

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
กรณีศึกษาการควรวรมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
กรณีศึกษาการควมรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



นายเสถียรพงศ์ องค์กรรัตน์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรภัษ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จันทามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการควมรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทยฉบับนี้จะสำเร็จลุล่วงไม่ได้ หากปราศจากความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ท่านแรกผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเกษม กั้นตามระ, Ed.D. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการคำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์อีกสองท่าน ท่านแรก ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว, Ph.Ds. ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และท่านที่สอง รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ณ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้านทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติ รวมถึงกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์และตอบคำถามของผู้วิจัย

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ทุกคนได้ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนมาตลอด รวมถึงเพื่อนสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น 19C ทุกคน สำหรับกำลังใจและคำแนะนำ ตลอดระยะเวลาในการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความปรารถนาดีของทุกท่านอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

เสถียรพงศ์ อิงครัตน์

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการควบรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

ANALYZING CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF THE MERGER OF HARD DISK MANUFACTURING PLANT IN THAILAND

เสถียรพงศ์ อิงครัตน์ 5950406

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D., ผศ.ดร.พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds.

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงโดยการควบรวมกิจการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจในปัจจุบันซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดและแข่งขันได้ ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากกรณีศึกษาการควบรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลงและความรู้สึกของบุคลากรในระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยเสนอให้กับผู้บริหาร เพื่อนำไปพิจารณาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มคือผู้บริหาร ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและพนักงานรวม 17 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ทักษะคิด และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารคือ ควรดูแลเอาใจใส่ในรายละเอียด การปรับการทำงานให้เป็นมาตรฐาน การประสานกันระหว่างองค์กรที่ควบรวม การเพิ่มความรู้และรับฟังปัญหาของพนักงาน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการกับความรู้สึก ควรลดความกังวลใจของพนักงานและให้สื่อสารถึงความสำเร็จ

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง/ การควบรวมกิจการ/ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง/ ความรู้สึกระหว่างการเปลี่ยนแปลง/ กระบวนการทำงาน

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญตาราง | ฉ |
| สารบัญรูปภาพ | ช |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| 2.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges | 5 |
| 2.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย Kurt Lewin | 7 |
| 2.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย John Kotter | 8 |
| 2.4 การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) | 11 |
| 2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร | 12 |
| 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 14 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 18 |
| 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย | 18 |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย | 19 |
| 3.3 การเก็บข้อมูล | 20 |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล | 25 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 26 |
| 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง | 26 |
| 4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร | 27 |
| 4.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย John Kotter | 33 |
| 4.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges | 45 |
| บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด | 49 |
| 5.1 อภิปรายผลการวิจัย | 49 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร | 52 |
| 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป | 57 |
| บรรณานุกรม | 58 |
| ประวัติผู้วิจัย | 60 |



สารบัญตาราง

| ตาราง | หน้า | |
|-------|--|----|
| 2.1 | สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 14 |
| 3.1 | แสดงข้อคำถามที่จะใช้สอบถามข้อมูลทั่วไป | 20 |
| 3.2 | แสดงข้อคำถามปลายเปิดที่จะใช้ถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ จอห์น คีตเตอร์ | 21 |
| 3.3 | แสดงข้อคำถามปลายเปิดที่จะใช้ถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ 3 ระยะของ วิลเลียม บริดเจส | 24 |
| 4.1 | แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ซึ่งจำแนกตามเพศ | 26 |
| 4.2 | แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ซึ่งจำแนกตามช่วงอายุงาน | 26 |

สารบัญรูปภาพ

| รูปภาพ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 กระบวนการเปลี่ยนผ่าน 3 ระยะของ วิลเลียม บริดเจิส | 7 |
| 2.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ขั้นตอนของ เคิร์ต เลวิน | 8 |
| 2.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอนของ จอห์น คีตเตอร์ | 10 |
| 2.4 เป้าหมายธุรกิจ รูปแบบการควบรวมกิจการ และวิธีการควบรวมกิจการ | 11 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

เศรษฐกิจโลกในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การแข่งขันในทุกภาคอุตสาหกรรมทวีความรุนแรงมากขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้เกิดแรงกดดันที่มากขึ้นในการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน ภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันท่วงทีเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจำเป็นต้องประเมินตนเอง และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อที่จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่วางแผนไว้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด เพราะโอกาสทางธุรกิจนั้นจะมีให้เฉพาะองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ทันเวลาเท่านั้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการบริหารจัดการเพื่อที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้มีผลกระทบกับองค์กรน้อยที่สุด รวมถึงการแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นภาพในอนาคตที่ดีกว่า ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับและละทิ้งแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติในอดีต โดยเริ่มปรับตัวให้เข้ากับทิศทางใหม่ขององค์กร พร้อมทั้งการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีทักษะเพิ่มขึ้น ทำให้มีศักยภาพมากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นตลอดเวลา ผ่านกระบวนการทำงาน ระบบโครงสร้าง และวัฒนธรรมภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจะมีทั้งเชิงบวกคือเป็นผลดีไปกระตุ้นให้เกิดมากขึ้น และเชิงลบคือผลที่ไม่ดีไประงับไม่ให้อำนาจ เมื่อผู้บริหารเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในองค์กรที่เชื่อมโยงกันอยู่อย่างซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงองค์กรผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเกิดผลในเชิงบวกหรือเชิงลบ และกระทบกันอย่างไร เพื่อที่จะเข้าใจ และสามารถที่จะเลือกแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับองค์กรและเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกมากกว่าผลลัพธ์ในเชิงลบ

ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่มีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพเศรษฐกิจ และปรับตัวให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

ขององค์กร ให้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการจัดการอย่างดีจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความพร้อมที่จะแข่งขันได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ของกิจการในปัจจุบัน

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ในประเทศไทยแห่งนี้ เพราะโรงงานนี้เป็นฐานการผลิตฮาร์ดดิสก์ไครฟ์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก และมีความสำคัญอย่างมากกับธุรกิจการผลิตฮาร์ดดิสก์ไครฟ์ กรณีการควมรวมกิจการที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยธุรกิจให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในอนาคต

1.2 เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยสังเขป

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ส่วนหนึ่งเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหาร โภคฮาร์ดดิสก์ไครฟ์ของผู้ใช้ ด้วยตัวผลิตภัณฑ์เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทหลายแห่งต้องปรับตัว จึงทำให้มีผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องมองหาผลิตภัณฑ์ที่จะมาเพิ่มศักยภาพและทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

การทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้น ผู้บริหารได้เลือกวิธีการ “ควมรวมกิจการ” ระหว่างบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูลเข้าด้วยกัน โดยคาดหวังว่าองค์กรจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการทำงานระหว่างกันจนเกิดเป็น Synergy ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ในอนาคต

1.3 คำถามงานวิจัย

โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทยได้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรและจัดการกับความรู้สึกของพนักงานระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

1.4 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
3. เพื่อศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรในระหว่างที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

โดยการรวบรวมกิจการ

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เกี่ยวกับการรวบรวมกิจการของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ และความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรระหว่างการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่องค์กรจะได้วางแผนเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสม

2. ขอบเขตด้านประชากร

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร จำนวน 3 คน และพนักงานจากทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน จากโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 3 เดือน โดยดำเนินการวิจัยระหว่างเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2561

1.6 ข้อยกเว้นของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ได้รับการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในองค์กร 3 ส่วนคือผู้บริหารองค์กร ทีมงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และพนักงานทั่วไปทั้งหมด รวมทั้งสิ้น 17 คน โดยมีระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2561 เนื่องจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ และความรู้สึกของบุคลากร อาจ

เปลี่ยนแปลงไปได้ตามเวลาที่ผ่านไป จึงอาจจะทำให้ข้อมูลที่รวบรวมสามารถอ้างอิงได้ถึงช่วงเวลาที่เก็บข้อมูลเท่านั้น

1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย และทราบว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบในเชิงบวกหรือเชิงลบอย่างไร เพื่อที่จะวางแผนได้อย่างถูกต้อง ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จ
2. สามารถนำผลจากการศึกษาเสนอให้กับผู้บริหารองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่จะส่งผลในเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้
3. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรอื่นและผู้ที่จะสนใจจะศึกษา สามารถนำข้อมูลในงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้และวางแผนต่อยอดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อไป
4. ทำให้เกิดฐานข้อมูลสำหรับผู้ที่จะสนใจจะศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ ทำให้มีข้อมูลเพื่อพัฒนาต่อยอดแนวทางการวิจัยต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges (William Bridges, 2003)

วิลเลียม บริดจ์ส (William Bridges) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่าง Change และ Transition ไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

Change คือสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเห็นด้วยหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงผู้นำ การควบรวมกิจการ องค์กรให้ความสนใจไปที่ผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและจบลงในเวลาตัวอย่างรวดเร็ว

Transition คือการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทางความคิดภายในจิตใจของบุคคลแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องเกิดการยอมรับในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นและใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน บุคคลต้องทราบว่าควรทำอะไรที่ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่การรับมือกับสถานการณ์ใหม่ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจไปที่ การทำให้คนสามารถออกจากสถานการณ์เดิม ได้ด้วยความยุ่งยากและลำบากน้อยที่สุด

วิลเลียม บริดจ์ส (William Bridges) ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนผ่าน (Transition) จะแบ่งออกได้อีก 3 ระยะ ได้แก่

2.1.1 ระยะการสูญเสีย (Ending)

เป็นขั้นแรกสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงคือการทำให้ผู้คนละทิ้งอดีต ละทิ้งแนวทางเดิมที่คุ้นเคยและปฏิบัติอยู่ การเปลี่ยนแปลงในระยะนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติเดิมเปลี่ยนและความเชื่อที่ทราบอยู่แล้วว่าผลลัพธ์จะออกมาในรูปแบบใด จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละคนต้องทราบว่าสิ่งที่จะต้องสูญเสีย และสิ่งที่จะเก็บไว้ รวมทั้งหาวิธีการจัดการกับความสูญเสียเหล่านี้ สิ่งทีสูญเสียไปจะรวมถึงความสัมพันธ์ กระบวนการทำงาน สมาชิกในทีม และสถานที่ทำงาน

2.1.2 ระยะเวลา (Neutral Zone)

เมื่อผู้คนยอมละทิ้งอดีต ทำให้เข้าสู่ระยะที่จะต้องก้าวผ่านแนวทางปฏิบัติเดิมที่ได้สูญเสียไป และเริ่มทดลองในแนวทางปฏิบัติใหม่ ซึ่งในระหว่างการทดลองนี้ ไม่มีใครทราบว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร แนวทางใหม่จะสำเร็จหรือไม่ จึงเกิดความกังวล ความไม่มั่นใจ มีข้อสงสัย และยังไม่ได้ก้าวไปสู่ระยะเริ่มต้นใหม่แบบสมบูรณ์ เรียกได้ว่าอยู่ในระยะกลาง ผู้คนต้องอดทนกับสภาวะที่ยากลำบากทางจิตใจ เพราะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่จนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสม การกำหนดทีมสนับสนุน เพื่อติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด จะทำให้บุคลากรไม่ล้มเลิกไปก่อนที่จะสำเร็จ

2.1.3 ระยะเวลาเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

เมื่อผู้คนเริ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว และเริ่มเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ เข้าใจคุณค่า เข้าใจทัศนคติใหม่ มีการปรับทิศทางและเริ่มต้นเพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัด ในระยะนี้ผู้คนจะแสดงออกถึงเอกลักษณ์ใหม่ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการจัดการอย่างดี จะช่วยให้ผู้คนสามารถกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานใหม่ โดยที่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ส่งผลทำให้รู้สึกในแง่บวกจากประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลง

สำหรับทั้ง 3 ระยะของการเปลี่ยนผ่าน (Transition) คนแต่ละคนไม่ได้มีความสามารถในเปลี่ยนแปลงที่เท่ากัน ทำให้บางคนต้องใช้ระยะเวลานาน เมื่อเปรียบเทียบกับอีกคนที่ใช้เวลาสั้นกว่า เนื่องจากคนมีความสามารถในการปรับตัวที่แตกต่างกัน



รูปภาพที่ 2.1: กระบวนการเปลี่ยนผ่าน 3 ระยะของ วิลเลียม บริดจ์ส (William Bridges)

2.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดย Kurt Lewin

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Robbins & Coulter, 2008: 163) ดังนี้

2.2.1 การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing)

เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลง

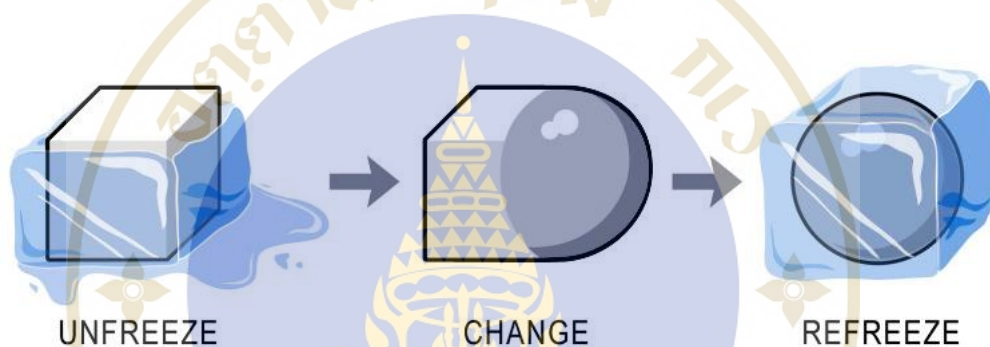
2.2.2 การเปลี่ยนแปลง (Changing)

ไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอน สินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้อง

ทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน

2.2.3 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน (Refreezing)

องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์กรต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจ ในรูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่นี้ด้วย เพื่อช่วยให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้มากขึ้น ในขั้นตอนนี้องค์กรสามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร



รูปภาพที่ 2.2: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ขั้นตอนของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin)

2.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย John Kotter

จอห์น ค็อตเตอร์ (John Kotter, 2014) กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

2.3.1 สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create a sense of urgency)

การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร เป็นการแสดงออกถึงเหตุผลและความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจและเป็นเรื่องสำคัญมาก มิฉะนั้นจะเกิดแรงต้านได้ง่าย

2.3.2 สร้างทีมงานแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Build a guiding coalition)

การสร้างพนักงานแกนนำ (Change agents) เพื่อเป็นกลุ่มบุคคลที่จะเป็นตัวแทนในการแนะนำ ประสานงาน และสื่อสาร ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง กลุ่มแกนนำเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพและความสามารถ เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีทักษะในการสื่อสาร และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

2.3.3 กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และความคิดริเริ่มต่าง ๆ (Form a strategic vision and initiatives)

เป็นขั้นตอนที่ชี้แจงว่าอนาคตจะต่างจากที่ผ่านมาในอดีตอย่างไร การวางเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อออกไปให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะเป็น และผ่านการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่ริเริ่มขึ้นให้เข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.3.4 การหาอาสาสมัครที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง (Enlist a volunteer army)

ขั้นตอนนี้เป็นการหาอาสาสมัครที่เห็นด้วยการเปลี่ยนแปลง อาสาสมัครเหล่านี้จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ไปในทิศทางเดียวกัน

2.3.5 ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Enable action by removing barriers)

การทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและลำดับชั้นการปกครอง โดยให้อิสระในการทำงานมากขึ้น และการกำจัดไซโลในองค์กร

2.3.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate short-term wins)

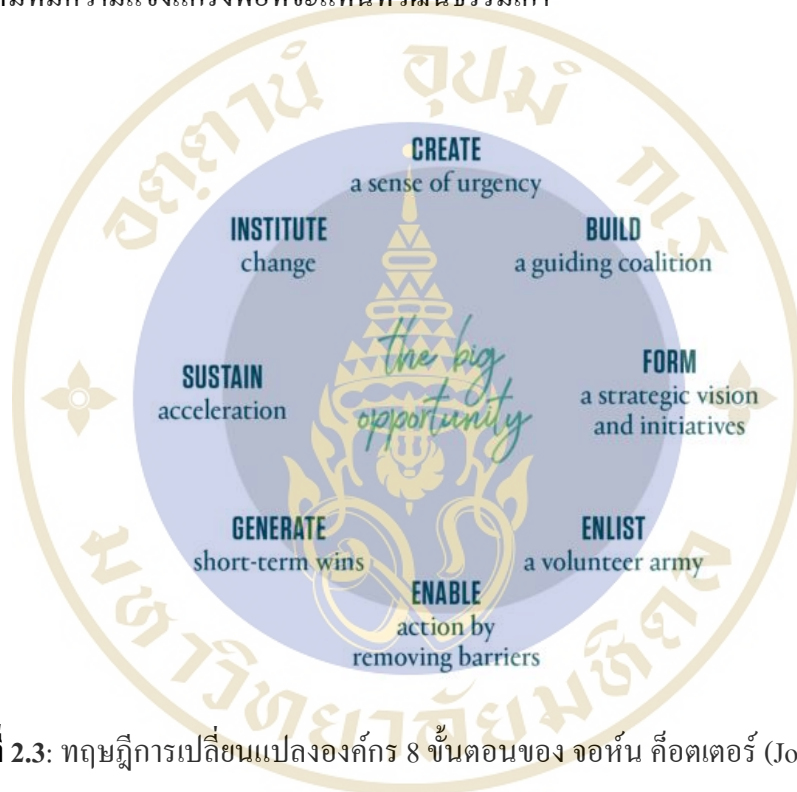
การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนประสบความสำเร็จต้องใช้เวลา ซึ่งอาจทำให้บุคลากรในองค์กรที่มองไม่เห็นภาพรวม และรู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความสำเร็จต่อไป และทำให้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้อีกด้วย

2.3.7 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sustain acceleration)

จากการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ทำให้ภาพในอนาคตน่าเชื่อถือขึ้น ต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นไปอีก จนกว่าภาพที่ต้องการจะเป็นจริง

2.3.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากเป็นองค์กรใหม่ (Institute change)

เป็นขั้นตอนการสร้างบรรทัดฐาน วัฒนธรรมการทำงาน และให้คุณค่ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยต้องแน่ใจว่าบุคลากรเขาดำเนินการต่อไปจนกว่า จะมีวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่มีความแข็งแกร่งพอที่จะแทนที่วัฒนธรรมเก่า



รูปภาพที่ 2.3: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอนของ จอห์น คีออตเตอร์ (John Kotter)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้พิจารณาทั้ง 3 ทฤษฎี พบว่าแต่ละทฤษฎี มีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน และนำมาเป็นพื้นฐานในกรณีศึกษาของผู้วิจัยได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีของจอห์น คีออตเตอร์ (John Kotter) ที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change) ทฤษฎีนี้จะเน้นไปในด้านบทบาทขององค์กรที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีของวิลเลียม บริดเจส (William Bridges) ที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนผ่าน (Transition) ทฤษฎีนี้จะเน้นไปในด้านบทบาทขององค์กรที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อความรู้สึกของบุคลากรหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง

2.4 การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions)

การควบรวมกิจการ คือ การที่กิจการได้มาซึ่งหุ้น สิทธิทรัพย์สิน หรือกิจการอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจควบคุมหรือครอบครอง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้กิจการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และเพื่อการอยู่รอดของกิจการ โดยการควบรวมกิจการนั้นมีความสำคัญต่อการทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยธุรกิจ มีความสำคัญต่อการพัฒนาตลาดทุน ทำให้ตลาดทุนในประเทศมีมูลค่าตามราคาตลาดและมีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน และช่วยให้กิจการขยายตลาดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ได้มากขึ้น พร้อมทั้งช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน (ฝ่ายพัฒนาบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) สามารถสรุปเป้าหมายธุรกิจ รูปแบบการควบรวมกิจการ และวิธีการควบรวมกิจการได้ตามภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2.4: เป้าหมายธุรกิจ รูปแบบการควบรวมกิจการ และวิธีการควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการยังมีความสำคัญอีกหลายประการดังนี้

2.4.1 ความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2.4.1.1 เป็นกลไกที่มีส่วนทำให้หน่วยธุรกิจมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นจากความสามารถในการเพิ่มมูลค่าของกิจการ

2.4.1.2 ทำให้การบริหารจัดการองค์กรและการเงินของธุรกิจสามารถกระทำได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น ใช้จ่ายทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.1.3 เพิ่มอำนาจด้านการตลาดได้มาก อันจะทำให้ภาคธุรกิจภายในประเทศโดยรวม สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันได้

2.4.2 ความสำคัญต่อการพัฒนาตลาดทุน

2.4.2.1 ในกรณีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การควบรวมกิจการจะช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถมีกิจการที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและมูลค่าตามราคาตลาดเพิ่มสูงขึ้น

2.4.2.2 ในกรณีของบริษัทนอกตลาดหลักทรัพย์ การควบรวมกิจการจะมีบทบาทต่อการปรับโครงสร้างองค์กรและธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีความพร้อมที่จะนำหุ้นของตนมาจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ได้ในอนาคต

2.4.2.3 ช่วยส่งผลให้ตลาดทุนในประเทศมีมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) โดยรวมและสภาพคล่องเพิ่มขึ้น

2.4.2.4 ส่งผลดีต่อการดึงดูดนักลงทุนจากตลาดต่างประเทศให้มาลงทุนในตลาดทุนของไทยได้เพิ่มมากขึ้น

2.4.3 ความสำคัญต่อกิจการ

2.4.3.1 ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงจากขนาดของกิจการที่ใหญ่ขึ้น (Economy of Scale)

2.4.3.2 เพิ่มอำนาจต่อรองด้านการค้าที่สูงขึ้น จากส่วนแบ่งของตลาดหลังการควบรวมกิจการที่เพิ่มสูงขึ้น

2.4.3.3 ช่วยให้กิจการขยายตลาดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน

2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Chotirose, 2014)

2.5.1 ปัจจัยด้านองค์กร

2.5.1.1 ผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสบความสำเร็จ บทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ถ้าผู้นำขาดคุณสมบัตินี้การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่ประสบความสำเร็จ (Bridges (2003), อ้างถึงใน Chotirose, 2014)

2.5.1.2 การสื่อสาร

การสื่อสารที่มีการจัดการไม่ดีจะส่งผลให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สูงเกินจริง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น (Elving (2005), อ้างถึงใน Chotirose, 2014) และ Vuuren and Elving (2008) เสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงมักจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่คาดไว้ได้เนื่องมาจากความไม่สอดคล้องระหว่างข้อมูลและการสื่อสาร

2.5.1.3 การเอาใจใส่ความรู้สึกของพนักงาน

กรณีลดขนาดองค์กรที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เช่น กรณี Compaq Computer ลดขนาดองค์กรในปี 1991 Patagonia ลดขนาดองค์กรในปี 1992 และรัฐโอเรกอนลดขนาดองค์กรในปี 1993 พบว่าสิ่งที่สำคัญที่ทำให้พนักงานยอมรับการลดขนาดองค์กรคือ การเอาใจใส่ การพูดคุยเกี่ยวกับความกังวล ดูแลทั้งร่างกายและจิตใจ (Caudron (1996), อ้างถึงใน Chotirose, 2014)

2.5.1.4 ความรู้

จากความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ความเข้าใจของผู้จัดการ เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า "ผู้จัดการที่เข้าใจถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้น้อยลง ยิ่งผู้จัดการหรือผู้นำเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากเท่าไร ก็ยังมีแนวโน้มที่จะรู้สึกตื่นเต้นกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น โอกาสน้อยที่พวกเขาจะคิดว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจะล้มเหลว (Washington and Hacker (2004), อ้างถึงใน Chotirose, 2014)

2.5.2 ปัจจัยด้านตัวบุคคล

ปฏิกริยาของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลจากหลายปัจจัย และแต่ละคนก็ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจำเป็นที่จะตระหนักถึงกระบวนการคิดของมนุษย์ ที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Bovey and Hede (2001), อ้างถึงใน Chotirose, 2014)

2.5.2.1 ทัศนคติ

ความคิดและความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงาน มีความหลากหลาย และแตกต่างกัน เราอาจสังเกตได้จากพฤติกรรม การแสดงความคิดเห็น จนไปถึงการร่วมมือเพื่อทำงานในองค์กร รวมไปถึงปฏิกริยาที่เกิดขึ้นขณะเกิดการเปลี่ยนแปลง (รักขวัลย์ แยมกสิกร, 2559) ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เกี่ยวกับความ โน้มเอียงทางจิตวิทยาและเป็นวิธีการที่บุคคล

ประเมินการเปลี่ยนแปลงด้วยความชอบหรือไม่ชอบบางประการ (Lines (2005), อ้างถึงใน Chotirose, 2014)

2.5.2.2 ความแตกต่างของบุคคล

พนักงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กรมีประสบการณ์จากหลายหลายสายงาน ทุกคนมีความแตกต่างแต่จำเป็นต้องทำงานอยู่ร่วมกัน เรียนรู้กันด้วยการปรับตัวเข้าหากันทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อาจไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน (รัชชวัลย์ เข้มกลสิกร, 2559)

2.5.2.3 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

เราจะสามารถจัดกลุ่มคน โดยแบ่งตามแนวโน้มการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ Innovators (2.5%), Early adopters (13.5%), Early majority (34%), Late majority (34%) and Laggards (16%) การยอมรับขึ้นอยู่กับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย (Rogers (1962), อ้างถึงใน Chotirose, 2014)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ชื่อผู้ศึกษา | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|--------------------------------------|---|--|---|
| Chotirose Rattanamayoon (2014) | ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศไทย | 1. กลุ่มผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 คน 2. พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 5 คน (3 คน ยังทำงานอยู่และ 2 คน ที่ได้รับผลกระทบ) | ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำ, การสื่อสาร, การเห็นอกเห็นใจ, ความรู้, ทักษะมีส่วนร่วมบุคคล, และพื้นฐานของบุคคล แต่อย่างไรก็ตามการปรับตัวของบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนทั้งการสนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ |

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|--|--|
| รักขวลัย แยม กสิกร (2559) | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ กระบวนการ การ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ร้านอาหาร และ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง | 1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คน 2. พนักงานระดับ ปฏิบัติการ จำนวน 5 คน | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ กระบวนการการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร คือ ความชัดเจน ของผู้บริหารทั้งเรื่อง การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการตอบสนอง ความต้องการของ พนักงานเป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้เกิดปัญหา ระหว่างการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร |
| Kanassanan Janewattananond (2017) | การจัดการการ เปลี่ยนแปลงในแผนก จัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทก่อสร้างแห่ง หนึ่งในประเทศไทย | 1. พนักงานระดับ หัวหน้างานหรือสูง กว่า จำนวน 8 คน 2. พนักงานระดับต่ำ กว่าหัวหน้างาน จำนวน 17 คน | องค์กรควรมีวิสัยทัศน์ และภารกิจ โดยสะท้อน ผ่านคุณค่าหลักของ องค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ และ องค์กรควรดูแล พนักงานปรับปรุง ทักษะเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถ |

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|----------------------------|---|---|---|
| นครินทร์ เทพช่วย (2559) | การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง | 1. ผู้จัดการ 3 คน 2. พนักงานขายผ่านตัวแทนขายของแต่ละพื้นที่ภูมิภาค 3 คน 3. พนักงานขายผ่านช่องทางห้างสรรพสินค้าและร้านสะดวกซื้อ 2 คน | พบว่าการศึกษาที่พนักงานไม่รับรู้หรือไม่เข้าใจวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานไม่มีพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนเรื่องของโครงสร้างองค์กรรางวัล และการได้รับการสนับสนุนขององค์กร ล้วนเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการและทำให้พนักงานมีพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น |

นอกจากนั้น จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ยังได้ทำการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรและพบว่าการศึกษาเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นสิ่งที่จะทำให้กระทำได้โดยง่าย และอาจไม่ประสบความสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง ในบางองค์กรผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้นเลยการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งอาจใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคน โดยจะต้องพัฒนาทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นการสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้น ชลภัตสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) ยังได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เกี่ยวกับหัวข้อ องค์กรจะบรรลุผลตามที่

ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร พบว่าปัจจัยที่สำคัญก็คือ คนหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญที่สุด ตามหลักการบริหารการสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานและขององค์กรอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึง ความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานดียิ่งขึ้น



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการควมรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.3 การเก็บข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษากลยุทธ์องค์กรใช้ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรในระหว่างที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยอย่างครบถ้วน จึงเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงานที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มพนักงานทั่วไป ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสามส่วน จะสามารถทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลในการวิเคราะห์ทั้งมุมมองจากผู้บริหารลงมาสู่พนักงาน (Top to down) และมุมมองจากพนักงานทั่วไปที่มองไปยังนโยบายจากผู้บริหาร (Bottom Up) รวมถึงข้อมูลจากทีมงานบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้มีส่วนในการดำเนินนโยบายของผู้บริหารอีกด้วย ซึ่งข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บได้จะมาจากหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้มีข้อมูลครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลของบริษัทและบทความ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกล่าวถึงเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน ว่าสนับสนุนหรือขัดแย้งกันอย่างไร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยเป็นพนักงานในโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลัก ข้อดีของวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือสะดวก รวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนข้อเสียคือต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษา โดยไม่มีวิธีการทางสถิติที่จะมาคำนวณความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างได้ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณา เลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

3.2.2.1 ระดับผู้บริหารองค์กรจำนวน 3 คน

เหตุผลของการเลือกกลุ่มตัวอย่างข้างต้น เนื่องจากทุกคนที่เลือกมาสัมภาษณ์มีส่วนร่วมในการทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และได้ทราบแนวคิดจากมุมมองของผู้นำองค์กร ทิศทางที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกลุ่มตัวอย่างนี้ยังเป็นแกนนำในการสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงไปยังพนักงานในองค์กรอีกด้วย จากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารทั้งหมด 3 คน ผู้วิจัยจะขอใช้คำเรียกเพื่ออ้างอิงคำพูดที่กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหาร A,B และ C

3.2.2.2 ระดับผู้บริหารจากทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 คน

เหตุผลที่เลือกกลุ่มตัวอย่างข้างต้น เนื่องจากเป็นบุคคลที่ได้รับนโยบายมาจากผู้บริหารและนำมาดำเนินการจริง ผ่านการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้วิจัย

จะได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับมุมมองของผู้ดำเนินการและการสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารจากทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 2 คน ผู้วิจัยจะใช้คำเรียกเพื่ออ้างอิงคำพูดที่กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารจากทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง A และ B

3.2.2.3 พนักงานทั่วไปจำนวน 12 คน

เหตุผลที่เลือกกลุ่มตัวอย่างข้างต้น เนื่องจากบุคลากรระดับพนักงานเป็นผู้รับเอานโยบายและทิศทางจากผู้บริหารมาปฏิบัติ โดยจะมีผลกระทบโดยตรงเพราะต้องปรับเปลี่ยนและปรับตัวไปตามทิศทางใหม่ขององค์กร อาจเกิดการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การโยกย้ายสายงาน ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรควรวรรวมกิจการ ผู้วิจัยจึงเลือกเก็บข้อมูลกับพนักงานกลุ่มที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นที่องค์กรควรวรรวมกิจการ จนถึงปัจจุบัน จะทำให้ได้รับมุมมองจากผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ จากกลุ่มตัวอย่างระดับพนักงานทั่วไปจำนวนทั้งหมด 12 คน ผู้วิจัยจะใช้คำเรียกเพื่ออ้างอิงคำพูดที่กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงในระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ พนักงานทั่วไป A,B,C ไปจนถึง พนักงานทั่วไป L

3.3 การเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์เชิงลึก คำถามที่ผู้วิจัยได้สอบถามกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.3.1 การสอบถามข้อมูลทั่วไปจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้ชุดคำถามนี้เป็นการเก็บข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลนี้มาพิจารณาประกอบในระหว่างการสัมภาษณ์

ตารางที่ 3.1 แสดงข้อคำถามที่จะใช้สอบถามข้อมูลทั่วไป

| ข้อ | สอบถามข้อมูลทั่วไป | คำถาม |
|-----|--------------------------|--|
| 1 | ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ | คุณทำงานตำแหน่งใด? (What is your position?) |
| 2 | อายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์ | คุณทำงานที่บริษัทนี้มากี่ปีแล้ว ? (How long have you been working with us?) |

3.3.2 การสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด

โดยการจัดสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคล ใช้เวลาประมาณ 20-30 นาทีต่อกลุ่มตัวอย่าง 1 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้คำถามตามตารางที่ 3.2 และ ตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อคำถามปลายเปิดที่จะใช้ถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ จอห์น ค็อตเตอร์ (John Kotter)

| ข้อ | ทฤษฎีของ Kotter | คำถาม |
|-----|---|--|
| 1 | สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create a sense of urgency) | <p>1) ก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง บริษัททำอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานทราบ และเข้าใจเหตุการณ์ (Before the change happen, how did the company do to inform employees and understand event?)</p> <p>2) บริษัทได้มีการอธิบายเหตุผลหรือที่มาที่ไปของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร (Does the company explain the reason or the source of the change?)</p> <p>3) ท่านรู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์นี้ (How do you feel about this event?)</p> |
| 2 | สร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Build a guiding coalition) | <p>1) บริษัทได้มีการตั้งทีมงานดูแลการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้หรือไม่ (Has the company set up team to take care of this change?)</p> <p>2) ท่านคิดว่าทำไมพวกเขาจึงถูกเลือก และเขาเหมาะสมหรือไม่ เพราะอะไร (Why do you think they were chosen? And are they fit to be?)</p> <p>3) บทบาทหน้าที่ของพวกเขาคืออะไร (What is their role?)</p> |

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อความปลายเปิดที่จะใช้ถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ จอห์น ค็อตเตอร์ (John Kotter) (ต่อ)

| ข้อ | ทฤษฎีของ Kotter | คำถาม |
|-----|--|---|
| 3 | สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการริเริ่มต่างๆ (Form a strategic vision and initiatives) | <p>1) บริษัทวางเป้าหมาย นโยบายและทิศทางที่ต้องการจะเป็นในอนาคตไว้อย่างไร (What are the policies and directions that Company target to be in the future?)</p> <p>2) บริษัทได้มีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างไร (How does the company communicate its goals of the organization?)</p> <p>3) ท่านรู้สึกอย่างไรกับทิศทางใหม่ขององค์กร (How do you feel about the new direction of the organization?)</p> |
| 4 | การหาอาสาสมัครที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง (Enlist a volunteer army) | <p>1) บริษัทได้มีการชักชวนให้ร่วมกันเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร (Has the company asked for cooperation from you to change?)</p> <p>2) คุณเห็นด้วยหรือไม่กับการเปลี่ยนแปลง (Do you agree with the change?)</p> |
| 5 | ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Enable action by removing barriers) | <p>1) บริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร (Has the company modified its work ineffective processes?)</p> <p>2) บริษัทได้มีการปรับลดลำดับชั้นการบังคับให้น้อยลงหรือไม่อย่างไร (Has the company reduced the hierarchy of forced or less?)</p> <p>3) บริษัททำให้ท่านมีอิสระในการทำงานมากขึ้นหรือไม่อย่างไร (Does the company make you free to work?)</p> |

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อคำถามปลายเปิดที่จะใช้ถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ จอห์น ค็อตเตอร์ (John Kotter) (ต่อ)

| ข้อ | ทฤษฎีของ Kotter | คำถาม |
|-----|---|---|
| 6 | สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generate short-term wins) | 1) บริษัทได้มีการสื่อสารถึงความสำเร็จที่พนักงานได้ทำไปหรือไม่อย่างไร (Does the company communicate the success that employees have made?) 2) ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อเห็นความสำเร็จ (How do you feel when you see success?) |
| 7 | สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sustain acceleration) | 1) ท่านคิดว่าองค์กรไปถึงภาพที่องค์กรอยากเป็นหรือไม่อย่างไร (Do you think the organization now reaches the vision where the organization needs to be?) 2) บริษัทควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อให้ไปถึงภาพที่อยากเป็น (How should the company change to get to the desired vision?) |
| 8 | สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน รากเป็นองค์กรใหม่ (Institute change) | 1) ท่านคิดว่าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง (What do you think the organization has changed?) 2) การทำงานในขั้นตอนเดิม ยังได้รับการยอมรับหรือไม่อย่างไร (How is work in the original step recognized?) |

ตารางที่ 3.3 แสดงข้อคำถามปลายเปิดที่จะใช้ถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยอ้างอิงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ 3 ระยะของ วิลเลียม บริดเจส (William Bridges)

| ข้อ | ทฤษฎีของ Bridges | คำถาม |
|-----|-------------------------|---|
| 1 | ระยะการสูญเสีย (Ending) | <p>1) ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อบริษัทแจ้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น</p> <p>(How do you feel when the company announces that there will be a change?)</p> <p>2) ท่านอยากที่จะเปลี่ยนแปลงตามที่บริษัทต้องการหรือไม่อย่างไร</p> <p>(Do you want to change as the company wants? Please explain)</p> <p>3) ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อท่านหรือไม่อย่างไร</p> <p>(Do you think changes will affect you?)</p> |
| 2 | ระยะกลาง (Neutral Zone) | <p>1) รู้สึกอย่างไรกับการที่ต้องทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>(How do you feel to work in the midst of change all the time?)</p> <p>2) ในสภาวะความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าควรจัดการอย่างไร</p> <p>(In the event of the uncertainty. What do you think it's supposed to be handled?)</p> <p>3) หลังจากที่ได้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ท่านรู้สึกอย่างไร มีความคิดเห็นอย่างไร</p> <p>(After experimenting with new ways of working. How do you feel? What are the comments?)</p> |

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครบตามที่กำหนดแล้ว จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลมาพิจารณาร่วมกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร อธิบายว่าองค์กรมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และอธิบายว่าองค์กรดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางความคิดภายในจิตใจของพนักงานอย่างไร หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาสรุปผล นำเสนอ และรายงานผลจากการศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น



บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษา การควบรวมองค์กรของ โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย” แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

เป็นการเก็บข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลจะประกอบด้วย เพศและช่วงอายุงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ซึ่งจำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวนคน |
|------|---------|
| ชาย | 12 |
| หญิง | 5 |
| รวม | 17 |

จากตาราง 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิงและมีจำนวนทั้งสิ้น 12 คน

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ซึ่งจำแนกตามช่วงอายุงาน

| ช่วงอายุงาน | จำนวนคน |
|--------------|---------|
| 1 – 5 ปี | 1 |
| 6 – 10 ปี | 4 |
| 11 ปี ขึ้นไป | 12 |
| รวม | 17 |

จากตาราง 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 11 ปี ขึ้นไป รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี และ 1 – 5 ปี ตามลำดับ

4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 17 คน สามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารขององค์กรจำนวน 3 คน กลุ่มผู้บริหารจากทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 คน และกลุ่มพนักงานทั่วไปจำนวน 12 คน โดยภาพรวมพนักงานจะทราบถึงข้อมูลที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการเรียกประชุมพนักงานทั้งองค์กร (Townhall Meeting) โดยผ่านทางกรณัฒประชุมจากทางผู้บริหาร และทราบข้อมูลจาก HR ผ่านทาง Email รวมถึงทราบข้อมูลจากหัวหน้างาน ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน ทราบข้อมูลจากการเรียกประชุมพนักงานทั้งองค์กร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน ทราบข้อมูลจาก HR ผ่านทาง Email และกลุ่มตัวอย่างอีก 5 คน ทราบข้อมูลจากหัวหน้างาน

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 17 คน พบว่าปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวถึงนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ คือปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ด้านองค์กร

4.2.1.1 ด้านผู้บริหาร (Leader)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 9 คน กลุ่มตัวอย่างมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และเชื่อมั่นว่า ณ ตอนนั้บริษัทเดินอยู่ในเส้นทางที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ จากการที่ผู้บริหารพยายามมาตลอดที่จะให้บริษัทอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในทีมผู้บริหาร จากการที่ผู้บริหารพยายามจะปรับตัวเอง ไม่ยึดติดกับผลิตภัณฑ์ที่สร้างความสำเร็จให้บริษัท แต่ทีมผู้บริหารมีการแสดงออกที่แตกต่างและเสาะหาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ เพื่อเสริมให้องค์กรมีความเข้มแข็งอยู่เสมอ พร้อมนำพาบริษัทก้าวไปข้างหน้าและพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

“... โดยหลักคือผู้บริหารทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้นและมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เรามีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น ในช่วงแรกเรายังสับสนและไม่มั่นใจว่าจะทำได้อย่างที่

พูดหรือไม่ แต่พอเวลาผ่านไปเริ่มเห็นผลลัพธ์ ทำให้เราเชื่อมั่นมากขึ้น ผลผลิตของ บริษัท เป็น Digital ก็ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว การที่ผู้บริหารแจ้งให้พนักงานทราบ ข้อมูลเป็นระยะๆ เราคิดว่าเป็นสิ่งที่ดีและทำให้เรามั่นใจว่าเราจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ...”

(พนักงานทั่วไป E)

“...ผู้บริหารพยายามทำให้บริษัทอยู่รอด เขายังอยากให้บริษัทของเรามีอยู่ในแผนที่โลก การที่ผู้บริหารพยายามจะปรับตัวเองเป็นสิ่งที่พี่ชอบ และการที่ผู้บริหารไม่ยึดติดกับผลิตภัณฑ์ เดิมๆ ที่เราเคยเป็นเบอร์หนึ่ง และเสาะหาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ พี่รู้สึกดีกับบริษัทนะ...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

“...ผู้บริหารเองมีการแจ้งกับพนักงานผ่านนโยบายเป็น Direction ซึ่ง CEO จะแจ้งข่าวการ ควบรวมกิจการ จนทำให้เราเรียนรู้เหตุการณ์ M&A ที่เกิดขึ้น เมื่อมีข่าว Management ก็จะ พูดในบ้างครั้ง เรารู้ข่าวเมื่อจะควบกิจการ พอจะเริ่มควบรวมก็มี Incident เกิดขึ้นหลายๆ อย่าง ผู้บริหารก็จะ Update ให้เราฟังในหลายๆ ประเด็น เช่น การควบรวมถึงไหนแล้ว ส่วน ใหญ่แค่ Inform ให้ฟังเฉยๆ ซึ่งเราได้ยินจาก Management ของเรามากกว่า...”

(ผู้บริหาร B)

4.2.1.2 ด้านการสื่อสาร (Communication)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 12 คน กลุ่มตัวอย่างได้รับ ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างทั่วถึง โดยข่าวสารจะได้รับจากหลากหลายช่องทาง เช่น การจัดประชุม โดยผู้บริหารระดับสูง (Townhall Meeting) การส่ง Email โดย HR หัวหน้างานจัด ประชุมแจ้งลูกน้องของตน ประกาศผ่านทาง Website ภายในองค์กร ประกาศข่าวสารผ่านเสียงตาม สาย การนัดประชุมทางไกลระหว่างโรงงาน ประกาศผ่านโปสเตอร์ภายในองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะ ได้รับรู้ข่าวสารก่อนหลังไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับตำแหน่งและความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน

“...ขั้นตอนแรกผู้บริหารระดับสูงจะจัดประชุม Townhall Meeting เพื่อแจ้งให้พนักงานและ หัวหน้างานรับทราบข้อมูลในภาพกว้าง และหลังจากนั้นหัวหน้างานก็จะจัดประชุมเพื่อแจ้ง ให้พนักงานแต่ละ โรงงานรับทราบข้อมูลอีกรอบหนึ่ง...”

(พนักงานทั่วไป C)

“...เราได้รับข่าวสารจากอีเมลเป็นการประกาศอย่างเป็นทางการที่ส่งโดยตรงมาจาก HR ซึ่งจะส่งถึงพนักงานทุกคนทั้งบริษัท และจากการประชุม Townhall Meeting ของบริษัท จะเป็นการแจ้งข้อมูลสรุปภาพกว้างๆเท่านั้น...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง A)

“...ทุกอย่างก่อนการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีการคุยกันใดๆทั้งสิ้น มันเป็นกฎหมาย จนเวลาผ่านไปมาถึงระยะที่คุยกันได้ เราก็เริ่มเจอกันเลย เริ่มคุยกัน จัด Meeting อย่างเดียวเลย คุยกันใครจะเป็นหัวหน้า ใช้เวลาใน 6 เดือนแรก หัวหน้าคนนี้อยู่คนนี้อยู่ และจะค่อยๆเริ่มประกาศใน 3-6 เดือนแรก ตั้งแต่ตำแหน่งใหญ่ๆจนลงมาถึงตำแหน่งล่างๆ มีการตั้ง Transformation Office ซึ่งการสื่อสารเหล่านี้ทีมที่ดูแลเป็นคนทำเกือบทั้งหมดทั้ง Email และ Townhall Meeting...”

(ผู้บริหาร A)

4.2.1.3 ความรู้ (Knowledge)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 13 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 8 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้กลุ่มตัวอย่างยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ในมุมมองของหัวหน้างานก็ต้องเตรียมความพร้อมของลูกน้องโดยให้ความเข้าใจและปรับมุมมองของลูกน้อง ให้เป็นคนเลือกเองแทนที่จะใช้การบังคับ

“...บริษัท ใ้้อธิบายไว้ชัดเจน เกี่ยวกับสถานการณ์ของธุรกิจของฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ และเนื่องจากธุรกิจมันจะต้องมีการเติบโต การควบรวมที่บริษัทเลือกนั้นจะไปทำให้บริษัทโดยรวมมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นแน่นอน และทำให้บริษัทเติบโตได้ในอนาคต ผมคิดว่าบริษัทยังไปได้นะ เท่าที่ทราบมาบริษัทก็ปรับตัวเยอะ ทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์เราเพิ่มขึ้น และเรายังพยายามปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจ เราลดบางอย่างเพื่อให้ปรับตัวได้ง่ายขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป G)

“...ที่จะเตรียมลูกทีมให้เขามีความรู้ พี่จะให้ Mindset ใหม่กับลูกทีมก่อนเลย ให้เขามีความเข้าใจและมีความคิดในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมองการเปลี่ยนแปลงเป็นทางเลือก เราเปลี่ยน โลกไม่ได้นะแต่เราเลือกได้ พอเราดูแลเขาได้ในเรื่องจิตใจ รวมถึงระบบความคิดแล้ว เวลาเรามาเปลี่ยนงาน เราจะเปลี่ยนง่ายมาก เขาจะยอมรับและมีใจเดียวกับเรา...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

4.2.1.4 การเอาใจใส่ความรู้สึกของพนักงาน (Empathy)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 13 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 8 คน กลุ่มตัวอย่างได้การกล่าวถึงประเด็นที่บริษัทได้เอาใจใส่ความรู้สึกของพนักงานสรุปได้ดังนี้ บริษัทได้มีการจัดตั้งทีมงาน Integation ขึ้นมา โดยทำงานอยู่ที่ Transformation Office ซึ่งทีมงานเป็นพนักงานของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ที่ทำงานอยู่ในระดับ Corporate และมีประสบการณ์การดูแลเรื่องการควมรวมเป็นอย่างดี และมีการจ้างที่ปรึกษาเพื่อมาดูแลโดยตรงเกี่ยวกับการควมรวมที่เกิดขึ้น

“...มีทีมงานมาทำความเข้าใจกับเราเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมาดูแลให้มีความร่วมมือกันระหว่างบริษัท คือตอนแรกที่ทั้งสององค์กรมาเจอกัน ก็ยังเกร็งๆ และยังร่วมมือกันไม่ได้ ก็ต้องมีขั้นตอน ซึ่งตรงนี้ใช้ระยะเวลาซักกระยะหนึ่ง...”

(พนักงานทั่วไป D)

“...บริษัทจัดตั้งแผนก Transformation เข้ามาดูแลและทำภารกิจตรงนี้ และได้ตั้งศูนย์กลางไว้เพื่อตอบปัญหาและข้อสงสัยของพนักงานแต่ละคน สรุปว่าถ้าใครมีอะไรจะสอบถาม คนไหนสงสัยอะไรก็สามารถ Direct หา Management ได้เลย...”

(พนักงานทั่วไป G)

“...เรามีทีมทำ Integation และบริษัทได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในบางส่วนที่มีความจำเป็น โดยที่จะมีการสื่อสารให้พนักงานทราบข้อมูลเป็นระยะๆ ว่าตอนนี้ถึงไหนแล้ว คิดปัญหาอะไรบ้าง...”

(ผู้บริหาร B)

4.2.2 ด้านบุคคล

4.2.2.1 ทักษะ (Personal Attitude)

จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 10 คน โดยส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการควมรวมกิจการของบริษัท เนื่องจากว่าบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พนักงานมีประสบการณ์ในการพบเจอการเปลี่ยนแปลงมาหลายครั้ง จึงมีทัศนคติเป็นบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทมีศักยภาพมาก

ขึ้น กลุ่มตัวอย่างบางคนมีความกังวล เนื่องจากไม่สามารถคาดเดาได้ว่าในอนาคตจะเป็นอย่างไร เพราะสถานการณ์ธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

“...ด้วยวัฒนธรรมของบริษัท การเปลี่ยนแปลงพวกนี้เรารับได้ เพราะบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้วตลอดเวลา บริษัทเราเจอวิกฤตหลายครั้ง การ Layoff พนักงานการลดคนเป็นเรื่องปกติ เราจึงมองการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปกติ ซึ่งเป็นเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริษัทมีศักยภาพมากขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป G)

“...It's normal. As we work in the global company, we have to be flexible to adaptable to change frequently and align with company strategy and direction. If we can change our self to be matched with business need, then we can go...”

(พนักงานทั่วไป D)

4.2.2.2 ความแตกต่างของบุคคล

พบว่าบุคลากรในองค์กรมีพื้นฐาน และประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตที่แตกต่างกันทั้งในด้านการทำงาน การใช้ชีวิต การศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งพื้นฐานและประสบการณ์ต่างทำให้เกิดมุมมองและทัศนคติของบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการรวบรวมกิจการเกิดขึ้นจึงเกิดการรับรู้และความเข้าใจในระดับที่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน จากทั้งหมด 17 คน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้สึกเป็นบวกต่อการที่บริษัทรวบรวมกิจการ และรู้สึกว่าการปรับโครงสร้างและการโยกย้าย ทำให้ต้องเรียนรู้และพบเจอเพื่อนร่วมงานใหม่ มองว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย ทำให้ได้เรียนรู้มุมมองและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตลอดเวลา มีโอกาสศึกษาจุดดีจุดบกพร่อง พร้อมทั้งสามารถเอาจุดดีมาปรับใช้ และระวังในจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้

“...ถ้าพูดถึงวัฒนธรรมของโรงงานที่เข้ามาควบรวมกัน มันมีความแตกต่างกัน โรงงานยังอยู่กันคนละที่เลย พนักงานใน โรงงานเองก็มีการศึกษาไม่เท่ากัน อายุ ประสบการณ์ต่างกัน พวกนี้มีผลหมด จึงทำให้เราต้องมี standard ในการทำงาน จะทำให้ทุกโรงงานที่มาควบรวมกันสามารถที่จะคุยภาษาเดียวกัน ได้รู้เรื่อง ลองคิดดูว่าถ้าไม่มี ทุกคนก็จะใช้ความรู้สึกของแต่ละคนในการทำงาน ทำให้ไม่สอดคล้องกัน ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน...”

(พนักงานทั่วไป D)

พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จากทั้งหมด 17 คน รู้สึกเฉยๆ ต่อการที่บริษัทควรรวมกิจการ และให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลาในบริษัทนี้ มีทั้งดีขึ้นและแย่ลง ซึ่งก็ต้องรอให้เวลาผ่านไปสักระยะจะทราบว่าดีขึ้นหรือแย่ลงอย่างไร

“...คิดว่าการเปลี่ยนแปลงต้องมีตลอดแน่ๆ ทำใจตั้งแต่เจอการเปลี่ยนแปลงมาตลอดเวลา เราต้องมาคู่อีกทีว่าจะดีหรือไม่ บริษัทเราก็ต้องดูสถานการณ์ของตลาด ถ้าตลาดเปลี่ยนแปลงไป บริษัทเราก็ต้องเปลี่ยนแปลงตาม เราเองเป็นพนักงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ...”

(พนักงานทั่วไป C)

พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน จากทั้งหมด 17 คน รู้สึกไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความกังวลใจที่ต้องปรับตัวตลอดเวลาทำให้เครียดและรู้สึกไม่สนุกกับงาน

4.2.2.3 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 10 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างยอมรับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการรวมกิจการที่เกิดขึ้น โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทมีความเข้มแข็งและทำให้พนักงานอยู่รอดได้ บริษัทไม่ควรยึดติดกับอะไรเดิม ๆ ที่สำเร็จ บริษัทอยู่ในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การจะอยู่รอดได้จะต้องเปลี่ยนไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในฐานะที่เป็นพนักงานต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และพร้อมปรับตัวตลอดเวลา

“...เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนะ เนื่องจากบริษัทเราทำธุรกิจผลิตภัณฑ์ศัลยกรรม ซึ่งก็มีไม่เยอะแล้ว ถ้าเราควรรวมแล้วทำให้ธุรกิจของเราอยู่ต่อได้และแข็งแรงขึ้น ก็เห็นด้วยเพราะบริษัทต้องเดินหน้าต่อไป เราก็ต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นพร้อมปรับตัว และพร้อมเปลี่ยนแปลงเสมอ...”

(พนักงานทั่วไป H)

“...เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงอาจจะดีขึ้นหรือแย่ลงก็ได้ แต่บริษัทเราอยู่ในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การจะอยู่รอดได้จะต้องเปลี่ยนบริษัทเราจะต้องเปลี่ยนไปทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก...”

(พนักงานทั่วไป B)

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างบางส่วนมองว่ายังมีความกังวลใจต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ ซึ่งให้ความเห็นว่าบริษัทควรมีการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่านี้ หลายๆ ส่วนยังคงไม่ชัดเจน การดูแลสนับสนุนจากบริษัทยังไม่ทั่วถึง การตอบคำถามในบางประเด็นยังคงคลุมเครือ

“...ควรมีการจัดการที่ดีขึ้นกว่านี้ ลดความกังวลใจของพนักงานให้มากกว่านี้ หลายส่วนยังไม่มีความชัดเจนและยังไม่เชื่อมั่นในความมั่นคง ในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งก็ไม่สามารถตอบคำถามหรือจัดซื้อจัดจ้างได้ ทีมงานดูแลการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ทั่วถึง ทำให้พนักงานยังมีความกังวลใจตลอดเวลา...”

(พนักงานทั่วไป K)

4.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย John Kotter

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 17 คน โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นว่า โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย มีการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไร ให้มีประสิทธิภาพตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter

4.3.1 ขั้นตอนที่ 1 สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create a sense of urgency)

จากคำถามงานวิจัย เพื่อค้นหาความรู้สึกเร่งด่วนที่บริษัทสร้างให้เกิดขึ้น และทำให้พนักงานเข้าใจมีลักษณะอย่างไร คำถามแรกถามว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบริษัททำอย่างไรบ้าง เพื่อให้พนักงานทราบข้อมูล พบว่าคำตอบของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 17 คน ตอบไปในทิศทางเดียวกันว่า บริษัทมีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการควรรวมกิจการให้พนักงานทราบผ่านทางช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และสื่อสารลงมาเป็นลำดับขั้นตามโครงสร้างองค์กร เช่น ผู้บริหารเรียกประชุมพนักงานทั้งบริษัท (Townhall meeting) การส่ง Email โดย HR การประชุมโดยหัวหน้างาน การแจ้งผ่านเว็บไซต์ภายในองค์กร และการแจ้งพนักงานทั่วไปผ่านเสียงตามสาย

“...ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่อยู่ก่อน แจ้งผลกระทบโดยตรงที่มีกับพนักงานที่อยู่ ณ ตอนนี้อย่างชัดเจน โดยแจ้งผ่านมาทางหัวหน้างานและอีเมลเป็นทางการ ไม่อยากให้ฟังข่าวลือไปเอง มีข่าวลือมาเป็นระยะๆ แต่ก็จะมีอีเมลมาเป็นระยะๆ เหมือนกัน ...”

(พนักงานทั่วไป E)

“...บริษัทแจ้งผ่านอีเมล รวมถึงการเรียกประชุมเพื่อแจ้งว่าในอนาคต โรงงานเราจะมีการควรวรรวม กับบริษัทที่เมื่อก่อนเคยเป็นคู่แข่ง และแจ้งในรายละเอียดต่างๆ เป็นการสื่อสารให้พนักงานทราบว่า ไม่ต้องกังวลนะ สิ่งที่เกิดขึ้นมันเป็นความจริง เพื่อกลบข่าวลือ...”

(พนักงานทั่วไป H)

“...ผู้บริหารมีเรียกประชุม แต่ก่อนหน้านั้นจะเรียกประชุมกับหัวหน้างานก่อนนะ หมายถึงหัวหน้าของพี่ขึ้นไป แล้วก็ประกาศออกมาเป็นทางการก่อน หลังจากนั้นจะใช้เวลาไม่เกิน 1-2 วัน ผู้บริหารก็จะเรียกประชุมพนักงานทุกคนเป็น Townhall meeting...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

ผู้วิจัยได้ถามคำถามเพิ่มเติมว่าบริษัทชี้แจงเหตุผล และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน จากทั้งหมด 17 คน ทราบเป็นอย่างดีว่าสถานการณ์ของบริษัทเป็นอย่างไร บริษัทอธิบายข้อมูลให้พนักงานทราบในเชิงธุรกิจ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยี บริษัทต้องการทำให้บริษัทมีศักยภาพสูงขึ้นและแข่งขันได้ กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ทราบเหตุผลและความจำเป็น

“...บริษัทจะพูดในเชิงธุรกิจในภาพกว้าง ว่าบริษัทจะควรวรรวมแล้วจะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และอธิบายทั้งข้อดี ข้อเสีย ของผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ธุรกิจของบริษัทก้าวไปข้างหน้าได้ดียิ่งขึ้น จะมีการขยายตลาดมากขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป A)

“...อธิบายในธุรกิจของบริษัทว่าปัจจุบัน มีการแข่งขันกันอย่างไรบ้าง เหตุผลในด้านเทคโนโลยี และการจะทำให้กิจการของบริษัทก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการควรวรรวมบริษัทเราต้องมีจุดแข็ง มีข้อดีและมีผลิตภัณฑ์มากขึ้น ...”

(พนักงานทั่วไป H)

ยังคงมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน จากทั้งหมด 17 คน ที่ให้ความเห็นแตกต่าง และจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวไม่เข้าใจสิ่งที่บริษัทสื่อสารในบางประเด็น และให้ความคิดเห็นดังนี้

“...มีการจัดประชุมใหญ่เพื่อชี้แจงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บริษัทชี้แจงในเชิงธุรกิจ ซึ่งบางครั้งพนักงานก็ไม่ได้มีความไม่เข้าใจในมุมมองธุรกิจ มันไกลจากงานที่ทำอยู่มาก และมีเจ้าหน้าที่ HR มาชี้แจงรายละเอียดพร้อมทั้งตอบคำถามที่พนักงานสงสัย...”

(พนักงานทั่วไป K)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร เกี่ยวกับขั้นตอนการสร้างความรู้สึกร่วมกันก่อนหน้าที่จะจัดประชุมชี้แจงเหตุผลที่มาที่ไป ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารมีข้อมูลเกี่ยวกับการรวบรวมกิจการ แต่ไม่สามารถชี้แจงได้เนื่องจากข้อจำกัดทางกฎหมาย ให้มองการรวบรวมกิจการที่เกิดขึ้นเป็น 2 บริษัทและห้ามติดต่อกัน จนผ่านมาถึงระยะเวลาที่คุยกันได้ ผู้บริหารจึงจัดประชุมเพื่อชี้แจงเหตุผลกับพนักงาน

“...ทุกอย่างก่อนการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีการคุยกันใดๆทั้งสิ้น มันเป็นกฎหมาย จนเวลาผ่านไปมาถึงระยะที่คุยกันได้ เราก็เริ่มเจอกันเลย เริ่มคุยกัน จัด Meeting อย่างเดียวเลย คุยกันใครจะเป็นหัวหน้า ใช้เวลาใน 6 เดือนแรก หัวหน้าคนนี้อยู่คนนี้อยู่ และจะค่อยๆเริ่มประกาศใน 3-6 เดือนแรก ตั้งแต่ตำแหน่งใหญ่ๆจนลงมาถึงตำแหน่งล่างๆ มีการตั้ง Transformation Office ซึ่งการสื่อสารเหล่านี้ทีมที่ดูแลเป็นคนทำเกือบทั้งหมดทั้ง Email และ Townhall Meeting...”

(ผู้บริหาร A)

จากขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้สึกร่วมกัน สรุปได้ว่าองค์กรดำเนินการได้ดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการเตรียมการอย่างดีทั้งก่อนและหลังแจ้งข่าวการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างทุกคนได้รับข่าวสารการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะมีกลุ่มตัวอย่างบางคนที่ไม่เข้าใจ แต่ก็ยังได้รับข่าวสาร การเข้าใจที่คลาดเคลื่อนอาจต้องใช้เวลาองค์กร ในการสื่อสารต่อไปและจัดตั้งทีมงานเข้ามาดูแลสนับสนุนตรงจุดนี้

4.3.2 ขั้นตอนที่ 2 สร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Build a guiding coalition)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อค้นหาว่าบริษัทสร้างทีมงานแกนนำในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เนื่องจากโรงงานที่ประเทศไทย รับนโยบายมาจากบริษัทแม่ในระดับ Corporate ซึ่งผู้นำในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ก็คือทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย รวมถึงแผนก HR และหัวหน้างานของพนักงานในแผนกต่างๆ ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามว่า บริษัทได้มีการตั้ง

ทีมงานดูแลการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้หรือไม่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 10 คน ทราบว่า บริษัทมีการแต่งตั้งทีมงานดูแลการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ตั้งแต่ในระดับ Corporate พร้อมทั้งสื่อสารแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงลงมาถึงประเทศไทยและประเทศต่างๆทั่วโลก รวมถึงการมีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยดูในบางส่วนงานที่มีความจำเป็นอีกด้วย

“...บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานตั้งแต่ระดับ Corporate โดยจะมีทีมงานเฉพาะที่ Corporate คอยประสานงานลงมาถึง site ประเทศไทย และมีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยดูในเรื่อง organization ขององค์กร โดยที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับทีมงานของบริษัท...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

ผู้วิจัยได้ถามคำถามเพื่อเจาะลึกต่อไปคือ ทำไมทีมงานนี้จึงถูกเลือก และพวกเขาเหมาะสมหรือไม่ พบว่าเหตุผลที่ถูกเลือกเพราะว่าทีมงานบริหารการเปลี่ยนแปลงมีประสบการณ์ และบริษัทยังมีที่ปรึกษาเพื่อช่วยจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนความเหมาะสมพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 8 คน แสดงความเห็นว่าเป็นทีมงานที่เหมาะสมที่จะมาดูแลงานนี้ เนื่องจากเป็นทีมงานเฉพาะที่รวมทีมจากหลายแผนก ซึ่งมีศักยภาพที่จะสามารถทำให้แผนกแต่ละแผนก ทำงานสอดคล้องกันได้ ประกอบกับเป็นกรณีเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ ซึ่งองค์กรที่มาควบรวมกันต้องทำงานไปในทิศทางเดียวกัน การที่จะได้ผลที่ดีที่สุดจึงต้องมีทีมงานนี้เข้ามาจัดการบริหาร ผู้วิจัยได้ถามคำถามเพื่อเจาะลึกต่อไปคือ ถามถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของทีมงานนี้คืออะไร พบว่าหน้าที่หลักคือการทำให้องค์กรที่มีการควบรวมกันทำงานประสานกันได้

“...ถ้าไม่มีทีมงานนี้แต่ละคนก็จะใช้ความรู้สึกของแต่ละคนในการทำงาน ทำให้ไม่สอดคล้องกัน การควบรวมก็มีความจำเป็นที่เราจะต้องทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าต้องการให้ได้ผลดีที่สุด จึงต้องมีทีมนี้เข้ามาจัดการ...”

(พนักงานทั่วไป D)

“...ด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมนี้เกี่ยวข้อง โดยตรง ซึ่งคิดว่าเหมาะสม และในบางส่วนบริษัทก็ยังมีที่ปรึกษาหรือผู้ที่มีประสบการณ์เข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลงด้วย...”

(พนักงานทั่วไป F)

“...With a special team formed, the objective of the change can and will be fulfilled in the most efficient and timely manner. The teams are normally made up of key stakeholders from various organizations being impacted by the change...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง A)

จากขั้นตอนที่ 2 การสร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าองค์กรดำเนินการได้สร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้กลุ่มตัวอย่างสามารถรับรู้หน้าที่ และบทบาทของทีมงานนี้ โดยมีทีมงานในระดับ Corporate ทำงานร่วมกับที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีประสบการณ์ จึงสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มตัวอย่างได้ แต่กลุ่มตัวอย่างที่ทราบว่ามีภารกิจตั้งทีมงาน มีการกล่าวเพิ่มเติมในหน้าที่รับผิดชอบคุณแลนั้น อาจจะยังไม่ได้รวมถึงรายละเอียดปลีกย่อย

4.3.3 ขั้นตอนที่ 3 สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการริเริ่มต่างๆ (Form a strategic vision and initiatives)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 3 เพื่อค้นหาว่าองค์กรได้วางเป้าหมาย นโยบายและทิศทางในอนาคตไว้อย่างไร พบว่าบริษัทมีวิสัยทัศน์จะเปลี่ยนจากผู้ผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ไปเป็นผู้ให้บริการเก็บและส่งข้อมูล และมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เพียงแต่ว่าทิศทางอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เนื่องจากเพราะความต้องการผลิตภัณฑ์ฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ในตลาดยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้ที่ทราบถึงนโยบายและวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นผู้บริหารขึ้นไป และผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไปนั้น ได้รับการสื่อสารวิสัยทัศน์แต่จากการสัมภาษณ์ พบว่าคำตอบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างตอบไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ของบริษัท แสดงว่าอาจจะยังไม่เข้าใจ หรือในอีกทางหนึ่งองค์กรควรเพิ่มการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

“...Continue to further improve company's operation as the market demand continues to change over time...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง A)

“...เราต้องเปลี่ยนจากผู้ผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ไปเป็น Service provider เพราะโลก Digital เปลี่ยนแปลงไป เราต้องไปเข้าร่วมมากขึ้นใน business ของ data ที่เพิ่มขึ้นเยอะ รวดเร็ว และหลากหลาย...”

(ผู้บริหาร C)

ผู้วิจัยได้ถามคำถามเพิ่มเติมว่าองค์กรสื่อสารเป้าหมาย นโยบายและทิศทางในอนาคต ลงมาให้กลุ่มตัวอย่างทราบได้อย่างไร พบว่า บริษัทสื่อสารจากหลากหลายช่องทาง เช่น การจัดประชุม Townhall โดยผู้บริหารระดับสูง การส่ง Email โดย HR หัวหน้างานจัดประชุมแจ้งลูกน้องของตน ประกาศผ่านทาง Website ภายในองค์กร ประกาศข่าวสารผ่านเสียงตามสาย การนัดประชุมทางไกลระหว่างโรงงาน ประกาศผ่านโปสเตอร์ภายในองค์กร

“... โดยทุกๆ ไตรมาส ทางบริษัทจะมีการสื่อสารเป้าหมายองค์กรลงมาตั้งแต่ทีมบริหาร ลงมาเรื่อยๆ จนมาถึงหัวหน้าของเรา โดยสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน และมีการนัดประชุม โดยผู้บริหารผ่าน Townhall หลักๆเราก็จะทราบข้อมูลจากหัวหน้าเป็นหลัก...”

(พนักงานทั่วไป E)

จากขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการริเริ่มต่างๆ สรุปได้ว่าองค์กรดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ไว้ชัดเจนแล้ว แต่เมื่อมีการสื่อสารลงมาถึงพนักงาน พนักงานทราบว่าองค์กรมีการสื่อสาร และสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทาง แต่ตัวพนักงานเองยังไม่เข้าใจ ซึ่งดูได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันในประเด็นนี้ ทางองค์กรอาจเข้ามามีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรมากขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.4 ขั้นตอนที่ 4 การหาอาสาสมัครที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง (Enlist a volunteer army)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 4 เพื่อค้นหาว่าบริษัทได้ขอความร่วมมือจากพนักงานในการร่วมกันเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ พบว่านโยบายจะมาจากในระดับ Corporate และสื่อสารมาถึงในระดับ โรงงานแต่ละ site จะดำเนินการตามแผนการที่ระดับ Corporate ดำเนินการมาแล้ว มีกิจกรรมที่แสดงถึงความร่วมมือร่วมใจกัน ผ่านทางการสร้าง Core Value ใหม่ของบริษัท

“...บริษัทอยากให้พวกเราร่วมมือกัน ก็ได้การจัดกิจกรรมที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมได้ ซึ่งกิจกรรมนี้มันเหมือนกับว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลง รู้อีกทีก็คือ เรายังรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงก็คือการเปลี่ยนมารวมกัน ตาม Core Value ของบริษัท...”

(พนักงานทั่วไป G)

“...ก็มีการขอความร่วมมือ เราก็ให้ความร่วมมือ มันเหมือนเป็นอัตโนมัติอยู่แล้ว เราต้องเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกัน แต่ส่วนงานก็ต้องไปดูว่าจะทำอย่างไร ตามแผนการที่ Corporate ได้ดำเนินการมาแล้ว เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน...”

(พนักงานทั่วไป D)

“ ...I'm fully aware of the need to change, and I'm pretty much fully on board with the given direction...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง A)

จากขั้นตอนที่ 4 การหาอาสาสมัครที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าองค์กรดำเนินการได้ดีในระดับ Corporate กลุ่มตัวอย่างสามารถรับทราบข้อมูลได้จากกิจกรรมที่สื่อสารลงมา เป็นกิจกรรมที่เน้นการสร้าง Core Value ร่วมกันในแต่ละโรงงาน ซึ่งพนักงานระดับผู้บริหารมีการเตรียมพร้อม และเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ในระดับพนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายรับนโยบายลงมาปฏิบัติ ให้ความร่วมมือกับองค์กรได้ดี และไปปรับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบอยู่ เพื่อให้สามารถไปในทิศทางเดียวกันได้ แต่ไม่พบว่ามีให้ทางโรงงานที่ประเทศไทยไปร่วมแสดงความคิดเห็นในระดับ Corporate ทางองค์กรอาจพิจารณาให้เข้าร่วมด้วยซึ่งผู้วิจัยคาดว่าจะได้มุมมองที่มากขึ้น

4.3.5 ขั้นตอนที่ 5 ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Enable action by removing barriers)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 5 เพื่อค้นหาว่าบริษัททำอะไรบ้างเพื่อจัดอุปสรรคต่างๆที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยถามคำถามว่าบริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ที่ท่านคิดว่าไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 11 คน ให้ความเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนหลายอย่าง และทำให้ขั้นตอนการทำงานเกิดความชัดเจนรวมทั้งประสานการทำงาน และทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่เหมือนกัน ระหว่างบริษัทมีการควบคุมร่วมกัน บางส่วนงานที่ทำด้วยมือก็ใช้เครื่องจักรมาทำแทนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การมีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยดูแลทบทวนงานที่พนักงานทำ ส่วนไหนที่ซ้ำซ้อนก็จะรวมหรือแยกออกไป ส่วนไหนที่ให้หน่วยงานภายนอกทำได้อีกก็จะถ่ายงานออกไป

“...ระบบงานที่ยังทำด้วยมืออยู่ จะทำให้โอกาสผิดพลาดเยอะ บริษัทก็จะใช้เครื่องจักรให้ขั้นตอนเป็นอัตโนมัติ ให้ผิดพลาดน้อยลง บริษัทจะศึกษากระบวนการทำงานทั้งหมด ว่ามีจุดดีจุดด้อยอย่างไร สุดท้ายถ้ามันปรับไม่ได้ ก็จะเก็บไว้ทั้งหมด ข้อมูลส่วนที่ต้องเชื่อมต่อกัน ก็จะทำให้ประสานกันได้ ...”

(พนักงานทั่วไป F)

“...คิดว่ามีการปรับในทุกๆแผนกนะ เช่น การผลิต ก็มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ การทดสอบ ก็ปรับเปลี่ยนตาม และในแผนกที่รับผิดชอบอยู่ เราก็ต้องทำงานที่เป็น standard มากขึ้น ในทุกๆโรงงานต้องทำให้เหมือนกัน โดยเราสามารถช่วยเหลือโรงงานอื่นได้ด้วย และพูดเป็นภาษาเดียวกัน เข้าใจกันง่ายมากขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป L)

“...มีการปรับ บริษัทมีการให้ที่ปรึกษา เข้ามาทบทวนองค์กร มาสัมภาษณ์พนักงาน เพื่อดูว่าตอนนี้กำลังทำอะไรกันอยู่ เพื่อทบทวนงานที่ทำ ซึ่งส่วนไหนมันซ้ำซ้อนก็จะจับกลุ่มรวมกัน งานที่ทำแล้วไม่เพิ่มคุณค่าก็จะแยกออกไป ซึ่งก็ทำได้ระดับนึงนะ...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

จากขั้นตอนที่ 5 การทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สรุปได้ว่าองค์กรดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้ดี องค์กรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในหลายๆส่วนงาน และยังคงปรับปรุงอยู่ตลอด รวมถึงในระหว่างที่มีการควบรวมและยังไม่เสร็จสิ้น องค์กรได้มีการจ้างที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่สาม แต่มีประสบการณ์มาช่วยในการดำเนินการด้วย ทำให้พนักงานเชื่อมั่นมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการยอมรับ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินการปรับขั้นตอนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3.6 ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate short-term wins)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 6 เพื่อค้นหาว่าบริษัทได้ตั้งเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความสำเร็จต่อไปหรือไม่ โดยคำถามคือบริษัทได้มีการสื่อสารอย่างไรถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน จากทั้งหมด 17 คน ชี้แจงว่าบริษัทมีการสื่อสารถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ บริษัทแจ้งสถานะการควบรวมกิจการที่เกิดขึ้นว่าถึงขั้นตอนไหนแล้ว มีข้อมูลบางส่วนที่บริษัทไม่สามารถแจ้งทั้งหมดได้ ด้วยข้อจำกัดจากควบรวมกิจการ รวมถึงการแจกรางวัล ประกาศชมเชยพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จผ่านช่องทางการสื่อสารของบริษัท

“...บริษัทได้ประกาศชมเชยพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จผ่านสื่อต่างๆ มีการแจกของรางวัล เป็นสิ่งของ แจกเสื้อ และแจ้งความสำเร็จขององค์กรในการประชุมอยู่เป็นระยะๆ ในเชิงผลกำไรเกี่ยวกับหุ้น...”

(พนักงานทั่วไป B)

“...บริษัทมีการสื่อสารผ่านทาง Townhall ซึ่งแจ้งว่าการรวบรวมไปถึงไหน รวมทั้งเป้าหมายขององค์กร บริษัทไหนจะผลิตอะไรเป็นหลัก ให้เห็นภาพว่างานที่ทำอยู่จะเน้นผลิตภัณฑ์ด้านไหน ส่วนบริษัทที่รวบรวมเข้ามาจะเน้นไปด้านไหน...”

(พนักงานทั่วไป H)

“...Each department will take the responsibility to acknowledge the accomplishments of their team members, and the HR department does have some tool for enabling that recognition...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง A)

จากขั้นตอนที่ 6 การสร้างชัยชนะระยะสั้น สรุปได้ว่าองค์กรดำเนินการสื่อสารให้พนักงานทราบได้ดี และมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนทราบถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น ด้านผลประกอบการที่สะท้อนออกมาในตัวเลขทางการเงิน ราคาหุ้น การให้รางวัลกับพนักงานที่มีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จ เป็นการทำให้พนักงานรู้สึกดี ไม่โดดเดี่ยวและทำสิ่งนี้มากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้มากขึ้น เพราะได้ความไว้วางใจจากพนักงานและมีความสำเร็จเกิดขึ้นองค์กรจึงได้ความน่าเชื่อถือมากขึ้น

4.3.7 ขั้นตอนที่ 7 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sustain acceleration)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 7 เพื่อค้นหาว่าในปัจจุบันบริษัทไปถึงวิสัยทัศน์ที่บริษัทวางไว้แล้วหรือยัง ยังคงต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกหรือไม่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 9 คน มีความเห็นว่าบริษัทยังไม่ถึงวิสัยทัศน์ที่บริษัทวางไว้ และบริษัทยังคงต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่อไป ในบางส่วนของวิสัยทัศน์ที่วางไว้บริษัทได้บรรลุเป้าหมายแล้ว แต่ส่วนที่เหลือบริษัทยังคงต้องทำตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และเชื่อว่าองค์กรยังเดินอยู่ในเส้นทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

“...ตอนนี้ยังไม่สมบูรณ์ บริษัทแยกเป้าหมายออกเป็นเป้าหมายย่อยๆแต่ละแผนก และกลุ่มงาน ซึ่งเราต้องนำมารวมกันเป็นเป้าหมายใหญ่ๆอีกที เป้าหมาย ทิศทาง ในแต่ละกลุ่มย่อย ควรต้องชัดเจน จึงจะไปกลุ่มใหญ่ได้ บางจุดอาจจะชัดเจนแล้ว แต่ก็ต้องใช้เวลาในการดำเนินงาน...”

(พนักงานทั่วไป A)

“...ยังไม่ถึง เป้าหมายบริษัทวางแผนไว้ยังชัดเจนอยู่ตลอด ตามที่ Corporate วางแผนไว้ กำหนดไว้ บริษัทเรากำลังเดินทาง และเคลื่อนที่อยู่ตลอด เพื่อ Follow เป้าหมายใหญ่ขององค์กร...”

(พนักงานทั่วไป G)

“...ยังไม่ถึงภาพนั้น เพราะแต่ละบริษัทที่มีการควบรวม มีของดีเยอะ แต่ยังไม่ได้อาของดีมาใช้ให้เต็มที่ ซึ่งคิดว่าบริษัทมาถูกทางนะ ตอนนี้ทาง Management จะแสดงให้เห็นได้ยังไง จะทำอะไรให้เกิด Synergy และบอกพนักงานอย่างไรให้เขารู้ว่ามี Value ต่อองค์กร...”

(ผู้บริหาร C)

“...เป้าหมายขององค์กรน่าจะได้ประมาณ 50-70% แต่ละส่วนมีความคืบหน้าไม่เท่ากัน พวกนี้ใช้เวลาไม่ใช่แค่ประกาศรวมกันแล้วเสร็จนะ ใช้เวลาผ่านไปละ 5 ปี ก็ยังรวมกันอยู่ มันต้องปรับเปลี่ยนต่อไป มันยังไม่เสร็จ ขั้นตอนการทำงานยังไม่เหมือนกันเลย มีบางส่วนต้องเข้าไปแก้ไข ที่เขาประกาศบอก 9 เดือนเสร็จ เริ่มยังไม่ถึง 20% เลย แค่เสร็จในระดับบน แต่ภาพใหญ่ๆของ CEO ก็มองว่าทำเสร็จ แต่ในรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน ระบบ พวกนี้ยังไม่หมด คน ก็ยังไม่ถือว่าเป็นปีกแผ่น พร้อมใจกัน กลมเกลียวกันเลยทีเดียว...”

(ผู้บริหาร A)

ผู้วิจัยถามคำถามเจาะลึกเพื่อค้นหาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการไปให้ถึงวิสัยทัศน์ที่บริษัทวางไว้ บริษัทจะต้องทำอย่างไร พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 7 คน มีความเห็นว่า ด้วยองค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เวลา การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในแต่ละแผนกต้องมีความชัดเจน บริษัทควรมีการสื่อสารที่มีความถี่มากขึ้นจะมีส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น และร่วมมือกันนำพาไปให้ถึงวิสัยทัศน์ได้รวดเร็วขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบริษัทที่มีการควบรวม ควรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้กับผู้จัดการ ก็จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น

“...ตัวขององค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การปรับเปลี่ยนในแต่ละครั้งต้องใช้เวลา ในการ ไปให้ถึงเป้าหมายนั้น เห็นสิ่งที่บริษัทกำลังทำอยู่คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบริษัทที่มาควรรวมกันมากขึ้น การเดินทางไปพบปะกันมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าเรากำลังพยายาม ทำอะไรบางอย่างให้ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การนำจุดแข็งของแต่ละบริษัทมาใช้...”

(พนักงานทั่วไป H)

“...องค์กรควรมีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีความถี่มากขึ้น ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป B)

“...บริษัทยังคงต้องปรับเปลี่ยนต่อไป ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร มีวัฒนธรรมชาติที่เข้ามาเป็นปัจจัย ที่จะต้องไปพิจารณา ยังไม่เห็น ว่า Corporate จะเข้ามาดูแลในเรื่องนี้ เป็นรายละเอียดที่ Corporate มองยังไม่ลึกถึงระดับองค์กร...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยน B)

จากขั้นตอนที่ 7 การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่าองค์กรยังไม่ผ่านขั้นตอนที่ 7 ผู้วิจัยพบว่าองค์กรยังคงต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อยๆ ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ และองค์กรดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้ระดับหนึ่ง จากมุมมองในระดับ Corporate ขั้นตอนต่างๆอาจบอกว่าเสร็จแล้ว แต่ในระดับ site ยังคงเห็นหน้าในการเปลี่ยนแปลงต่อไป สำหรับการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่าองค์กรควรสื่อสารให้ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงมันต้องใช้เวลาเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างยอมรับได้ และอยากให้ทาง Corporate เข้ามาช่วยเหลือในด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่โรงงานประเทศไทยอีกด้วย

4.3.8 ขั้นตอนที่ 8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากเป็นองค์กรใหม่ (Institute

change)

จากคำถามงานวิจัยในขั้นตอนที่ 8 เพื่อค้นหาว่าในปัจจุบันบริษัทมีวัฒนธรรมการทำงานใหม่เกิดขึ้นแล้วหรือไม่ วัฒนธรรมใหม่ความแข็งแกร่งพอที่จะแทนที่วัฒนธรรมเก่าหรือไม่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 4 คน เห็นว่าวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีความเรียบง่ายขึ้น สวัสดิการมีการปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่ดีขึ้น บริษัทสื่อสารแบบเปิดกว้างมากขึ้น พนักงานทุกคนสามารถหาข้อมูลได้ด้วยตนเอง และเห็นว่าบริษัทยังคงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง มี

การโยกย้าย และปรับกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความต้องการฮาร์ดดิสก์ไครฟ์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

“...วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เปลี่ยน แต่วิธีการทำงานเปลี่ยนไปแล้ว มีการทำให้ขั้นตอนการทำงานเรียบง่ายมากขึ้น มีการแยกขั้นตอนบางอย่าง ที่ต่างฝ่ายต่างรู้ได้ว่าสิ่งใด work สิ่งใดไม่ work ยังไม่ถึงวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมยังไม่เปลี่ยน...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

ผู้วิจัยถามคำถามเจาะลึกเพื่อค้นหาว่าวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป จะสามารถแทนที่วิธีการทำงานเดิมได้ไหม พนักงานยังกลับไปทำงานในวิธีการเดิมหรือไม่อย่างไร พบว่ากลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่หนึ่ง มีความเห็นว่าวิธีการทำงานเปลี่ยนไปแล้วเกิดเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ ส่วนกลุ่มที่สองมีความเห็นว่ายังคงต้องทำงานขั้นตอนเดิมและขั้นตอนใหม่ไปพร้อมๆ กัน บริษัทได้มีการรวบรวม ผลที่ตามมาคือผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้พนักงานในองค์กรต้องเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์จากอีกบริษัท แต่พนักงานบางส่วนไม่ต้องดูแลตรงจุดนั้นทำให้มีความแตกต่างกัน ถึงอย่างไรก็ตามวิธีการทำงานยังคงต้องเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

“...ทุกคนมีขั้นตอนการทำงานเดิมอยู่แล้ว และขั้นตอนของแต่ละคนก็ทั้งหมด แต่เราเอาข้อดีของกันและกันมารวมกัน เอาจุดดีมาใช้เอาจุดเสียออกไปทั้งนั้น บริษัทก็นำข้อดีของทั้ง 2 บริษัทมาทำให้เป็นมาตรฐานแล้ว...”

(พนักงานทั่วไป G)

จากขั้นตอนที่ 8 การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากเป็นองค์กรใหม่ สรุปได้ว่าองค์กรยังคงต้องเปลี่ยนแปลงต่อไป มีขั้นตอนการทำงานใหม่เกิดขึ้น พนักงานได้ทราบข้อมูลขั้นตอนการทำงานระหว่างบริษัทที่เข้ามาควรรวมกัน รู้ว่าขั้นตอนไหนดีและถูกต้อง แต่ก็ยังไม่สมบูรณ์ ยังต้องเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานอยู่ วิธีการทำงานใหม่ยังไม่มีความแข็งแกร่งพอที่จะทดแทนได้ทั้งหมด ประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมพบว่ายังคงอยู่ในช่วงที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เทียบได้กับขั้นตอนที่ 7 ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

4.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 17 คน โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นศึกษาการบริหารจัดการในการเปลี่ยนผ่านทางความคิดภายในจิตใจของพนักงานอย่างไร รวมถึงความรู้สึกของพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่ต้องละทิ้งบางสิ่งบางอย่างไป เริ่มก้าวออกจากจุดเดิมและก้าวต่อไปให้ถึงปลายทางแห่งความสำเร็จ โดยที่บริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยการควบรวมกิจการอ้างอิงตามทฤษฎีของ William Bridges

4.4.1 ระยะเวลาการสูญเสีย (Ending)

ในระยะเวลาการสูญเสียเป็นขั้นแรกที่พนักงานได้รับรู้ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีการสูญเสีย จนอาจทำให้เกิดการต่อต้าน

จากคำถามงานวิจัยเพื่อค้นหาว่า ตัวพนักงานมีความรู้สึกอย่างไร เมื่อบริษัทแจ้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไป โดยรวมมีแนวโน้มเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะต้องดีขึ้นกว่าเดิม แต่ก็ความกังวลใจอยู่บ้าง เพราะไม่ทราบว่าจะดีหรือจะแย่ลง พนักงานมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่แปลก พนักงานมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรได้สื่อสารถึงพนักงานหลายช่องทางและหลายครั้งทำให้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่น่ากลัวจนต้องวิตกกังวล

“...ทราบอยู่แล้วว่าจะดีขึ้นกว่าเดิม บริษัทมีความมั่นคงสูงอยู่แล้ว ไม่ได้ตกใจเพราะสถานการณ์ไม่น่ากลัวขนาดนั้น เมื่อเราทำความเข้าใจและทราบว่าบริษัทจะไปในทิศทางไหน เราก็มาพิจารณา ดูดีขึ้นเราก็ทำตาม และคิดว่าเราสามารถปรับตัวได้...”

(พนักงานทั่วไป C)

สำหรับทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงก็รับนโยบายและทิศทางมาจากระดับ Corporate ซึ่งมีความรู้สึกตื่นเต้นเพราะทราบข้อมูลเพียงบางส่วน การสื่อสารโดยผู้บริหารองค์กรเป็นภาพกว้างยังไม่สามารถบอกได้ละเอียด เกิดความกังวลอยู่บ้างเพราะยังไม่สามารถเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนได้

“...รู้สึกตื่นเต้น มีข้อมูลบางอย่างที่เราไม่รู้ เป็นเรื่องที่เราไม่รู้อนาคตมากกว่า เพราะวันที่เขาสื่อสารผู้บริหารเอง ก็ยังไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าอนาคตอันใกล้คืออะไร และอันใกล้ก็ยังไม่สามารถบอกได้ละเอียด แต่บอกเหตุการณ์หลักๆ ได้ สถานการณ์ธุรกิจเองก็ไม่แน่นอน เรา

ก็เลยมีความรู้สึกทั้งตื่นเต้นทั้งกังวลไปพร้อมๆกัน สถานการณ์ธุรกิจโดยรวมมั่นคงการันตี
ยาก...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

สำหรับผู้บริหารองค์กรมีความรู้สึกเป็นห่วงพนักงานในความดูแลรับผิดชอบ มีความ
กังวลว่าพนักงานอาจจะคิดว่าไม่มั่นคงเมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น รวมถึงมีความรู้สึกเกี่ยวกับการ
การบริหารงานผูกพันไปถึงความไม่มั่นใจในตำแหน่งงานภายหลังที่องค์กรแจ้งข่าวการเปลี่ยนแปลง

“...รู้สึกเป็นห่วงน้องมากกว่าว่าเขาจะรู้สึกอย่างไร น้องจะคิดว่าเขามีความมั่นคงขนาดไหน
เมื่อควบรวมกิจการแล้ว...”

(ผู้บริหาร B)

“...การควบรวมที่เกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร ในบางส่วนงานมีการ
บริหารงานจากบริษัทที่เข้ามาควบรวม และในบางส่วนงานบริษัทเราก็ไปบริหารเขา จึงเกิด
ความไม่มั่นใจเกี่ยวกับความมั่นคงของงานเรา แต่เราก็ไม่ต่อต้าน การควบรวมเป็นสิ่งที่ดี
ให้กับบริษัท...”

(ผู้บริหาร C)

4.4.2 ระยะกลาง (Neutral Zone)

จากคำถามงานวิจัยเพื่อค้นหาว่า เมื่อพนักงานเริ่มก้าวผ่านแนวทางการปฏิบัติเดิม หรือ
แนวทางการทำงานเดิมแล้วนั้น อาจเกิดสภาวะยากลำบากทางจิตใจ มีการปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่
ไปตลอดเวลานั้นจะเหมาะสม ซึ่งแนวทางใหม่นั้นยังไม่นิ่ง ไม่สมบูรณ์จึงเรียกว่า “ระยะกลาง”
ผู้วิจัยได้ถามกลุ่มตัวอย่าง ว่าเขารู้สึกอย่างไรที่ต้องทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไปส่วนใหญ่จำนวน 11 คน จากทั้งหมด 17 คน ซึ่ง
ประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 คน ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 2 คน และพนักงานทั่วไป 6 คน มีความรู้สึก
เป็นบวกต่อการได้ทำงานในแนวทางใหม่และการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น บางคนชอบเพราะท้าทาย
รู้สึกสนุกกับการที่ได้เรียนรู้ แต่บางส่วนก็รู้สึกกดดัน เกิดความเครียด และรู้สึกกังวลใจว่าจะสามารถ
ทำงานในแนวทางใหม่ได้หรือไม่

“...เราต้องเตรียมพร้อมและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ บางส่วนต้องสืบค้นหาข้อมูล บางส่วน
อาจจะต้องสอนงานให้กับทีมงานที่ต้องทำงานร่วมกัน ก็รู้สึกกังวลว่าจะทำได้ไหม บางส่วน

ก็ดีใจเพราะมีคนมาช่วยงานมากขึ้น และเกิดความสับสนเมื่อมีความไม่ชัดเจน หากหัวหน้าระดับ 1,2,3 พุดไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะลดความกังวลของคนที่ปฏิบัติตามได้มาก...”

(พนักงานทั่วไป A)

“...เราต้องปรับตัวให้ได้ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงจะมากในรูปแบบใด ถึงเวลาถ้าเรามองแล้วว่าเราไม่มีความจำเป็นเขาก็เอาเราออก ดังนั้นเราก็อำนาจของเราให้เต็มที่ในช่วงเวลาที่เรามีอยู่เราก็อำนาจที่รับผิดชอบให้ดีที่สุดแค่นั้น...”

(พนักงานทั่วไป G)

“...รู้สึกสนุก เราต้องศึกษามันและทำความเข้าใจ เมื่อเราทราบข้อมูลเราจะเข้าใจมัน เราก็จะอยู่กับมันได้ ความสับสนเป็นเรื่องธรรมดาในการเปลี่ยนแปลง...”

(พนักงานทั่วไป B)

สำหรับทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเห็นว่าความรู้สึกเครียด และกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่เกิดขึ้นนั้น เป็นปกติของมนุษย์เมื่อต้องเจอกับการเปลี่ยนแปลง เมื่อเราทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง จะดีกว่าหรือไม่ถ้าเรามองไปที่ข้อดีของการเปลี่ยนแปลง

“...It's part of human nature to feel anxious and nervous dealing with changes. But after I know it's for better company, I will start focusing on the good cause of the change...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง A)

สำหรับผู้บริหารองค์กรนั้นจะมีมุมมองในภาพกว้าง ผู้บริหารมีความรู้สึกปกติกับการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่ายังต้องเปลี่ยนแปลงอีกหลายส่วนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเห็นว่าในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ บริษัทมีการวางโครงสร้างองค์กรใหม่ มีการนัดประชุมกันเพื่อประสานกันระหว่างบริษัทที่ควบรวม บางส่วนมีการปลดพนักงานออก (Let people go) จากการซ้ำซ้อนกันของเนื้อหา เพื่อให้ห้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น และเห็นว่ามีการประสานกันของกระบวนการทำงานระหว่างบริษัทที่มาควบรวมกัน เพื่อให้สามารถดึงข้อดีของแต่ละฝ่ายมาเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้ ในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ซ้ำซ้อน ก็พยายามลดจำนวนลง จำนวนการวิจัยก็ลดลง ทุกฟังก์ชันงานก็มุ่งไปในทางที่ลดส่วนเกิน

ผู้วิจัยได้ถามคำถามเจาะลึก เพื่อค้นหาข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากกลุ่มตัวอย่าง โดยถามถึงสถานะที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นนั้น ควรจะต้องจัดการอย่างไร พบว่ากลุ่มตัวอย่างอยากให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ทำข้อคิดเห็นทั้งหมดไปพิจารณา และวินิจฉัยว่าควรปรับ

กระบวนการบริหารอย่างไรให้ชัดเจน พนักงานเองก็ต้องทำตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งใดที่ยังบกพร่องก็ต้องเสริมสร้างทักษะให้พร้อม รวมถึงอยากให้ผู้บริหารลงมาดูในรายละเอียดวิธีการทำงานใหม่ จัดให้ผู้เกี่ยวข้องมาคุยกัน ยังคงมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ที่ทุกคนทำงานในแบบที่คิดว่าตัวเองคิดว่าควรจะเป็น และไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน

“...ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของคนที่ทำงาด้วย และนำข้อคิดเห็นทั้งหมด ไปดำเนินการวินิจฉัยว่าควรจะปรับกระบวนการ และทิศทางการบริหารอย่างไรให้ชัดเจน...”

(พนักงานทั่วไป A)

“...เราควรจะปรับตัวเอง เปลี่ยนตัวเองให้เร็วขึ้น เพิ่มทักษะที่เรายังบกพร่อง เพื่อให้เราทำงานได้หลากหลายมากขึ้น ให้สามารถรองรับการทำงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต...”

(พนักงานทั่วไป B)

“...วิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้เราทำงานได้รวดเร็วขึ้น แต่การทำงานนี้ยังไม่ลงตัว จะต้องมาทบทวนกันใหม่ ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต้องมาคุยกัน ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยตรงนี้ ผู้บริหารไม่ได้ลงมาดูแล ตอนนี้ต่างคนต่างทำงานแบบที่ตัวเองคิดว่าสมควรจะเป็น...”

(พนักงานทั่วไป K)

4.4.3 ระยะเวลาเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

สำหรับระยะเริ่มต้นใหม่ เมื่อพนักงานเริ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว และเริ่มเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ เข้าใจคุณค่า เข้าใจทัศนคติใหม่ มีการปรับทิศทางและเริ่มต้นเพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางใหม่ จากการที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างพบว่า องค์กรยังคงอยู่ในระยะกลาง ยังคงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานต่อไป ยังคงสับสน กังวลใจ เกิดความเครียด ดีใจ และท้อใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกของผู้คนในระยะกลาง

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges สรุปได้ว่าองค์กรยังคงอยู่ในระยะกลางเนื่องจากองค์กรมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานใหม่ไปตลอดเวลา จนกว่าจะเหมาะสม ผู้บริหารเองก็ยังไม่ให้ความเห็นว่า ยังคงต้องปรับเปลี่ยนต่อไป ซึ่งแนวทางใหม่นั้นยังไม่ถึงไม่สมบูรณ์ เพียงแต่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น แต่ก็ยังไม่ถึงระยะเริ่มต้นใหม่ ที่สามารถสังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานอย่างเห็นได้ชัด และวิธีการทำงานใหม่มาแทนที่วิธีการทำงานเก่าได้อย่างสมบูรณ์

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร

5.1.1.1 ผู้บริหาร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้บริหารต้องมีแนวทางที่ชัดเจน และเชื่อมั่นในเป้าหมายในการที่จะนำองค์กรเพื่อที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Patchara Kaeowirat (2015) ที่บอกว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสำเร็จ กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์กรแห่งหนึ่ง การที่ผู้บริหารสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบผลสำเร็จ และ จากที่ผู้วิจัยศึกษา เกี่ยวกับการควบรวมกิจการของ โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ไอร์แลนด์แห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่าการที่ผู้บริหารมีแนวทางชัดเจนและเชื่อมั่นในเป้าหมายสามารถนำพาบริษัทด้วยการปรับเปลี่ยนองค์กรและไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ทำให้พนักงานเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่าจะสามารถนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จได้

5.1.1.2 การสื่อสาร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chotirose Rattanamayoon (2014) ที่บอกว่าการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง จากกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจศึกษานั้น พบว่า องค์กรสื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายช่องทาง ทำให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารในช่องทางใดช่องทางหนึ่ง พนักงานจึงทราบข่าวสารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการควบรวมกิจการอย่างทั่วถึง และไม่เกิดข่าวลือที่อาจได้ยินมาจากเพื่อนพนักงานคนอื่นที่จะส่งผลเสียต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการได้รับข้อมูลที่เป็นเท็จ

5.1.1.3 ความรู้

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าความรู้ของพนักงานแต่ละคนเป็นปัจจัยสำคัญในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Chotirose Rattanamayoon (2014) ที่บอกว่าความรู้เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เมื่องานแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรนำปัจจัยนี้มาร่วมในการพิจารณาออกแบบแผนการด้วย จากกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจศึกษานั้นพบว่า การให้ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกับพนักงาน เป็นการทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเหตุการณ์และเกิดความคิดในการยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นได้

5.1.1.4 การเอาใจใส่ขององค์กร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าหากองค์กรเอาใจใส่พนักงาน องค์กรจะสื่อสารข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานทราบเหตุผลชัดเจนว่า องค์กรจะเปลี่ยนอะไร เป้าหมายคืออะไรและมีความจำเป็นอย่างไรที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารแสดงออกให้พนักงานเห็นในขั้นตอนการสื่อสารผ่าน Town hall สอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ John Kotter ขั้นที่ 1 การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Create a sense of urgency) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารอธิบายเหตุผลและความจำเป็นในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงความเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานในสถานการณ์นี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chotirose Rattanamayoon (2014) ที่บอกว่าการเอาใจใส่ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เมื่องานแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรนำปัจจัยนี้มาร่วมในการพิจารณาออกแบบแผนการด้วย

5.1.1.5 ทักษะคน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานในองค์กรแสดงออกถึงทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานทราบว่าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรเติบโตและศักยภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นได้ชัดเจนถึงทัศนคติที่ดีของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chotirose Rattanamayoon (2014) ที่บอกว่าทัศนคติเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะพิจารณาเมื่องานแผนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง แต่ละคนมีระดับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน บางคนปรับตัวเองได้อย่างรวดเร็วและไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานควรคำนึงถึงเรื่องนี้และวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1.6 ความแตกต่างของบุคคล

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานในองค์กรมีพื้นฐานประสบการณ์ด้านการทำงาน การใช้ชีวิต การศึกษาและความเชื่อแตกต่างกันมีผลให้เกิดมุมมองและทัศนคติบางอย่างของบุคคลแต่ละคน และเกิดการรับรู้และความเข้าใจในระดับที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของบุคคลทำให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากัน ซึ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ Chotirose Rattanamayoon (2014) ที่บอกว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลส่งผลให้เกิดระดับของปฏิภริยาในการตอบสนองที่แตกต่างกัน

5.1.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย John Kotter

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล จากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการควมรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่าบริษัทยังไม่ถึงวิสัยทัศน์ที่บริษัทวางไว้ ยังคงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงบริษัทอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าบางส่วนของวิสัยทัศน์จะบรรลุไปแล้ว แต่โดยภาพรวมบริษัทยังคงเดินหน้าเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ระหว่างนี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญเพื่อลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ตามที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า เขาเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา และเชื่อมั่นว่าองค์กรยังเดินอยู่ในเส้นทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

หากอ้างอิงตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน โดย John Kotter สามารถสรุปผลได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้สำเร็จใน “ระดับปานกลาง” ซึ่งพบว่าองค์กรยังอยู่ในขั้นตอนที่ 7 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังคงมีปัญหาอยู่ในขั้นตอนที่ 3 สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการริเริ่มต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าพนักงานยังไม่เข้าใจในวิสัยทัศน์ที่องค์กรสร้างขึ้นมา แต่ละคนก็มีความเข้าใจที่แตกต่างกันอยู่ และยังพบว่ามีปัญหาในขั้นตอนที่ 4 การหาอาสาสมัครที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการวางแผนเปลี่ยนแปลงมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศไม่ได้ให้โรงงานในประเทศไทยร่วมแสดงความคิดเห็น หากได้ร่วมเสนอแนวคิด อาจได้มุมมองในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล จากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการควมรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่าตอนนี้บริษัทก้าวข้ามระยะสูญเสียบ (Ending) มาแล้ว เนื่องจากได้รับนโยบายใหม่ พนักงานต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้มีมาตรฐานในทุกแผนกๆ และยังคงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานจนกว่าจะลงตัว พนักงานยังคงต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานมากขึ้น และเจอกับเหตุการณ์ที่ท้าทาย รู้สึกสนุกกับการที่ได้เรียนรู้ รู้สึกกดดัน เกิดความเครียด พบเจอกับความรู้สึทที่ไม่พอใจ ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นพนักงานมองว่าไม่เหมาะสม และรู้สึกกังวลใจในแนวทางการทำงานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดย William Bridges ในระยะกลาง (Neutral Zone)

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

ผู้วิจัยขอแบ่งข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.2.1.1 การดูแลเอาใจใส่ให้ลึกถึงรายละเอียด

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรทำได้ดีในเรื่องการสื่อสารข้อมูลตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ต่อมาที่ระดับทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง และลงมาถึงระดับพนักงานทั่วไป มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง ไปให้ถึงภาพที่องค์กรอยากจะเป็น แต่การวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเริ่มมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ อาจมีข้อบกพร่องในบางส่วน เช่น ไม่เข้าใจความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของโรงงานในประเทศไทย ซึ่งผู้บริหารได้สื่อสารถึงนโยบายและเป้าหมาย ลงมาเป็นลำดับขั้นจนถึงพนักงานที่ปฏิบัติงาน พนักงานได้รับการสื่อสารและรับทราบข้อมูล แต่ยังคงมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนอยู่ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้องค์กรเข้ามาดูแลในส่วนรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนให้เกิดขึ้น และตรวจสอบว่าแท้จริงแล้วพนักงานเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารได้สื่อสารหรือไม่ รวมถึงผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วย

“...บริษัทยังคงต้องปรับเปลี่ยนต่อไป ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร มีวัฒนธรรมชาติเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะต้องพิจารณาร่วมด้วย ซึ่งยังไม่เห็นว่าบริษัทแม่ในต่างประเทศ จะเข้ามาดูแลในเรื่องนี้ รายละเอียดตรงนี้ ที่บริษัทแม่ในต่างประเทศยังมองไม่ลึกลงมาถึงระดับองค์กรที่ประเทศไทย...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

“...วิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้เราทำงานได้รวดเร็วขึ้น แต่การทำงานนี้ยังไม่ลงตัว จะต้องมาทบทวนกันใหม่ ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต้องมาคุยกัน ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยตรงนี้ ผู้บริหารไม่ได้ลงมาดูแล ตอนนี้อย่างคนต่างทำงานแบบที่ตัวเองคิดว่าสมควรจะเป็น...”

(พนักงานทั่วไป K)

5.2.1.2 การปรับแนวทางการทำงานให้เป็นมาตรฐาน

จากปัจจัยเกี่ยวกับ “ความแตกต่างของบุคคล” พบว่าเมื่อองค์กรควบรวมบริษัทแล้ว คนในองค์กรเพิ่มขึ้น ความแตกต่างของบุคคลมีมากขึ้น การทำให้มีรูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐานเป็นสิ่งจำเป็น การที่จะทำให้ทุกโรงงานที่มาควบรวมกันสามารถที่จะคุยภาษาเดียวกันได้

รู้เรื่อง และสามารถที่จะต่อ ยอดสกล ทักษะ และแลกเปลี่ยนกับ โรงงานอื่น ได้ ก่อนที่จะ ไปถึงตรงจุด นั้น พนักงานบางส่วนมองเห็นปัญหา ด้วยการ ทำงานในวิธีใหม่ ๆ นี้ มีรายละเอียดเยอะ และตอนนี้ยัง ไม่ลงตัวเท่าไรนัก หากผู้บริหาร ไม่ได้ลงมาดูแล พนักงานแต่ละคน ก็อาจใช้ความรู้สึกและทำงานใน แบบที่ตัวเองคิดว่าสมควรจะเป็น ซึ่งจะ ทำให้แนวทางการทำงาน ไม่สอดคล้องกัน ทั้งองค์กร และ ไม่ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

“...ถ้าพูดถึงวัฒนธรรมของ โรงงานที่เข้ามาควรรวมกัน มันมีความแตกต่างกัน โรงงานยัง อยู่กันคนละที่เลย พนักงานใน โรงงานเองก็มีการศึกษาไม่เท่ากัน อายุ ประสบการณ์ต่างกัน พวกนี้มีผลหมด จึงทำให้เราต้องมี *standard* ในการทำงาน จะทำให้ทุก โรงงานที่มาควรรวมกันสามารถที่จะคุยภาษาเดียวกัน ได้รู้เรื่อง ลองคิดดูว่าถ้าไม่มี ทุกคนก็จะใช้ความรู้สึก ของแต่ละคนในการทำงาน ทำให้ไม่สอดคล้องกัน ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน...”

(พนักงานทั่วไป D)

“...คิดว่ามีการปรับในหลายๆแผนกนะ เช่น การผลิต ก็มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ การ ทดสอบ ก็ปรับเปลี่ยนตาม และในแผนกที่รับผิดชอบอยู่ เราก็ต้องทำงานที่เป็น *standard* มากขึ้น ในทุกๆ โรงงานต้องทำให้เหมือนกัน โดยเราสามารถช่วยเหลือ โรงงานอื่น ได้ด้วย และพูดเป็นภาษาเดียวกัน เข้าใจกันง่ายมากขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป L)

5.2.1.3 การประสานกันระหว่างองค์กรที่ควรรวม

ในมุมมองพนักงาน ยังคงมีปัญหาการประสานความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานหรือในระหว่างองค์กร เนื่องจากบริษัทควรรวมกิจการเพื่อทำให้องค์กรเติบโตและเพิ่ม ศักยภาพ แต่การแชร์ข้อมูลระหว่างกันนั้นยังเกิดขึ้น ได้ยากในองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ควรรวมกิจการ จึง อยากรให้องค์กรเข้ามาช่วยดูแล ให้เกิดการแชร์ข้อมูลกันระหว่างองค์กรมากขึ้น ซึ่งองค์กรแต่ละ องค์กรต่างมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เมื่อไม่เกิดการแชร์ข้อมูล Synergy ก็จะไม่เกิด ทีมผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้อง ควรจัดให้มีแผนปฏิบัติการและมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จลุล่วง

“...ยังไม่ถึงภาพนั้น เพราะแต่ละบริษัทที่มีการควรรวม มีของดีเยอะ แต่ยังไม่ได้อาของดีมา ใช้ให้เต็มที่ ซึ่งคิดว่าบริษัทมาถูกทางนะ ตอนนี้ทาง *Management* จะแสดงให้เห็น ได้ยังไง จะทำอย่างไรให้เกิด Synergy และบอกพนักงานอย่างไรให้เขารู้ว่ามี *Value* ต่อองค์กร...”

(ผู้บริหาร C)

“...มีทีมงานมาทำความเข้าใจกับเราเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมาดูแลให้มีความร่วมมือกันระหว่างบริษัท คือตอนแรกที่ทั้งสององค์กรมาเจอกัน ก็ยังเกร็งๆ และยังร่วมมือกันไม่ได้ ก็ต้องมีขั้นตอน ซึ่งตรงนี้ใช้ระยะเวลาชักระยะหนึ่ง...”

(พนักงานทั่วไป D)

5.2.1.4 เพิ่มความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงาน

ด้วยความที่องค์กรมีขนาดใหญ่ การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลา การเพิ่มความรู้อให้กับพนักงาน จะทำให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์มากขึ้น เข้าใจถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง พนักงานก็จะไม่กังวลใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และผลที่ได้คือพนักงานก็จะสามารถปรับตัวได้ ซึ่งปัจจุบันการสื่อสารทำให้พนักงานสามารถทราบถึงเหตุการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไป แต่พนักงานยังไม่ได้เข้าใจอย่างแท้จริง อาจจะต้องสื่อสารซ้ำในเรื่องเดิมหลายๆรอบ รวมถึงการสร้างสถานการณ์ให้พนักงานรับรู้และเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยการอบรมและให้ปฏิบัติจริงควบคู่ไปพร้อมกันจนเกิดการเรียนรู้ หากสามารถเพิ่มความรู้ให้พนักงานก็เหมือนกับการที่เราอ่านหนังสือ หากพนักงานสามารถอ่านหนังสือไปถึงหน้าเดียวกันกับผู้บริหารแล้ว ซึ่งพนักงานรับหน้าที่เหมือนฟันเฟืองขับเคลื่อนองค์กร เมื่อหมุนพร้อมกันไปในแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายไว้จะมีประสิทธิภาพและจะเปลี่ยนแปลงได้เร็ว

“...ส่วนความรู้สึกที่เราเห็นในโรงงานในฐานะที่เราดูแลเรื่อง Human Development เราก็จะกังวลว่าพนักงานจะปรับตัวได้ไหม อย่างแรกคือพนักงานจะยอมรับได้ไหม ถ้ายอมรับไม่ได้ก็จะไม่สามารถปรับตัวได้เลย นี่ก็เป็นประเด็นหนึ่งที่ทำให้เราต้องเพิ่มความเข้าใจให้เขาผ่านทางเนื้อหาที่เราจะสื่อสาร ไปถึงพนักงาน เราก็ต้องปรับเปลี่ยน ไปเน้นเรื่องวิธีคิดกับทัศนคติเป็นหลัก ให้เขามีทางเลือก ว่าคุณมีสิทธิเลือกนะ ถ้าเราไปพูดทางเดียวเหมือนบังคับ...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

5.2.1.5 รับฟังปัญหาจากพนักงาน

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงย่อมมีอุปสรรคที่เกิดขึ้นมากมาย ทั้งปัญหาจากการปรับตัวเข้ากับวิธีการทำงานใหม่ แม้ว่าผู้บริหารได้สื่อสารลงมาถึงพนักงานอย่างทั่วถึง พนักงานก็ยังคงมีความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่ควรที่จะ

ให้เป้าหมายเพียงอย่างเดียว ควรที่จะมาเก็บรายละเอียดปัญหาที่เกิดขึ้น และให้แนวทางการดำเนินการ รวมถึงแนวคิดและมุมมองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย รวมทั้งควรรับฟังข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นจากพนักงาน และนำข้อมูลไปวินิจฉัยว่าควรจะปรับการบริหารอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

“...ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของคนที่ทำงานด้วย และนำข้อคิดเห็นทั้งหมด ไปดำเนินการวินิจฉัยว่าควรจะปรับกระบวนการ และทิศทางการบริหารอย่างไรให้ชัดเจน คนที่ปฏิบัติตามคำสั่งก็ต้องฟังให้ชัดเจนว่าต้องทำงานในขอบข่ายระดับไหน และปฏิบัติอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้บริหารกำหนด...”

(พนักงานทั่วไป A)

5.2.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการกับความรู้สึกของบุคลากร

5.2.2.1 ลดความกังวลใจของพนักงาน

พบว่าในระหว่างที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีความกังวลใจในหลายรูปแบบ เริ่มจากความชัดเจนของนโยบาย หัวหน้าในแต่ละระดับสื่อสารลงมาถึงพนักงาน ด้วยนโยบายที่แตกต่างกัน ส่วนตัวพนักงานมีความกังวลใจเกี่ยวกับความมั่นคงในตำแหน่งงานของตนเอง ว่าองค์กรจะอย่างไรกับตำแหน่งงานที่เข้าซ้อนกันที่เป็นผลมาจากการควบรวมกิจการ อีกทั้งยังกังวลในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับแนวทางการทำงานใหม่ ประสบกับปัญหาในระหว่างการเปลี่ยนแปลง การทำงานไม่ราบรื่น และพบเจอกับความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

“...สำหรับการควบรวมก็มีความกังวลบ้างว่าจะทำยังไงกับพนักงาน ตำแหน่งที่เหมือนกัน จะทำอย่างไร แต่ถ้าเราทำงานในส่วนของเราได้ดี ก็ไม่น่าจะกังวลอะไร และการควบรวมครั้งนี้ก็ไม่น่าจะมีปัญหาอะไร...”

(พนักงานทั่วไป H)

“...การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างท้าทาย ทำให้เรามีความกังวลใจและต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การทำงานมักไม่ราบรื่น บางครั้งมีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ทำให้เรามีความเครียดและไม่รู้สึกสนุกกับการทำงาน...”

(พนักงานทั่วไป L)

“...มีความกังวลใจ ในการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องที่เขาคิดว่ามันสำเร็จ แต่มันยังไม่สำเร็จ คือเขามองไม่ลึก เราเลยมีความกังวล...”

(ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง B)

5.2.2.2 สื่อสารถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น

จากสิ่งที่พนักงานได้พบเจอทำให้เกิดความกังวลใจ ซึ่งสาเหตุก็มาจากหลายประเด็นด้วยกัน ผู้บริหารควรลดความกังวลใจของพนักงาน ด้วยการ “สื่อสารถึงความสำเร็จ” ให้มากขึ้น เพราะการสื่อสารถึงความสำเร็จนั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกดีและเห็นความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานเริ่มเห็นผลลัพธ์ จะส่งผลให้เกิดการยอมรับและทำให้พนักงานมีความมั่นใจในบริษัทมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารในเชิงบวกอีกด้วย

“...การที่เราเห็นความสำเร็จมันก็โอเคนะ เพราะมันทำให้เราเห็นได้ว่าสิ่งที่บริษัททำมา มันสามารถเติบโตขึ้นไปได้อีก และก็สะท้อนกลับมาถึงสวัสดิการของพนักงานที่ได้รับเพิ่มขึ้น และพนักงานก็มั่นใจในบริษัทมากขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป E)

“...รู้สึกดีเมื่อเห็นความสำเร็จ รู้สึกดีใจ เพราะว่าหลังจากที่ควรรวมเราก็เห็นสัญญาณที่ดีขึ้น เราทราบปริมาณการผลิตของฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ ได้แข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง ก็น่าจะเป็นการมาที่ถูกต้อง มองแล้วคุณมีความมั่นคงมากขึ้น...”

(พนักงานทั่วไป H)

5.2.2.3 คำนิยามความรู้สึกของพนักงานให้มากขึ้น

ในบางครั้งผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลง จนลืมคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรง พนักงานต้องพบกับสูญเสียในระหว่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าพนักงานเองจะทราบเกี่ยวกับเหตุผลที่มาที่ไปในการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงก็สามารถลดทอนกำลังใจของพนักงานได้ ซึ่งอาจจะต้องตั้งทีมงานเข้ามาดูแลความรู้สึกของพนักงานให้ก้าวข้ามช่วงเวลาในระหว่างการเปลี่ยนแปลงไปได้

“...การเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ไปมันก็ไม่ดี บางครั้งการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ทำให้ลดทอนกำลังใจในการทำงานนะ บางครั้งเรานั่งทำงานอยู่ เพื่อนที่นั่งข้างฝั่งซ้ายไปละ มาอีกวัน เพื่อนที่นั่งฝั่งขวาก็ไปบ้าง สุดท้ายเราเหลือตัวคนเดียว...”

(พนักงานทั่วไป G)

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ถูกจำกัดด้วยระยะเวลาในการเก็บข้อมูล หากมีระยะเวลาที่มากขึ้น ก็จะสามารถเก็บข้อมูลจากระดับผู้บริหาร และระดับทีมผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ได้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดชิ้นมานั้น ไม่สามารถเป็นตัวแทน ของพนักงานของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทยได้ทั้งหมด ดังนั้นการทำวิจัยครั้งถัดไป อาจกำหนดกลุ่มตัวอย่างแทนพนักงานขององค์กรให้มีจำนวนมากขึ้น และหลากหลายแผนกมากขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการวิจัยในเชิงปริมาณ

3. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะ โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย เท่านั้น เพื่อให้ได้มุมมองของการวิจัยที่กว้างขึ้น การทำวิจัยครั้งถัดไป อาจกำหนดกลุ่มตัวอย่างในระดับธุรกิจที่เป็นประเภทเดียวกัน เช่น การศึกษาการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ในประเทศไทย เป็นต้น เพื่อที่จะได้ทราบว่าในระดับธุรกิจประเภทเดียวกันแต่ต่างองค์กรกัน จะมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือไม่อย่างไร

บรรณานุกรม

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาวิวัฒน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม.
- ชลภัศรณี สิทธิวงศ์ชัย., จิราวรรณ คงคล้าย. และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University Vol. 9 No. 1 (January - June).
- นครินทร์ เทพช่วย. (2559). การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- รักขวัลย์ เข้มกสิกร. (2559). ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- Bovey, W., Hede, A., (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue : 7/8, 372 – 382.
- Bridges, W. (2003). Managing transitions. Making the most of change. (2nd Ed). Nicholas Brealey Publishing
- Caudron, S. (1996). Teach downsizing survivors how to thrive. Personnel Journal, 38-48
- Chotirose Rattanamayoon. (2014). The analysis of an organization change : a case of downsizing a company in Thailand. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา Leadership and human resources management.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Elving, W. (2005). The role of communication in organization change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138.
- Kanassanan Janewattananond. (2017). Change management in Thai procurement organization : a case study in a Thai construction company. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาการจัดการทั่วไป.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press
- Kotter, J. (2014). Accelerate change in your organization, Harvard Business Review Website : kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resources Department Review*, 4, 8-32.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2008). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- Robbins, S.P., and Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall, Print.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press. Washington, M., Hacker, M. (2004). *Why change fails : knowledge counts*.