นไปตามวัฒนธรรมของบริษัท ข ทั้งหมด โดยจะประเมิน Performance ปีละ 2 ครั้ง และ ทำ one on one meeting ทุกเดือน”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากให้ HR support ทางด้านคำแนะนำของการเป็น Mentor และ Mentee มากกว่านี้ หรือ อาจมีคู่มือให้กับ Department Line manager และ mentors เพื่ออ่านประกอบการทำหน้าที่ จะได้ไม่สร้างความสับสนให้กับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ทุกคนเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ตามแนวทางปฏิบัติของบริษัท ข จะมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) ซึ่งจะเป็นผู้ที่รู้รายละเอียดของโครงการวิจัยนั้น ๆ เป็นอย่างดี ตรวจสอบ/อนุมัติรายงานของโครงการวิจัย และ มีอำนาจในการตัดสินใจแทนบริษัทที่เป็นบริษัทคู่ค้า แต่พบว่าโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมาจากบริษัท ก บางโครงการ ไม่มีผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) ทำให้ Department Line manager ต้องมาลงรายละเอียดในแต่ละโครงการวิจัยด้วยตนเอง ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัท ข และ ทำให้การดำเนินโครงการวิจัยราบรื่นมากขึ้น เพราะ Department Line Manager จะดูภาพกว้าง ในขณะที่ ผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) จะดูภาพแคบและดูรายละเอียดของโครงการวิจัย”

**ผลการสัมภาษณ์ของตัวแทนแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัท ข**  
**(Representative of Human Resource Manager)**

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“มีการสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน โดยการทำ Town Hall Meeting โดยผู้บริหารระดับสูง และ department Meeting โดย Country Lead, Department manager และ HR manager โดยการประชุมดังกล่าวก็ได้เปิดโอกาสให้พนักงาน รับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และมีโอกาสซักถามข้อสงสัย”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงาน และมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“มีการแต่งตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตำแหน่ง ประกอบด้วย Country lead/ Associate Director Department Line manager และ Human Resource manager”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่ อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ดังกล่าว?

“การสื่อสารประกอบไปด้วย Town hall meeting, Department meeting, one on one meeting และ E-mail Communication การสื่อสารมีความชัดเจน พนักงานสามารถซักถามได้ทุกเมื่อ นอกจากนี้การส่งอีเมลจากผู้บริหารระดับสูงสรุปเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานเข้าใจ วิสัยทัศน์ขององค์กร”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“ใช้การสื่อสาร โดยทำ Town hall meeting, Department meeting, one on one meeting และ E-mail Communication การที่มีทั้งการสื่อสารแบบแบบพูดคุยเจรจาและมีหลักฐานสรุปการประชุม ทำให้พนักงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ก่อนการรวบรวมกิจการ HR ทำหน้าที่ในการตอบคำถามที่เกิดขึ้นจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ พนักงานของบริษัท ก หลังการรวบรวมกิจการ HR จัดกิจกรรม Teambuilding และ จับคู่เป็น Mentor และ Mentee”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“Short term win ในด้าน HR คือ 100% Transition คือ พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ข ย้ายมาบริษัท ข ทั้งหมด และ ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก ทุกคนต้องได้รับการอบรมระเบียบข้อบังคับของบริษัท ข อย่างครบถ้วนสมบูรณ์”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“Senior Management ได้ทำสรุปผลประกอบการจากการรวบรวมกิจการทุก ๆ 6 เดือน ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบทั่วกัน เพื่อจะได้เห็นความคืบหน้าหลังการเปลี่ยนแปลง และ ให้พนักงานทำ Survey ทุก ๆ 3 เดือน เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ และ อุปสรรคหลังการรวบรวมกิจการ”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“ให้มีการประเมิน Performance และ Behaviour ตามกฎระเบียบและวัฒนธรรมของบริษัท ข โดยจะประเมินปีละ 2 ครั้ง และ พนักงานจะทำ One on one meeting เดือนละครั้ง”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร ไม่มีคำแนะนำอื่น ๆ เพิ่มเติม

## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 1)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ได้รับอีเมลแจ้งจาก Senior Management 2 เดือนก่อนการควบรวมกิจการ ว่าบริษัท ข จะทำการควบรวมแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก แสดงให้เห็นว่าบริษัท ข ก็เกิดความมั่นใจในการทำงานให้กับบริษัท ข”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมทำงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ Country Lead, Line manager และ HR น่าจะถูกแต่งตั้งโดย ตำแหน่งและความรับผิดชอบ”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเป็น ไปแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ ต้องการมียา ใหม่ออกสู่ท้องตลาดเร็วขึ้น และ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของตน”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสารโดย Town Hall meeting, Department meeting และ E-mail ก็ค่อนข้างเข้าใจ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ดีในแง่ของการทำงานก็ไม่ได้รับผลกระทบอะไร แต่ จะมีโครงการวิจัยและเพื่อนร่วมงานเข้ามาใหม่ในวันที่ 1 มีนาคม 2559”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ก่อนวันที่ 1 มีนาคม 2559 มีพนักงานบางคนถูก Assigned ให้เป็น Mentor และ บางคนให้บริหารจัดการเอกสารที่รับโอนมาจากบริษัท ก”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ในการดำเนินงานไม่ได้รับผลกระทบอะไร จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับ Short term win แต่เข้าใจว่าในอนาคตจะเป็นผลดีต่อบริษัท ข”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ได้รับอีเมลประกาศจากทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ว่ามีจำนวนโครงการวิจัยจำนวนมากถ่ายโอนมาจากบริษัท ก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัท ข กำลังเจริญเติบโต เกิดความมั่นใจในการทำงานให้กับบริษัท ข”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“KPI น่าจะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นวัฒนธรรมขององค์กร”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“แม้จะไม่ได้ผลกระทบในด้านการดำเนินงาน ก็อยากทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ว่าเกิดขึ้นแล้วบริษัท ข ได้รับผลประโยชน์อะไรบ้าง”



## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 2)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2558 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ข ร่วมกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย ได้เดินทางมาพบปะกับพนักงานในแต่ละประเทศของบริษัทของ ตน เพื่อจัด Town Hall meeting แบบ Face to face และ ประกาศสิ่งที่เกิดขึ้นว่าบริษัท ก และ บริษัท ข ได้เป็น Partnership กันทางธุรกิจ โดยจะถ่ายโอนงานและคนมาวันที่ 1 มีนาคม 2559 นอกจากนี้มี Department meeting เพื่อระบุนงานที่พนักงานต้องช่วยเหลือและให้การต้อนรับ เช่น จัดการเอกสาร และ การเป็น Mentor ทำให้รู้สึกรเร่งด่วน ต้องทำให้ทันก่อนพนักงานจากบริษัท ก จะย้ายมา”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับการงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“Country lead, Department Line Manager และ HR manager ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตำแหน่ง”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“มีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ บริษัท ก ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยา และ บริษัท ข ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการวิจัยยา”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสารโดย Town Hall meeting, department meeting, One on one meeting และ E-mail Communication ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น รู้สึกโอเคกับการสื่อสาร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“พนักงานบางคนเป็น Mentor บางคนจัดหาอุปกรณ์และบริหารเอกสารที่จะย้ายมาจากบริษัท ก”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ไม่แน่ใจในเรื่องของ Short Term win เพราะ ไม่ได้รับผลกระทบในด้านการดำเนินงาน หรือ โปรเจกต์ที่ดูแลอยู่ แต่รู้สึกปลอดภัย เพราะ บริษัท ข กำลังเติบโต”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ทราบว่าจะมีโครงการวิจัยถ่ายโอนมา บริษัทกำลังเติบโต เกิดความมั่นใจ”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“เพิ่มเติมการประเมินพฤติกรรม Enterprise Teamwork ทำให้ทั้ง 2 บริษัทกลายเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากความก้าวหน้าของการดำเนินงานหลังจากการควบรวมกิจการ”

### ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 3)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“มีการทำ Town Hall Meeting, Department Meeting และ E-mail ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และ ระยะเวลาในการควบรวมกิจการ รู้สึกเร่งด่วน ในการต้อนรับสมาชิกใหม่ แต่ในด้านการ ทำงานไม่ได้รับผลกระทบ”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“Country lead, Department Line Manager และ HR manager ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตำแหน่ง”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“มีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ บริษัท ก ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยา และ บริษัท ข ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการวิจัย ดังนั้นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และ บริษัท ข จะทำให้มีจำนวนโครงการวิจัยมากขึ้น และมีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสูเป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสาร โดย Town Hall meeting, department meeting, One on one meeting และ E-mail Communication ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น รู้สึกพอใจกับการสื่อสาร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“พนักงานบางคนเป็น Mentor บางคนจัดหาอุปกรณ์และบริหารเอกสารที่จะย้ายมาจากบริษัท ก”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ไม่แน่ใจในเรื่องของ Short Term win เพราะไม่ได้รับผลกระทบในโครงการวิจัยที่ดูแลอยู่”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“รู้สึก Secure ในบริษัท ข”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“เพิ่ม Enterprise Teamwork ในผลการประเมิน Behaviour ประจำปี”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากให้ HR แนะนำ หรือ จัด Training ในการเป็น Mentor เพื่อจะได้ให้คำแนะนำที่ดีและเหมาะสม”

### ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 4)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“มีการสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน โดยการทำ Town Hall Meeting แบบ Face to face, Department Meeting และ E-mail ประกาศว่าบริษัท ก และ บริษัท ข เป็น Partnership มนการดำเนินธุรกิจการวิจัย และ จะมีการถ่ายโอนพนักงานและ โครงการวิจัยจากบริษัท ก มาที่บริษัท ข”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงาน และมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“มีการแต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตำแหน่ง ประกอบด้วย Country Lead, Department Manager และ HR Manager”

3. สร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“มีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ บริษัท ก ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยา และ บริษัท ข ต้องการ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการวิจัย ดังนั้นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และ บริษัท ข จะทำให้ มีจำนวนโครงการวิจัยมากขึ้น และมีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสูเป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไม่อย่างใด ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสาร โดย Town Hall meeting, department meeting, One on one meeting และ E-mail Communication ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น รู้สึกพอใจกับการสื่อสาร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ในส่วนตัวได้รับการ Assign ให้เป็นผู้บริหารจัดการเอกสารของโครงการวิจัยที่ย้ายมาจากบริษัท ข เมื่อการบริหารเรียบร้อยก็รายงานให้ Department Manager รับทราบ”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ไม่แน่ใจในเรื่องของ Short Term win”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มั่นใจในองค์กรมากขึ้น รู้สึกปลอดภัย”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“เพิ่ม Enterprise Teamwork ในผลการประเมิน Behaviour ประจำปี”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“หากเป็นไปได้ต้องการทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงหลังการรวบรวมกิจการ เช่นเดียวกันกับพนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก”

## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 5)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“มีการทำ Town Hall Meeting, Department Meeting และ E-mail ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และ ระยะเวลาในการควบรวมกิจการ รู้สึกเร่งด่วน ในการต้อนรับสมาชิกใหม่ แต่ในด้านการ ทำงานไม่ได้รับผลกระทบ”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“โดยตำแหน่งแล้ว ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย Country Lead, Department Manager, และ HR Manager”

3. สร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“มีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ บริษัท ก ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยา และ บริษัท ข ต้องการ เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการวิจัยฯ ดังนั้นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และ บริษัท ข จะทำให้ มีจำนวน โครงการวิจัยมากขึ้น และมีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสาร โดย Town Hall meeting, department meeting, One on one meeting และ E-mail Communication ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ได้ซักถามข้อสงสัย รู้สึกพอใจกับการ สื่อสาร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ถูก Assigned ให้เป็น Mentor ในการดูแลพนักงานที่จะย้ายมาจากบริษัท ก”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ไม่ทราบในรายละเอียดของ Short Term Win แต่คาดว่า บริษัทมีแนวโน้มที่ดีหลังการเปลี่ยนแปลง”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้รู้สึกว่องไวการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มั่นใจในองค์กรมากขึ้น รู้สึกปลอดภัย ก็เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานที่บริษัท ข ให้ดียิ่งขึ้น มีโอกาสเติบโต”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“เพิ่ม Enterprise Teamwork ในผลการประเมิน Behaviour ประจำปี โดยให้นำหนักข้อนี้อันถึง 40%”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากให้ HR จัด Training การเป็น Mentor ที่บริษัท ข ต้องการ เพื่อที่ Mentor ทุกคนจะได้ยึดปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน”



## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 6)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ทำ Town Hall Meeting, Department Meeting และ E-mail ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และ ระยะเวลาในการควบรวมกิจการ รุ้สึกเร่งด่วน”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกแต่งตั้งโดยตำแหน่ง และ หน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย Country Lead, Department Manager และ HR Manager”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“ต้องการเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่ เลยควบรวมกิจการ เพื่อผลประโยชน์ ทางด้านธุรกิจ”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสาร โดย Town Hall meeting, department meeting, One on one meeting และ E-mail Communication ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ได้ซักถามข้อสงสัย รุ้สึกพอใจกับการ สื่อสาร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรค ที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทน

เมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ทราบว่ามีพนักงานบางคนได้มอบหมายให้ดูแลเอกสาร โครงการวิจัย บางรายให้ดูแลเพื่อนร่วมงานให้ โดยการจับคู่”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ไม่ทราบในรายละเอียดของ Short Term Win”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“เมื่อองค์กรเติบโต ก็รู้สึกมีแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพราะ องค์กรกำลังไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น และเราเองก็มีโอกาสในการเจริญเติบโต”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“ในการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน ต้องเพิ่มการประเมินพฤติกรรมด้วย โดยการเพิ่ม Enterprise Teamwork 40% ในการประเมินประจำปี”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“ทราบว่าบริษัทน่าจะได้ผลประโยชน์ในระยะยาวหลังจากการควบรวมกิจการ แต่ก็อยากให้อสื่อสารความสำเร็จหลังการควบรวมให้ต่อเนื่องกว่านี้”

## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานที่อยู่บริษัท ข ตั้งแต่ก่อนเกิดการควบรวมกิจการ (คนที่ 7)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ทำ Town Hall Meeting, Department Meeting และ E-mail ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและ ระยะเวลาในการควบรวมกิจการ รู้สึกเร่งด่วนในการต้อนรับเพื่อนร่วมงาน”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกแต่งตั้งโดยตำแหน่ง และ หน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย Country Lead, Department Manager และ HR Manager”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“บริษัท ก ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยาและบริษัท ข ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม การวิจัยฯ ดังนั้นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ก และ บริษัท ข จะทำให้มีจำนวน โครงการวิจัย มากขึ้น และมีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน: บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสาร โดย Town Hall meeting, department meeting, One on one meeting และ E-mail Communication ทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ได้ซักถามข้อสงสัย รู้สึกพอใจกับการ สื่อสาร เพราะ มีทั้งแบบ Face to face และ แบบที่มีลายลักษณ์อักษร”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ: ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ทราบว่ามีพนักงานบางคนได้มอบหมายให้ดูแลเอกสาร โครงการวิจัย บางรายให้ดูแลเพื่อนร่วมงานให้ โดยการจับคู่”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ไม่แน่ใจว่า Short Term Win มีอะไรบ้าง”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“รู้สึกมีแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพราะ องค์กรกำลังไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“ปรับ KPI ตรงหัวข้อ Behaviour ให้มี 40% Enterprise Teamwork จะได้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงมากกว่านี้ จึงอยากให้มีการสื่อสารความก้าวหน้าหลังการครบวงจรกิจการ และ Short Term Win”

## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก (คนที่ 1)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ทราบถึงความเร่งด่วน เนื่องจาก ผู้จัดการแผนก (Department Manager) ของบริษัท ก เรียก ประชุมแผนกด่วน และบอกระยะเวลาที่จะต้องถ่ายโอนงานจากบริษัท ก ไป บริษัท ข ทำให้ ต้องรีบวางแผนงานอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การถ่ายโอนงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมทำงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัท ก ก็มีการจัดตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละประเทศเช่นกัน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ก ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการแผนก วิจัยและพัฒนา (Medical Director) ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และ หัวหน้าแผนก ทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) โดยผู้จัดการแผนก (Department Line manager) มีหน้าที่ โดยตรง ในการทำความเข้าใจกับพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนา ดูแลโครงการวิจัยที่จะถ่ายโอนไป ยังบริษัท ข และ ผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะ ได้รับเมื่อย้ายไปอยู่ที่บริษัท ข แล้ว ทั้งนี้จะต้องทำให้ การถ่ายโอนเป็นไปอย่างราบรื่น และ โครงการวิจัยสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่มีอุปสรรค”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“การรวบรวมกิจการเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัท ก ต้องการเพิ่มผลประกอบการ จึงได้กระทำการ จัดโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งหมดทั่วโลก โดยทำการรวบรวมกิจการ หรือ ยุบบางแผนกที่ไม่สามารถ ควบคุมค่าใช้จ่ายได้ นอกจากนี้ยังเพื่อให้บริษัท ก สามารถมียาใหม่ออกจำหน่ายสู่ท้องตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางด้านสุขภาพ ในอุตสาหกรรมยา”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง ? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร ?

“มี Town hall Meeting กับ Top Management เพื่อบอกความจำเป็นของการควบรวมกิจการ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสซักถามข้อสงสัย, มี Department Meeting กับผู้จัดการแผนก (Department Manager) เพื่อวางแผนถ่ายโอนงานไปยังบริษัท ข และ One on one meeting กับผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) เพื่อเจรจาผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับหลังจากพ้นสถานภาพการเป็นพนักงานของบริษัท ก”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดการอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

- ก่อนการควบรวมกิจการ

“Department Line manager ของบริษัท ก ทำการวางแผนในการถ่ายโอนโครงการวิจัยว่าพนักงานควรทำอะไรก่อน-หลัง เพื่อให้การดำเนินโครงการวิจัยสามารถดำเนินต่อได้อย่างราบรื่นและเป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ นอกจากนี้ Department Line manager ยังให้การแนะนำพนักงานว่า บริษัท ข เป็นบริษัทที่มีโครงการวิจัยเป็นจำนวนมาก การได้มีโอกาสย้ายไปทำงานที่บริษัท ข จะทำให้มีประสบการณ์การวิจัยที่หลากหลายยิ่งขึ้น”

- หลังการควบรวมกิจการ

“ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) ของบริษัท ข ได้ทำประชุมรายบุคคล (One on One meeting) สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ในช่วง 3-6 เดือนแรก และ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) บริษัท ข ได้ทำการประชุมรายบุคคล (One on One meeting) ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2559 เพื่อสอบถามความรู้สึกของพนักงาน และ แนะนำผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเป็นพนักงานของบริษัท ข”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับ

การเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่ว่าอย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ภายใน 3 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ได้ทำการแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้บริหารวิจัย และเครื่องมือแพทย์จากบริษัท ก เป็นบริษัท ข ให้แพทย์ พยาบาล และ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับทราบ และ ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 จะต้อง Training กฎระเบียบของบริษัท ข ให้เสร็จเรียบร้อย และ ต้องมีการถ่ายโอนระบบการเงินมาให้บริษัท ข ”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ได้รับอีเมลสรุปผลประกอบการที่ดีขึ้นจากทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่เกิดขึ้น และ รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ได้น่ากลัวอย่างที่คิดไว้ และ มีการทำแบบสอบถามทุก ๆ 3 เดือน (Quarterly survey) เพื่อเป็นการสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงานให้ผู้บริหารระดับสูง (Senior management) รับทราบ และ นำไปปรับแก้ไขอย่างทันที่”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“จากการคุย One on one กับ Department Manager มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานและพฤติกรรม ซึ่งแตกต่างจากบริษัท ก”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก แนะนำว่าควรมีผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) เช่นเดียวกันกับโครงการวิจัยอื่น ๆ ของบริษัท ข เพื่อสอบถามในรายละเอียดของโครงการวิจัย เวลาที่แพทย์ พยาบาล มีคำถามนอกเหนือจากที่พนักงานจะตัดสินใจได้”

## ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก (คนที่ 2)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และโอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“ในช่วงเดือนกันยายน 2558 พนักงานที่มาจากบริษัท ก ได้รับแจ้งจากผู้บริหารระดับบน ให้ทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากเพื่อเป็นการเพิ่มผลประกอบการ ให้กับทางบริษัท จึงจะมีการปรับ โครงสร้างของแผนกที่มีค่าใช้จ่ายสูง นอกจากเหตุผลของการเพิ่ม ผลประกอบการของบริษัทกล่าวคือ แผนกวิจัยและพัฒนาเป็นแผนกที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก และ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการบริหารดูแล ดังนั้นการขายแผนกวิจัยและพัฒนาให้กับบริษัท ข ซึ่งเป็นบริษัทรับทำวิจัยอยู่แล้วนั้น ย่อมเป็นโอกาสที่บริษัท ก จะมียาตัวใหม่ ๆ ออกสู่ท้องตลาดเร็วขึ้น ก่อให้เกิดรายได้ให้กับบริษัท ก ได้เร็วยิ่งขึ้น พนักงานของแผนกวิจัยและพัฒนาเองก็จะได้มีโอกาส ร่วมงานกับบริษัทที่เชี่ยวชาญในการทำวิจัย โดยพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาจะต้องย้ายไป ทำงานที่บริษัท ข ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2559 เป็นต้นไป เมื่อมีการระบุระยะเวลาในการถ่ายโอนงาน ทำให้รู้สึกถึงความเร่งด่วนและต้องวางแผนถ่ายโอนงานไปยังบริษัท ข โดยเร็วที่สุด”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“มีการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตำแหน่งและประสบการณ์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการแผนกวิจัยและพัฒนา (Medical Director) ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager)”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?



“บริษัท ก ต้องการเพิ่มผลประกอบการ จึงยุบบางแผนกที่ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้นอกจากนี้ยังเพื่อให้บริษัท ก สามารถมีขายใหม่ออกจำหน่ายสู่ท้องตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำทางด้านสุขภาพ ในอุตสาหกรรมยา จึงตัดสินใจควบรวมกับบริษัท ข ซึ่งเป็นบริษัทวิชัยยา”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจนเกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง ? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร ?

“มีการสื่อสารด้วยวิธี Town Hall meeting, Department meeting และ one on one meeting ซึ่งก็เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี แล้วก็ได้มีการซักถามข้อสงสัย”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ: ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ก่อนการถ่ายโอนมายังบริษัท ข Department Line manager ของบริษัท ก ทำการวางแผนในการถ่ายโอนโครงการวิจัย ว่าพนักงานควรทำอะไรก่อน-หลัง จากนั้นเมื่อมาอยู่ที่บริษัท ข แล้วก็มีการประชุมแบบ One on one meeting ทุกสัปดาห์ เพื่อสอบถามความคืบหน้าและปัญหาของโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมา”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ภายใน 3 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ได้ทำการแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้บริหารวิชัยยา และเครื่องมือแพทย์จากบริษัท ก เป็นบริษัท ข ให้แพทย์ พยาบาล และ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับทราบ และ ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 จะต้อง Training กฎระเบียบของบริษัท ข ให้เสร็จเรียบร้อย และ ต้องมีการถ่ายโอนระบบการเงินมาให้บริษัท ข”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการ

ใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ได้รับอีเมลสรุปผลประกอบการที่ดีขึ้นจากทางผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) และมีการทำแบบสอบถามทุก ๆ 3 เดือน (Quarterly survey) เพื่อเป็นการสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงานให้ผู้บริหารระดับสูง (Senior management) รับทราบ และนำไปปรับแก้ไขอย่างทันท่วงที”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“KPI ที่เปลี่ยนแปลงไปจากบริษัท ก ทำให้รู้สึกถึงความเป็นระบบระเบียบ และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากให้มีการประชุมแบบกลุ่ม (Group Meeting) ระหว่างผู้จัดการแผนก (Department Line Manager) กับ พนักงานที่ย้ายมาจากบริษัท ก เดือนละครั้ง เพื่อที่จะได้มีการแบ่งปันความคิดในแนวทางการแก้ปัญหา”

### ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก (คนที่ 3)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“มีการเรียกประชุมแผนกด่วนหลังจากที่ผู้จัดการแผนกขึ้นไปประชุมกับ Top Management ทำให้รู้สึกว่าจะต้องมีเรื่องเร่งด่วน นอกจากนี้ผู้จัดการแผนกยังมาพร้อมกับ Milestone ว่าต้องทำอะไร ก่อนหลังเพื่อจะได้ถ่ายโอนโครงการวิจัยให้ทันวันที่ 1 มีนาคม 2559”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“มีการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตำแหน่งและประสบการณ์ Medical Director Department Line manager และ Human Resource manager”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“เพื่อเป็นการเพิ่มผลประกอบการให้กับบริษัท ก และ เพื่อให้บริษัท ก เป็นผู้นำใน อุตสาหกรรมยา”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“มีการสื่อสารด้วยวิธี Town Hall meeting, Department meeting และ one on one meeting ได้มีโอกาสสอบถามรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกับ HR, department manager และ Medical Director จนเข้าใจสาเหตุและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรค ที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทน

เมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัท ได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ก่อนย้ายมายังบริษัท ข Department Line manager ของบริษัท ก ทำการวางแผนในการถ่ายโอนโครงการวิจัย ว่าพนักงานควรทำอะไรก่อน-หลัง จากนั้นเมื่อมาอยู่ที่บริษัท ข แล้วก็มีการประชุมแบบ One on one meeting ทุกสัปดาห์ เพื่อสอบถามความคืบหน้าและปัญหาของโครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมา”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กร ได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ภายใน 3 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ได้ทำการแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้บริหารวิจัย และเครื่องมือแพทย์จากบริษัท ก เป็นบริษัท ข ให้แพทย์ พยาบาล และ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับทราบ และ ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 จะต้อง Training กฎระเบียบของบริษัท ข ให้เสร็จเรียบร้อย และ ต้องมีการถ่ายโอนระบบการเงินมาให้บริษัท ข”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ต้องทำ Survey ทุก ๆ 3 เดือน เพื่อรวบรวมปัญหาและอุปสรรคให้ข้างบนรับทราบและก็มีอีเมลสรุปว่าผลประกอบการดีขึ้น หลังจากการย้ายมา 6 เดือน”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ ยั่งยืน ?

“ตัวชี้วัดในการประเมิน Performance และ Behaviour เปลี่ยนแปลงไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท ข”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร

“อยากให้แผนกเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ของบริษัท ก และ บริษัท ข เชื่อมต่อระบบของการเก็บไฟล์เอกสารหลังจากที่บริษัท ก และ บริษัท ข ลงนามในสัญญาร่วมกัน เพื่อที่พนักงานจะได้ไม่ต้องทำการถ่ายโอนไฟล์เอกสารทีละไฟล์”

### ผลการสัมภาษณ์ของพนักงานบริษัท ข ที่ย้ายมาจากแผนกวิจัยและพัฒนาของบริษัท ก (คนที่ 4)

1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency) โดยการสำรวจตลาด, คู่แข่ง, วิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และ โอกาสให้กับองค์กร: คุณคิดว่าพนักงาน รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนหรือไม่? ทางบริษัท ข มีวิธีสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนอย่างไร ให้กับพนักงาน? มีเหตุผลอะไรบ้าง ที่กระทำวิธีดังกล่าว?

“มีการเรียกประชุมแผนกด่วนหลังจากที่ผู้จัดการแผนกขึ้นไปประชุมกับ Top Management ทำให้รู้สึกว่าจะต้องมีเรื่องเร่งด่วน นอกจากนี้ผู้จัดการแผนกยังมาพร้อมกับ Milestone ว่าต้องทำอะไร ก่อนหลัง เพื่อจะได้ถ่ายโอนโครงการวิจัยให้ทันวันที่ 1 มีนาคม 2559”

2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) การนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมทำงานและมีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ ได้เป็นอย่างดี: บริษัทมีการก่อตั้งทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่? และ ประกอบไปด้วยใครบ้าง? ทำไม จึงต้องเป็นบุคคลเหล่านี้? ตำแหน่งของบุคคลเหล่านี้มีมีตำแหน่งใดบ้าง?

“มีผู้อำนวยการแผนกวิจัยและพัฒนา (Medical Director) ผู้จัดการแผนก (Department Line manager) และ หัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะเพราะ ตำแหน่ง และ หน้าที่ความรับผิดชอบ”

3. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) โดยให้ทีมงานมาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัย สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล: ได้มีการระบุวัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร? บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ไปสู่วัตถุประสงค์ หรือ สร้างวิสัยทัศน์ ดังกล่าว?

“เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยา โดยการออกยาใหม่ก่อนคู่แข่ง”

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the change vision) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน ได้มีโอกาสซักถามจน เกิดความเข้าใจ เห็นภาพตรงกัน และ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน : บริษัททำการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างไร ด้วยวิธีอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการสื่อสารที่กระทำเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร?

“การสื่อสารด้วยวิธี Town Hall meeting, Department meeting และ one on one meeting ได้มีโอกาสสอบถามรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกับ HR, department manager และ Medical Director จนเข้าใจ”

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowering Broad-Based Actions) การกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กร ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ : ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ แผนกทรัพยากรบุคคล ได้มีการดูแล จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไรบ้าง? ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุผล ทางบริษัทได้มอบหมายให้ใครเป็นผู้บริหารจัดการ ?

“ก่อนย้ายมายังบริษัท ข Department Line manager ของบริษัท ก แจก Checklist ในการถ่ายโอนโครงการวิจัย ว่าพนักงานควรทำอะไรก่อน-หลัง จากนั้นเมื่อมาอยู่ที่บริษัท ข แล้วก็มีการประชุมแบบ One on one meeting ทุกสัปดาห์ เพื่อสอบถามความคืบหน้าและปัญหาของ โครงการวิจัยที่ถ่ายโอนมา”

6. การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นอันดับต่อไป: ทางผู้บริหารขององค์กรได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ หรือไม่อย่างไร ? มีกลวิธีในการควบคุม ติดตามเป้าหมายระยะสั้นนี้อย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ?

“ภายใน 3 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 ได้ทำการแจ้งเปลี่ยนแปลงผู้บริหารวิจัย และเครื่องมือแพทย์จากบริษัท ก เป็นบริษัท ข ให้แพทย์ พยาบาล และ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับทราบ และ ภายใน 6 เดือนนับจากวันที่ 1 มีนาคม 2559 จะต้อง Training กุระเบียขของบริษัท ข ให้เสร็จเรียบร้อย และ ต้องมีการถ่ายโอนระบบการเงินมาให้บริษัท ข”

7. การสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating gains and producing even more change) เช่น มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า, สร้างโครงการใหม่ ๆ หรือ เปลี่ยนแปลงทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง: ทางบริษัทมีแผนการหรือวิธีการอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จตลอดรอดฝั่ง ?

“ต้องทำ Survey ทุก ๆ 3 เดือน เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารรับทราบ และนำไปแก้ไขปรับปรุง หรือ พัฒนา และก็มีอีเมลสรุปว่าผลประกอบการดีขึ้น หลังจากการย้ายมา 6 เดือน”

8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Anchoring New Approaches in the culture) ต้องมีการตอกย้ำ ค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร: ทางบริษัทมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และยั่งยืน ?

“Line Manager จะคุย One on one เพื่ออธิบายตัวชี้วัด ให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท  
ฯ”

9. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีข้อเสนอแนะต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างไร  
“ควรมีผู้จัดการประจำโครงการวิจัย (Clinical Trial Manager) เพื่อสอบถามในรายละเอียด  
ของโครงการวิจัย เวลาที่แพทย์ พยาบาล มีคำถามนอกเหนือจากที่พนักงานจะตัดสินใจได้”

