

**Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กใน
ประเทศไทย**



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์ก
ในประเทศไทย**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563

นายจตุตินันท์ ฤเพ็ง

ผู้วิจัย

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและคอยชี้แนะแนวทาง และตรวจสอบปรับปรุงและแก้ไขในการทำการศึกษารั้งนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ทั้งทางทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติทั้งหมดเพื่อนำมาประกอบเป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสมบูรณ์ อีกทั้งต้องขอขอบพระคุณต่อท่านคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์นี้

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน และขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่ได้ให้กำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสารนิพนธ์นี้สมบูรณ์

ฐิตินันท์ ฐีเพ็ง

Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย
SUSTAINABLE LEADERSHIP AT THE DANISH PHARMACEUTICAL COMPANY IN
THAILAND

ฐิตินันท์ ฐูเพ็ง 6150290

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรักษ์ สุริยัน
เกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยตามกรอบแนวความคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามหลัก Honeybee Leadership โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามปลายเปิด (In-depth interview) ในกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวกจำนวน 30 คน

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยสอดคล้องกับหลักแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งสิ้น 23 ปัจจัย โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ระดับมาก (Most evident) ทั้งสิ้น 14 ปัจจัย และมีปัจจัยที่เหลือสอดคล้องระดับปานกลางและน้อย (Moderate and Least evident) ที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขต่อไป จำนวน 9 ปัจจัย

จากงานวิจัยนี้พบว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย เห็นได้จากบริษัทในงานวิจัยนี้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวความคิด Honeybee Leadership ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถก้าวข้ามวิกฤตปัญหาและประสบความสำเร็จ เจริญเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ อุตสาหกรรมยา

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยา	5
2.2 บริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย	6
2.3 แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)	7
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Honeybee leadership	7
2.4.1 Locust principles	7
2.4.2 Rhineland principles	7
2.4.3 Honeybee Leadership	8
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	24
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	24
3.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	24
3.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	25
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
3.3	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	25
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
3.5	วิธีดำเนินการวิจัย	31
3.5.1	การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น	31
3.5.2	การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.5.3	การวิเคราะห์ข้อมูล	31
บทที่ 4	ผลการศึกษา	33
4.1	การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	33
4.2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	34
4.3	การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	35
4.4	การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	35
4.5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	36
4.6	ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	37
4.7	จริยธรรม (Ethical behavior)	38
4.8	มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	39
4.9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	39
4.10	ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	40
4.11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	41
4.12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	42
4.13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	42
4.14	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	43
4.15	การตัดสินใจ (Decision making)	44
4.16	การจัดการตนเอง (Self-management)	44
4.17	การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	45
4.18	วัฒนธรรม (Culture)	46
4.19	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.20 ความไว้วางใจ (Trust)	47
4.21 นวัตกรรม (Innovation)	48
4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	48
4.23 คุณภาพ (Quality)	49
บทที่ 5 สรุปผลงานวิจัย	57
5.1 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	57
5.1.1 หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดมาก (Most evident)	57
5.1.2 หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดปานกลาง (Moderate evident)	61
5.1.3 หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดน้อย (Least evident)	62
5.2 สรุปงานวิจัย	63
5.3 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย	63
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	65
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	66
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	73
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	74
ภาคผนวก ข ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก	80
ประวัติผู้วิจัย	119

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	คำอธิบายภาวะผู้นำที่ยั่งยืนทั้ง 23 แนวทาง	9
2.2	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	18
3.1	แบบสัมภาษณ์	26
3.2	เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership	31
4.1	แสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	51



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน	9
4.1	จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับตำแหน่งจำแนกตามปัจจัย	50
4.2	แสดงร้อยละของความสอดคล้องของภาวะผู้นำยั่งยืนกับความคิดเห็นของบุคลากร ในบริษัทสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยตามแนวคิด Honeybee Leadership	53
4.3	แสดงความคิดเห็นและจำนวนของบุคลากรในแต่ละระดับตำแหน่งจำแนกตามปัจจัย	54



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยารักษาโรคเป็นปัจจัย 4 ที่ใช้ดำเนินชีวิตของมนุษย์ ซึ่งหมายความว่าถ้าไม่มีจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตอย่างมาก มนุษย์ต้องเผชิญกับโรคร้ายต่าง ๆ เช่นเดียวกับสัตว์และสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ดังนั้นมนุษย์จึงจำเป็นต้องใช้ยา เพื่อบรรเทาอาการหรือแม้กระทั่งรักษาเพื่อให้หายขาดจากโรคที่เป็นอยู่ บางครั้งก็เพื่อสร้างและซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอ ให้กลับมาใช้ได้ดังเดิม (The Food and Agriculture Organization, 2019)

ภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องสวนกระแสเศรษฐกิจ ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.2 ต่อปี โดยตลาดยาในประเทศไทยปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมามีมูลค่ารวมโดยประมาณอยู่ที่ 177,000 ล้านบาท และมีการคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2563 มูลค่าของอุตสาหกรรมยาจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ซึ่งมีปัจจัยส่งเสริมมาจากจำนวนประชากรสูงอายุของไทยที่เพิ่มขึ้น โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของรัฐบาล ประกอบกับการท่องเที่ยวเชิงพาณิชย์ โดยตลาดยาในปัจจุบันมีสัดส่วนถึงเกือบร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพทั้งหมด (รุ่งเพชร ชิดานุกวัตร, 2563)

ในตลาดยาที่มีผู้ผลิตและจำหน่ายมากมายจากทั่วทุกมุมโลกออกมาสู่ตลาดมากมายทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง และสิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตมีอนาคตที่ยั่งยืนนั้นย่อมมาจากความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน หรือ Sustainable leadership ซึ่งมีแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนคือ Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2010) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ไม่ได้มุ่งผลต่อองค์กรในระยะสั้น แต่มุ่งไปที่ระยะยาว โดยไม่ได้คำนึงถึงแต่กำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน รวมถึง สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการพัฒนาคนในองค์กรและการพัฒนานวัตกรรม และบริหารดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

รายงานจากนิตยสาร Forbes มีการจัดอันดับประเทศที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจมากที่สุดในโลก ประจำปี 2558 จากทั้งหมด 145 ประเทศทั่วโลก โดยเดนมาร์กได้รับการจัดอันดับ ให้เป็นประเทศที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจมากที่สุดในโลก ซึ่งเดนมาร์กถือเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดเล็ก แต่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมที่สูง (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

ณ กรุงโคเปนเฮเกน, 2558) และ World Economic Forum 2008 ได้จัดอันดับให้เดนมาร์กเป็นประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันมากเป็นอันดับ 3 ของโลก เป็นรองเพียงแค่ สหรัฐอเมริกา และ สวิตเซอร์แลนด์เท่านั้น ถือเป็นตัวอย่างการประสบความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจจากการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน กล่าวคือนโยบายสำคัญในการพัฒนาประเทศของเดนมาร์ก คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืนมากกว่ามุ่งเน้นนโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้น ที่แม้จะมีผลดีระยะสั้น แต่ก็อาจส่งผลกระทบต่อประเทศในระยะยาว โดยที่ผ่านมารัฐบาลเดนมาร์กได้ดำเนินนโยบายพัฒนาอย่างยั่งยืนในหลายด้าน ด้านแรก เน้นใช้จ่ายในด้านสวัสดิการสังคม เช่น สุขภาพของประชาชน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชน ด้านที่สอง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ประชาชนเข้ารับการศึกษได้ฟรีและ รัฐบาลก็ตั้งเป้าหมายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานโลก รวมถึงสนับสนุนให้ประชาชนศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดชีวิต และตั้งเป้าให้เด็กนักเรียนต้องจบการศึกษาขั้นต้นมัธยมศึกษาตอนปลายหรืออาชีวศึกษาเป็นสัดส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95 ของประชากรทั้งหมด และจบการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของประชากรทั้งหมด ด้านที่สาม สิ่งแวดล้อม โดยกำหนดมาตรฐานสิ่งแวดล้อมอย่างเข้มงวดพร้อมกับบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ซึ่งกระบวนการใดที่ผ่านหลักเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดของเดนมาร์ก ก็จะผ่านหลักเกณฑ์ในประเทศอื่น ๆ ไปด้วยอย่างแน่นอน รัฐบาลเดนมาร์กยังเก็บภาษีสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ภาษีการปล่อยน้ำเสีย ภาษีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ภาษีน้ำมันเชื้อเพลิง ภาษีไฟฟ้า ภาษีผลิตภัณฑ์จาก PVC เป็นต้น แม้ประเทศเดนมาร์กจะผลิตขยะเป็นจำนวนมากถึงปีละ 15 ล้านตัน แต่ประสบผลสำเร็จในการนำขยะมาใช้ประโยชน์ในรูปรีไซเคิลเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 60 ส่วนที่เหลือถูกนำไปเผาทำลาย ซึ่งความร้อนจากการเผาไหม้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการผลิตไฟฟ้าเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 95 ด้านที่สี่ เดนมาร์ก มีการกระจายรายได้อย่างเท่าเทียมกันมาก ประเทศหนึ่งของโลก (ยูทซัคคี คณาสวัสดิ์, 2551)

อุตสาหกรรมเภสัชกรรมของประเทศเดนมาร์ก มีส่วนสำคัญกับภาพรวมอุตสาหกรรมเภสัชกรรมของประเทศไทยอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้นำของโลกในการผลิตอินซูลิน (มาร์เซียร์ ไมค์ คูซคาร์, 2562) ซึ่งใช้รักษาโรคเบาหวานซึ่งเป็นสาเหตุการเสียชีวิตอันดับ 4 ของคนไทย (NCDs Forum 2018) และสินค้าที่ไทยนำเข้าจากเดนมาร์กมูลค่าอันดับต้น ๆ ก็คือ ผลิตภัณฑ์เภสัชกรรม และ เครื่องจักรกล (สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงโคเปนเฮเกน, 2558)

จากภาพรวมอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยที่โตขึ้นสวนทางกระแสเศรษฐกิจและนโยบายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนของประเทศเดนมาร์กข้างต้น จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริบทยาสุขภาพเดนมาร์กในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงการนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมาใช้ในองค์กรอย่างไร และสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำหลักแนวคิด Honeybee Leadership มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย

1.3 คำถามงานวิจัย

1. บริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย มีการบริหารและดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนอย่างไร
2. Honeybee Leadership สามารถนำมาใช้กับบริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กได้อย่างไร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้วิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานทั่วไป ของบริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย อย่างน้อย 30 คน
2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำแนวคิด Honeybee Leadership ของ Galay C. Avery และ Harald Bergsteiner มาใช้ในการวิจัย
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษากับบริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา เริ่มต้นตั้งแต่ มิถุนายน พ.ศ. 2563 ถึง สิงหาคม พ.ศ. 2563

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงการบริหารงานและดำเนินธุรกิจแบบภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจบริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย
2. ทราบถึงแนวโน้มความยั่งยืนของบริษัทฯ สัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนไปปรับใช้ในอุตสาหกรรมอื่นหรือขอบเขตอื่น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. อินซูลิน หมายถึง ฮอร์โมนที่สร้างจากตับอ่อนโดยทำหน้าที่เผาผลาญคาร์โบไฮเดรตและไขมันเปลี่ยนน้ำตาลในร่างกายไปเป็นไขมัน ถ้าตับอ่อนผลิตสารอินซูลินได้น้อยหรือไม่ได้เลย น้ำตาลก็จะตกค้างอยู่ที่กระแสเลือดทำให้ระดับน้ำตาลในเลือดสูงขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุของโรคเบาหวาน ในวงการแพทย์ได้นำอินซูลินมารักษาโรคเบาหวานบางชนิดส่วนใหญ่ใช้วิธีการฉีดเข้าผิวหนัง (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563)

2. โรคเบาหวาน หมายถึง โรคที่เซลล์ในร่างกายมีความผิดปกติในขบวนการเปลี่ยนจากน้ำตาลในเลือดให้เป็นพลังงาน โดยขบวนการนี้เกี่ยวข้องกับอินซูลินซึ่งเป็นฮอร์โมนที่สร้างจากตับอ่อน เพื่อใช้ควบคุมระดับน้ำตาลในเลือด เมื่อน้ำตาลไม่ได้ถูกใช้จึงทำให้ระดับน้ำตาลในเลือดสูงขึ้นกว่าระดับปกติ (สมาคมโรคเบาหวานแห่งประเทศไทย, 2563)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย” นี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีหัวข้อดังนี้

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยา
- 2.2 บริษัทาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย
- 2.3 แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน
- 2.4 แนวคิดแบบ Honeybee leadership
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยา

อุตสาหกรรมยา หมายถึง ยาแผนปัจจุบัน และสารเคมีที่ใช้ในการรักษาและวินิจฉัยโรคทุกประเภท โดยยาแผนปัจจุบันแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ยาต้นแบบ (Original drugs) หมายถึง ยาที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจากนักวิจัยและพัฒนาฯ ซึ่งใช้ระยะเวลาในการศึกษาที่นานและมีค่าใช้จ่ายในการวิจัยที่ค่อนข้างสูง โดยเมื่อผู้ผลิตยาต้นแบบผลิตยาออกมาแล้ว จะได้รับสิทธิบัตรผูกขาดสำหรับการผลิตยานั้น ๆ เป็นระยะเวลา 20 ปี และเมื่อสิทธิบัตรหมดลง ผู้ผลิตรายอื่น ๆ ก็สามารถผลิตยานั้น ๆ ออกจำหน่ายได้
2. ยาชื่อสามัญ (Generic drugs) เป็นการผลิตเลียนแบบตามสูตรยาต้นแบบ โดยผลิตขึ้นภายใต้ตราสินค้าที่ไม่ใช่ตามสิทธิของผู้ครองสิทธิบัตรยา แต่มีตัวยาสำคัญเป็นตัวเดียวกันกับยาต้นแบบ ซึ่งเป็นการผลิตเมื่อยาต้นแบบได้หมดสิทธิบัตรแล้ว เนื่องจากการผลิตยาสามัญนั้นใช้วัตถุดิบต้นทุนต่ำ และไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการค้นคว้า ศึกษา วิจัย ทำให้ต้นทุนของยาสามัญนั้นต่ำกว่ายาต้นแบบเป็นอย่างมาก

อุตสาหกรรมยาจำเป็นต้องมีฐานตลาดขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนที่สูงในการวิจัยและพัฒนาตัวยาใหม่อยู่เสมอ ทำให้ฐานการผลิตยาหลักของโลกโดยเฉพาะยาต้นแบบ รวมกันอยู่ในประเทศพัฒนาแล้ว เช่น ยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งมีศักยภาพด้านบุคลากรที่มีองค์ความรู้ และมี

เทคโนโลยีต่าง ๆ ขั้นสูง โดยกลุ่มประเทศดังกล่าวสามารถผลิตเพื่อส่งออกขายต้นแบบตอบสนองความต้องการของตลาดโลกได้ ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ยังเป็นเพียงผู้นำเข้าขายต้นแบบที่มีราคาสูงอยู่ซึ่งหมายรวมถึงประเทศไทยด้วย (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2563)

ภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องสวนกระแสเศรษฐกิจ ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.2 ต่อปี โดยตลาดยาในประเทศไทยปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมามีมูลค่ารวมโดยประมาณอยู่ที่ 177,000 ล้านบาท และมีการคาดการณ์ว่าปี พ.ศ. 2563 มูลค่าของอุตสาหกรรมยาจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ซึ่งมีปัจจัยส่งเสริมมาจากจำนวนประชากรสูงอายุของไทยที่เพิ่มขึ้น โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของรัฐบาล ประกอบกับการท่องเที่ยวเชิงพาณิชย์โดยตลาดยาในปัจจุบันมีส่วนถึงเกือบร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพทั้งหมด (รุ่งเพชร ชิตานุกวัตร, 2563)

2.2 บริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย

โนโว นอร์ดิสค์ เป็นบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กแห่งเดียวในประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านยา เวชภัณฑ์และนวัตกรรมระดับโลก ในการดูแลผู้ป่วยเบาหวานมานานกว่า 90 ปี นอกจากนี้บริษัทยังอยู่ในแนวหน้าของการรักษาโรคเลือดแข็งตัวซ้ำผิดปกติ การบำบัดด้วยฮอร์โมนเจริญวัย และการบำบัดด้วยฮอร์โมนทดแทนอีกด้วย จุดเริ่มต้นของ โนวา นอร์ดิสค์ เกิดขึ้นเมื่อบริษัทขนาดเล็ก 2 บริษัท ในเดนมาร์ก คือ นอร์ดิสค์ อินซูลิน ลาบอราทอรีม ในปี 1923 และ โนวา เทอราพิวติคส์ ลาบอราทอรีม ในปี 1925 เริ่มผลิตอินซูลินที่ใช้บำบัดอาการผู้ป่วยเบาหวาน ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ล่าสุดในเวลานั้น ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ทั้งนอร์ดิสค์ อินซูลิน ลาบอราทอรีม และ โนวา เทอราพิวติคส์ ลาบอราทอรีม ต่างมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเวชภัณฑ์สำหรับบำบัดผู้ป่วยโรคเบาหวานที่ดีที่สุด การแข่งขันอย่างไม่ลดละทำให้ทั้ง 2 บริษัทกลายเป็นบริษัทที่มีความเข้มแข็งที่สุดในสายงานธุรกิจเฉพาะทาง จนกระทั่งได้มีการควบรวมกิจการในปี 1989 ภายใต้ชื่อ โนวา นอร์ดิสค์ ที่มีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดด จนเป็นผู้นำทางด้าน การดูแลผู้ป่วยเบาหวาน โรคเลือดแข็งตัวซ้ำผิดปกติ การบำบัดด้วยฮอร์โมนเจริญวัย และการบำบัดด้วยฮอร์โมนทดแทน วิสัยทัศน์ของบริษัท โนวา นอร์ดิสค์ คือ Vision A World free of the avoidable burden of non-communicable disease และบริษัท โนวา นอร์ดิสค์ถือเป็น sustainable business โดยมีความเชื่อว่า สภาพแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจที่ดี เป็นพื้นฐานของความสำเร็จทางธุรกิจในระยะยาว ในปัจจุบันสำนักงานใหญ่ของบริษัท โนวา นอร์ดิสค์ อยู่ที่ประเทศเดนมาร์ก โดยมีพนักงาน 43,000 คน ใน 80 ประเทศ และจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ในกว่า 180 ประเทศทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยด้วย (โนวา นอร์ดิสค์, 2563)

2.3 แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ผู้นำที่ยั่งยืน มีการให้ความหมายไว้ดังนี้

ฟิลิป ฮาลิงเจอร์ (2561) ผู้นำที่ยั่งยืนคือผู้นำที่เล็งเห็นความสำคัญของเรื่องที่ไม่เคยสนใจ และต้องมองความสามารถในการสร้างกำไร การสร้างนวัตกรรม คู่กับคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นประชากรโลก ตลอดจนการมองระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558) ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลกับผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้ โดยมีการแสดงออกใน 6 พฤติกรรม ลักษณะ ดังนี้ 1) ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ 2) ความหลากหลายในวิธีเพื่อประสบความสำเร็จ 3) มีนวัตกรรม 4) การมีพันธะสัญญาสำหรับการสร้างเสริม ชุมชน สังคม 5) การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

Avery and Bergsteiner (2010) ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ยั่งยืนว่า เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นมองทั้งระบบขององค์กร ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องร่วมมือกันเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน รวมทั้ง ชุมชน สังคม และโลก

กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งหวังความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและยั่งยืน ไม่มองเพียงระยะสั้น ด้วยการสร้างประสิทธิภาพขององค์กร จากความร่วมมือกันของทุกส่วน ใช้นวัตกรรม มีจริยธรรม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ

2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Honeybee leadership

2.4.1 Locust principles

Locust principle เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการประสบความสำเร็จระยะสั้น เช่น การทำกำไรระยะสั้น การเอาชนะองค์กรคู่แข่ง ให้คุณค่ากับผู้มีผลประโยชน์กับองค์กรเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ชุมชน สังคม ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดนี้หลายงานชี้ให้เห็นว่า เกิดความยั่งยืนที่น้อยในองค์กรที่มี Locust principle (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.4.2 Rhineland principles

Rhineland principles เป็นแนวคิดที่ประกอบไปด้วยปัจจัย 19 ข้อที่มุ่งการสร้างที่ยั่งยืนในระยะยาวให้กับองค์กร และมีได้คำนึงถึงแต่เพียงผลกำไรขององค์กรเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงผลกระทบ

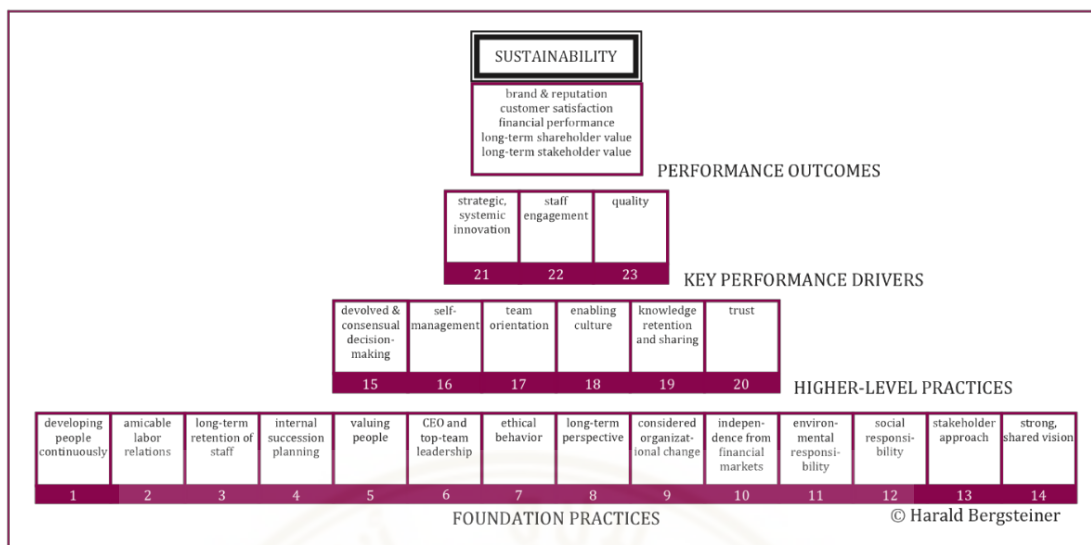
ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านรวมถึง ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม และยังเป็นแนวคิดด้านความยั่งยืนก่อนที่จะพัฒนาเป็น Honeybee leadership (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.4.3 Honeybee Leadership

เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งคำนึงถึง คุณธรรม จริยธรรม และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านรวมถึง ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ส่งผลให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011) โดย Avery และ Bergsteiner รวบรวมและนำเสนอแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งประกอบไปด้วย 23 แนวทางซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

- Foundation practices มี 14 แนวทาง เป็นแนวทางพื้นฐานในส่วนที่องค์กรสามารถดำเนินการได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องเริ่มจากข้อใดก่อน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- Higher-level practices มี 6 แนวทาง ซึ่งเป็นลำดับที่สูงขึ้นมาจาก Foundation practice นั้นหมายความว่าต้องปฏิบัติตามแนวทาง Foundation practice ก่อน จึงจะเข้าสู่ Higher level practices ได้
- Key performance drivers เป็นส่วนสุดท้ายของแนวทาง ที่เกิดจากการรวมกันของ Foundation practices และ Higher-level practices ซึ่งส่วนนี้จะช่วยผลักดันประสิทธิภาพขององค์กรให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

โดยทั้ง 3 กลุ่ม Foundation practices, High level practice และ Key performance driver วางเรียงในรูปแบบเป็นพีระมิด ยอดบนสุดของพีระมิดก็คือความยั่งยืนขององค์กร (Avery and Bergsteiner, 2011) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

จากพีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืนในภาพ 2.1 สามารถให้คำอธิบายความหมายของแต่ละแนวทางทั้ง 23 แนวทางได้ดังตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 คำอธิบายภาวะผู้นำยั่งยืนทั้ง 23 แนวทาง

แนวทางภาวะผู้นำยั่งยืน	คำอธิบาย
Foundation practice	
การพัฒนาบุคลากร (Development people)	ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	การมุ่งหาความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์จากทุกฝ่าย
การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	การรักษาและจงใจให้พนักงานอยู่ในระยะยาว
การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	มุ่งเน้นการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร
การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	ดูแลให้พนักงานได้รับสวัสดิการที่ดี
ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	การทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับทีมบริหาร
จริยธรรม (Ethical behavior)	มีการสร้างจริยธรรมจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
มุมมองระยะไกล (Long term perspective)	การมุ่งประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 2.1 คำอธิบายภาวะผู้นำที่ยั่งยืนทั้ง 23 แนวทาง (ต่อ)

แนวทางภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	คำอธิบาย
การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	เปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง ค่อยเป็นค่อยไป
ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	รักษาความเป็นอิสระจากตลาดการเงินอย่างเต็มที่
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environmental)	ให้ความสำคัญกับการปกป้องและดูแลสิ่งแวดล้อม
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	ให้ความสำคัญในการดูแลรับผิดชอบต่อผู้คน สังคม และสิ่งแวดล้อม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย
บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน
Higher-level practices	
การตัดสินใจ (Decision making)	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ทุกคนมีส่วนในการตัดสินใจ
การจัดการตนเอง (Self-management)	ทุกคนสามารถจัดการดูแลตนเองได้
การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
วัฒนธรรม (Culture)	มีบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและดำเนินตามวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน
การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	มีการสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
ความไว้วางใจ (Trust)	บุคลากรในองค์กรไว้วางใจกัน
Key performance drivers	
นวัตกรรม (Innovation)	ลงทุนกับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	มีความผูกพันระหว่งพนักงานกับองค์กร
คุณภาพ (Quality)	องค์กรคุณภาพ หมายถึงถึงคุณภาพของสินค้า คุณภาพของงาน และคุณภาพของบุคลากร ซึ่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

Performance Outcome: การนำแนวทางปฏิบัติ Honeybee Leadership 23 ข้อไปปฏิบัติ มีตัวชี้วัดผลความสำเร็จที่สามารถบ่งบอกถึงความยั่งยืนในองค์กรทั้งสิ้น 5 ตัวชี้วัดคือ 1) ชื่อเสียงของแบรนด์และองค์กร 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) ผลประกอบการด้านการเงิน 4) คุณค่าของผู้ถือหุ้นระยะยาว 5) คุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางปฏิบัติ 23 ข้อของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership ขององค์กรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People) ถือเป็นหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะทรัพยากรบุคคลถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยวิธีการผลิตแบบลินซึ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ขับเคลื่อนขีดความสามารถและสร้างประสิทธิภาพแก่องค์กร (D'Andre-amatteo et al., 2015) การพัฒนายังถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์กร ทั้งด้านการพัฒนาความรู้และการจัดการความเป็นผู้นำพนักงานทุกระดับชั้นล้วนมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นหนึ่งในผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร (Mortier, Vlerick, & Clays, 2016) อีกทั้งศึกษาความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวผ่านความเป็นผู้นำของอาชีพพยาบาลซึ่งเป็นอาชีพในธุรกิจสุขภาพ พบว่าการพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการบริการและความพึงพอใจในการดูแลคนไข้ซึ่งเป็นส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว(Akerjordetal, 2018)

2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ผ่านการได้รับการสนับสนุนสำหรับจากผู้นำที่กระจายอำนาจจะช่วยให้พนักงานเกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกันและเกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร (West, Lyubovnikova, Eckert, & Denis, 2014) จากการ ศึกษาความเป็นผู้นำแบบ Compassionate leadership ในธุรกิจสุขภาพพบว่าการที่ผู้นำมีความ เห็นอกเห็นใจพนักงานผ่านการรับฟังและสนับสนุนความคิดจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ พนักงานและสร้างความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (de Zulueta et al., 2016) อีกทั้งการ ศึกษาระบบสหภาพแรงงานในอาชีพพยาบาล พบว่าสหภาพแรงงานมีส่วนสำคัญที่จะช่วยดูแลผลประโยชน์ของพนักงาน เช่น การรวมกลุ่มเพื่อออกกฎที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนั้นการมี ความสำคัญที่ดีกับสหภาพแรงงานจะก่อให้เกิดความยั่งยืนในบริษัท (Wolkinson, 2018)

3. การรักษาพนักงาน (Retaining Staff) ผ่านการศึกษาจากองค์กรสุขภาพพบว่าองค์กรมักประสบปัญหาขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพเพราะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาพนักงานในระยะยาวส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Buchan, Twigg, Dussault, Duffield, & Stone, 2015; Himathongkam & Vanna-pruegs, 2016) รวมทั้งการคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานให้คงอยู่กับบริษัทและจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Akerjordet, Furunes, & Haver, 2018)

4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning) ภายใต้การศึกษาพบว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทักษะของพนักงาน เช่น ทักษะด้านความรู้ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ (Zumitzavan & Michie, 2015) โดยการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรจะสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระยะยาว จะช่วยสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (Mortier, Vlerick, & Clays, 2016) อีกทั้งการ ศึกษาการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งพบว่าจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานใหม่ ลดอัตรา การหมุนเวียนการลาออกของพนักงานและสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางแผนไว้ (Phillips, Evans, Tooley and Shirey, 2017)

5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) โดยการที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งในการทำงาน (Hayton, Carnabuci, & Eisenberger, 2012) อีกทั้งการให้คุณค่ากับพนักงานยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการสนับสนุนอิสระทางความคิดของพนักงาน รวมทั้งการจ่าย ผลตอบแทนที่เป็นธรรมจะช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์กรและพนักงาน (Sumathiet al., 2015) นอกจากนี้นักวิชาการบางท่านยังระบุว่าทำให้การฝึกอบรมแก่พนักงานรวมทั้งการให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม การคำนึงถึงความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร (Maleknia et al., 2011; Fard & Karimi, 2015)

6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO And Top Team) จากการศึกษาการเป็นภาวะผู้นำคลินิกพบว่าผู้นำที่ดีต้องมีกรอบการทำงานร่วมกับพนักงานที่ชัดเจนเป็นผู้ประสานงานและให้คำแนะนำแก่ทีม (Joseph & Huber, 2015) อีกทั้งการศึกษารูทกิจ สุขภาพในประเทศฟินแลนด์พบว่า การมีกรอบภาวะผู้นำในการทำงานที่ชัดเจนจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (Mussalo, 2018) และยังมีอีกหลายองค์กรที่สนับสนุนให้มีการปรับใช้ หนังสือมอบอำนาจในบทบาทการให้อำนาจในการทำงานเพื่อเป็นหลักธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารองค์กร (Boussalis, Feldman, & Smith, 2018)

7. จริยธรรม (Ethical behavior) หนึ่งในหัวใจสำคัญของจริยธรรมทางการแพทย์ คือ การมีความเมตตา กรุณาและปรารถนาให้ผู้ป่วย กลับมาแข็งแรง ผ่านการรักษาทางการแพทย์ที่ถูกวิธี

(de Zulueta, 2015) ในการดำเนินธุรกิจของ โรงพยาบาลควรมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ไม่ควรมองถึงผลตอบแทนทางการเงิน เพียงอย่างเดียว องค์กรควรมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็น วัฒนธรรมในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริม ให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Porutiu & Pop, 2019) ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรนั้น โดย ปกติจะประกอบด้วย กฎ บรรทัดฐานและข้อปฏิบัติ แต่ยังหมายถึง การมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ และการที่พนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน เพราะจะเป็นสิ่ง ที่ช่วยสร้างความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Lee, 2020)

8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long or Short Term Perspective) ในการศึกษา เรื่องความเป็นผู้นำคลินิก พบว่า การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์และมุมมองในระยะยาว โดย ไม่ได้คำนึง ผลตอบแทนด้านการเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรจะช่วยผลักดันให้องค์กรเกิด ประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Spurgeon, Long, Clark, & Daly, 2015) อีกทั้งการมี มุมมองระยะยาวโดยการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานทางธุรกิจนั้นจะช่วยให้องค์กร สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Schott et al., 2016) จากการศึกษาขององค์กรที่มีภาวะผู้นำ คลินิกยังพบว่า การที่องค์กรมีมุมมองระยะยาวโดยการเน้นการพัฒนากระบวนการคุณภาพ การคำนึง ถึงการปรับปรุง การทำงานของพนักงานอยู่เสมอและการกำหนดแนวทางในอนาคตที่ชัดเจนในหน้าที่การทำงานของ แต่ละคน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว (Denis & van Gestel, 2016)

9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) การพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง องค์กรมีผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำทางคลินิกเพราะการเปลี่ยน แปลงนั้นจะนำไปสู่ การปรับปรุงกระบวนการการทำงานขององค์กรที่จะนำไปสู่คุณภาพและความปลอดภัยในการให้บริการ (Joseph & Huber, 2015; Huber, 2014) นอกจากนี้ยังมี บทความเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางคลินิกใน ประเทศไทยว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรอบจะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ที่ได้คือความยั่งยืนขององค์กรไม่ใช่ผลลัพธ์ที่ เป็นตัวเงินเท่านั้น (Avery, 2016)

10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation) จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืน ในการให้บริการด้านสุขภาพของคนไทย มีการกล่าวถึงความเป็น อิสระด้านตลาดการเงินของโรงพยาบาล เทพธารินทร์ (Kantabutra, 2011) ถึงแม้ว่าโรงพยาบาลจะ ประสบปัญหาด้านความยากลำบากใน การพัฒนาธุรกิจให้เป็นไปตามเกณฑ์ แต่การมีภาวะผู้นำ องค์กรที่ยั่งยืนจะช่วยรักษาความสามารถใน การดำเนินงานของบริษัทให้สามารถเป็นผู้นำตลาดต่อไปได้ (Avery, 2005) อีกทั้งยังมีการค้นพบว่า การมีการจัดการที่ดีและมีภาวะผู้นำยั่งยืน โดยคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้เสียโดยรอบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการจัดการ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเป็นการ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร (Himathongkam & Vannapruangs, 2016)

11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility For Environment) ในการวิจัยเรื่อง ความยั่งยืนในธุรกิจสุขภาพพบว่าธุรกิจสุขภาพมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เพราะจะนำไปสู่ การลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการใช้จ่าย (Chandra, Rinkoo, Verma, Kapoor, & Sharma, 2013; Price, Sergelen, & Unursaikhan, 2013; Sagha, Xuan and Shepley, 2016) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึง การพัฒนาอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานของโรงพยาบาลพบว่าการคำนึงถึง สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน และชุมชนจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการปรับปรุงคุณภาพในการให้ บริการและประสิทธิภาพทางการเงิน (Marimuthu & Paulose, 2016)

12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) นอกเหนือจากความยั่งยืนของ ธุรกิจสุขภาพที่ให้ความสำคัญกับด้านสิ่งแวดล้อมยังมีการศึกษาเพิ่มเติมว่าธุรกิจสุขภาพใน ความสำคัญกับการให้คุณค่ากับคนและชุมชน (D'Andreamatteo et al., 2015; Crema & Verbano, 2015) โดย การศึกษาการพัฒนาความยั่งยืนในธุรกิจสุขภาพพบถึงปัจจัยในการ สร้างสมดุลในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญแก่สิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมของ ผู้ป่วย พนักงานและชุมชน สิ่งเหล่านี้ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ในด้านการคำนึงถึงผลกระทบต่อพนักงาน จะช่วยสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Marimuthu & Paulose, 2016)

13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยการมีนโยบายกำกับดูแลผู้มีส่วนได้เสียโดยรอบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและชื่อเสียงขององค์กร (Avery, 2016) และการศึกษาเบื้องต้น ในอาชีพพยาบาลซึ่งจัดอยู่ในธุรกิจสุขภาพพบว่า การทำงานร่วมกันและการให้ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จะสร้างประสิทธิภาพในการ ทำงานและภาวะผู้นำทางคลินิก (Smolowitz et al., 2015) การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรอบ จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพแก่การดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดการกลยุทธ์ การทำงานและระบบการดูแลผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันเพื่อให้ มั่นใจว่าจะไม่สร้างความเดือดร้อนต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Ramakrishnan, 2019)

14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's Role In The Business) การที่องค์กรมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานและ เพิ่มความพึงพอใจ แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะสร้างผลกระทบเชิงบวกในการดำเนินงานเพื่อสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร (Joseph & Huber, 2015; Avery, 2016) อีกทั้งการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนผ่านการพัฒนาและ ตกลงร่วมกันในทีมถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Simsetal., 2015) และในการศึกษาด้านวิสัยทัศน์ของ โรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า

การที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์โดยมีการกำหนดยุทธ์และเป้าหมายใน การดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วย สร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Gulati, Mikhail, Morgan & Sittig, 2016)

15. การตัดสินใจ (Decision Making) ในการทำงานเป็นทีม หากผู้นำมีการกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความพึงใจในการทำงาน ของพนักงาน (Morrison & Milliken, 2000) ดังนั้นการกระจายอำนาจในตัดสินใจจะสามารถช่วย ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพราะพนักงาน ทุกคนมีการสื่อสารร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่าย บริหารควรให้ความสนใจ (Fard & Karimi, 2015) อีกทั้งการที่องค์กรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม ร่วมในการตัดสินใจเมื่อทำงานเป็นทีม จะช่วยสร้าง ความร่วมมือในการทำงานมีประสิทธิภาพ (West et al, 2015)

16. การจัดการตนเอง (Self-Management) ความสามารถจัดการในการทำงานด้วยตนเอง อย่างอิสระถือเป็นผลกระทบเชิงบวกเกี่ยวกับทรัพยากร มนุษย์ขององค์กร (Sumathi et al., 2015) จากการศึกษา นักศึกษาพยาบาลพบว่า การให้อำนาจใน การตัดสินใจแก่นักศึกษาพยาบาลช่วยสร้าง ความมั่นใจและประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น (Tagwa, 2016) อีกทั้งจากการศึกษาในการทำงาน คลินิกทางการแพทย์ในธุรกิจสุขภาพพบว่า การพึ่ง พาดตนเองเป็นสิ่งสำคัญเพราะพนักงานต้องมี ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและรับรู้ถึงข้อปฏิบัติใน การทำงานเพื่อลดความเสี่ยงในการผิดพลาด จากการทำงาน (Spurgeon, Clark, & Ham, 2017)

17. การทำงานร่วมกัน (Team Orientation) ในอุตสาหกรรมสุขภาพ การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างความยั่งยืนและประสิทธิภาพในการทำงาน (Sims et al., 2015) เนื่องจากการทำงาน ร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมจะสร้างความไว้วางใจต่อกันและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีใน การทำงาน (Mirkov, 2018) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพราะจะช่วยลดข้อ ผิดพลาดใน การทำงานและจะช่วยสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกใน การดำเนินงาน ขององค์กร (Crosson, 2019)

18. วัฒนธรรม (Culture) ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์เฉพาะบุคคลอาจจะไม่เพียงพอที่จะสร้างความสำเร็จในการดูแลรักษาผู้ป่วย แต่การประสานงานและมีเครือข่ายกลุ่มแพทย์จะช่วย สร้างความมั่นใจและการป้องกันข้อ ผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานอีกด้วย (Edmondson, 2015) จากศึกษาภาวะผู้นำธุรกิจสุขภาพ ในอิหร่านพบว่าผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมร่วมกันในองค์กรจะช่วยลด ความขัดแย้งในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Ghiasipour et al., 2017) การมีค่านิยม และบรรทัดฐานที่ชัดเจนจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กร โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมร่วมกัน ระหว่างพนักงานจะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์และ เป้าหมายในการทำงานต่อไปได้ (Mirkov, 2018)

19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing And Retention) มาตรฐานในการพัฒนาทีมประกอบไปด้วย การได้รับความรู้ การรวบรวมความรู้ การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งการแบ่งปันความรู้กันภายใน ทีมนั้นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในการปฏิบัติงาน (Noruzy, 2013) จากการศึกษาอาชีพเภสัชกรในบริษัทยาพบว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แก่องค์กร (Odhon'g & Omolo, 2015) และจากการศึกษาภาวะผู้นำของธุรกิจสุขภาพในประเทศไทย พบว่า การที่พนักงานมีการแบ่งปันความรู้จะช่วยสร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะในการทำงาน (Zumitzavan & Michie, 2015)

20. ความไว้วางใจ (Trust) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเริ่มต้นจากการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพราะจะเป็นส่วนช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและภาวะผู้นำ (Hunter, 2015) และการที่ให้ความไว้วางใจแก่พนักงานในการทำงาน เช่น ให้ความไว้วางใจแก่งานที่มอบหมายให้พนักงานจะช่วยสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (West et al., 2015) จากการศึกษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมสุขภาพพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร และภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความร่วมมือในการทำงานระหว่างกัน (Denis & vanGestel, 2016)

21. นวัตกรรม (Innovation) โดยการศึกษาจากงานวิจัย พบว่า การที่องค์กรมีนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรจะช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Noruzy, 2013) มีการศึกษาว่าภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership จะนำไปสู่การแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรมีนวัตกรรมยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนขององค์กร (Johnson Vickberg, & Christfort, 2017) โดยในธุรกิจร้านขายยาพบว่านวัตกรรมมีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และช่วยปรับปรุงวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Mirkov, 2018)

22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) โดยการมีส่วนร่วมกันของพนักงานจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน โดยจากการ ศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กรสุขภาพพบว่า การที่องค์กรสนับสนุนความคิดของ พนักงาน การสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมและการจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมจะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Sumathi et al., 2015) นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงาน ระหว่างพนักงาน โดยมีการแบ่งปันวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันจะช่วยเพิ่ม ความสัมพันธ์เชิงบวกและความผูกพันระหว่างพนักงาน (Sims et al., 2015) อีกทั้งการที่องค์กรให้ ความไว้วางใจแก่พนักงานในการทำงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่องค์กรในระยะยาว (Westetal., 2015)

23. คุณภาพ (Quality) ในองค์กรสุขภาพนั้น การดูแลคุณภาพถือเป็นค่านิยมหลักในการดำเนินงาน โดยการ ศึกษาความเป็น ผู้นำทางด้าน การแพทย์พบว่า คุณภาพความปลอดภัยและ ประสิทธิภาพ ในการ ดำเนินงานจะช่วย สร้างความเชื่อถือในการดำเนินงาน (Spurgeon, Clark and Ham, 2017) และจาก การศึกษาภาวะผู้นำคลินิกกับกลุ่มพยาบาลพบว่าผลลัพธ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กร ประสบ ความ สำเร็จ คือ คุณภาพและ ความปลอดภัยในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ ความสำคัญและ กำหนด เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Joseph & Huber, 2015) อีกทั้ง ยังมีการพบว่า การจัดการที่มีคุณภาพ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Valmohammadi and Roshan-zamir, 2015; Mehralian, Nazari, Zarei, and Rasekh, 2016)



ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	เรื่อง	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
1.	การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	D'Andreamatteo et al., 2015; Mortier, Vlerick, & Clays, 2016; Akerjordet et al., 2018	ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนจิตความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้นการลงทุนพัฒนา ในทรัพยากรมนุษย์ผ่านการฝึกอบรมทักษะ ต่าง ๆ จะช่วยสร้างให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน
2.	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	West, Lyubovnikova, Eckert, & Denis, 2014; de Zulueta, 2016; Wolkinson, 2018	การที่บริษัทและพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การรับฟังและสนับสนุนความคิด ของพนักงานจะช่วยสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน อีกทั้งองค์กรควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสภาพแรงงานเพราะสภาพแรงงาน เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่จะช่วยสร้างความ ร่วมมือระหว่างพนักงานและบริษัท
3.	การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)	Buchan, Twigg, Dussault, Duffield, & Stone, 2015; Himathongkam & Vannapruegs, 2016; Akerjordet, Furunes, and Haver 2018	องค์กรจะยั่งยืน ได้หากองค์กรคำนึงถึงการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพต่อ บริษัทไว้ ผ่านการให้ ผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจหรือการให้คุณค่าแก่พนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้พนักงานคงอยู่กับบริษัท
4.	การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)	Zumitzavan & Michie, 2015; Mortier et al., 2016; Phillips et al., 2017	การวางแผนการสืบทอดเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจ้าง พนักงานใหม่ลดลดอัตราการหมุนเวียนการลาออกของพนักงานและสามารถ ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้
5.	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	Sumathi et al., 2015; Hayton, Carnabuci, & Eisenberger, 2012; Maleknia, 2011; Fard & Karimi, 2015	องค์กรที่ให้คุณค่ากับพนักงานผ่านการสนับสนุนอิสระทางความคิดของ พนักงาน การจ่าย ผลตอบแทนที่เป็นธรรม การฝึกอบรมแก่พนักงานและ การคำนึงถึงความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานจะช่วยสร้าง ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์กรและพนักงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	เรื่อง	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
6.	ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	Joseph & Huber, 2015; Mussalo, 2018; Bousalis, Feldman, & Smith, 2018;	การมีกรอบภาวะผู้นำในการทำงานที่ชัดเจนจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้คอยประสานงาน และให้คำแนะนำแก่ทีมด้วย
7.	จริยธรรม (Ethical behavior)	de Zulueta, 2015; Porutiu & Pop, 2019; Lee, 2020	วัฒนธรรมขององค์กรนั้น โดยปกติจะประกอบด้วย กฎ บรรทัดฐานและข้อปฏิบัติ แต่ขงหมาย รวมถึงการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพและการที่พนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน เพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
8.	มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long-Or Short-Term Perspective)	Spurgeon, Long, Clark, & Daly, 2015; Schott et al., 2016; Denis & van Gestel, 2016	การที่องค์กรมีมุมมองระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายไม่ใช่ผลตอบแทนด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เช่น การคำนึงถึงการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการอบรม หรือการคำนึง ถึงการปรับปรุงการทำงานของพนักงาน อยู่เสมอและการกำหนดแนวทางในอนาคตที่ชัดเจนในหน้าที่การทำงานของแต่ละคน สิ่งเหล่านี้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	เรื่อง	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
9.	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	Joseph & Huber, 2015; Huber, 2014; Avery, 2016	การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นค่อยไปจะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนามากขึ้น ภาวผู้นำอีกทั้งสามารถรับมือกับสภาวะการณั้ร้ายแรงที่เกิดขึ้นได้ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรอบจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยผลลัพธ์ที่ได้คือความยั่งยืนขององค์กรไม่ใช่ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินเท่านั้น
10.	ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	Avery, 2005; Kantabutra, 2011; Himathongkam & Vannapruegs, 2016	การมีภาวะผู้นำองค์กรที่ยั่งยืนจะช่วยรักษาความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทให้สามารถเป็นผู้นำตลาดต่อไปได้ อีกทั้งการมีการจัดการที่ดีและมีภาวะผู้นำยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรอบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเป็น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
11.	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility For Environment)	Chandra, Rinkoo, Verma, Kapoor, & Sharma, 2013; Price, Sergelen & Unursaikhan, 2013; Sagha, Xuan, & Shepley, 2016; Marimuthu & Paulose, 2016	การคำนึงถึง สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงานและชุมชนจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการและประสิทธิภาพทางการเงิน โดย การให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม จะนำไปสู่การลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการใช้จ่าย

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	เรื่อง	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
12.	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) (CSR)	D'Andreamatteo et al., 2015; Crema & Verbano, 2015; Marimuthu & Paulose, 2016	การสร้างสมดุลในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญแก่สิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและชุมชน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ในด้านการคำนึงถึงผลกระทบในการดำเนินงานขององค์กร จะช่วยสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน
13.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	Smolowitz et al., 2015; Avery, 2016; Ramakrishnan, 2019	การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และชื่อเสียงของ องค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดการกลยุทธ์ การทำงาน และระบบการดูแลผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกัน เพื่อให้มั่นใจว่าจะไม่สร้างความเดือดร้อนต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
14.	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's Role In The Business)	Joseph & Huber, 2015; Avery, 2016; Sims et al., 2015; Gulati et al., 2016	การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานเพราะพนักงานทุกคนจะมีความเข้าใจในสิ่งเดียวกันซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
15.	การตัดสินใจ (Decision Making)	Morrison & Milliken, 2000; Fard & Karimi, 2015; West et al. 2015	หากผู้นำมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความพึงใจในการทำงานของพนักงาน โดยการที่องค์กรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อทำงานเป็นทีม จะช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงานและส่งผลในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	เรื่อง	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
16.	การจัดการตนเอง (Self-Management)	Sumathi et al., 2015; Tagwa, 2016; Spurgeon et al., 2017	ความสามารถจัดการในการทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระถือเป็นผลกระทบเชิงบวกเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพราะจะเป็นส่วนช่วยสร้างความมั่นใจและประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น
17.	การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)	Sims et al., 2015; Mirkov, 2018; Crosson, 2019	การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ช่วยบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความยั่งยืนและประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานและจะช่วยเหลือสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดผล กระทบเชิงบวกในการดำเนินงานขององค์กร
18.	วัฒนธรรม (Culture)	Edmondson, 2015; Ghiasipour et al., 2017; Mirkov, 2018	การสร้างวัฒนธรรมร่วมกันในองค์กรจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมร่วมกันระหว่าง พนักงานจะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน กลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงานต่อไปได้
19.	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	Noruzy, 2013; Othon'g & Omolo, 2015; Zumitzavan & Michie, 2015	การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ผ่านการฝึกอบรม พัฒนา ทักษะ และแบ่งปันความรู้จะ ช่วยสร้างให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเสริม สร้างทักษะในการทำงานซึ่งจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานแก่องค์กร
20.	ความไว้วางใจ (Trust)	Hunter, 2015; West et al., 2015; Denis & van Gestel, 2016	ความไว้วางใจในพนักงานผ่านการใช้ความ เชื่อมั่นและความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันจะช่วยเหลือสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูก พันซ์กับองค์กรและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	เรื่อง	งานวิจัยที่สนับสนุน	สิ่งที่ค้นพบ
21.	นวัตกรรม (Innovation)	Noruzy, 2013; Johnson Vickberg, & Christfort, 2017; Mirkov, 2018	นวัตกรรมยังเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่จะส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความยั่งยืนเพราะนวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และช่วยปรับปรุงวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
22.	ความผูกพันของ พนักงาน (Staff Engagement)	Sumathi et al.,2015; Sims et al., 2015; West et al., 2015	การมีส่วนร่วมกันของพนักงานจะช่วยสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน เช่น การสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และการ จ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรมจะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
23.	คุณภาพ (Quality)	Joseph & Huber, 2015; Valmohammadi & Roshan -zamir, 2015; Mehralian, Nazari, Zarei, & Rasekh, 2016; Spurgeon et al., 2017	คุณภาพ ความปลอดภัยและประสิทธิภาพใน การดำเนินงานจะช่วยสร้าง ความเชื่อถือในการดำเนินงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทมหาชนเดนมาร์กในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ใน ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานทั่วไป ในบริษัทมหาชนเดนมาร์กในประเทศไทย โดยผู้ทำวิจัยได้กำหนดระเบียบวิจัย ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย
- 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย
- 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทมหาชนเดนมาร์กในประเทศไทยนี้มีแหล่งข้อมูล ดังนี้

3.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ใช้หรือผู้ทำวิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง เช่น การสัมภาษณ์ การทดลอง หรือการสังเกตการณ์ ซึ่งมักได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดตรงกับที่ผู้วิจัยต้องการ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานทั่วไป ในบริษัทมหาชนเดนมาร์กในประเทศไทย เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นกรอบในการทดสอบ

3.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ผู้ใช้หรือผู้วิจัยไม่ได้เป็นผู้เก็บรวบรวมเอง แต่มีผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นเก็บรวบรวมไว้แล้ว (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัย บทความวิชาการ วารสารวิชาการ และอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการศึกษาวิจัย

3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การศึกษานี้จะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานทั่วไป ในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย อย่างน้อย 30 คน โดยผู้วิจัยทำการแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 (G1): ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 (G2): ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 3 (G3): พนักงานทั่วไประดับปฏิบัติการ จำนวน 18 คน

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิธีสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยหลักในการเก็บข้อมูลคือยึดความสะดวกเป็นหลัก โดยจะเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่สะดวกและพร้อมจะให้ข้อมูล (Yin, 2011) ซึ่งวิธีนี้มีข้อดีคือ มีความสะดวก ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ข้อเสีย คือ ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวอาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมด

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งในส่วนของกรอบคำถามจะนำกรอบแนวความคิด Honeybee Leadership ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 23 ข้อ ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวคิดและรูปแบบของ Avery and Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2011) มาประยุกต์ใช้ และเลือกแต่ละปัจจัยให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อบริษัทที่ต่างกันไป โดยรูปแบบคำถามเป็นปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระทั้งด้าน ทักษะ ทักษะ มุมมอง และประสบการณ์

ตารางที่ 3.1 แบบสัมภาษณ์

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	เพื่อทราบถึงทัศนคติของ การพัฒนาบุคคลและวิธีการ พัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้เกิดความยั่งยืน	G1, G2, G3	- ท่านมีความเห็นในเรื่องการ พัฒนาการฝึกอบรมบุคลากรใน องค์กรอย่างไร - ภายในองค์กรมีแผนการฝึก อบรมและพัฒนาบุคลากร หรือไม่อย่างไร
2. ความสัมพันธ์กับ พนักงาน (Labor relations)	เพื่อทราบถึงระดับ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรในองค์กรทุกระดับ	G1, G2	- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของ บุคลากรในองค์กรมีความสำคัญ อย่างไร - ท่านมีความคิดเห็นเรื่องการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ภายในองค์กรในปัจจุบันอย่างไร
		G3	- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของ บุคลากรภายในองค์กร มีผลต่อ การทำงานหรือไม่อย่างไร - ท่านมีความเห็นในเรื่องเพื่อน ร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้อง อย่างไร
3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	เพื่อทราบถึงความสำคัญ ของบุคลากร และวิธีการ รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับ องค์กร	G1, G2	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ การรักษาบุคลากร และมีวิธีการ รักษาบุคลากรหรือไม่ อย่างไร
		G3	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ การรักษาบุคลากร และคิดว่า องค์กรมีวิธีการรักษาบุคลากร หรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่าภายในองค์กรมีอัตรา ลาออกเป็นอย่างไร และเพราะ เหตุใด

ตารางที่ 3.1 แบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
4. การวางแผนการสืบ ทอด (Succession planning)	เพื่อทราบถึงวิธีจูงใจ บุคลากร และการเลื่อนขั้น ให้แก่บุคลากรภายใน องค์กร	G1, G2, G3	- ภายในองค์กรมีนโยบายการ เลื่อนขั้นหรือการจูงใจพนักงาน อย่างไร - ภายในองค์กรมีเกณฑ์การเลื่อน ขั้นบุคลากรหรือไม่อย่างไร
5. การให้คุณค่ากับ พนักงาน (Valuing staff)	เพื่อทราบถึงการดูแลบุคลากร ภายในองค์กร และสวัสดิการ ที่บุคลากรจะได้รับ	G1, G2, G3	- องค์กรให้ความสำคัญกับ บุคลากรมากน้อยเพียงใด - องค์กรมีการดูแลให้สวัสดิการ กับบุคลากรอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกว่าคุณภาพ แวดล้อมของการทำงานเป็น อย่างไร
6. ปรธานบริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการ จัดการและการตัดสินใจ ของทีมผู้บริหารระดับสูง	G1	- ท่านมีบทบาทในการบริหาร จัดการองค์กรอย่างไร - ท่านมีรูปแบบการจัดการและ การตัดสินใจอย่างไร
7. จริยธรรม (Ethical behavior)	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายใน องค์กร และวิธีการดำเนินการ ตามหลักจริยธรรม	G1	- ค่านิยมขององค์กรคืออะไร - องค์กรมีการปฏิบัติตามหลัก จริยธรรมอย่างไร
		G2, G3	- ท่านทราบหรือไม่ว่าค่านิยม ขององค์กรคืออะไร - องค์กรมีการปลูกฝังเรื่อง จริยธรรมให้บุคลากรอย่างไร
8. มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ ที่จะ สร้างผลกำไร ให้แก่ องค์กร ในระยะสั้นและระยะยาว	G1	- ท่านมีแผนการในดำเนินธุรกิจ ในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไร - ท่านให้ความสำคัญกับแผน ระยะสั้นหรือระยะยาวอย่างไร

ตารางที่ 3.1 แบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
9. การเปลี่ยนแปลงบริษัท (Organizational change)	เพื่อทราบถึงแผนการรับมือและการพัฒนาของบริษัท เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	G1	- ท่านมีแผนการพัฒนาองค์กรอย่างไร - ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่อย่างไร
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงิน และผู้ถือหุ้นที่มีต่อบริษัท	G1	- องค์กรท่านมีการร่วมทุนหรือลงทุนอย่างไร - ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็นการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร	G1, G2, G3	- องค์กรมีบทบาท และ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่อย่างไร
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	G1, G2, G3	- องค์กรมีบทบาท และ ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ อย่างไร
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อทราบถึงการดูแล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G1, G2, G3	- องค์กรมีการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	เพื่อทราบถึงการรับรู้ภาพอนาคตของบริษัทร่วมกัน	G1	- ทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างไร
		G2, G3	- ท่านทราบหรือไม่ ว่าในอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร

ตารางที่ 3.1 แบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
15. การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรในแต่ละระดับ	G1, G2	- อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
		G3	- ในการทำงานของท่าน ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายในองค์กร	G2, G3	- องค์กรมีการมอบหมายงานให้ท่านรับผิดชอบเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างไร
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม หรือรูปแบบการทำงานของรายบุคคล	G2, G3	- รูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
18. วัฒนธรรม (Culture)	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร	G1	- วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
		G2, G3	- ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	เพื่อทราบถึงการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	G1, G2	- องค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้แก่บุคลากรอย่างไร - องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างไร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจในตัวบุคลากร	G1, G2	- ท่านสามารถไว้วางใจในตัวบุคลากรได้หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร	G1	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตารางที่ 3.1 แบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
			- ท่านมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ หรือไม่อย่างไร
		G2, G3	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านคิดว่าองค์กรมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยภายในองค์กรเพียงพอหรือไม่อย่างไร
22. ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการต้องการทำงานในองค์กร	G2, G3	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านให้ทำงานในองค์กร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กรที่ท่านทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)	เพื่อทราบถึงวิธีการ ควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	G1	- นโยบายขององค์กรที่มีต่อคุณภาพของการบริการเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการเป็นอย่างไร
		G2	- องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการเป็นอย่างไร

หมายเหตุ ปรับปรุงจาก การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง
ที่มา: ชยากร เลิศอังกูร (2561, น. 32-36)

3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

ตั้งหัวข้อวิจัยที่ผู้วิจัยสนใจ หลังจากนั้นทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อค้นคว้าหาข้อมูล ทฤษฎี และ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จาก วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความ และข้อมูลจาก อินเทอร์เน็ต และนำมาใช้ในงานวิจัย

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในบริษัทยาสามัญชาติเคนมาร์กในประเทศไทย จำนวนอย่างน้อย 30 คน ด้วย แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด พร้อมกับจดบันทึกอย่างละเอียดและบันทึกเสียงด้วยเครื่อง บันทึกเสียงเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ ข้อมูล โดยการรวบรวมคำสัมภาษณ์ ทัศนคติ วิเคราะห์ และสร้างข้อสรุป เพื่อจำแนกว่าองค์กรใน กรณีศึกษามีการดำเนินงาน และการบริหารที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Honeybee Leadership ใน ระดับ Most evident, Moderately evident, Least evident และ Unidentified อย่างไร ในปัจจัยใดบ้าง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความยั่งยืนภายในองค์กร ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งระดับดังกล่าวเป็นตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับ	เกณฑ์วัด
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิด มาก (Most Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าองค์กรมีการดำเนินงานและการบริหารที่ สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 100 % - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบคำถามในทิศทางเดียวกัน
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิด ปานกลาง (Moderate Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าองค์กรมีการดำเนินงานและการบริหาร ที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 50 % ขึ้นไป - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบคำถามในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ระดับ	เกณฑ์วัด
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิด น้อยหรือ ไม่มีเลย (Least Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าองค์กรมีการดำเนินงานและการบริหาร ที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50% - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้ตอบคำถามในทิศทางเดียวกัน
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	- ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด

หมายเหตุ ปรับปรุงจาก “การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดายนาดเล็กแห่งหนึ่ง”

ที่มา: ชยากร เลิศอังกูร (2561, น. 38)



บทที่ 4 ผลการศึกษา

การเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พบว่า บริษัทฯ ชาติเดนมาร์กในประเทศไทย มีการดำเนินธุรกิจและบริหารงานความสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามหลักการของ Honeybee leadership โดยรายละเอียดได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามหลักการของ Honeybee leadership จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับชั้น เพราะบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปข้างหน้า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พบว่า บริษัทฯ ชาติเดนมาร์กในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรซึ่งมีการจัดอบรมเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรก การอบรมเมื่อพนักงานมาเริ่มงานใหม่ ทางบริษัทจะมีการฝึกอบรมเสริมทักษะที่จำเป็นในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ให้กับพนักงานทุกคน เช่น ทักษะการขาย ในพนักงานขาย เป็นต้น ส่วนที่สอง การอบรมระหว่างการทำงานอยู่ โดยปกติจะมีทุก ๆ ไตรมาส เป็นการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ ที่พนักงานคนนั้น ๆ ยังขาด และบางกรณีเป็นการทบทวนทักษะบางอย่างที่พนักงานเคยมีอยู่แล้ว ซึ่งอยู่ในหลายรูปแบบเช่น ออนไลน์ ส่งไปฝึกอบรมกับองค์กรภายนอก อบรมกับแผนกฝึกอบรมของบริษัทเอง เป็นต้น ส่วนเนื้อหาในการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับ ทักษะการขาย ทักษะการนำเสนอ ทักษะการเจรจาต่อรอง เกณฑ์จริยธรรม เป็นต้น แต่ในการอบรมนั้นพนักงานบางคนยังมีความคิดเห็นว่ายังไม่เพียงพอและยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะนำไปใช้ในการทำงานได้ ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในระดับ Moderate Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดทั้งของบริษัทและของสังคมอีกด้วย ส่วนการพัฒนาบุคลากรของบริษัทนี้ก็เริ่มตั้งแต่เข้ามาทำงานเลยในแผนอบรมพนักงานใหม่มีการฝึกหลาย ๆ ทักษะให้กับพนักงาน เช่น ทักษะการนำเสนอ ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการขาย เป็นต้นแต่พอหลังอบรมพนักงานใหม่ก็จะไม่ค่อยได้อบรมทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติมอีกเลยจะเป็นการอบรมทักษะเดิม ๆ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10, พนักงานระดับปฏิบัติงาน)

“การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ตลอด ในส่วนของบริษัทนั้นมีหลายส่วนที่ช่วยฝึกอบรมและพัฒนา เช่น มีโปรเจกพัฒนาบุคลากร ชื่อ “บอร์นโปรเจก” เป็นการให้พนักงานที่ต้องการเลื่อนขั้นเข้ามาเพิ่มเสริมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเลื่อนไปในตำแหน่งที่โตขึ้น มีการให้ได้ลองทำในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานที่หลากหลาย มีการจัดหลักสูตรต่าง ๆ ให้พนักงานได้เข้าเพื่อพัฒนาทักษะตามที่หลักสูตรเปิดให้อบรม มีแบบทดสอบเพื่อหาจุดแข็งของตนเองและนำมาพัฒนาต่อยอด เป็นต้น” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการ)

“ส่วนตัวขอการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว และส่วนตัวมีความคิดเห็นว่าบริษัทมีแผนการฝึกอบรมที่ดีอยู่แล้ว มีการฝึกอบรมในทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละคน คือมีการฝึกอบรมพัฒนาที่ตรงตามความต้องการที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องใช้ในการทำงาน ซึ่งมีการจัดฝึกอบรมทุก ๆ ไตรมาส” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

4.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า พนักงานในองค์กรมีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญและควรมีเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในแผนกและระหว่างแผนก จะช่วยทำให้งานทุกอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งรวดเร็ว สะดวก และมีประสิทธิภาพ ในส่วนของความเห็นต่อเพื่อนร่วมงานของพนักงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จากการสัมภาษณ์ก็พบว่าส่วนมากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ความสัมพันธ์กับของคนในองค์กรมีความสำคัญและมีผลต่อการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกันก็จะได้ง่ายงาน เช่น ถ้าเราสนิทกับไฟแนนซ์การของงบประมาณก็ไม่ใช่เรื่องยาก หรือการที่เราสนิทกับพนักงานขายเราก็จะได้ข้อมูลของลูกค้าโดยไม่ต้องเสียเวลาไปตามหา ส่วนความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงานมองว่าหลาย ๆ คนก็เป็นเหมือนกระจกสะท้อนเราคอยตักเตือนให้เราพัฒนาตัวเองไปในจุดที่ดีกว่าเดิม” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19, ผู้จัดการ)

“ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะมันมีงานที่ต้องต่อเนื่องกัน ถ้าความสัมพันธ์ดี งานก็จะเร็วได้รับความช่วยเหลือ ประสิทธิภาพงานก็จะดี ส่วนเพื่อนร่วมงานจะไม่ค่อยได้เจอกันจะติดต่อกันผ่านโทรศัพท์มากกว่า แต่ว่าก็คุยและปรึกษากันตลอด” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ความสัมพันธ์กันของคนในองค์กรมีผลต่อการทำงานเยอะ เพราะคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก ทำงานกับคนที่ความสัมพันธ์ดีกับเรางานมันก็จะง่ายกว่า ส่วนเพื่อนร่วมงานก็มีความแตกต่างกัน หลากหลายบางคนก็เป็นตัวของตัวเองสูงมาก บางคนก็ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานและต้องพัฒนา อีกต่อไปเรื่อย ๆ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการ)

4.3 การรักษานักงาน (Retaining staff)

แนวคิด Honeybee Leadership ให้ความสำคัญกับการรักษานักงานขององค์กรให้คงอยู่กับ องค์กร เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรต่อไป จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์กรไม่ได้มีการรักษาหรือจูงใจพนักงานที่ชัดเจน ส่งผลให้อัตราการลาออกค่อนข้างสูง โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนใน ระดับ Least Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การรักษานักงานในบริษัทนั้นมี แต่กับเฉพาะคนที่เขาอยากรักษาไว้ ไม่ได้พยายามรักษา ไว้ทุกคน รูปแบบจะออกมาในลักษณะการได้เปิด โอกาสให้ลองทำในสิ่งที่อยากทำ ส่วนอัตราการ ลาออกคิดว่าสูง เนื่องจากมีบริษัทอื่นให้ค่าตอบแทนหรือตำแหน่งที่ดีกว่า” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทไม่มีการรักษานักงานเลย เห็นคนไหนมีแว้วว่าจะออกก็ไม่เห็นเข้าไปพูดคุย หรือรั้งพนักงานเอาไว้ ส่วนอัตราการลาออกคือสูง เนื่องจากมีความเครียดและความกดดันหลาย ๆ อย่างในที่ทำงาน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“บริษัทมีการรักษานักงานในรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกันระหว่างลูกน้องและ ผู้จัดการโดยตรงของคนคนนั้น ทำให้เวลาคิดจะลาออกก็จะคิดถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ถึงแม้ข้อเสนอ หรือค่าตอบแทนไม่ได้ดีกว่า บริษัทอื่นแต่ก็ยังคงนึกถึงความสัมพันธ์ในส่วนนี้อยู่บ้าง” (ผู้ถูกสัมภาษณ์ คนที่ 1, ผู้จัดการ)

4.4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

แนวคิด Honeybee Leadership กล่าวว่า การเลื่อนขั้นนั้นควรให้กับพนักงานภายในปัจจุบัน ก่อน เพราะได้เปรียบเรื่องจากเรียนรู้งานและการปรับตัวเข้ากับองค์กร ทั้งด้านบุคคลและวัฒนธรรม และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าอีกด้วย จากการสัมภาษณ์

เชิงลึก พบว่าองค์กรมีนโยบายเลื่อนขั้นจากพนักงานภายในองค์กรปัจจุบัน แต่ก็ไม่ได้มีตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจนในการเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน จะใช้การสัมภาษณ์งานและดูความเหมาะสมของคนที่ตำแหน่งงานเป็นการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“นโยบายการเลื่อนขั้นคือ internal promotion เน้นความเหมาะสมของคนกับงาน ไม่ได้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนนะ ทุกคนสามารถเลื่อนขั้นได้ถ้ามีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องมีอายุงานมากกว่า 2 ปี” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27, ผู้บริหารระดับสูง)

“เน้นโปรโมตคนในก่อน ด้วยการสัมภาษณ์ เกณฑ์ก็คิดว่าดูที่ผลงานที่ผ่าน ๆ มา ในบางตำแหน่งก็จะมีกรณีศึกษาให้ได้ลองแก้ปัญหาและแสดงวิธีแก้ปัญหาออกมา แต่ไม่ทราบเกณฑ์ที่ชัดเจน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“เมื่อมีการเปิดตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นในบริษัทก็จะให้คนในก่อน คือสมมุติว่ามีสองคนที่มีความสามารถเท่ากัน ก็จะเลือกคนที่อยู่ในบริษัทมาทำงาน นี่คือนโยบายของเรา ส่วนเกณฑ์จะใช้การสัมภาษณ์เป็นหลักเพื่อดูแนวคิดของคนคนนั้น ดูวิธีการแก้ปัญหา และก็จะดูความเหมาะสมของคนที่งาน อาจดูบางปัจจัยประกอบ เช่น ภาษาอังกฤษ วุฒิการศึกษาปริญญาโท” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

4.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

บริษัทให้ความสำคัญกับบุคลากรค่อนข้างมากเพราะคิดว่าทรัพยากรบุคคลนี้เป็นกุญแจสำคัญในการทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ และมีการให้สวัสดิการที่พนักงานรู้สึกว่ามันเหมาะสมอยู่แล้ว คือ มีเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น ค่าเบี้ยเลี้ยงในการทำงานต่างจากหวัด ค่าเช่ารถ ค่าน้ำมัน ค่าทางด่วน ค่าอินเทอร์เน็ต ประกันสุขภาพ ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าใช้จ่ายในการทำทันตกรรม ตรวจสุขภาพประจำปี ให้หุ้นของบริษัทกับพนักงาน ยูนิฟอร์ม เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะแก่การทำงาน ออฟฟิศเป็นแบบเปิด ให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงกันง่าย ไม่ได้มีห้องส่วนตัวของพนักงานแต่ละคน รวมถึงผู้บริหารระดับสูงก็เป็นโต๊ะทำงานแบบเปิดกว้าง ให้เข้าถึงง่าย มีมุมพักผ่อน มีส่วนกลางที่ทำให้พนักงานได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความสัมพันธ์กัน โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมาก เน้นเลยว่าเป็น key success ของบริษัท ส่วนสวัสดิการ มีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ค่าเดินทาง หุ่นบริษัท ทันตกรรม ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานชอบที่ไม่มีห้องมาปิดกั้นในออฟฟิศ ทำให้เรารู้สึกเป็นกันเองและเข้าถึงทุกคนได้” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19, ผู้จัดการ)

“บริษัทให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก ส่วนสวัสดิการจะมี ค่าเช่ารถยนต์ ค่าทางด่วน อินเทอร์เน็ต ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทันตกรรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานดีเลย เหมาะสมกับการทำงาน มีห้องประชุมที่ไว้คุยงาน และมุมทำงานเดี่ยว ๆ เพื่อให้มีสมาธิในการทำงาน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานค่อนข้างมาก ผู้บริหารพยายามที่จะสื่อสารกับพนักงานทุกระดับทุกคน ทำให้รู้สึกว่าเขาใส่ใจพนักงานทุกระดับจริง ๆ ส่วนสวัสดิการถือว่าดีเลย พอใจ ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หุ่นบริษัท ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานดี ชอบที่แต่ละคนไม่มีห้องส่วนตัว ทำให้เข้าถึงง่าย และมีส่วนกลางที่ให้ทุกคนได้พูดคุยกัน ทำให้รู้สึกเหมือนอยู่บ้าน อยู่กันเป็นครอบครัว” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

4.6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership ผู้บริหารควรกระจายอำนาจและเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับ และผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ว่าองค์กรจะไปในทิศทางใด จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าบริษัทมีการให้อำนาจกับพนักงานในแต่ละส่วนที่ตนเองรับผิดชอบได้ ตัดสินใจ และมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนและปรับกลยุทธ์ในการทำงาน โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ดูแลภาพรวมหนึ่งในสามของหน่วยธุรกิจ ในส่วนของ การตลาดและฝ่ายขาย บริหารงบประมาณ ในส่วนของ business unit ที่เรารับผิดชอบ ดูแล ผู้จัดการฝ่ายขาย 5 คน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด 2 คน ซึ่งหลัก ๆ ก็จะให้อำนาจทุกคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจต่าง ๆ ส่วนมากทำตัวเป็นที่ปรึกษามากกว่า อาจช่วยตัดสินใจบ้างในบางเคส ในอีกมุมหนึ่งเราก็อยู่ในทีม

management ของบริษัท ก็คือคอยกำหนดกลยุทธ์ ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารระดับสูงอีก 4 คน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“มีหน้าที่บริหารงานเกี่ยวกับบุคคลและการฝึกอบรม ก็คือเป็นหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดูแลเกี่ยวกับภาพรวมการสรรหารับคนเข้ามาทำงานในองค์กร และก็พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มเสริมทักษะต่าง ๆ ให้เขา รวมถึงการกำหนดและคาดการณ์เรื่องกำลังคนที่ต้องใช้ ในสถานการณ์แต่ละปีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่บริษัทตั้ง ลูกน้องโดยตรงก็จะมี HR manager กับ Training manager ส่วนบทบาทใน management team ของบริษัทก็จะคอยตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารคนอื่น ๆ นำพาความเห็นของพนักงานจากแบบสอบถาม แบบสำรวจ ให้กับทีมผู้บริหารได้รับทราบและประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัท” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26, ผู้บริหารระดับสูง)

4.7 จริยธรรม (Ethical behavior)

แนวคิด Honeybee Leadership นั้นให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามจริยธรรมนอกจากจะช่วยให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีแล้วยังส่งผลต่อการเจริญเติบโตของบริษัทอย่างยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย บริษัทมีการปลูกฝังจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัดเห็นได้จากการที่บริษัทมีกฎของบริษัทเข้ามาควบคุมการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามหลักจริยธรรม และยังระบุเรื่องจริยธรรมไว้ในแนวทางหลักในการทำงานของพนักงานทุกคน และบริษัทก็เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรจริยธรรมระดับประเทศที่จะช่วยผลักดันให้บริษัททุกบริษัทในอุตสาหกรรมยึดมั่นดำเนินธุรกิจตามหลักจริยธรรมอีกด้วย โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทเป็นสมาชิกขององค์กร PReMA ซึ่งเป็นองค์กรที่คอยควบคุมบริษัทในอุตสาหกรรมยาให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์จริยธรรม และพนักงานของบริษัททุกคนก็ต้องมีการสอบเพื่อให้ได้รับการรับรองจาก PReMa ก่อนเริ่มทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานของบริษัทจะทำงานด้วยการมีจริยธรรมอยู่ในจิตใจอยู่เสมอ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“บริษัทมีการอบรมเรื่องเกณฑ์จริยธรรมให้พนักงานอยู่เรื่อย ๆ ทั้งเกณฑ์ที่ออกมาใหม่ และทบทวนเกณฑ์เก่าให้ขึ้นใจอยู่เสมอ ดังนั้นพนักงานทุกคนของบริษัทก็จะทำงานอยู่บนเกณฑ์จริยธรรมดังกล่าวที่ถูกรับรองอยู่ตลอดเวลา” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“บริษัทมีอบรมเรื่องจริยธรรมทุก ๆ ครั้งที่มีงาน company meeting ซึ่งจัดทุก ๆ ไตรมาส และหากมีเกณฑ์จริยธรรมในเรื่องเดียวกันจากหลายแหล่ง บริษัทมีกฎว่าให้ยึดเกณฑ์ที่เคร่งครัดที่สุด

เป็นหลัก เช่น กฎของบริษัทเคร่งครัดกว่ากฎของ PReMa ก็ให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎของบริษัท เป็นต้น” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

4.8 มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

จากแนวคิด Honeybee Leadership มุมมองระยะไกลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยนำพาบริษัทไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนมากกว่ามุมมองในระยะใกล้ โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บริษัทที่มีทั้งมุมมองในระยะใกล้ และระยะไกล ซึ่งมุมมองในระยะใกล้จะเน้นที่ผลประกอบการในแต่ละปีของบริษัทเป็นหลัก แต่ในส่วนมุมมองระยะไกลจะมุ่งไปที่การเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมยาเบาหวานและโรคอ้วนของโลก โดยที่มุมมองระยะใกล้และระยะไกลนั้นจะถูกสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจตรงกันทุกคน ทุกระดับเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“แผนการดำเนินงานระยะสั้นคือในแต่ละปีเราจะทำผลการดำเนินงานของบริษัทให้ออกมาได้ดีตรงตามเป้าหมายที่เราตั้งกันไว้ตอนต้นปี ในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านการเงิน หรือด้านบุคลากร ส่วนแผนการดำเนินงานระยะยาวนั้นเราจะมุ่งสู่การเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมยาเบาหวานและโรคอ้วนของโรค ด้วยการยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“แผนการดำเนินธุรกิจระยะสั้นคือการดูแล และตอบสนองความต้องการของบริษัทด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี ตามนโยบายและกลยุทธ์ที่ management team สรุปออกมาแต่ละปี ส่วนแผนระยะยาวคือ สรรหาและพัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยผลักดันให้บริษัทเป็นผู้นำด้านการดูแลผู้ป่วยเบาหวานและโรคอ้วน และแน่นอนว่าแผนระยะยาวมีความสำคัญกว่าแผนระยะสั้น” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26, ผู้บริหารระดับสูง)

4.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

ตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership องค์กรต้องส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และตระหนักถึงสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไปในทุกวัน พร้อมมีการเตรียมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าองค์กรมีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กรณีศึกษาสำคัญจากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก แต่บริษัทก็

ยังสามารถอยู่รอดมาได้ในสถานการณ์ดังกล่าว โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ปกติบริษัทมีแผนรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอและในส่วนการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดนั้นที่ยังไม่มีแผนนั้น เป็นหน้าที่ของ management team ก่อนอันดับแรก ซึ่งจะมีการประชุมคิดแผนการรับมือออกมาอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ดังกล่าว ดังตัวอย่างกรณี COVID-19 นั้น จากแผนของเราที่ตอบสนองและสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้าต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทำให้เรายังอยู่รอดแถมยังมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องอีกด้วย” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27, ผู้บริหารระดับสูง)

“แผนการพัฒนางานครั้งจะเน้นไปที่การพัฒนาคนเป็นหลัก ส่วนการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดนั้น ทุก ๆ ปีจะมีการคิดแผนสำรองต่าง ๆ ไว้อยู่แล้ว แต่กรณีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดก็จะต้องประชุมกันให้เร็วที่สุดเพื่อให้ได้รูปแบบในการตอบสนองกับเหตุการณ์นั้น อย่างเช่น COVID-19 เราเป็นบริษัทแรก ๆ ที่ประกาศให้พนักงานทำงานที่บ้าน และเป็นบริษัทแรก ๆ ในอุตสาหกรรมที่มีการสื่อสารกับลูกค้าในเรื่องแผนการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

4.10 ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

ตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership องค์กรควรมีสสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียและผู้ถือหุ้น ไม่ควรให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นในการสร้างกำไรมาก เพราะจะส่งผลเสียต่อความยั่งยืนของบริษัทในระยะยาว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์กรจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีผู้ถือหุ้นที่คอยตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัท มีการจัดทำรายงานประจำปีของบริษัทในทุก ๆ ปี โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจในภาพรวม มาจากการประชุมของทีมผู้บริหารเป็นหลัก โดยผู้ถือหุ้นจะอยู่ในส่วนของการตรวจสอบการดำเนินงานมากกว่า” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทมีการเปิดให้ซื้อขายหุ้น ในตลาดหลักทรัพย์ จึงมีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก แต่อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจโดยภาพใหญ่ก็จะอยู่ที่ทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยที่ผู้ถือหุ้นมีส่วนตัดสินใจน้อยในเรื่องของการดำเนินงาน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27, ผู้บริหารระดับสูง)

4.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership ให้คุณค่ากับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมนุษย์เราจะต้องไม่ทำลายคุณภาพชีวิตของผู้อื่น ผ่านการทำลายสิ่งแวดล้อมในโลก ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการปลูกฝังและรณรงค์เรื่องนี้ผ่านโครงการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น โครงการ circular for zero โดยการห้ามการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทำจากพลาสติกเข้ามาในออฟฟิศ โครงการ ดูแลสิ่งแวดล้อมประจำปีของบริษัท เช่น โครงการปลูกป่า โกงกางเพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้กับโลก และที่สำคัญสินค้าของบริษัทยังทำจากผลิตภัณฑ์ที่ย่อยสลายเองได้ เช่น ปากกาฉีดอินซูลิน รักษาหวาน เมื่อคนไข้ใช้ยาหมดแล้วทิ้ง ปากกาฉีดยาไป ปากกาฉีดยาดำนั้นสามารถย่อยสลายเองได้ตามธรรมชาติ โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“วัสดุที่นำมาทำสินค้าของบริษัท เช่น ปากกาฉีดอินซูลิน สำหรับผู้ป่วยเบาหวาน ทำมาจากวัตถุดิบที่สามารถย่อยสลายเองได้ และยังมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ ปี ที่เพิ่งไปเข้าร่วมล่าสุดก็คือ โครงการปลูกป่าโกงกางที่จังหวัดชลบุรี” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทมีโครงการที่ชื่อว่า circular for zero เป็นการโครงการเพื่อรณรงค์เรื่อง หยุดการใช้พลาสติกเพียงครั้งเดียว เช่น ในชีวิตประจำวันหากต้องการใช้วัสดุพลาสติกให้ใช้มากกว่าหนึ่งครั้ง และหากเป็นไปได้ไม่ควรนำวัสดุที่ทำจากพลาสติกเข้ามาในออฟฟิศ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26, ผู้บริหารระดับสูง)

“องค์กรมีกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องประจำปีทุกปี อย่างล่าสุดก็มี กิจกรรมปลูกป่าโกงกาง และลดการใช้พลาสติกในออฟฟิศ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการ)

4.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ตามหลัก Honeybee Leadership ให้คำกับผู้คน สังคม โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกำไรอย่างเดียว เป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าบริษัทมีการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้ป่วยเบาหวานที่ด้อยโอกาส และในเด็ก โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ที่ผ่านมาได้ร่วมกิจกรรมกับองค์กรคือ มอบจักรยานให้บ้านเด็กกำพร้า และเลี้ยงอาหารกลางวันกับเด็กพิการ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19, ผู้จัดการ)

“มีโครงการปั่นจักรยาน เพื่อณรงค์และระดมทุนเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ป่วยเบาหวานที่ด้อยโอกาส และมีโครงการช่วยเหลือสังคมอื่น ๆ เกี่ยวกับเด็ก เช่น ให้ความรู้เรื่องยาสามัญประจำบ้านกับสถานเลี้ยงเด็กกำพร้า จัดทำห้องพยาบาลให้กับโรงเรียนชนบท” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“ด้วยความที่เป็นบริษัทฯ จึงมีโครงการในการให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นโครงการเข้าถึงของผู้ป่วยด้อยโอกาส โครงการให้ทุนการศึกษากับคณะแพทยศาสตร์และพยาบาลศาสตร์เพื่อสนับสนุนการศึกษาพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27, ผู้บริหารระดับสูง)

4.13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

Honeybee Leadership คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน จะทำให้การดำเนินธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีและนำไปสู่การเจริญเติบโตด้วยความยั่งยืนในธุรกิจระยะยาว โดยจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของลูกค้ามีการดูแลโดยการส่งพนักงานขายไปประจำอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า มีการส่งเสริมดูแลเรื่องการประชุมอบรมวิชาการให้กับบุคลากรทางการแพทย์ที่เป็นบุคลากรขององค์กรที่เป็นลูกค้าของบริษัท แต่ยังมีพนักงานจำนวนมากที่ไม่ทราบถึงกิจกรรมการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เป็นลูกค้าของบริษัท เช่น ลูกค้าโรงพยาบาลทางบริษัทจะมีการดูแล support เรื่องงานประชุมอบรมทางวิชาการให้กับบุคลากรของโรงพยาบาลที่

เป็นลูกค้าลูกค้าไม่ว่าจะเป็น แพทย์ เกษกร พยาบาล อย่างต่อเนื่อง” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“ไม่ทราบว่ามีบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“มีพนักงานคอยดูแลสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ในส่วนของคู่ค้านั้นก็จะมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันมีการประชุมอบรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์และก็ร่วมกันแก้ปัญหาในบางกรณี” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26, ผู้บริหารระดับสูง)

4.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

ตามหลักการแนวคิด Honeybee Leadership นั้นวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทาง และภาพในอนาคตของธุรกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อพนักงานได้นำไปปฏิบัติตามเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า พนักงานทั้งหมดทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีการชี้แจงวิสัยทัศน์ของบริษัทให้แก่พนักงานทุกคนได้ทราบอยู่เรื่อย ๆ ผ่านช่องทางการประชุมประจำไตรมาสของบริษัท โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“อนาคตของบริษัทคือการเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในตลาดยาโรควัณโรคเบาหวาน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13, ผู้จัดการ)

“เป็นผู้นำด้านยาโรควัณโรคเบาหวานและยาโรควัณโรคอื่นของโลก และมีผลิตภัณฑ์ยาใหม่ ๆ ใน pipeline ที่เกี่ยวข้องกับโรควัณโรคเบาหวานและโรควัณโรคอื่น รวมถึงมีการคิดค้นยาให้กับโรคใหม่ ๆ อีกหลายโรค” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทก็คือ บริษัทจะโฟกัสไปที่ยาโรควัณโรคเบาหวานและโรควัณโรคอื่น โดยจะมีการลงทุนในตลาดดังกล่าวเป็น priority ต้น ๆ แต่ก็ยังคงคิดค้นและพัฒนายาโรควัณโรคในกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น โรคความผิดปกติของไขมันในเลือด โรคอีโมฟีเลีย โรคอัลไซเมอร์ โรคไขมันพอกตับ เป็นต้น” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26, ผู้บริหารระดับสูง)

4.15 การตัดสินใจ (Decision making)

Honeybee Leadership คำนึงเรื่องการตัดสินใจขององค์กรควรมาจากการให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรด้วย เพื่อให้รู้สึกตัวพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงาน และนำไปสู่การพัฒนาและประสิทธิภาพขององค์กร โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า พนักงานส่วนมากมีอำนาจการตัดสินใจมากในขอบเขตหน้าที่งานของตนเอง การตัดสินใจบางอย่างถึงแม้จะเป็นขอบเขตงานของตนเองแต่ก็ต้องตัดสินใจร่วมกันกับผู้จัดการสายตรงของตนเอง แต่ในส่วนของนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรนั้น จะเป็นทีมผู้บริหารที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งทีมผู้บริหารจะมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานหลาย ๆ ระดับ โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate Evident

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีอำนาจในการตัดสินใจที่เยอะ หัวหน้าให้อำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่งานของเราเอง โดยหัวหน้าจะทำตัวเป็นที่ปรึกษา” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ในการทำงานทุกวันนี้ การตัดสินใจในเรื่องต่างจะคนละครั้ง ๆ กับหัวหน้า โดยหากมีเรื่องต้องตัดสินใจ จะมีการปรึกษารือกันและค่อยสรุปออกมารวมกันว่า จะตัดสินใจแบบใด” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดของบริษัทขึ้นอยู่กับ management team (ทีมผู้บริหาร) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะมีการนำความเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ด้วย ส่วนถ้าเป็นงานในขอบเขตโดยตำแหน่งงานของเราเองนั้น เรามีอำนาจในการตัดสินใจร้อยเปอร์เซ็นต์” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16, ผู้จัดการ)

4.16 การจัดการตนเอง (Self-management)

ตามหลักแนวคิด Honeybee leadership หากบุคลากรหรือพนักงานขององค์กรมีความสามารถในการจัดการตนเองจะทำให้เกิดอิสระทางความคิด ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่มอบหมายที่แตกต่างกันออกไป โดยที่ทุกคนรู้หน้าที่ที่ชัดเจนของตนเองว่าต้องรับผิดชอบหรือทำงานสิ่งไหนบ้าง โดยไม่ได้ต้องมีการควบคุมจากหัวหน้างานซึ่งหัวหน้างานทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเป็นหลัก แต่พนักงานจะถูกควบคุมโดยตัวชี้วัดประสิทธิภาพงาน หรือ KPIs ระบบ CRM เป็นต้น แต่หัวหน้างานไม่ได้เข้ามาควบคุม

ถึงขั้นตอนการทำงาน พนักงานทุกคนรู้หน้าที่และสามารถจัดการตนเองได้ โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“งานที่ได้รับมอบหมายก็คือจัด marketing event เพื่อโปรโมตผลิตภัณฑ์ยาในบริษัท คอยช่วยเหลือพนักงานขายในส่วนที่พนักงานขายต้องการ โดยมี KPIs ที่เป็นผู้กำหนดร่วมกับผู้บริหาร ตอนต้นปี เข้ามาควบคุมการทำงาน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการ)

“งานที่ได้รับมอบหมายคือการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ยากับผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม (แพทย์) และทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้จัดการฝ่ายขายกำหนด โดยผู้จัดการฝ่ายขายจะโฟกัสไปที่ยอดขายเป็นหลักไม่ได้เข้ามาควบคุมสั่งการว่าต้องทำอะไรบ้างในแต่ละวัน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“หน้าที่คือทำยอดขายผลิตภัณฑ์ยาให้กับบริษัท ด้วยการส่งต่อยาให้กับผู้ป่วยผ่านตัวกลางคือแพทย์ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาเรื่องยาให้กับแพทย์ โดยมีการควบคุมผ่านระบบ CRM ของบริษัทที่ชื่อว่า IO SELAS” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

4.17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

จาก Honeybee Leadership การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่ามีประสิทธิภาพ ช่วยให้อบรมเป้าหมายในการดำเนินงาน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และยังลดข้อผิดพลาดในการทำงานอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ในบริษัทไม่ค่อยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม ส่วนมากจะเป็นรูปแบบการแข่งขันกันเองมากกว่า โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ไม่มีการทำงานในรูปแบบเป็นทีมในบริษัท แต่ถ้าถามความรู้สึกเมื่อต้องทำงานเป็นทีม ก็คือทำได้ ก็โอเค” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“การทำงานร่วมกันขององค์กร จะเน้นให้แข่งขันกันเองในบริษัท เพราะสุดท้ายบริษัทก็จะเกิด result ที่ดีที่สุด” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“องค์กรมักเน้นให้เกิดการ collaboration กันภายในองค์กรแต่ในทางปฏิบัตินั้นไม่สามารถทำได้ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ขายของบริษัทที่ออกมักแข่งขันกันเอง ทำให้แต่ละคนเกิดการแข่งขันกันทำงาน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการ)

4.18 วัฒนธรรม (Culture)

จากแนวคิด Honeybee Leadership แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ในการอยู่ร่วมกันในองค์กร หากเรามีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันจะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบมุ่งที่การประสบความสำเร็จเป็นหลัก (Achievement culture) โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทุกคนให้ความสำคัญกับการประสบความสำเร็จเป็นหลัก หากมีพนักงานคนใดทำงานไม่ดีหรือทำงานไม่ได้ อาจจะต้องถูกกดดันให้ลาออก” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“Result focus ไม่ว่าคุณจะทำอย่างไร ไม่มีใครสนใจวิธีการทำงานของคุณ แต่องค์กรจะสนใจผลงานสุดท้ายของคุณว่าออกมาอย่างไรมากกว่า” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ทุกคนค่อนข้างเป็น โพรเฟสชันนอล ทำให้เราต้องรีบพัฒนาตัวเอง เพราะเมื่อเราทำไม่ได้หรือไม่เก่งส่วนตัวจะรู้สึกกดดันมาก” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13, ผู้จัดการ)

4.19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

Honeybee Leadership ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม และสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในระยะยาว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การแบ่งปันและรักษาความรู้ขององค์กรจะมีการเก็บรักษาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ในฐานข้อมูลของบริษัทและแบ่งปันโดยการให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลนั้น ๆ ผ่านระบบอินทราเน็ตของบริษัทซึ่งโดยปกติทุกคนจะเรียกว่า Drive Y อีกช่องทางหนึ่งที่เป็นการแบ่งปันความรู้คือการส่งอีเมลข้อมูลต่างซึ่งถือเป็นช่องทางหลักในตอนนี้ที่ทุกคนรู้จัก และรูปแบบ E-learning ซึ่งเป็นการสอนทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าไปฝึกเสริมทักษะหรือพัฒนาในส่วนของคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานแต่ละคน

โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ความรู้ทุกอย่างที่จำเป็นกับพนักงานแต่ละคนอยู่ในระบบ E-learning ของบริษัทโดยพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปศึกษาและพัฒนาตนเองได้จากระบบนั้น ส่วนการจัดเก็บข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ จะอยู่ใน Drive Y” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27, ผู้บริหารระดับสูง)

“บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ผ่านอีเมล เมื่อมีข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ บริษัทมักส่งอีเมลเพื่อแจ้งให้พนักงานทราบ ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับยาใหม่ หรือแนวทางในการรักษาโรค เพื่อที่จะได้นำไปคุยกับแพทย์ ส่วนการจัดเก็บข้อมูลจะอยู่ใน Drive Y ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15, ผู้จัดการแผนก)

“บริษัทแบ่งปันความรู้โดย การจัดอบรมเทรนนิ่ง และเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ไว้ใน Drive Y เป็นหลัก” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18, ผู้จัดการแผนก)

4.20 ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจในตัวพนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ไม่คอยควบคุมและติดตามพนักงาน จะทำให้เกิดความสุขและความเต็มใจในการทำงาน นำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกและผู้บริหารพบว่าโดยส่วนใหญ่สามารถไว้วางใจในตัวพนักงานได้ในเรื่องของความซื่อสัตย์ การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ ไม่ต้องมีการควบคุม แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความกังวลบางส่วนที่ผู้จัดการยังคงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของผลงานอีกครั้งในภายหลัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ไว้วางใจในตัวพนักงานบางคน เพราะแต่ละคนมีนิสัยไม่เหมือนกัน ไว้วางใจได้ไม่เท่ากันหรือบางคนก็ไว้วางใจไม่ได้” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการแผนก)

“ไม่ได้ไว้วางใจทุกคน แต่ส่วนมากก็ไว้วางใจนะ เพราะแต่ละคนก็ผลงานดี จะดูที่ผลงานเป็นงานหลัก เอาเป็นว่าถ้าผลงานดีก็ไว้วางใจได้ แต่ถ้าใครที่ผลงานไม่ดีก็คงต้องดูกันอีกทีว่าสาเหตุเกิดจากอะไร” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“ในส่วนของลูกน้องตัวเองไว้วางใจทุกคน แต่สำหรับบุคลากรคนอื่น ๆ ในบริษัทก็ไม่ได้ไว้วางใจทุกคน เราเลือกที่จะไม่พูดดีกว่าถ้าไม่ใช้ในลูกน้องหรือหัวหน้าโดยตรงของเรา” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18, ผู้จัดการแผนก)

4.21 นวัตกรรม (Innovation)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทุกคน มีความเห็นว่านวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่จะช่วยเข้ามาสร้างความได้เปรียบให้กับบริษัท รวมทั้งยังช่วยสร้างความสะดวกสบายให้กับการทำงานและยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอีกด้วย ซึ่งบริษัท มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในส่วนต่าง ๆ แต่มีพนักงานบางกลุ่ม มีความเห็นว่าเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยนั้นยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของงาน โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีเพราะว่ามันจะเข้ามาทำให้ชีวิตสะดวกมากขึ้น ช่วยทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวม ๆ คือเพื่อความสะดวกสบาย และทุกวันนี้บริษัทก็จัดหาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้ามาช่วยในการทำงานเพียงพอแล้ว” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการ)

“เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้ทำงานสะดวกสบายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสาร แต่มันก็เป็นคาบสองคมนะ เพราะข้อเสียมันก็มีเช่นสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และบริษัทก็มีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพียงพอหรือยัง ส่วนตัวคิดว่ายังไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในงานที่เป็นอยู่ตอนนี้” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“เทคโนโลยีและนวัตกรรม เมื่อก่อนอาจเป็นแค่สิ่งที่เข้ามาช่วยให้เราทำงานง่ายขึ้น แต่ปัจจุบัน เทคโนโลยีและนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงตัวช่วยแล้ว แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี อาจได้ง่าย ๆ ว่าถ้าองค์กรไม่มีคอมพิวเตอร์หนึ่งวันซึ่งเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานมาก ๆ ธุรกิจวันนั้นจะเป็นอย่างไร การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรมีเยอะมากตั้งแต่เทคโนโลยีและนวัตกรรมการค้นคว้า การผลิตยาที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การนำระบบ CRM เข้ามาในการดำเนินการของบริษัท เป็นต้น” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

ความผูกพันของพนักงานกับองค์กรมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นแนวคิดจาก Honeybee Leadership จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รู้สึกรักและมีความผูกพันกับองค์กรที่ทำงานอยู่ บางคนทำงานเพื่อเงินและมีการวางแผนถึงอนาคตในการทำงานที่บริษัทอื่น โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานในองค์กรนี้คือ total income (รายได้รวม) ส่วนความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ก็คือ ไม่ได้มีปัญหาอะไรให้ต้องกังวลเกี่ยวกับองค์กร ก็เรื่อย ๆ คุณเป็นบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ที่ดี คู่มือภาคทียาวไกล สวัสดิการที่ดีนะ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“สิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานในองค์กรนี้คือ เงินและสวัสดิการ ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรนี้คือ ทำไปเพื่อเงิน ให้ได้เงินมา ไม่ได้มีความรู้สึกผูกพัน วันหนึ่งเราอาจไปทำงานที่อื่น หาประสบการณ์ใหม่ ๆ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2, พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“สิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานในองค์กรนี้คือ สวัสดิการ เงินค่าตอบแทน และการที่บริษัทนี้มักให้โอกาสคนในบริษัทได้เจริญเติบโตในหน้าที่การ เช่น ได้ลงทำในตำแหน่งที่ก้าวหน้ามากกว่าเดิม ส่วนความรู้สึกต่อบริษัทตอนนี้ก็คือ เฉย ๆ ทำงานไปไม่ได้มี loyalty ใด ๆ” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการแผนก)

4.23 คุณภาพ (Quality)

ตามแนวคิด Honeybee Leadership คุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการสำคัญอย่างมากกับความสำเร็จขององค์กร โดยคุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์การบริการที่ดีจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์ยา โดยมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพคอยควบคุมการผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ยาอยู่ และโรงงานที่ผลิตก็ได้รับมาตรฐานการผลิตระดับโลกต่าง ๆ เช่น Good manufacturing practices (GMP) และในส่วนของการบริการนั้นบริษัทก็มี KPIs เข้ามาควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามคุณภาพการบริการที่ดี และยังมีการจ้างบริษัทสำรวจการบริการเพื่อทำแบบสำรวจกับกลุ่มลูกค้าที่ได้รับการบริการจากบริษัทเพื่อนำผลดังกล่าวมาพัฒนาปรับปรุงการบริการต่อไป โดยรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

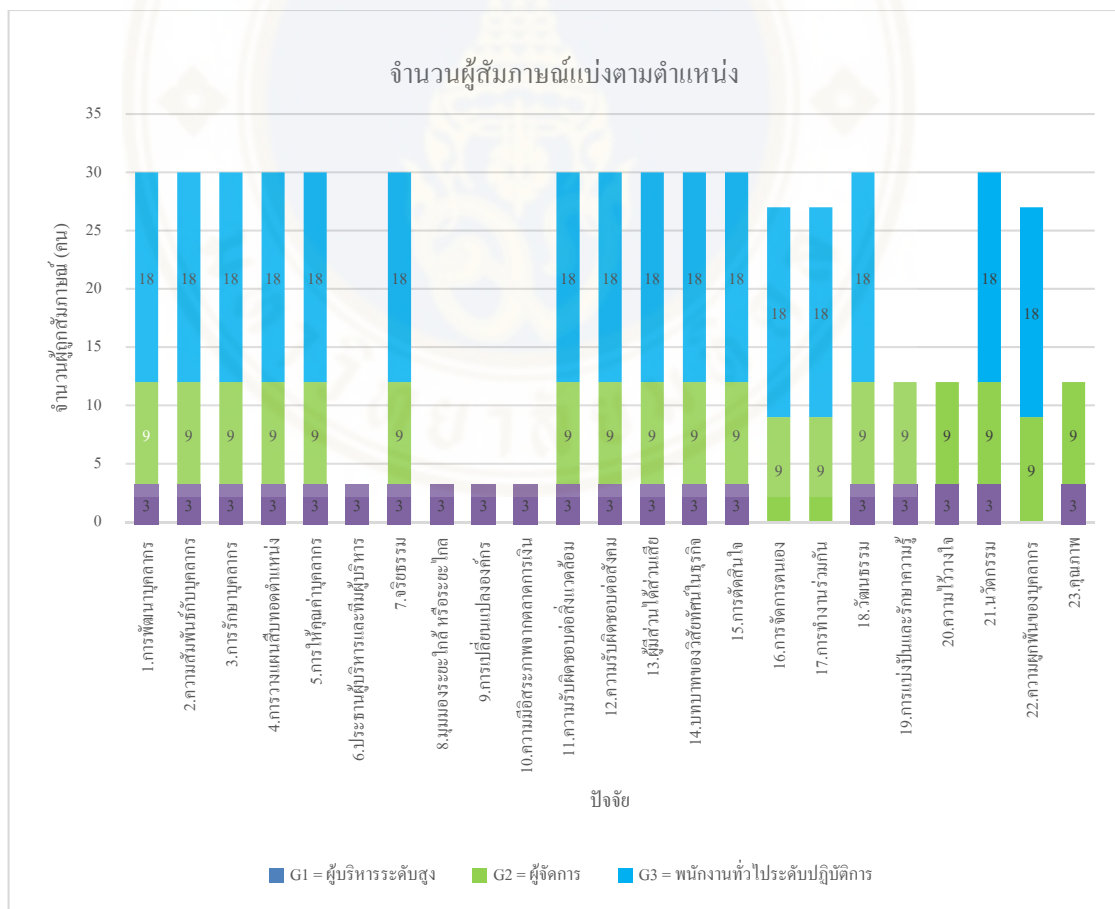
ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“นโยบายเรื่องสินค้าและบริการของบริษัทคือ ต้องส่งต่อผลิตภัณฑ์ที่ดี มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพให้กับผู้ป่วย ส่วนในเรื่องของบริการนั้นบริษัทต้องมีพนักงานที่บริการด้านการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ยาที่เก่งและมีประสิทธิภาพและได้รับความไว้วางใจจากแพทย์ ส่วนการควบคุมคุณภาพนั้นบริษัทมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพอยู่แล้ว และในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ยานั้นบริษัทจะมีมาตรฐาน

การผลิตเช่น GMP เข้ามารับควบคุมการผลิตตั้งนั้นจึงมั่นใจได้ว่าคุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์ยาและบริการของบริษัทยามีคุณภาพที่ดีอย่างแน่นอน” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25, ผู้บริหารระดับสูง)

“มีฝ่าย QC คอยตรวจสอบคุณภาพของสินค้าอยู่แล้วส่วนความเห็นที่มีต่อสินค้าผลิตภัณฑ์ยาและบริการของบริษัทถือว่าอยู่ในระดับดี คือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี โดยโฟกัสที่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและพยายามตอบโจทย์ลูกค้าให้ได้มากที่สุด” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14, ผู้จัดการแผนก)

“บริษัทมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพยาทั้งจากที่โรงงานผลิตที่ประเทศเคนมาร์กเอง และหากนำส่งมาที่ประเทศไทย ก็จะมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพยาที่ประเทศไทยคอยตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่ายาที่ส่งต่อให้คนใช้นั้นดีและมีประสิทธิภาพ ส่วนการบริการส่วนมากเป็นการบริการด้านข้อมูลยาและผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะควบคุมตั้งแต่การรับพนักงานที่ทำหน้าที่นี้เข้ามาเลยว่าต้องมี criteria ตามที่กำหนด และเมื่อรับเข้ามาแล้วก็จะมีการจ้างบริษัททำสำรวจการบริการกับลูกค้าเช่น แพทย์ เกษัชกรตามสถานพยาบาลที่เป็นลูกค้าของเรา พร้อมนำผลสำรวจดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาบริการต่อไปอีกด้วย” (ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26, ผู้บริหารระดับสูง)



ภาพที่ 4.1 จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับตำแหน่งจำแนกตามปัจจัย

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรในแต่ละระดับ ดังภาพที่ 4.1 ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน ผู้จัดการแผนก จำนวน 9 คน และพนักงานทั่วไประดับปฏิบัติการ จำนวน 18 คน จึงสรุปผลความสอดคล้องของข้อมูลดังกล่าวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย ได้รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

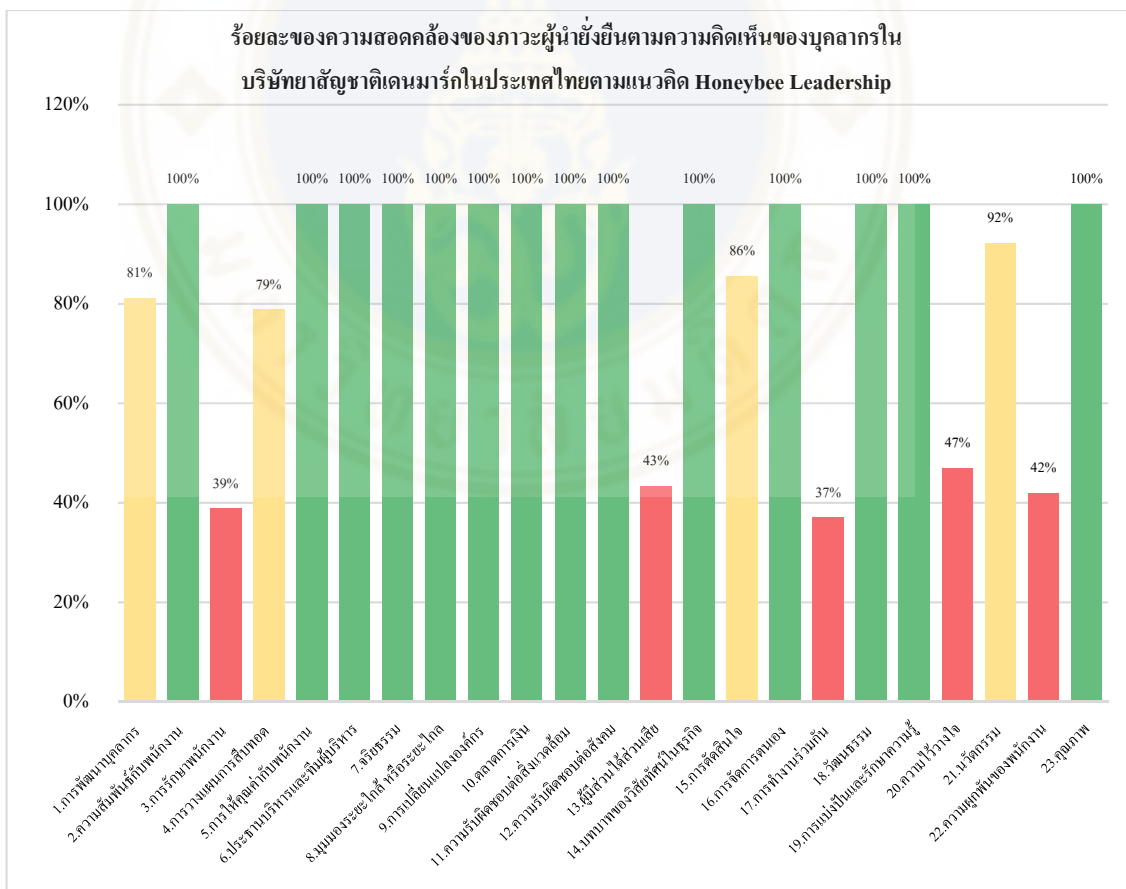
Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm			
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)			√	
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)				√
3. การรักษานักงาน (Retaining staff)		√		
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)			√	
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)				√
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)				√
7. จริยธรรม (Ethical behavior)				√
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)				√
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)				√
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)				√
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)				√
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))				√
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)		√		
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)				√

ตารางที่ 4.1 แสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm			
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
15. การตัดสินใจ (Decision making)			√	
16. การจัดการตนเอง (Self-management)				√
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)		√		
18. วัฒนธรรม (Culture)				√
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)				√
20. ความไว้วางใจ (Trust)		√		
21. นวัตกรรม (Innovation)			√	
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)		√		
23. คุณภาพ (Quality)				√

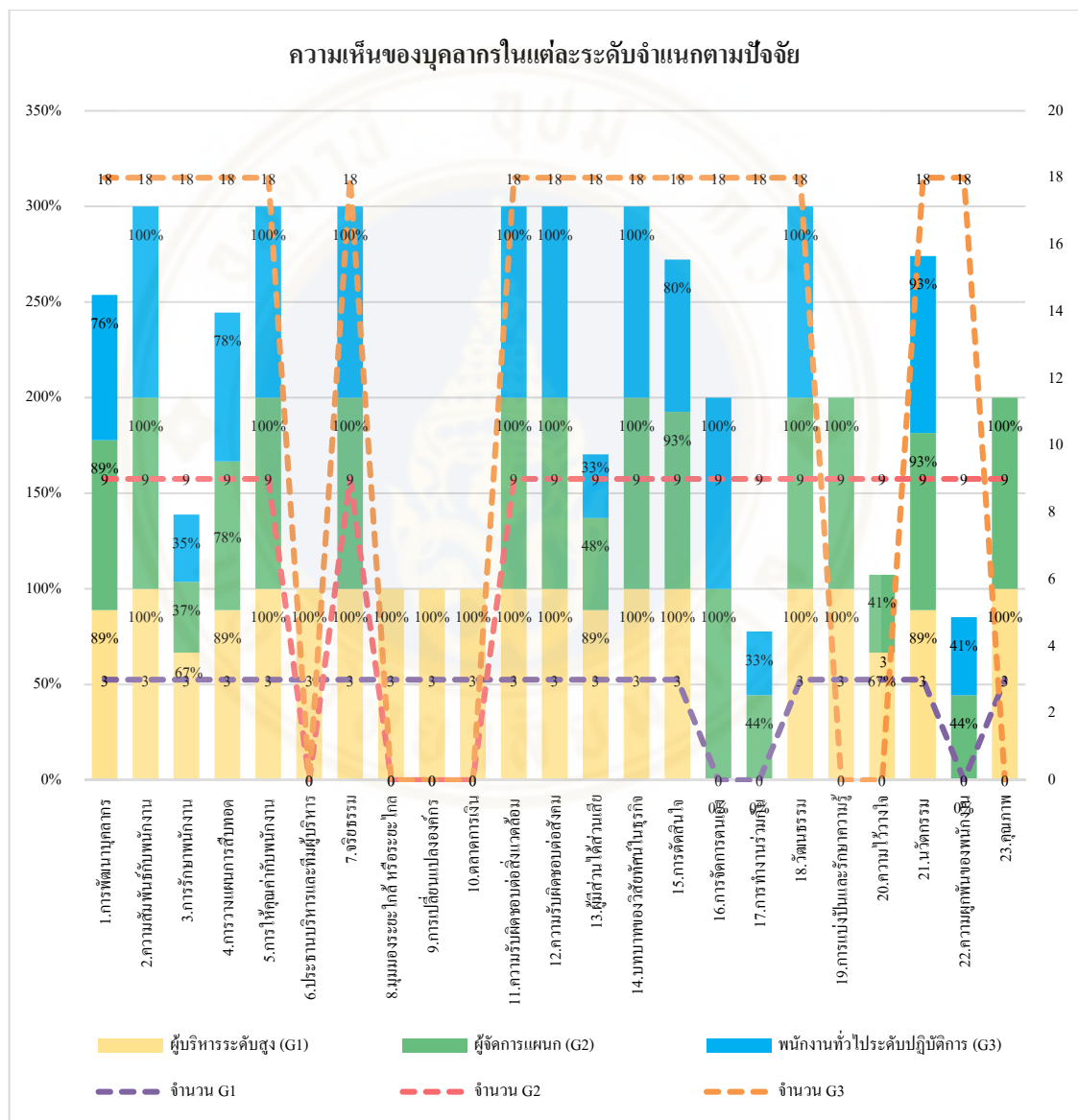
1. หลักฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) มีจำนวน 14 ปัจจัย ได้แก่
 - ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
 - การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)
 - ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)
 - จริยธรรม (Ethical behavior)
 - มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)
 - การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)
 - ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)
 - ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)
 - ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))
 - บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)
 - การจัดการตนเอง (Self-management)
 - วัฒนธรรม (Culture)
 - การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

- คุณภาพ (Quality)
- 2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate evident) มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่
 - การพัฒนาบุคลากร (Developing people)
 - การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)
 - การตัดสินใจ (Decision making)
 - นวัตกรรม (Innovation)
- 3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) มีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่
 - การรักษาพนักงาน (Retaining staff)
 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
 - การทำงานร่วมกัน (Team orientation)
 - ความไว้วางใจ (Trust)
 - ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)



ภาพที่ 4.2 แสดงร้อยละของความสอดคล้องของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัทสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยตามแนวคิด Honeybee Leadership

หากนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดเรียงเป็นร้อยละโดยเปรียบเทียบความสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรของบริษัทฯ สาขาคีटनाมในประเทศไทยตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่า แนวทางที่ทีมผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและพัฒนาปรับปรุง คือ ด้านการทำงานร่วมกัน การรักษานักงาน ความผูกพันของพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความไว้วางใจ การวางแผนการสืบทอด การพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจ นวัตกรรม ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 37 39 42 43 47 79 81 86 และ 92 ตามลำดับ ดังแสดงใน ภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นและจำนวนของบุคลากรในแต่ละระดับตำแหน่งจำแนกตามปัจจัย

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรขององค์กรทั้งในระดับ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงานทั่วไประดับปฏิบัติการ แสดงในภาพที่ 4.3

การพัฒนาบุคลากร (Retaining staff) พนักงานทั้ง 3 ระดับให้ความเห็นตรงกันว่า ปัจจุบันบริษัทมีแผนการอบรมอยู่ ทั้งในช่วงการอบรมพนักงานใหม่ และการอบรมประจำไตรมาส แต่มียังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการทำงาน และการอบรมมักเป็นการอบรมทักษะเดิม ๆ ไม่ค่อยมีทักษะใหม่ ๆ ให้อบรม

การรักษาพนักงาน (Retaining staff) บุคลากรในทุกระดับทั้ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นตรงกันว่า บริษัทมีวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทไม่มากเพียงพอโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคลากรระดับ ผู้จัดการและพนักงานทั่วไประดับปฏิบัติการ ส่วนอัตราการลาออกโดยรวมจากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรถือว่าค่อนข้างสูง

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) บุคลากรในทุกระดับทั้ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นตรงกันคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสืบทอดหรือเลื่อนขั้นในตำแหน่งต่าง จะใช้การสัมภาษณ์ ประกอบกับผลงานที่ผ่าน ๆ มา และความเหมาะสมของบุคลากรคนนั้นกับเนื้องานและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นหลัก ทำให้พนักงานไม่ทราบว่าจะต้องทำตามกฎเกณฑ์ใดจนถึงจะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ผู้ขาย คู่ค้า พนักงาน ชุมชน สังคม แต่บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ทราบเพียงแต่มุมมองในการดูแลลูกค้า แต่ไม่ได้ทราบอย่างรอบด้านว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านอื่น ๆ เช่น คู่ค้า ผู้ขาย อย่างไร

การตัดสินใจ (Decision making) พนักงานระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สามารถตัดสินใจได้ในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง แต่ก็ยังมีบางจุดหรือบางเรื่องที่ยังต้องปรึกษาหัวหน้างานโดยตรง ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงนั้นจะตัดสินใจได้ด้วยตัวเองทั้งหมด ทั้งในเรื่องของนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน แต่ก็ยังรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับอื่น ๆ อยู่บ้างเพื่อประกอบการตัดสินใจ

การทำงานร่วมกัน (Team orientation) บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าไม่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในบริษัท ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ มาจากการที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีกลุ่มลูกค้าผู้ป่วยเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกันเองในการทำงาน ถึงแม้บริษัทจะมีนโยบายร่วมกันทำงานเป็นทีม (collaboration) ก็ตาม

ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารระดับสูงมีความไว้วางใจบุคลากรของตนเองมากกว่าระดับผู้จัดการ ส่วนมากความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมาจากการที่บุคคลคนนั้นทำผลงานออกมาได้ดี ส่วนระดับผู้จัดการส่วนมากจะไม่ค่อยไว้วางใจใคร

นวัตกรรม (Innovation) บุคลากรทุกระดับ ทั้ง ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนก และพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ดีและจะเข้ามาช่วยให้ทำงานง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่ก็ยังมีพนักงานบางส่วนมองว่าบริษัทลงทุนในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีแล้ว แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบัน

ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) บุคลากรทั้งระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ไม่ได้มีความผูกพันกับองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสิ่งที่จูงใจให้ยังทำงานในองค์กรนี้อยู่ก็คือ เงินค่าตอบแทน และสวัสดิการ



บทที่ 5

สรุปผลงานวิจัย

5.1 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเคนมาร์ในประเทศไทย ภายใต้กรอบแนวคิด Honeybee Leadership นั้นพบว่า องค์กรมีการบริหารและดำเนินกิจการธุรกิจมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด Honeybee Leadership จำนวนทั้งสิ้น 23 ปัจจัย ซึ่งมีหลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดมาก (Most evident) จำนวน 14 ปัจจัย หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดปานกลาง (Moderate evident) จำนวน 4 ปัจจัย และหลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดน้อย (Least evident) จำนวน 5 ปัจจัย โดยอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1.1 หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดมาก (Most evident)

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในแผนกและระหว่างแผนกซึ่งจะช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง (de Zulueta et al., 2016) โดยความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีผลเป็นอย่างมากในการดำเนินงาน เนื่องจากการทำงานมีความต่อเนื่องกัน การมีความสัมพันธ์ที่ดีสามารถทำให้พนักงานเกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกันและช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรในการทำงาน (West, Lyubov-nikova, Eckert, & Denis, 2014) ทั้งนี้ถึงแม้ว่าบริษัทจะไม่มีสหภาพระหว่างกัน แต่ก็มีมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเจ้าของกิจการ หัวหน้าและพนักงาน จะเห็นได้จากกิจการที่เปิดมานานแสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทุกฝ่าย (Wolkinson, 2018)

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรค่อนข้างมากเพราะสังเกตเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ โดยบริษัทมีการมอบผลตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสมแก่พนักงาน เช่น ค่าคอมมิชชั่น ผลตอบแทนในรูปแบบของหุ้น ซึ่งช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างองค์กรและพนักงาน (Sumathiet al., 2015) ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานและส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร (Maleknia et al., 2011; Fard & Karimi, 2015) อีกทั้งบริษัทมีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เช่น การมีออฟฟิศแบบเปิด ซึ่งช่วยให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงกันได้ง่าย และไม่ได้มีห้องส่วนตัวสำหรับพนักงานและผู้บริหารระดับสูง ทำให้พนักงานสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันซึ่ง

จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและลดช่องว่างระหว่างตำแหน่งในการทำงาน (Hayton, Carnabuci, & Eisenberger, 2012)

ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) ผู้บริหารในองค์กรเป็นผู้ที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนและปรับกลยุทธ์ในการทำงาน (Joseph & Huber, 2015) อีกทั้งมีการกระจายอำนาจแก่พนักงานในการทำงานและการตัดสินใจในหน้าที่ของพนักงานเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นหลักธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารองค์กร (Boussalis, Feldman, & Smith, 2018) โดยผู้บริหารมีการแบ่งอำนาจและหน้าที่อย่างชัดเจนในการทำงาน กล่าวคือ มีการมอบในการทำงาน โดยจะเป็นผู้ช่วยตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งการที่ผู้บริหารมีการมอบภาวะผู้นำในการทำงานที่ชัดเจน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (Mussalo, 2018)

จริยธรรม (Ethical behavior) เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับยารักษาโรค ซึ่งหนึ่งในหัวใจสำคัญของจริยธรรมทางการแพทย์ คือ การมีเมตตาและการให้รักษาทางการแพทย์ที่ถูกต้องแก่คนไข้ ทางบริษัทนั้นมีการส่งพนักงานไปอบรมเกี่ยวกับการใช้ยารักษาโรคอยู่เสมอเพื่อที่จะพนักงานจะได้ให้ข้อมูลในการรักษาคนไข้ได้อย่างถูกต้อง (de Zulueta, 2015) บริษัทมีการปลูกฝังจริยธรรมแก่พนักงานในองค์กร มีการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด เห็นได้จากการที่บริษัทมีกฎของบริษัทเข้ามาควบคุมการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามหลักจริยธรรม และยังระบุเรื่องจริยธรรมไว้ในแนวทางหลักในการทำงานของพนักงานทุกคน การที่พนักงานมีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Lee, 2020) และบริษัทมีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรจริยธรรมระดับประเทศที่จะช่วยผลักดันให้บริษัททุกบริษัทในอุตสาหกรรมยาดำเนินธุรกิจตามหลักจริยธรรมอีกด้วย ซึ่งถือเป็นการที่บริษัทไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Porutiu & Pop, 2019)

มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) องค์กรมีการคำนึงถึงมุมมองระยะใกล้และระยะไกล กล่าวคือ มุมมองระยะใกล้จะมุ่งเน้นไปที่ผลประกอบการแต่ละปี และมุมมองระยะไกลจะมุ่งไปที่การเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมยาเบาหวานและโรคอ้วนของโลก ซึ่งบริษัทจะมีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทั้ง Soft skill และ Hard skill เพื่อพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในระยะยาว (Spurgeon, Long, Clark, & Daly, 2015) รวมทั้งผู้บริหารของทางบริษัทยังมีมุมมองระยะยาวโดยการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานทางธุรกิจซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Schott et al., 2016) โดยที่มุมมองระยะใกล้และระยะไกลนั้นจะถูกสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจตรงกันทุกคนในทุกระดับ

เพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว (Denis & van Gestel, 2016)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) บริษัทมีการให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน แม้ว่าจะอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลง (Joseph & Huber, 2015; Huber, 2014) ผ่านการประชุมเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงได้มีการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ในช่วงการระบาดของ Covid บริษัทยังเป็นบริษัทแรกๆที่ให้พนักงานที่บ้านรวมถึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริการให้ใช้ผ่านระบบออนไลน์แทนการเจอหน้ากับลูกค้าโดยตรง ซึ่งเห็นถึงความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ทำให้บริษัทเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (Avery, 2016) แม้ว่าจะอยู่ในช่วงของการระบาดก็ตาม

ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) องค์กรมีระบบการจัดการที่เป็นการตัดสินใจจากภายใน โดยผู้ถือหุ้นมาในรูปแบบของคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่เพียงคอยตรวจสอบการทำงาน แต่การตัดสินใจเป็นของผู้บริหารภายใน ซึ่งบริษัทมีการแบ่งแยกการตัดสินใจและอำนาจภายในกันแบบชัดเจน โดยบริษัทมีการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีและเป็นระบบ ทำให้บริษัทมีเสถียรภาพในการดำเนินงาน รวมถึงมีภาพลักษณ์ที่ดีในตลาด และในสายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรอบ (Himathongkam & Vannapruegs, 2016)

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) บริษัทให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมอย่างรอบด้านทั้งพนักงาน ชุมชน และลูกค้า โดยภายในผ่านการรณรงค์ให้มีการลดการใช้พลาสติก รวมถึงมีกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชน เช่น การปลูกป่า นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทก็ถูกออกแบบและพัฒนาให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถย่อยสลายได้เองตามธรรมชาติ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Marimuthu & Paulose, 2016)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) บริษัทนอกจากด้านการหาช่องทางในการขายแล้ว บริษัทยังมีการสร้างสมดุลในการดำเนินงาน โดยมีการรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทได้จัดขึ้นไม่ว่าจะเป็น การนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทไปให้แก่ผู้ด้อยโอกาส รวมถึงการให้ความรู้แก่ชุมชนเกี่ยวกับยาและเวชภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการด้านการศึกษา ซึ่งเป็นการให้คุณค่ากับคนและชุมชนอันจะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน (D'Andreamatteo et al., 2015; Crema & Verbano, 2015) และเป็นการช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชนและสังคมผ่านการตอบแทนสังคมในด้านต่าง ๆ (Marimuthu & Paulose, 2016)

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) พนักงานของบริษัททั้งหมดรับทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน จากการชี้แจงวิสัยทัศน์ผ่านการประชุม

ประจำไตรมาสของบริษัท ทำให้มองเห็นภาพบริบทขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงาน และเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะสร้างผลกระทบเชิงบวกในการดำเนินงานเพื่อสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร (Joseph & Huber, 2015; Avery, 2016) ทั้งนี้ยังช่วยให้บริษัทเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย (Gulati, Mikhail, Morgan, & Sittig, 2016)

การจัดการตนเอง (Self-management) พนักงานทุกคนในบริษัทรู้ขอบเขตงานและหน้าที่ของตัวเองอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องมีหัวหน้าคอยควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะมีแค่การวัดผลการทำงาน โดยตัวชี้วัดประสิทธิภาพงาน หรือ KPIs เท่านั้น ซึ่งทำให้พบว่า พนักงานเกิดอิสระทางความคิด และเกิดความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน ช่วยสร้างความมั่นใจและประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น (Tagwa, 2016) และการจัดการตนเองได้ ทำให้เกิดประสพการณ์ รวมถึงความเชี่ยวชาญแก่พนักงาน ลดความเสี่ยงความผิดพลาดจากการทำงานอีกด้วย (Spurgeon, Clark, & Ham, 2017)

วัฒนธรรม (Culture) พนักงานทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบเน้นความสำเร็จเป็นหลัก (Achievement culture) มีการแข่งขันที่สูง เน้นผลลัพธ์ในการทำงาน โดยการมีค่านิยม และบรรทัดฐานที่ชัดเจนจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยที่กล่าวว่า ผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมร่วมกันในองค์กรจะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Ghiasi-pour et al., 2017) โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมร่วมกันจะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงานต่อไปได้ (Mirkov, 2018)

การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) องค์กรมีการแบ่งปันและเก็บรักษาข้อมูลความรู้ไว้ในฐานข้อมูลของบริษัท โดยจัดเก็บเป็นข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้ผ่านระบบอินทราเน็ตของบริษัท นอกจากนี้ยังมีระบบ E-learning ที่เป็นการสอนทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ สำหรับพนักงานทุกคน เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแก่องค์กร (Odion'g & Omolo, 2015) และการที่พนักงานมีการแบ่งปันความรู้กันในองค์กรจะช่วยสร้างให้เกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะในการทำงาน (Zumitzavan & Michie, 2015)

คุณภาพ (Quality) องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ฯ โดยมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพคอยควบคุมการผลิตสินค้า รวมถึงโรงงานที่ผลิตยังได้รับมาตรฐานการผลิตระดับโลกต่าง ๆ

เช่น Good Manufacturing Practices (GMP) นอกจากนี้ในส่วนคุณภาพของการบริการนั้น บริษัทมีการนำ KPIs เข้ามาควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้เป็นไปตามคุณภาพการบริการที่ดี และยังมีการว่าจ้างบริษัทสำรวจการบริการเพื่อทำแบบสำรวจกลุ่มลูกค้าที่ได้รับบริการจากบริษัท เพื่อนำผลดังกล่าวมาพัฒนาปรับปรุงการบริการต่อไป สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า คุณภาพความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการดำเนินงานจะช่วย สร้างความเชื่อถือให้กับองค์กร (Spurgeon, Clark and Ham, 2017) และพบว่า ผลลัพธ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ คุณภาพและความปลอดภัยในการดำเนินงาน (Joseph & Huber, 2015)

5.1.2 หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดปานกลาง (Moderate evident)

การพัฒนาบุคลากร (Developing people) บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร ดังนั้นการพัฒนาในจุดนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก บริษัทมีเพียงการอบรมขั้นพื้นฐาน เช่น การอบรมพนักงานใหม่ และทักษะที่อบรมก็ค่อนข้างซ้ำ ไม่ได้มีทักษะใหม่ ๆ เข้ามาช่วยพัฒนาบุคลากรมากนัก ดังนั้นบริษัทควรมีแผนการอบรมพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน หากทักษะใดที่ทางบริษัทไม่เชี่ยวชาญในการสอนแต่พนักงานจำเป็นต้องใช้ก็ควรส่งไปอบรมกับองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) บุคลากรในทุกระดับทั้ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นตรงกันคือ ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสืบทอดหรือเลื่อนขั้นในตำแหน่งต่าง ๆ ส่วนมากใช้ความเหมาะสมของบุคลากรคนนั้นกับเนื้องาน ทำให้พนักงานไม่ทราบว่าต้องทำตามกฎเกณฑ์ใดจนถึงจะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ อาจส่งผลให้บุคลากรไม่มีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจนเพื่อที่จะได้เจริญเติบโตเลื่อนขั้นในหน้าที่การงาน

ด้านการตัดสินใจ (Decision making) พนักงานระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจได้ในขอบเขตงานความรับผิดชอบของตนเอง แต่ก็ยังมีบางครั้งที่ยังต้องปรึกษาหัวหน้างานโดยตรง ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงนั้นจะตัดสินใจได้ด้วยตัวเองทั้งหมด ทั้งในเรื่องของนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ก็ยังรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับอื่น ๆ อยู่บ้างเพื่อประกอบการตัดสินใจซึ่งส่วนนี้มีผลทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หากบริษัทให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับในจุดนี้เพิ่มก็จะทำให้บริษัทมีการพัฒนาในปัจจุบันนี้มากขึ้นไปด้วย

นวัตกรรม (Innovation) บริษัทมีการลงทุนในเรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยีมากมาย ทั้งในด้านการวิจัย การผลิต การตลาด และการดูแลลูกค้า ซึ่งบุคลากรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร

ผู้จัดการแผนก และพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ จะเข้ามาช่วยให้ทำงานง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่ก็ยังมีพนักงานบางส่วนมองว่าบริษัทลงทุนในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีแล้ว แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบัน บริษัทอาจต้องสำรวจความต้องการด้านเทคโนโลยีของพนักงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่เพื่อจะได้ตอบโจทย์และพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ตรงจุดกับความต้องการของพนักงานในองค์กร

5.1.3 หลักฐานสอดคล้องกับกรอบแนวคิดน้อย (Least evident)

การรักษาพนักงาน (Retaining staff) บุคลากรในทุกระดับทั้ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นตรงกันว่า บริษัทมีวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทไม่ได้ออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคลากรระดับ ผู้จัดการและพนักงานทั่วไประดับปฏิบัติการ ส่วนอัตราการลาออกโดยรวมจากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรถือว่าค่อนข้างสูง ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยด้านนี้เป็นลำดับต้น ๆ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล หากองค์กรเสียทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพไป การหามาทดแทนใหม่ให้ดีเท่าเดิมอาจไม่ใช่เรื่องง่าย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน แต่บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ทราบเพียงแต่มุมในการดูแลลูกค้า ไม่ทราบในด้านอื่น ๆ ว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านอื่น ๆ เช่น คู่ค้า ผู้ขาย อย่างไร บริษัทอาจพัฒนาปัจจัยนี้ด้วยการเพิ่มการสื่อสารเรื่องผู้มีส่วนได้เสียกับพนักงานทุกระดับมากขึ้นเพื่อเพิ่มความเข้าใจเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทำงานร่วมกัน (Team orientation) บริษัทมีนโยบายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมแต่บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าไม่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในบริษัท ซึ่งสาเหตุหลัก ๆ มาจาก การที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีกลุ่มลูกค้าผู้ป่วยเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกันเองในการทำงาน อาจพัฒนาปัจจัยดังกล่าวด้วยการจัดฝั่งองค์กรใหม่ ให้มีความสะดวกสบายใจในการติดต่อกันมากขึ้น อาจเป็นทีมที่ช่วยกันพัฒนาและขายผลิตภัณฑ์าร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันและพัฒนาร่วมกันในระยะยาว มากกว่ามาแข่งขันกันเองและหวังผลกำไรระยะสั้น

ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารระดับสูงมีความไว้วางใจบุคลากรของตนเองมากกว่าระดับผู้จัดการ ส่วนมากความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมากจากการที่บุคคลคนนั้นทำผลงานออกมาได้ดี ส่วนระดับผู้จัดการส่วนมากจะไม่ค่อยไว้วางใจใคร ซึ่งความไว้วางใจเป็นเรื่องสำคัญในการที่องค์กรจะเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ความไว้วางใจช่วย

เสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรให้กับพนักงานอีกด้วย บริษัทควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความไว้วางใจกันของพนักงานในบริษัทเพื่อการเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) บุคลากรทั้งระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ไม่ได้มีความผูกพันกับองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานกับองค์กรนั้นมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและการอุทิศตนในการทำงาน ซึ่งหากพนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กรอาจส่งผลให้อัตราการลาออกสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5.2 สรุปงานวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามกรอบแนวความคิด Honeybee Leadership ในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยนั้นพบว่า บริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยมีการประกอบธุรกิจและดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ทุกปัจจัย ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่นำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรสามารถประกอบธุรกิจและดำเนินงานผ่านวิกฤติปัญหามากมายมาได้ และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจนมีอยู่ถึงปัจจุบัน และในงานวิจัยนี้ยังพบว่า ปัจจัยตามกรอบแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสอดคล้องในระดับปานกลางและน้อย องค์กรสามารถพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

5.3 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย

ผลงานวิจัยเรื่องนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมยา และหรือองค์กรสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย โดยนำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ไปเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจและดำเนินงาน หรือหากมีการปฏิบัติตามกรอบแนวความคิดนี้แล้วอาจคาดว่าแต่ละปัจจัย มีปัจจัยไหนที่องค์กรยังพัฒนาต่อไปได้อีก เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวข้ามวิกฤติปัญหาและประสบความสำเร็จ เจริญเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป ดังเช่น บริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยจากการศึกษาวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

การพัฒนาบุคลากร (Developing people) บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญขององค์กรเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นการลงทุนพัฒนาในจุดนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก บริษัทควรมีแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและมีมาตรฐาน ควรมีการทำสำรวจว่าพนักงาน

แต่ละแผนก หน้าที่ต้องการเสริมหรือพัฒนาทักษะใดเพื่อให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากทักษะใดที่ทางบริษัทไม่เชี่ยวชาญในการสอนแต่พนักงานจำเป็นต้องใช้ก็ควรจะส่งไปอบรมกับองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) จากผลการศึกษาวิจัยบริษัทไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสืบทอดหรือเลื่อนขั้นในตำแหน่งต่าง ๆ ทำให้พนักงานไม่ทราบว่าจะต้องทำตามกฎเกณฑ์ใดจนถึงจะได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลให้บุคลากรไม่มีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นบริษัทจึงควรมีเกณฑ์การเลื่อนขั้นสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนและประกาศให้พนักงานทุกคนได้รับทราบถึงเกณฑ์ที่จะสามารถทำให้แต่ละคนพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างไร หากทำได้จะช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายทั้งของตนเองและองค์กรตั้งไว้ และยังมีส่วนสำคัญในการลดอัตราการลาออกอีกด้วย

ด้านการตัดสินใจ (Decision making) บริษัทควรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับเพิ่มขึ้น เพื่อนำมามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัทอย่างแท้จริง เพราะการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความรู้สึกร่วมกันในการทำงานกับบริษัทของพนักงานให้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานบริษัท

นวัตกรรม (Innovation) จากผลการวิจัยพบว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีที่บริษัทใช้อยู่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน บริษัทอาจต้องสำรวจความต้องการด้านเทคโนโลยีของพนักงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่เพื่อจะได้ตอบโจทย์และพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ตรงจุดกับความต้องการของพนักงานในองค์กร และประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จและความยั่งยืนต่อไป

การรักษาพนักงาน (Retaining staff) เป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลหากองค์กรเสียทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพไปการหาทดแทนใหม่ให้ดีกว่าเดิมอาจไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญและพัฒนาวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้อยู่กับบริษัทต่อไป โดยอาจเป็นในรูปแบบของค่าตอบแทนที่น่าพึงพอใจ และการให้คุณค่าแก่พนักงานในรูปแบบรางวัลที่น่าจดจำ เช่น รางวัลพนักงานดีเด่น รางวัลพนักงานที่อยู่กับบริษัทมากกว่าสิบปี เป็นต้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) บริษัทอาจพัฒนาปัจจัยนี้ด้วยการเพิ่มการสื่อสารเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กับพนักงานทุกระดับมากขึ้นเพื่อเพิ่มความเข้าใจเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กับพนักงานทุกคน ไม่ปล่อยให้เป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านจากบุคลากรทุกระดับจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรอย่างยั่งยืน

การทำงานร่วมกัน (Team orientation) สาเหตุหลัก ที่บริษัทขาดการทำงานร่วมกันมาจากการที่บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่มีกลุ่มลูกค้าผู้ช่วยเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกันเองในบริษัท ซึ่งแนะนำ ให้บริษัทพัฒนาปัจจัยดังกล่าวด้วยการจัดฟังก์ชันใหม่ ให้มีความสะดวก สบายใจในการติดต่อกัน มากขึ้น ซึ่งอาจเป็นทีมที่ช่วยกันพัฒนาและดูแลผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันและ พัฒนาร่วมกันในระยะยาว มากกว่ามาแข่งขันกันเองและหวังผลกำไรระยะสั้น จะช่วยส่งผลให้บริษัท บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาวอย่างยั่งยืนอีกด้วย

ความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจเป็นเรื่องสำคัญในการที่องค์กรจะเจริญเติบโต และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยแนะนำให้มีการพัฒนาด้านนี้ด้วยการจัดฝึกอบรมหัวข้อ ความไว้วางใจในองค์กร ให้กับพนักงานทุกระดับ โดยเนื้อหาในหัวข้อนี้จะต้องช่วยส่งเสริมให้เกิด ความไว้วางใจกันภายในบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้ความไว้วางใจช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบริษัทให้กับ พนักงานและทำให้บริษัทเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

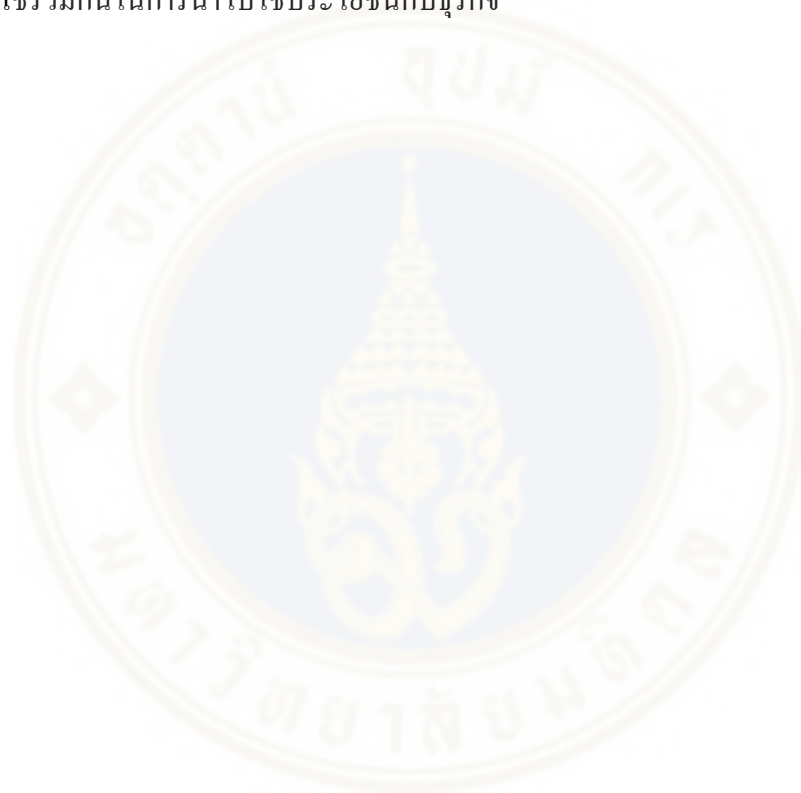
ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานไม่ได้มีความผูกพัน กับองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานกับองค์กรนั้นมีผลอย่างมากต่อความจงรักภักดี ต่อองค์กร ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและการอุทิศตนในการทำงาน ผู้วิจัยแนะนำให้มีการสร้างความผูกพัน โดยผู้บริหารต้องมุ่งสร้างความสุข บรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรร่วม เพื่อทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพกระบวนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และหาข้อสรุป ก่อนข้างจะเป็นอัตวิสัย
2. การเก็บข้อมูลเป็นการเก็บข้อมูลเพียงช่วงเวลาหนึ่ง อาจใช้พยากรณ์กับทุกช่วงเวลา ให้กับธุรกิจไม่ได้ เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา
3. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง มีความเฉพาะเจาะจง ทำให้การนำผลวิจัยไปใช้ในวงกว้าง เป็นไปอย่างจำกัด
4. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างบางคน ต้องใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายมากขึ้น เช่น เก็บข้อมูลในบริษัท ชาติอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจและทราบข้อมูลเชิงลึกในอุตสาหกรรมยากับแนวคิดภาวะผู้นำอย่าง ยั่งยืนมากขึ้น
2. ควรเพิ่มระยะเวลาในการทำวิจัยให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ มากขึ้นส่งผลให้ผลการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ควรมีการทำงานวิจัยเชิงปริมาณต่อยอด เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงสถิติและนำมา ประยุกต์ใช้ร่วมกันในการนำไปใช้ประโยชน์กับธุรกิจ



บรรณานุกรม

- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และ กนกอร สมปราชญ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2563). แนวโน้มธุรกิจอุตสาหกรรมยา. ค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/2aaa5a05-86b2-4c9d-9314-5d59735da733/IO_Pharmaceutical_2018_TH.aspx.
- โนโว นอร์ดิสก์. (2563). เกี่ยวกับโนโว นอร์ดิสก์. ค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <https://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk.html>.
- ฟิลิป ฮาลิงเจอร์. (2561). ศูนย์วิจัยภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน" ม.มหิดลเปิดหลักสูตร ป.เอก แห่งแรกของโลกว่าด้วย "ผู้นำที่ยั่งยืน" และ "ศาสตร์พระราชาราช". ค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2018/02/sepleadership-cmmu/>.
- มาร์เชียร์ ไมค์ คูซดาร์. (2562). ความสำเร็จในธุรกิจด้านการรักษาสุขภาพ ผู้นำนวัตกรรมการรักษาโรคเบาหวาน. ค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <https://www.ryt9.com/s/tpd/3025985>.
- ยุทธศักดิ์ ฌณาสวัสดิ์. (2551). เคนมาร์ค ตัวอย่างความสำเร็จจากการพัฒนาอย่างยั่งยืน. ค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <https://mgronline.com/daily/detail/9510000013767>.
- รุ่งเพชร ชิดานวัตร. (2563). อุตสาหกรรมยา. ค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/>.
- สมาคมโรคเบาหวานแห่งประเทศไทย. (2563). โรคเบาหวานคืออะไร. ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <https://www.dmthai.org/index.php/knowledge/for-normal-person/health-information-and-articles/health-information-and-articles-old-3/846-2019-04-20-01-49-18>.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). อินซูลินคืออะไร. ค้นเมื่อ 16 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก <https://www.nstda.or.th/th/vdo-nstda/sci-day-techno/4022>.
- สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ กรุงโคเปนเฮเกน. (2558). ข้อมูลสำหรับการให้บริการผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายการทำการค้า การลงทุน การจัดตั้งบริษัทในเดนมาร์ก. ค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2563, สืบค้นจาก https://www.ditp.go.th/contents_attach/86869/86869.pdf.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of advanced nursing*, 74(7), 1505-1516.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. Australia: Allen & Unwin.
- Avery, G. C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Edward Elgar Publishing.
- Avery, G. C. (2016). Dr Thep Himathongkam: transforming diabetes treatment in Thailand. *Strategy & Leadership*, 44(3), 40-46.
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, vol. 39, no.3, pp.5-15.
- Boussalis, C., Feldman, Y., & Smith, H. E. (2018). Experimental analysis of the effect of standards on compliance and performance. *Regulation & Governance*, 12(2), 277-298.
- Buchan, J., Twigg, D., Dussault, G., Duffield, C., & Stone, P. W. (2015). Policies to sustain the nursing workforce: an international perspective. *International nursing review*, 62(2), 162-170.
- Chandra, H., Rinkoo, A. V., Verma, J. K., Verma, S., Kapoor, R., & Sharma, R. K. (2013). Supply chain management with cost-containment & financial-sustainability in a tertiary care hospital. *Journal of health and human services administration*, 3-23.
- Crema, M., & Verbano, C. (2015). How to combine lean and safety management in health care processes: A case from Spain. *Safety Science*, 79, 63-71.
- Crosson, J. J. (2019). Physician and Nurse Practitioner Teamwork Sustains the Primary Care Workforce. *J GEN INTERN MED*. DOI: 10.1007/s11606-020-05661-0
- D'Andreanmatteo, A., Ianni, L., Lega, F., & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health policy*, 119(9), 1197-1209.
- de Zulueta, P. C. (2015). Suffering, compassion and 'doing good medical ethics'. *Journal of Medical Ethics*, 41(1), 87-90.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- de Zulueta, P. C. (2016). Developing compassionate leadership in health care: an integrative review. *Journal of healthcare leadership*, 8, 1.
- Denis, J. L., & van Gestel, N. (2016). Medical doctors in healthcare leadership: theoretical and practical challenges. *BMC health services research*, 16(2), 158.
- Edmondson, A. C. (2015). The kinds of teams health care needs. *Harv Bus Rev*, 93(12), 2-5.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Ghiasipour, M., Mosadeghrad, A. M., Arab, M., & Jaafaripooyan, E. (2017). Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 31, 96. DOI: 10.14196/mjiri.31.96
- Gulati, R., Mikhail, O., Morgan, R. O., & Sittig, D. F. (2016). Vision Statement Quality and Organizational Performance in U.S. Hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 61(5), 335-350.
- Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235-249.
- Himathongkam, T. & Vannapruegs, T. (2016). Sufficiency in Thai healthcare. In: Gayle C.Avery, Harald Bergsteiner, editors. *Sufficiency Thinking: Thailand's gift to an unsustainable world*. NSW: Allen & Unwin; 2016:148-63
- Huber, D. L. (2014). Leadership and management principles. In: Huber DL, editor. *Leadership and Nursing Care Management*. 5th ed. St Louis, MO: Elsevier; 2014:1-36.
- Hunter, D. J. (2015). Health Policy and Management: in praise of political science: Comment on "On Health Policy and Management (HPAM): mind the theory- policypractice gap". *International journal of health policy and management*, 4(6), 391.
- Johnson Vickberg, S. M., & Christfort, K. (2017). Pioneers, drivers, integrators and guardians. *Harvard Business Review*, 95(2), 50-57.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Joseph, M. L., & Huber, D. L. (2015). Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *Journal of healthcare leadership*, 7, 55.
- Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67-80.
- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Serv Bus*, 14, 47-72. DOI: 10.1007/s11628-019-00410-8
- Maleknia, H. R., Mehrabi, M., Hemati-nejad, M. A., & Ramezan-nejad, R. (2011). The study of job satisfaction and organizational commitment among the employees of physical education general offices of Lorestan, Guilan, and Qom provinces. *Quarterly Journal of sport bioscience researches*, 1(3), 42-52.
- Marimuthu, M., & Paulose, H. (2016). Emergence of sustainability based approaches in healthcare: Expanding research and practice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 554-561.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., & Rasekh, H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*, 135, 689-698.
- Mirkov, S. (2018). Teamwork for innovation in pharmacy practice: from traditional to flexible teams. *Drugs & Therapy Perspectives*, 34(6), 274-280.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 357-365.
- Mussalo, P., Hotti, V., Kirjanen, A., Lauronen, H., Holopainen, J., Härkönen, H., & Huikari, J. (2018). Common controls driven conceptual leadership framework. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 10(1), 89-101.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Odhon'g, E. A., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 1-29.
- Phillips, T., Evans, J. L., Tooley, S., & Shirey, M. R. (2017). Nurse manager succession planning: A cost–benefit analysis. *J Nurs Manag*, 238-243. DOI: 10.1111/jonm.12512.
- Porutiu, C. S., Pop, C. M., & Porutiu, A.R. (2019). Ethical Behavior in Healthcare Organizations. Griffiths School of Management and IT Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics. DOI: 10.1007/978-3-030-17215-2_5.
- Price, R., Sergelen, O., & Unursaikhan, C. (2013). Improving surgical care in Mongolia: a model for sustainable development. *World journal of surgery*, 37(7), 1492-1499.
- Ramakrishnan, R. (2019). Stakeholder Management in Health Sector. Chennai, India. DOI: 10.2139/ssrn.3511454.
- Sagha Zadeh, R., Xuan, X., & Shepley, M. M. (2016). Sustainable healthcare design: Existing challenges and future directions for an environmental, economic, and social approach to sustainability. *Facilities*, 34(5/6), 264-288.
- Schott, C., Van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583-610.
- Sims, S., Hewitt, G., & Harris, R. (2015). Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 29(3), 209-215.
- Spurgeon, P., Clark, J., & Ham, C. (2017). *Medical leadership: from the dark side to centre stage*. CRC Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, M. (2015). Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among healthcare professionals. *AI & society*, 30(2), 261-270.
- Tagwa, O. (2016). Nursing Students' Perceptions of Satisfaction and Self-Confidence with Clinical Simulation Experience. *Journal of Education and Practice*, 7(5), 131-138.
- The Food and Agriculture Organization. (2019). About AFO. from <http://www.fao.org/faostat/>
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.
- West, M. et al. (2015). *Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base*. Faculty of Medical Leadership and Management, London.
- West, M., Lyubovnikova, J., Eckert, R., & Denis, J. L. (2014). Collective leadership for cultures of high quality health care. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 240-260.
- Wolkinson, B., & Nichol, V. (2018). Union-Management Negotiations over Nurse Staffing Issues in Hospitals. 214-220.
- Zumitzavan, V., & Michie, J. (2015). *Personal knowledge management, leadership styles, and organisational performance: A case study of the healthcare industry in Thailand*. Springer.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: Sustainable Leadership: ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย
 คำชี้แจง: วัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์นี้คือ เพื่อทราบถึงความคิดเห็น ทักษะ ทักษะ มุมมอง และประสบการณ์ของท่านเกี่ยวกับการบริหารและดำเนินงานภายในองค์กร โดยคำตอบจะไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และไม่ถูกเปิดเผยที่ใด เป็นเพียงการใช้ในงานวิจัยเท่านั้น ซึ่งกรอกคำถามอ้างอิงตามปัจจัยของแนวความคิด Honeybee leadership 23 ปัจจัย ซึ่งผู้ทำวิจัยได้แบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 (G1): ผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มที่ 2 (G2): ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ

กลุ่มที่ 3 (G3): พนักงานทั่วไประดับปฏิบัติงาน

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคคลและวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความยั่งยืน	G1, G2, G3	- ท่านมีความเห็นในเรื่องการพัฒนาการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรอย่างไร - ภายในองค์กรมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่อย่างไร
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	เพื่อทราบถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรทุกระดับ	G1, G2	- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างไร - ท่านมีความคิดเห็นเรื่องการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์กรในปัจจุบันอย่างไร
		G3	-ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร มีผลต่อการทำงานหรือไม่อย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
			- ท่านมีความเห็นในเรื่องเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้องอย่างไร
3. การรักษานักงาน (Retaining staff)	เพื่อทราบถึงความสำคัญของบุคลากร และวิธีการรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร	G1, G2	-ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษานักงาน และมีวิธีการรักษานักงานหรือไม่อย่างไร
		G3	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษานักงาน และคิดว่าองค์กรมีวิธีการรักษานักงานหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่าภายในองค์กรมีอัตราลาออกเป็นอย่างไร และเพราะเหตุใด
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	เพื่อทราบถึงวิธีจูงใจบุคลากร และการเลื่อนขั้นให้แก่บุคลากรภายในองค์กร	G1, G2, G3	- ภายในองค์กรมีนโยบายการเลื่อนขั้นหรือการจูงใจพนักงานอย่างไร - ภายในองค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนขั้นบุคลากรหรือไม่อย่างไร
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	เพื่อทราบถึงการดูแลบุคลากร ภายในองค์กร และสวัสดิการที่บุคลากรจะได้รับ	G1, G2, G3	- องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากน้อยเพียงใด - องค์กรมีการดูแลให้สวัสดิการกับบุคลากรอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นอย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
6. ประชานบริหาร และ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจของทีมนักบริหารระดับสูง	G1	- ท่านมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร - ท่านมีรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจอย่างไร
7. จริยธรรม (Ethical behavior)	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายใต้องค์กร และวิธีการดำเนินการตามหลักจริยธรรม	G1	- ค่านิยมขององค์กรคืออะไร - องค์กรมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไร
		G2, G3	- ท่านทราบหรือไม่ว่าค่านิยมขององค์กรคืออะไร - องค์กรมีการปลูกฝังเรื่องจริยธรรมให้บุคลากรอย่างไร
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long-or short-term perspective)	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ที่จะสร้างผลกำไร ให้แก่ องค์กร ในระยะสั้นและระยะยาว	G1	- ท่านมีแผนการในดำเนินธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร - ท่านให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นหรือระยะยาวอย่างไร
9. การเปลี่ยนแปลงบริษัท (Organizational change)	เพื่อทราบถึงแผนการรับมือและการพัฒนาของ บริษัท เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	G1	- ท่านมีแผนการพัฒนางานอย่างไร - ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่ อย่างไร
10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงิน และผู้ถือหุ้นที่มีต่อบริษัท	G1	- องค์กรท่านมีการร่วมทุนหรือลงทุนอย่างไร - ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็น การรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อมขององค์กร	G1, G2, G3	- องค์กรมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริม การรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่ อย่างไร
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็น การรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กร	G1, G2, G3	- องค์กรมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ อย่างไร
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อทราบถึงการดูแล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G1, G2, G3	- องค์กรมีการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	เพื่อทราบถึงการรับรู้ภาพ อนาคตของบริษัทร่วมกัน	G1	- ทิศทางการดำเนินธุรกิจของ องค์กรเป็นอย่างไร
		G2, G3	- ท่านทราบหรือไม่ ว่าใน อนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร
15. การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงอำนาจในการ ตัดสินของบุคลากรในแต่ละ ระดับ	G1, G2	- อำนาจในการตัดสินใจ ทั้งหมดของบริษัทเป็นอย่างไร - ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจ อย่างไรบ้าง
		G3	- ในการทำงานของท่าน ท่านมี อำนาจในการตัดสินใจอย่างไร บ้าง
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการ ภายในองค์กร	G2, G3	- องค์กรมีการมอบหมายงาน ให้ท่านรับผิดชอบเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมการ ทำงานของบุคลากรอย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม หรือรูปแบบการทำงานของรายบุคคล	G2, G3	- รูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเป็นอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
18. วัฒนธรรม (Culture)	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร	G1	- วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
		G2, G3	- ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	เพื่อทราบถึงการ แบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	G1, G2	- องค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้แก่บุคลากรอย่างไร - องค์กรมีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างไร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจในตัวบุคลากร	G1, G2	- ท่านสามารถไว้วางใจในตัวบุคลากรได้หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร	G1	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจหรือไม่อย่างไร
		G2, G3	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านคิดว่าองค์กรมีการลงทุนในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยภายในองค์กรเพียงพอหรือไม่อย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
22. ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อการต้องการทำงานในองค์กร	G2, G3	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านให้ทำงานในองค์กร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กรที่ท่านทำงาน
23. คุณภาพ (Quality)	เพื่อทราบถึงวิธีการ ควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	G1	- นโยบายขององค์กรที่มีต่อคุณภาพของการบริการเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการเป็นอย่างไร
		G2	- องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของบริการอย่างไร - ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของบริการเป็นอย่างไร

หมายเหตุ ปรับปรุงจาก การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง
ที่มา: ชยากร เลิศอังกูร (2561, น. 32-36)

ภาคผนวก ข

ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก

ปัจจัยที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงาน ส่วนมากอยู่ในรูปแบบออนไลน์และมักจะร่วมมือกับสาขาต่างประเทศ มักอยู่ในรูปแบบ workshop online เป็นส่วนใหญ่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): การฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อพัฒนาทั้งตัวบุคคลและตัวองค์กรเองส่วนขององค์กรตอนนี้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีการสอนทักษะการขาย มี workshop ให้ทำ และทักษะที่ฝึกอบรมก็สามารถนำไปใช้ในงาน ได้จริงและตรงตามหน้าที่ แต่มักมีการอบรมแต่เรื่องเดิม ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): ส่วนตัวคิดว่ายังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้งาน แต่ในปัจจุบันองค์กรก็มีการฝึกอบรมไตรมาสละ ครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องข้อมูลใหม่ ๆ ของสินค้า หรือทักษะบางอย่างที่ตรงกับแต่ละตำแหน่งเช่น พนักงานขายก็จะมีอบรมเรื่องทักษะการขาย ทักษะการเจรจาต่อรอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญควรมี เพราะถ้าบุคลากรพัฒนาทักษะต่าง ๆ ก็จะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปข้างหน้า ในองค์กรก็มีการฝึกอบรมอยู่เรื่อย ๆ ส่วนมากจะเป็นทักษะเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่ง และมักเป็นการส่ง ไปอบรมกับองค์กรภายนอก อยากรให้มีการอบรมทักษะใหม่ ๆ เพิ่มบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): มีการฝึกอบรมไตรมาสละครั้ง แต่ละไตรมาสก็เปลี่ยนเรื่องการฝึกอบรมไปเรื่อย ๆ ก็ดีนะเพราะทำให้พนักงานมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นไปพัฒนาตนเองไปข้างหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): ส่วนตัวชอบการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว และส่วนตัวมีความคิดเห็นว่าบริษัทมีแผนการฝึกอบรมที่ดีอยู่แล้ว มีการฝึกอบรมในทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละคน คือมีการฝึกอบรมพัฒนาที่ตรงตามความต้องการที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องใช้ในการทำงาน ซึ่งมีการฝึกอบรมทุก ๆ ไตรมาส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะเมื่อมีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นเก่งและมีความสามารถ ซึ่งจะทำให้บริษัทเติบโตขึ้นค่อนข้างมาก ในส่วนแผนการฝึกอบรมขององค์กรก็จะมี การฝึกอบรมก่อนเริ่มงานจริง พนักงานคนหนึ่งก็จะได้เทรนในหลาย ๆ ส่วน เช่นพนักงานขายก็จะได้อบรมเรื่องของแผนกการเงินบ้าง ก็ดีจะได้ทำให้เราเข้าใจแผนกอื่น ๆ ด้วย แต่หลังจากเริ่มงานแล้วก็จะมีการฝึกอบรมน้อยลง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะบางคนเก่งในบางเรื่องแต่ไม่ได้รับการขัดเกลา หรือบางทีเขาไม่รู้จุดแข็งของตนเอง การฝึกอบรมพัฒนาบุคคลเหล่านี้จะช่วยทำให้เขาชัดเจนขึ้น รู้จักใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ ในส่วนการฝึกอบรมพัฒนาบุคคลขององค์กรนี้นั้นยังรู้สึกว่ามันเพียงพอ ดูไม่ลงทุนกับส่วนนี้ ทุกคนไม่ได้เข้าถึง ส่วนมากมักเป็น self-learning

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): เข้าใจว่าการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เพราะถ้าพนักงานดี ก็จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมากขึ้นไป แต่ในองค์กรนี้ไม่ได้มีแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดทั้งของบริษัทและของสังคมอีกด้วย ส่วนการพัฒนาบุคลากรของบริษัทนี้ก็เริ่มตั้งแต่เข้ามาทำงานเลยในแผนอบรมพนักงานใหม่มีการฝึกหลาย ๆ ทักษะให้กับพนักงาน เช่น ทักษะการนำเสนองาน ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการขาย เป็นต้น แต่พอหลังอบรมพนักงานใหม่ก็จะไม่ค่อยได้อบรมทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติมอีกเลยจะเป็นการอบรมทักษะเดิม ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): การฝึกอบรมบุคลากรที่ดีคือต้องมีการฝึกทักษะที่ตรงกับเนื้อหาของตำแหน่งนั้น ๆ ที่พนักงานคนนั้นทำงานอยู่ ในส่วนของบริษัทส่วนมากเป็นการฝึกอบรมเรื่องข้อมูลสินค้า ส่วนการฝึกอบรมทักษะอื่น ๆ โดยรวมยังไม่เพียงพอ และไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน และยังไม่มีการประเมินผล ไม่มีมาตรฐาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): เป็นเรื่องที่ดีสำหรับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและต่อยอดความสำเร็จในด้านที่ตน ๆ นั้นสนใจโดยรวมในบริษัทไม่ค่อยมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรมากนัก ถึงมีก็จะเป็นทักษะและเรื่องเดิม ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนควรเข้าร่วม เพื่อตัวเองแลเพื่อบริษัท การฝึกอบรมของบริษัทเราดี เข้าใจง่ายและไม่เครียด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ตลอด ในส่วนของบริษัทนั้นมีหลายส่วนที่ช่วยฝึกอบรมและพัฒนา เช่น มีโปรเจกพัฒนาบุคลากร ชื่อ “บอร์นโปรเจก” เป็นการให้พนักงานที่ต้องการเลื่อนขั้นเข้ามาเพิ่มเสริมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเลื่อนไปในตำแหน่งที่โตขึ้น มีการให้ได้ลงทำในตำแหน่งอื่น ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานที่หลากหลาย มีการจัดหลักสูตรต่าง ๆ ให้พนักงานได้เข้าเพื่อพัฒนาทักษะตามที่หลักสูตรเปิดให้อบรม มีแบบทดสอบเพื่อหาจุดแข็งของตนเองและนำมาพัฒนาต่อยอด เป็นต้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): มีก็ฝึกอบรมเรื่อย ๆ ทุกไตรมาส แต่ส่วนตัวคิดว่าอยากให้มีการสำรวจความต้องการก่อนว่าพนักงานอยากอบรมในทักษะไหนเพิ่มเติม จะได้ตรงความต้องการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): อบรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อพัฒนาคน และพัฒนาบริษัทต่อไป โปรแกรมอบรมของบริษัทค่อนข้างสนุก ได้เรียนรู้เพิ่มเติม จากที่มีอยู่ ทำให้เราเก่งขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ได้ฝึกอบรมค่อนข้างบ่อย แต่ไม่น่าเบื่ออะ ชอบการฝึกอบรมของที่นี่ ไม่เครียดมากทำให้ทุกคนอยากเข้าอบรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): บริษัทมีการจัดการฝึกอบรมพัฒนาคนที่เข้ามาเป็นพนักงานใหม่ โปรแกรมค่อนข้างดีเลยแต่พอทำงานไปสักพักรู้สึกว่าการอบรมทักษะเพิ่มเติมจะมีน้อย ส่วนมากก็ยังคงเป็นทักษะเดิม ๆ แต่เรื่องข้อมูลผลิตภัณฑ์จะมีมาอัพเดทเรื่อย ๆ อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงานทุกคน มีแบบแผนว่าต้องมีการฝึกอบรมทุก ๆ ไตรมาส เพื่อเป็นการเน้นย้ำทักษะที่จำเป็นเหล่านั้นให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญ และนำไปใช้ได้จริง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): การฝึกอบรมในองค์กรเป็นที่ดี และบริษัทเราก็มีการฝึกอบรมอยู่แล้ว แผนกฝึกอบรมก็มีการจัดคอร์สทักษะต่าง ๆ มาเรื่อย ๆ แต่อยากให้มีการฝึกอบรมภายนอก องค์กรบ้างเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถกับองค์กรภายนอก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): มีการอบรม เช่น อบรมเกี่ยวกับทักษะการขาย ทักษะการนำเสนอ ซึ่งเป็นทักษะที่ดีมาก ๆ และสามารถนำไปใช้งานได้จริง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): การฝึกอบรมพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญ แต่แผนกหนึ่งของบริษัทยังไม่มียุทธศาสตร์ภาพมากพอที่จะ พัฒนาบุคลากร เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงคนในแผนกนั้นบ่อยส่งผลทำให้งานไม่ต่อเนื่อง แผนกอบรมก็ไม่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): การฝึกอบรมต้องมีทุกองค์กรเพื่อให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้า ส่วนการฝึกอบรมพัฒนาในบริษัทนั้นมองว่ายังไม่ได้ช่วยให้พนักงาน พัฒนาไปในจุดที่ดีขึ้น ถึงแม้พนักงานคนนั้นจะดีอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เขาดีขึ้น ไม่ใช่ว่าดีอยู่แล้วก็ดีอยู่แล้วไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): การอบรมพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ควรมี เพราะจะช่วยให้เป็นคนเก่งขึ้น บริษัทมีการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องอยู่แล้วในทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง แต่ส่วนตัวมองว่าอาจเพิ่มทักษะอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้ดีขึ้นไปอีก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญ เพราะคนเป็นก็สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นหลักสูตรการอบรมที่นี้ค่อนข้างจะมีทักษะที่ครอบคลุม และเพียงพอต่อการนำไปใช้งานในแต่ละหน้าที่ของพนักงาน และมีการให้พนักงานได้ลองใช้ในสถานการณ์จำลองก่อนออกไปเจอกับสถานการณ์จริง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญของบริษัท เป็นตัวขับเคลื่อนหลักของบริษัทเลยก็ว่าได้ ส่วนแผนการฝึกอบรมของบริษัทมีอยู่แล้ว ซึ่งครอบคลุมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ของทุกคน แต่มันมีปัญหาตรงที่แผนก people development มีการลาออกบ่อย ทำให้งานตรงนี้บางทีมันยังไม่ต่อเนื่อง ยังไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1) การพัฒนาฝึกอบรมให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่บริษัทมีการพูดคุยกันตลอด เพราะถือเป็นพื้นฐานในการทำให้บริษัทเติบโต และมีผลประกอบการที่ดี การฝึกอบรมของบริษัทเรานั้นเน้นไปที่ทักษะที่จำเป็นของแต่ละจ๊อบ เพื่อให้เขาได้นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและเครื่องมือในการอบรมอยู่เรื่อย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): ก็มีการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นครบ แต่การฝึกอบรมที่นี้ดูไม่จริงจัง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): การพัฒนาบุคลากรสำคัญ เพราะคนเป็นหัวใจหลักของงานที่นี้ คอร์สอบรมที่บริษัทมีดีเลย เพราะมีให้อบรมหลากหลายทักษะ แต่อยากให้มหาวิทยาลัยจากภายนอกมาบรรยายบ้าง จะได้มุมมองแนวคิดใหม่ ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): ชอบการฝึกอบรมที่นี้ ไม่ต้องเครียดถึงขนาดต้องมีสอบ แต่ก็ทำให้เข้าใจได้ มีการจำลองเหตุการณ์ให้ได้ลองใช้ทักษะนั้น ๆ ก่อนนำไปใช้งานกับสถานการณ์จริง เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการขาย เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญมาก ส่วนการทำงานของู้ได้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป ซึ่งทำให้เราได้เรียนรู้คนในหลาย ๆ รูปแบบ นำข้อดีของแต่ละคนมาเป็นบทเรียนรู้ให้ตัวเอง หรือบางคนที่ยังต้องการคำแนะนำอยู่ตรงนี้ก็คอยให้คำแนะนำที่ดีเพื่อให้เขาเป็นคนที่ดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเราต้องอยู่กับคนเหล่านี้ในการทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นเรื่องที่ดี เพื่อช่วยให้ทำงานสะดวกขึ้น ง่ายขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): บางคน นอกจากเรื่องงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาปัญหาชีวิตได้เลย คอยสอนคอยให้คำแนะนำ บางทีนอกเวลางานก็มีไปเที่ยวส่วนตัวกันเองบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): ความสัมพันธ์กันของคนในบริษัทเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้ามีปัญหา ก็เป็นเรื่องยากที่งานจะเดินหน้าต่อไปอย่างราบรื่น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยส่วนตัวไม่ได้มีปัญหากับใคร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานดีทุกคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานทุกคนดี เป็นโปรเฟสชั่นนอล ทำให้เราทำงานง่ายปัญหาในการทำงานก็น้อยลง ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับใคร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): เนื่องจากบริษัทไม่ได้ใหญ่มากทุกคนรู้จักกันหมด ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง กับหัวหน้าก็ดีคอยให้คำแนะนำเรื่องการทำงานดี เป็นที่ปรึกษา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ถ้าความสัมพันธ์ดี งานก็ออกมาดี ราบรื่น หัวหน้างานใจดี คุยด้วยเหตุผล คอยให้คำปรึกษาเวลาเรามีปัญหาเรื่องงาน หรือบางครั้งก็เรื่องส่วนตัวด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ความสัมพันธ์ของคนในบริษัทเป็นเรื่องสำคัญ ส่งผลกับงานโดยตรง ถ้ามีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ก็จะเหนื่อยหน่อย ทุกอย่างก็จะยากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ส่วนตัวไม่มีปัญหากับใคร หรือถ้าใครจะมีปัญหาเราก็จะพยายามเลี่ยงเพื่อรักษาความสัมพันธ์เพราะคิดว่าเรื่องนี้สำคัญ ถ้ามีปัญหาเรื่องนี้กับใคร ก็เป็นอุปสรรคในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะมันมีงานที่ต้องต่อเนื่องกัน ถ้าความสัมพันธ์ดี งานก็จะเร็ว ได้รับความช่วยเหลือ ประสิทธิภาพงานก็จะดี ส่วนเพื่อนร่วมงานจะไม่ค่อยได้เจอกันจะติดต่อกันผ่านโทรศัพท์มากกว่า แต่ว่าก็คุยและปรึกษากันตลอด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีความสำคัญ งานจะยากจะง่ายส่วนหนึ่งมาจากตรงนี้เยอะเลย สำหรับที่นี่ทุกคนน่ารัก เป็นกันเอง คอยช่วยเหลือกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะมันช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานเปลี่ยนไปเลยนะ ถ้าความสัมพันธ์ดีบรรยากาศก็ดี งานก็ราบรื่น สะดวก ส่วนลูกน้องทุกคนน่ารัก ให้ความร่วมมือในการทำงานดี หรือถ้าติดขัดอะไรก็จะมาปรึกษา ทำให้งานไม่มีปัญหาอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): ความสัมพันธ์กันของคนในองค์กรมีผลต่อการทำงานเยอะ เพราะคับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก ทำงานกับคนที่ความสัมพันธ์ดีกับเรานั้นก็จะง่ายกว่า ส่วนเพื่อนร่วมงานก็มีความแตกต่างกัน หลากหลายบางคนก็เป็นตัวของตัวเองสูงมาก บางคนก็ขี้ขาดประสบการณ์ในการทำงานและต้องพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ความสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญ ต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ไว้ให้ดีกับทุกคน ไม่ใช่แค่ในแผนกเรา รวมถึงแผนกอื่นด้วย เพื่อให้งานไม่ติดขัด ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีงานก็จะเสร็จเร็ว อยากรู้อะไรก็ไม่ใช่เรื่องยากเพราะเราได้ใจเขาแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ความสัมพันธ์ในองค์กรส่วนตัวให้ความสำคัญนะ เพราะมันทำให้เราทำงานง่ายยกขึ้นกับตรงนี้เยอะเลย ส่วนในองค์กรเท่าที่ตีทุกคนก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไม่ว่าจะหัวหน้าหรือลูกน้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ความสัมพันธ์ในองค์กรนี้ดี รู้สึกว่าทุกคนให้ความสำคัญเลยที่จะมีปัญหาต่างจากที่ทำงานเก่า พอเป็นแบบนี้มันก็ทำให้งานทุกอย่างมันสะดวกขึ้นส่วนกับลูกน้องทุกคนก็น่ารัก มีปัญหาอะไรก็จะมาคุยกัน ช่วยกันแก้ปัญหา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): มีความสำคัญมาก ถ้าไม่มีงานก็ไม่เดิน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีปัญหาเรื่องนี้นะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): ความสัมพันธ์กับของคนในองค์กรมีความสำคัญและมีผลต่อการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกันก็จะได้ง่ายงาน เช่น ถ้าเราสนิทกับไฟแนนซ์การขอวงประมาณก็ไม่ใช่เรื่องยาก หรือการที่เราสนิทกับพนักงานขายเราก็จะได้ข้อมูลของลูกค้าโดยไม่ต้องเสียเวลาไปตามหา ส่วนความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงานมองว่าหลาย ๆ คนก็เป็นเหมือนกระจกสะท้อนเราคอยตักเตือนให้เราพัฒนาตัวเองไปในจุดที่ดีกว่าเดิม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): มีความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงานทั้งกับหัวหน้าและลูกน้อง เน้นแบบเป็นพี่เป็นน้องกัน คุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): สำคัญและควรมากยิ่งขึ้น ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีก็ทำงานง่าย เกิด co-operation ส่วนหัวหน้ามีความสำคัญอย่างมาก คอยช่วยดูแลเรา คอยsupport ช่วยให้เราเรียนรู้และพัฒนา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): สำคัญ ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีก็จะเกิดการช่วยกันทำงานก็จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนหน้างานก็โอเคนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): ความสัมพันธ์ขององค์กรสำคัญมาก ถ้าความสัมพันธ์ดีพนักงานก็จะทำงานอย่างมีความสุข ส่วนหัวหน้างานดีคอยให้คำปรึกษา และดูแลเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้งานง่ายขึ้น ทำให้เราไม่เหนื่อย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเรื่องจำเป็น ส่วนหัวหน้างานน่ารักเป็นเหมือนพี่สาว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1) ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญมาก เพราะแต่ละแผนกต้องทำงานร่วมกันในบางงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์ดีงานก็จะออกมาดี บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน ส่วนลูกน้องแต่ละคนก็ดี เก่ง มีความสามารถ ไม่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ใด ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): มีความสำคัญเพราะจะช่วยให้งานทุกอย่างง่าย แล้วถ้าความสัมพันธ์ดีบางครั้งเรื่องนี้ก็เป็นตัวช่วยให้พนักงานอยากอยู่กับบริษัทเรานานขึ้นอีกด้วย บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ของพนักงานอยู่เรื่อย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญกับผลงาน โดยตรง บางโปรเจกต์ยากมาก ต้องใช้หลายแผนกในการช่วยกันทำ แต่งานออกมาดีและเสร็จเร็ว เพราะความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร กับลูกน้องทุกคนก็ดี คุยกันได้ทุกเรื่องมีปัญหาที่ช่วยกันแก้ ช่วยกันดูแลไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): เป็นมิตรกับทุกคน ไว้ใจที่สุด เพราะความสัมพันธ์ในที่ทำงานช่วยทำให้เราทำงานง่ายขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): ถ้าความสัมพันธ์ดี ก็ทำให้ผลงานออกมาดี ถึงเป้าหมายที่เราตั้งไว้ ส่วนหัวหน้างานก็ดี อยู่กับหัวหน้าคนนี้มีความสุข ไม่มีความขัดแย้งใด ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): ถ้าความสัมพันธ์ดี โอกาสเปิดหู เปิดใจมันก็มากขึ้น ทำให้เราเข้าใจกันมากขึ้นและงานทุกอย่างก็ง่าย ผลงานออกมาดี

ปัจจัยที่ 3 การรักษานักงาน (Retaining staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): บริษัทมีการรักษานักงานในรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกันระหว่างลูกน้องและผู้จัดการโดยตรงของคนคนนั้น ทำให้เวลาคิดจะลาออกก็จะคิดถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ถึงแม้ข้อเสนอหรือค่าตอบแทนไม่ได้ดีกว่า บริษัทอื่นแต่ก็ยังนึกถึงความสัมพันธ์ในส่วนนี้ อยู่บ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): ไม่ได้มีการรักษานักงาน อัตราการลาออกค่อนข้างสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): รักษาเฉพาะคนที่มี potential คนที่ผลงานไม่ได้ดีจะตัดออกทันที อัตราการลาออก เยอะนะ เพราะไม่ได้แคร์ความรู้สึกคนทำงาน เน้น result focus มี people น้อย เน้นการสั่ง ส่วนอัตราการลาออกถือว่าเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): ไม่เคยมีการรักษานักงาน ไม่เห็น อัตราการลาออก เยอะมาก เกิดจากหลายปัจจัยซึ่งเราไม่รู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): บริษัทไม่ค่อยใส่ใจความรู้สึกของพนักงาน เหมือนไม่ได้รักษานักงานไว้ ส่วนอัตราการลาออกถือว่าเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): บริษัทไม่มีการรักษานักงานเลย เห็นคนไหนมีแว้วว่าจะออกก็ไม่เห็นเข้าไปพูดคุย หรือรั้งพนักงานเอาไว้ ส่วนอัตราการลาออกก็สูง เนื่องจากมีความเครียดและความกดดันหลาย ๆ อย่างในที่ทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): ก็มีกรให้ incentive แต่ก็ไม่ได้ให้ความรู้สึกว่ายากอยู่ ส่วนอัตราการลาออกค่อนข้างเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ไม่เน้นรั้งใครจะออกก็ออกไป อัตราการลาออกเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): มีเฉพาะคนที่เขาอยากรักษาไว้ บางที่จะทำด้วยวิธีให้ลองโปรโมต แต่ก็เป็นคนส่วนน้อยมาก อัตราการลาออกกลาง ๆ ไม่เยอะไม่น้อย อาจจะเพราะค่าตอบแทนที่ดีด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ไม่มี อัตราการลาออกเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): รักษาเฉพาะบางคน ด้วยการตามใจให้ตามที่พนักงานคนนั้นเรียกร้องแล้วแต่คน อัตราการลาออกถือว่าเยอะนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ไม่แน่ใจว่ามีไหม แต่รู้สึกว่ามีหรือดูรักษา ส่วนอัตราการลาออกสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ไม่มีการรักษาพนักงาน อัตราการลาออกค่อนข้างสูงเพราะพนักงานไม่มีความผูกพันกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): การรักษาพนักงานไม่ดี ทำให้อัตราการลาออกสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ฝ่ายบุคคลก็มีเรียกคุยตอนพนักงานลาออก แต่คิดว่าส่วนใหญ่ไม่ได้มีการรั้งพนักงานไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ไม่มีการรักษาพนักงานเท่าไร ยกเว้นคนนั้นจะมีคุณภาพจริง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ไม่ได้รู้สึกว่ามี การรักษาพนักงาน ยกเว้นบางที่เรารักษาลูกน้องเราเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): การรักษาพนักงานเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ ส่วนการรักษาพนักงาน ส่วนมากไม่ได้รักษา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): การรักษาพนักงานเป็นหน้าที่ของฝ่าย HR แต่คิดว่าเขายังทำได้ไม่ดีเลยมีคนลาออกค่อนข้างเยอะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): น้อยมากที่บริษัทจะมีการรักษาพนักงานไว้ คนคนนั้นจะต้องมีความสามารถจริง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): ไม่มีการรักษาพนักงาน อัตราการลาออกสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): เป็นการรักษาในรูปแบบการให้สวัสดิการ ค่าตอบแทนที่สูง แต่มันก็ไม่ได้รักษาพนักงานเอาไว้ได้ เพราะ อัตราการลาออกก็ยังสูงอยู่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): ไม่รู้สึกว่ามี การรักษา เพราะเขาไม่ค่อยรั้งใคร อัตราการลาออกสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): ไม่มีการรักษาพนักงาน อัตราการลาออก ก็สูงนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): การรักษานุคลากรในบริษัทนั้นมี แต่กับเฉพาะคนที่เขาอยาก รักษาไว้ ไม่ได้พยายามรักษาไว้ทุกคน รูปแบบจะออกมาในลักษณะการได้เปิดโอกาสให้ลองทำใน สิ่งที่ยากทำ ส่วนอัตราการลาออกคิดว่าสูง เนื่องจากมีบริษัทอื่นให้ค่าตอบแทนหรือตำแหน่งที่ดีกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): การรักษานุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะบุคลากรเป็น ทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาบริษัท ส่วนองค์กรมีการรักษาทรัพยากรด้วยการให้สวัสดิการที่เหมาะสม กับพนักงาน แต่ก็ไม่ได้จะรักษาไว้ทุกคนจะรักษาไว้เฉพาะคนที่มีผลงานดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): บริษัทให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเรื่องการรักษานุคลากรด้วย การทบทวนสวัสดิการและค่าตอบแทนให้กับพนักงานอยู่เสมอเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับ บริษัทต่อไปเรื่อย ๆ นโยบายคือไม่ได้รักษาพนักงานทุกคนจะเลือกซื้อไว้เฉพาะคนที่มีคุณภาพและมี ผลงานที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): ไม่ได้รู้สึกว่าการรักษา อัตราการลาออกค่อนข้างสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): ไม่ได้รักษาเท่าไรนะ คุยกันที่เหตุผลมากกว่า ถ้าเขาจะไป จริง ๆ แบบมีเหตุผลจำเป็นก็ต้องปล่อยเขาไป อัตราการลาออกสูง เพราะ ความเครียดและกดดันหลาย ๆ อย่าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): เน้นใช้ความสัมพันธ์ของคนมารักษานพนักงาน แต่ไม่สำเร็จ อัตราการลาออกสูง เพราะผู้นำบางคนมีส่วนต่อการลาออก

ปัจจัยที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): นโยบายจะเน้นการเลื่อนขั้นให้กับคนในบริษัทก่อน ไม่มี เกณฑ์ที่แน่ชัดจะเน้นความเหมาะสมเป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): เน้นโปรโมตคนในก่อน ด้วยการสัมภาษณ์ เกณฑ์ก็คิดว่าดู ที่ผลงานที่ผ่าน ๆ มา ในบางตำแหน่งก็จะมีกรณีศึกษาให้ได้ลองแก้ปัญหาและแสดงวิธีแก้ปัญหาออกมา แต่ไม่ทราบเกณฑ์ที่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): มีนโยบายให้คนในโปรโมตก่อน หากหากในบริษัทไม่ได้ ก็ค่อยเลือกจากคนภายนอก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): มีนโยบายการเลื่อนขั้นโดยให้คนในก่อน ส่วนเกณฑ์การเลื่อน ขั้นนั้นไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): internal promotion เกณฑ์จะดูจากการสัมภาษณ์และผลงาน ของคนนั้น ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): ไม่ทราบนโยบายการเลื่อนขั้น ส่วนเกณฑ์ก็ดูจาก performance ที่ผ่านมา การสัมภาษณ์ ความชอบส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): มักเลือกจาก internal เวลา มีตำแหน่งใหม่ ๆ ส่วนเกณฑ์ การเลื่อนขั้นนั้นไม่ทราบเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): นโยบายการเลื่อนขั้นไม่ชัดเจน เคยถามหัวหน้าแล้วก็ตอบไม่ได้ ไม่เคลียร์ แต่เท่าที่เห็นจะเลือกคนในก่อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): นโยบายให้คนในได้สมัครก่อน ส่วนเกณฑ์ ก็จะเกี่ยวกับ ประสบการณ์ในงานที่ผ่านมา ปฏิญาโทก็จะได้เปรียบ แล้วก็ภาษาอังกฤษ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): internal promotion ดูที่ผลงานที่ผ่านมา ไม่ได้มี criteria ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): นโยบายการเลื่อนขั้นนั้นไม่ทราบ ส่วนเกณฑ์รู้แต่ว่ามี การสัมภาษณ์เป็นหลัก และสอบวัดผล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ไม่ทราบนโยบายการเลื่อนขั้นของบริษัท เวลาจะสมัคร ตำแหน่งที่โตขึ้นจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ แล้วก็ทำเคสแก้ปัญหา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): เลื่อนขั้นจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา และเลือกจาก พนักงานภายในบริษัทก่อนเป็นลำดับแรก ส่วนเกณฑ์ยังไม่ชัดเจนมาก ส่วนใหญ่ก็ประสบการณ์ ภาษาอังกฤษ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): เน้นการ โปรโมตคนในก่อนด้วยการสัมภาษณ์ โดยเกณฑ์ ดูที่ performance และความสามารถเวลาสัมภาษณ์งาน และทำเคสฟรีเซนต์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): เลื่อนขั้นคนในก่อน ถ้าไม่มีคนในสมัครถึงจะประกาศให้ คนนอกสมัครได้ ใช้การสัมภาษณ์และทำเคสกรณีศึกษา ดูการแก้ปัญหา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): หัวหน้าจะถามว่าเราสนใจสิ่งไหน อยากโตไปเป็นอะไรและ ก็คอยสนับสนุน ส่วนเรื่องเกณฑ์การเลื่อนขั้นไม่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): นโยบายคือให้โอกาสคนในได้โปร โมตก่อนถ้ามีตำแหน่ง ใด ๆ วาง ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการตัดสินใจใครจะได้เลื่อนตำแหน่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): มีการลองมาให้ Challenge ตัวเองดูใหม่ในตำแหน่งงานที่ สูงขึ้น และหัวหน้าก็จะคอยส่งเสริมให้ลูกน้องโตขึ้น ซึ่งที่นี้เป็น internal promote อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): นโยบายยังไม่ชัดเจน ส่วนเกณฑ์ก็จะเป็นสัมภาษณ์ มีสอบ ข้อเขียน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): นโยบายให้ internal promotion เกณฑ์จะเน้นความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ถ้าเหมาะสมก็โอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): ไม่ทราบนโยบาย ส่วนการคัดเลือกใช้การสัมภาษณ์ ถ้าคนที่สัมภาษณ์โอเคก็ได้ไปโรมต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): นโยบายคือเน้นคนที่มีความดี ได้รางวัลต่าง ๆ มา ส่วนเกณฑ์ก็น่าจะเป็นผลงานที่ผ่านมาและก็ใช้การสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3) :internal promotion คนในจะมีโอกาสมากกว่า ส่วนเกณฑ์ไม่ชัดเจน ไม่ทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): ไม่ทราบนโยบายที่แท้จริง แต่เท่าที่เห็นจะตัดสินโดยการสัมภาษณ์นะ ถ้าสัมภาษณ์ตอบคำถามดี ก็น่าจะได้ไปโรมต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): เมื่อมีการเปิดตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นในบริษัทก็จะให้คนในก่อนคือสมมุติว่ามีสองคนที่มีศักยภาพเท่ากัน ก็จะเลือกคนที่อยู่ในบริษัทมาทำงาน นี่คือนโยบายของเรา ส่วนเกณฑ์จะใช้การสัมภาษณ์เป็นหลักเพื่อดูแนวคิดของคนคนนั้น วิธีการแก้ปัญหา และก็จะดูความเหมาะสมของคนกับงาน อาจดูบางปัจจัยประกอบ เช่น ภาษาอังกฤษ วุฒิการศึกษาปริญญาโท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): นโยบายการเลื่อนขั้นของบริษัท อย่างแรกเลยเคยเราจะ prefer คนในก่อน ให้โอกาสคนใน เพราะว่าเค้าอยู่ในบริษัทอยู่แล้วจะมีข้อมูล รู้จักวัฒนธรรมของบริษัทและเข้าใจบริษัทอยู่แล้วจะไปได้ง่ายกว่า และเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานด้วย ส่วนเกณฑ์ก็แล้วแต่ตำแหน่งนั้น ๆ ว่าจะมีเกณฑ์ในการคัดเลือกอย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): นโยบายการเลื่อนขั้นคือ internal promotion เน้นความเหมาะสมของคนกับงาน ไม่ได้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนนะ ทุกคนสามารถเลื่อนขั้นได้ถ้ามีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องมีอายุงานมากกว่า 2 ปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): นโยบายจะเลื่อนขั้นให้กับคนที่ทำงานดี เป็นหลัก ส่วนเกณฑ์ไม่ชัดเจนน่าจะก็ดูที่ผลงาน และสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): นโยบายเลื่อนขั้นก็จะเน้น โปรโมตคนในก่อน ส่วนเกณฑ์ไม่แน่นอนใช้การสัมภาษณ์เป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): internal promotion ถ้าไม่มีคนในค่อยเปิดรับสมัครคนนอก ส่วนเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ไม่ทราบแน่ชัด แต่คนที่เป็นคนสัมภาษณ์น่าจะรู้

ปัจจัยที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): บริษัทให้คุณค่ากับพนักงานมาก สวัสดิการที่บริษัทให้ก็จะมีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้อุ่นใจของบริษัทกับพนักงานที่เข้าเงื่อนไข สภาพแวดล้อมการทำงานก็ดีนะ มีความสุขดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): คุณค่ากับพนักงานมาก สวัสดิการที่บริษัทให้ก็จะมีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ งบให้สังสรรค์ ตรวจสอบสภาพประจำปี บรรยากาศการทำงานดี ออฟฟิศเปิดโล่งไม่อึดอัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): ให้คุณค่ากับพนักงานมาก สวัสดิการที่ได้รับมีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้หุ้นของบริษัท ค่าคอมมิชชั่น สภาพแวดล้อมการทำงานดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก ส่วนสวัสดิการที่ได้รับก็จะมีค่าทำฟัน ประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานก็ทุกคนเป็นโพรเฟสชันนอล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): ให้ความสำคัญเรื่องคนมาก สวัสดิการได้ครบและพอใจในสวัสดิการที่ได้ สภาพแวดล้อมการทำงานดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): บริษัทให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก มีการวางคนถูกที่ถูกทาง ส่วนสวัสดิการก็จะมี ประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้หุ้นของบริษัทกับพนักงาน สภาพแวดล้อมการทำงานดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานค่อนข้างมาก ผู้บริหารพยายามที่จะสื่อสารกับพนักงานทุกระดับทุกคน ทำให้รู้สึกว่าเขาใส่ใจพนักงานทุกระดับจริง ๆ ส่วนสวัสดิการถือว่าดีเลย พอใจ ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หุ้นบริษัท ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานดี ชอบที่แต่ละคนไม่มีห้องส่วนตัว ทำให้เข้าถึงง่าย และมีส่วนกลางที่ให้ทุกคนได้พูดคุยกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ให้ความสำคัญค่อนข้างมาก มีการคำนึงถึงพนักงานทุกระดับ ส่วนสวัสดิการดีเลย สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ สภาพแวดล้อมการทำงานดี รู้สึกผ่อนคลาย อิศระ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการจะมีประกันสุขภาพ ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานก็ดี ไม่มีปัญหาอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการดีนะ พอใจ ที่ได้รับจะมีประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าอินเทอร์เน็ต ค่าทางด่วน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): บริษัทให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก ส่วนสวัสดิการจะมีค่าเช่ารถยนต์ ค่าทางด่วน อินเทอร์เน็ต ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หันตกรรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานดีเลยเหมาะสมกับการทำงาน มีห้องประชุมที่ไว้คุยงาน และมุมทำงานเดี่ยว ๆ เพื่อให้มีสมาธิในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการ โอเคเลย มีเบี้ยเลี้ยงทำงานต่างจังหวัด ค่าเช่ารถ ค่าทางด่วน อินเทอร์เน็ต ประกันสุขภาพ ประกันสังคม ประกันชีวิต สภาพแวดล้อมการทำงานแบบเปิดเข้าหาทุกตำแหน่งได้ง่าย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ให้ความสำคัญกับคนลำดับต้น ๆ อยู่แล้ว ส่วนสวัสดิการก็ดี พอใจในสวัสดิการที่ได้รับอยู่ตอนนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานดี เพื่อนร่วมงานน่ารัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): ให้ความสำคัญเรื่องบุคลากรมาก สวัสดิการมีค่าเช่ารถยนต์ ค่าทางด่วน อินเทอร์เน็ต ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาทางทันตกรรม สภาพแวดล้อมเหมาะกับการทำงาน มีทุกอย่างพร้อมรองรับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการเป็นที่พอใจ บรรยากาศการทำงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานครบถ้วน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ให้ความสำคัญกับคนในระดับมาก สวัสดิการถือว่าดีกว่าบริษัทอื่น ๆ เพราะให้มากกว่าเท่าที่ทราบในขณะนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานค่อนข้างมีความสุขสบายใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบริษัท ส่วนสวัสดิการก็มีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้อุ่นใจของบริษัท โบนัสปลายปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): คนเป็นสิ่งที่บริษัทนี้ให้ความสำคัญมาก สวัสดิการดีเลย สภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้เราพร้อมจะพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมาก เน้นเลยว่าเป็น key success ของบริษัท ส่วนสวัสดิการ มี ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ค่าเดินทาง ทุนบริษัท ทันตกรรม ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานชอบที่ไม่มีห้องมาปิดกั้นในออฟฟิศ ทำให้เรารู้สึกเป็นกันเองและเข้าถึงทุกคนได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการเป็นที่พอใจสำหรับตัวเอง สภาพแวดล้อมการทำงานก็ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): บริษัทให้ความสำคัญกับคนในระดับมาก และให้สวัสดิการคุ้มค่าและค่อนข้างดีกับพนักงานทุกคน สภาพแวดล้อมการทำงานดี ออฟฟิศมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการก็จะมี ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเช่ารถ สภาพแวดล้อมการทำงานดี ทุกคนเป็นกันเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): ให้ความสำคัญเรื่องคนมาก สวัสดิการจะมีประกันอุบัติเหตุ ตรวจสุขภาพประจำปี ค่าเช่ารถยนต์ ค่าทางด่วน ค่าอินเทอร์เน็ต สภาพแวดล้อมการทำงานดีมากเลยผ่อนคลายไม่ได้มีความกดดันจนมากเกินไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): คนเป็นเรื่องที่บริษัทนี้ให้ความสำคัญมาก สวัสดิการเป็นที่น่าพอใจ คิดว่าเยอะกว่าบริษัทอื่น ๆ ในบริษัทฯ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): บุคลากรเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญมาก สวัสดิการ นอกเหนือจากตามกฎหมายแรงงานแล้วนั้น บริษัทยังมีสวัสดิการอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่พนักงานพอใจ เช่น ค่าเช่ารถยนต์ ค่าทางด่วน ค่าอินเทอร์เน็ตบ้าน แล้วยังมีการให้หุ้นกับพนักงานอีกด้วย สภาพแวดล้อมการทำงานดี บรรยากาศเป็นกันเอง บริษัทไม่ให้มากทุกคนก็จะรู้จักกันหมด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): ทรัพยากรบุคคลบริษัทให้ความสำคัญมาก สวัสดิการค่อนข้างจะเยอะและดีกว่าบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ด้วยประเภทของสวัสดิการ หรือสวัสดิการ ในประเภทเดียวกันบริษัทเราก็ให้เยอะกว่าบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมมา จากที่ทำ survey คุม สภาพแวดล้อมการทำงานดี มีการจัดออฟฟิศให้บรรยากาศเป็นกันเอง มีพื้นที่ส่วนกลางให้ทุกคนได้ใช้ร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): บริษัทให้ความสำคัญในเรื่อง people ค่อนข้างมาก ส่วนสวัสดิการมั่นใจว่าได้รับเยอะกว่าบริษัทอื่น ๆ และรู้สึกพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับ เพราะว่าเพียงพอ และครอบคลุมกับความจำเป็นที่ต้องใช้ในตอนนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานดี มีการจัดที่ทำงานแบบเปิดโล่งทำให้สบายตา ไม่อึดอัด อยากจะเข้าไปหาใคร ก็ดูเป็นเรื่องง่าย เพราะเห็นกันหมดใครนั่งตรงไหน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): บริษัทให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการก็ครบและครอบคลุมความจำเป็นในขณะนี้แล้ว สภาพแวดล้อมการทำงานดีชอบ การจัดรูปแบบออฟฟิศดูเป็นสากลดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): บริษัทให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการที่ได้รับคือ ประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าทางด่วน เบี้ยเลี้ยงลงไปทำงานต่างจังหวัด โบนัส สภาพแวดล้อมการทำงานมีความสุขดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): ให้ความสำคัญกับคนมาก สวัสดิการที่ได้รับจะมี ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้หุ้นของบริษัทกับพนักงาน ค่าทางด่วน ค่าเช่ารถยนต์ คิมมิชชั่น และ โบนัส ประจำปี สภาพแวดล้อมการทำงานผ่อนคลายไม่อึดอัดหรือรู้สึกไม่ดี

ปัจจัยที่ 6 ประสานบริหารและ ทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): ดูแลภาพรวมหนึ่งในสามของหน่วยธุรกิจ ในส่วนของการตลาดและฝ่ายขาย บริหารงบประมาณ ในส่วนของ business unit ที่เรารับผิดชอบ ดูแล ผู้จัดการฝ่ายขาย 5 คน และผู้จัดการฝ่ายการตลาด 2 คน ซึ่งหลัก ๆ ก็จะให้อำนาจทุกคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจต่าง ๆ ส่วนมากทำตัวเป็นที่ปรึกษามากกว่า อาจช่วยตัดสินใจบ้างในบาง

เคส ในอีกมุมหนึ่งเราก็อยู่ในทีม management ของบริษัท ก็คือคอยกำหนดกลยุทธ์ คัดสินใจร่วมกับผู้บริหารระดับสูงอีก 4 คน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): มีหน้าที่บริหารงานเกี่ยวกับบุคคลและการฝึกอบรม ก็คือเป็นหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดูแลเกี่ยวกับภาพรวมการสรรหาคนเข้ามาทำงานในองค์กร และก็พัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มเสริมทักษะต่าง ๆ ให้เขา รวมถึงการกำหนดและคาดการณ์เรื่องกำลังคนที่ต้องใช้ในสถานการณ์แต่ละปีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่บริษัทตั้ง ลูกน้องโดยตรงก็จะมี HR manager กับ Training manager ส่วนบทบาทใน management team ของบริษัทก็จะคอยตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารคนอื่น ๆ นำพาความเห็นของพนักงานจากแบบสอบถาม แบบสำรวจให้กับทีมผู้บริหารได้รับทราบและประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ดูแลบริหารงาน เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับอินซูลินทั้งหมด ตั้งแต่การนำเข้า การจำหน่าย การทำการตลาด และเป็นทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น นโยบายบริษัท กลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมถึงแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดใน business unit เรา และปัญหาที่เกิดในองค์กร โดยรวมด้วย

ปัจจัยที่ 7 จริยธรรม (Ethical behavior)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): มีการสอนเรื่องจริยธรรมตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงานและก็มีอบรมอยู่เรื่อย ๆ ในทุก ๆ ไตรมาส เกี่ยวกับ business ethics

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): บริษัทมีอบรมเรื่องจริยธรรมทุก ๆ ครั้งที่มีงาน company meeting ซึ่งจัดทุก ๆ ไตรมาสและหากมีเกณฑ์จริยธรรมในเรื่องเดียวกันจากหลายแหล่ง บริษัทก็มีกฎว่าให้ยึดเกณฑ์ที่เคร่งครัดที่สุดเป็นหลัก เช่น กฎของบริษัทเคร่งครัดกว่ากฎของ PReMa ก็ให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎของบริษัท เป็นต้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): บริษัทมีการอบรมเรื่องเกณฑ์จริยธรรมให้พนักงานอยู่เรื่อย ๆ ทั้งเกณฑ์ที่ออกมาใหม่ และทบทวนเกณฑ์เก่าให้ขึ้นใจอยู่เสมอ ดังนั้นพนักงานทุกคนของบริษัทก็จะทำงานอยู่บนเกณฑ์จริยธรรมดังกล่าวที่ถูกรับรองอยู่ตลอดเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): มีการอบรมจริยธรรมให้กับพนักงานในทุกระดับ ทุกครั้งที่มีการประชุมบริษัทจะมีการ สอดแทรกหัวข้อนี้เข้ามาตลอด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): บริษัทเป็นสมาชิกของ สมาคมจริยธรรมอุตสาหกรรมยา และมีการอบรมเรื่องจริยธรรมอยู่อย่างต่อเนื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): มีการสอบเกณฑ์จริยธรรมของผู้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาทุก ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): มีการอบรมเรื่องเกณฑ์จริยธรรมทุก ๆ การชุมบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): บริษัทเป็นสมาชิกขององค์กร PReMA ซึ่งเป็นองค์กรที่คอยควบคุมบริษัทในอุตสาหกรรมมาให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์จริยธรรม และพนักงานของบริษัททุกคนก็ต้องมีการสอบเพื่อให้ได้การรับรองจาก PReMa ก่อนเริ่มทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานของบริษัทจะทำงานด้วยการมีจริยธรรมอยู่ในจิตใจอยู่เสมอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): มีการฝึกอบรมทั้งตอนประชุมประจำไตรมาส และในระบบ e-learning

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ใช้วิธีการฝึกอบรมให้กับพนักงานทุก ๆ ไตรมาส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): มีการสอบวัดผลเรื่องจริยธรรมในระบบ e-learning ที่พนักงานทุกคนต้องเข้าไปทำเป็นประจำทุกปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): มีการอบรมเกณฑ์จริยธรรมอยู่เรื่อย ๆ ทุกครั้งที่มี company meeting

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): พนักงานต้องมีการสอบเกณฑ์จริยธรรมทุก ๆ ปี เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): มีการอบรมเรื่องจริยธรรมให้พนักงานโดยฝ่าย Legal

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ทุก ๆ ไตรมาสจะมีการอบรมเรื่องจริยธรรมให้กับพนักงานอยู่เสมอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): บริษัทปลูกฝังให้พนักงานทำตามเกณฑ์ที่ PReMa ได้กำหนดไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): มีการฝึกอบรมเรื่องจริยธรรมแล้วต้องไปทำแบบทดสอบในระบบ e-learning

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): พนักงานต้องได้รับการรับรองมาตรฐานว่ามีจริยธรรมผ่านสมาคมจริยธรรมของอุตสาหกรรมยา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): มีการอบรมผ่านระบบ e-learning อยู่บ่อย ๆ มีสอบด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): ต้องมีการสอบ PReMa เพื่อให้รู้ว่าพนักงานมีจริยธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): ปลูกฝังให้ปฏิบัติตามกฎของ PReMa

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): มีการปลูกฝังอย่างเคร่งครัดว่า อะไรที่ผิด ethic ห้ามทำและมีบทลงโทษที่ค่อนข้างรุนแรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): การมี Audit โดยให้ลูกค้ามาเดินดูบริษัทเราก่อนว่า บริษัทเราทำงานโปร่งใสนะ และจะได้มาดูด้วยว่าลูกค้าต้องการให้เราจัดหาอะไรให้บ้าง ก็แจ้งได้ ก็ส่งผล

เรามีภาพลักษณ์ที่ดี ลูกค้าก็อาจจะเกิดการบอกต่อกันด้วย เราก็อาจจะได้รายได้มากขึ้นเพราะมีลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): มีการเทรนนิ่งเรื่อง ethic อยู่เรื่อย ๆ เช่น PReMa Data privacy แบบก็มีการสอบวัดผลความเข้าใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): บริษัทปฏิบัติตามหลักจริยธรรมทุกอย่างอย่างเคร่งครัด ด้วยความที่เป็นบริษัทฯ เรื่องจริยธรรมจะเข้มงวดมาก ไม่ว่าจะกับ คู่ค้า หรือผู้ป่วย และรวมไปถึงการทดลองยาในสัตว์และในคนอีกด้วย ดังนั้นบริษัทจึงมีการจัดอบรมเรื่องจริยธรรมค่อนข้างบ่อยเพื่อปลูกฝังให้พนักงานทุกคนทำงานอยู่บนเกณฑ์จริยธรรมตลอดเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): บริษัทมีการอบรมเรื่องจริยธรรมเป็นประจำทุก ๆ ไตรมาส เพื่อปลูกฝังเรื่องนี้ และมีการส่งไปในระบบ e-learning เพื่อให้พนักงานได้เข้าไปศึกษาแบบออนไลน์ รวมทั้งมีแบบทดสอบหลังจากศึกษาแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานเข้าใจอย่างถ่องแท้ ใน e-learning จะเป็นภาพบังคับพนักงานทุกคนต้องเข้าไปเรียนรู้และทำแบบทดสอบ และเกณฑ์จริยธรรมก็มีผลต่อการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานอีกด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): บริษัทเป็นสมาชิกของสมาคมวิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์ ซึ่งจะเคร่งเรื่องจริยธรรมมาก บริษัทใดที่เป็นสมาชิกต้องส่งพนักงานเพื่อ ไปสอบวัดความรู้เรื่องเกณฑ์จริยธรรมให้ผ่านจากสมาคมเพื่อให้ได้รับการรองรับ ถึงจะทำงานกับบริษัทได้ ดังนั้นมั่นใจได้เลยว่าพนักงานของบริษัททุกคนทำงานภายใต้เกณฑ์จริยธรรม และหากมีเกณฑ์จริยธรรมที่มากกว่าเกณฑ์เดียว เราจะให้ยึดตามหลักเกณฑ์ที่เคร่งครัดที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): มีการเทรนนิ่งเรื่องเกณฑ์จริยธรรมโดยฝ่ายกฎหมายของบริษัท และมีที่ปรึกษาเรื่องจริยธรรมไว้ให้สำหรับกรณีพนักงานไม่แน่ใจว่าสิ่งที่กำลังจะทำผิดจริยธรรมหรือไม่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): มีให้เข้าไปอบรมในระบบ e-learning เรื่องจริยธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): มีการให้พนักงานสอบเพื่อ ได้รับการรับรองด้านจริยธรรม จาก PReMa

ปัจจัยที่ 8 มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): แผนการดำเนินงานระยะสั้นคือในแต่ละปีเราจะ ทำผลการดำเนินงานของบริษัทให้ออกมาได้ดีตรงตามเป้าหมายที่เราตั้งกันไว้ตอนต้นปี ในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านการเงิน หรือด้านบุคลากร ส่วนแผนการดำเนินงานระยะยาวนั้นเราจะมุ่งสู่การเป็นผู้นำอันดับหนึ่ง ในอุตสาหกรรมยารักษาเบาหวานและโรคอ้วนของโรค ด้วยการยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): แผนการดำเนินธุรกิจระยะสั้นคือการดูแล และตอบสนองความต้องการของบริษัทด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี ตามนโยบายและกลยุทธ์ที่ management team สรุปออกมาแต่ละปี ส่วนแผนระยะยาวคือ สรรหาและพัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความสามารถที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยผลักดันให้บริษัทเป็นผู้นำด้านการดูแลผู้ป่วยเบาหวานและ โรคอ้วน และแน่นอนว่าแผนระยะยาวมีความสำคัญกว่าแผนระยะสั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): แผนระยะสั้นคือทำยอดขายในส่วนของผลิตภัณฑ์อินซูลินให้ได้ตามเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ในแต่ละปี ๆ ไป ส่วนแผนระยะยาวก็คือช่วยผลักดันให้ผู้ป่วยเบาหวานได้เข้าถึงยาที่ฉีดอินซูลินที่ดี และเหมาะสมกับผู้ป่วยให้ได้มากที่สุด รวมถึงการทำให้บริษัทเป็นบริษัทที่เป็นผู้นำด้านบริษัทยาเบาหวานและ โรคอ้วนอันดับหนึ่งของโลก ให้ความสำคัญกับแผนระยะยาวมากกว่าแผนระยะสั้นเพราะมันเหมือนเป็นเป้าหมายปลายทางที่เรายึดไว้ในการทำงาน

ปัจจัยที่ 9 การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational change)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): แผนการพัฒนาองค์กรจะเน้นไปที่การพัฒนาคนเป็นหลัก ส่วนการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดนั้น ทุก ๆ ปีจะมีการคิดแผนสำรองต่าง ๆ ไว้อยู่แล้ว แต่กรณีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดก็ต้องประชุมกันให้เร็วที่สุดเพื่อให้ได้รูปแบบในการตอบสนองกับเหตุการณ์นั้น อย่างเช่น COVID-19 เราเป็นบริษัทแรก ๆ ที่ประกาศให้พนักงานทำงานที่บ้าน และเป็นบริษัทแรก ๆ ในอุตสาหกรรมที่มีการสื่อสารกับลูกค้าในเรื่องแผนการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): แผนการพัฒนาองค์กรของผมนั้นจะเน้นไปที่บุคลากรเป็นหลัก เน้นรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและพร้อมพัฒนาเข้ามาอยู่ในองค์กร การพัฒนาที่คนก็เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กรอยู่แล้ว ส่วนการรับมือกับสิ่งไม่คาดคิด โดยปกติบริษัทมีแผนสำรองกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้อยู่บ้าง แต่ถ้ามีเหตุการณ์ที่ไม่อยู่ในแผนสำรอง ก็จะมีการตั้ง Crisis team ที่มาจากทีมผู้บริหารและตัวแทนจากทุกแผนกของบริษัทในการช่วยกันออกแบบ และ ตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่นกรณี COVID-19 ที่บริษัทก็ตั้ง Crisis team เช่นกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ปกติบริษัทมีแผนรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ และในส่วนการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดนั้นที่ยังไม่มีแผนนั้น เป็นหน้าที่ของ management team ก่อนอันดับแรก ซึ่งจะมีการประชุมคิดแผนการรับมือออกมาอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองกับสถานการณ์ดังกล่าว ดังตัวอย่างกรณี COVID-19 นั้น จากแผนของเราที่ตอบสนองและสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้าต่าง ๆ อย่างรวดเร็วทำให้เรายังอยู่รอดแถมยังมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

ปัจจัยที่ 10 ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจในภาพรวม มาจากการประชุมของทีมผู้บริหารเป็นหลัก โดยผู้ถือหุ้นจะอยู่ในส่วนของการตรวจสอบการดำเนินงานมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): บริษัทมีการเปิดให้ซื้อขายหุ้น ในตลาดหลักทรัพย์ จึงมีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก แต่อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจโดยภาพใหญ่ก็จะอยู่ที่ทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยที่ผู้ถือหุ้นมีส่วนตัดสินใจน้อยในเรื่องของการดำเนินงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ผู้ถือหุ้นไม่ได้มีส่วนตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก ๆ แล้วการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงาน จะขึ้นอยู่กับทีมผู้บริหารของบริษัท ผู้ถือหุ้นเขาก็มีการประชุมกันของเขาจะเป็นรูปแบบการคอยสอดส่อง ตรวจสอบ มากกว่า

ปัจจัยที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): มีกิจกรรม ช่วยเหลือสิ่งแวดล้อมทุกปี อย่างปีล่าสุดก็ไปปลูกป่าโกงกางที่จังหวัดชลบุรี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): มีกิจกรรม CSR ไปปลูกป่า อยู่เรื่อย ๆ ปีละครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): มีการรณรงค์ลดใช้ถุงพลาสติกในออฟฟิศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): มีกิจกรรม ปลูกป่าเวลาที่มีกิจกรรม outing ตลอด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): วัตถุที่นำมาทำปากกายนัดทำจากวัสดุที่ย่อยสลายได้ออกซิเจนกับน้ำเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): มีการจัดกิจกรรมไปปลูกป่าในทุก ๆ ปี ปีละครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): รณรงค์การใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): มีไปปลูกป่าเวลาที่มีงานประชุมต่างจังหวัดทุกครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ปลูกป่าโกงกางที่จังหวัดชลบุรี และลดการใช้พลาสติกในออฟฟิศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): รณรงค์ให้พนักงาน paperless ลดการใช้กระดาษ เอกสารใดใช้เป็นรูปแบบไฟล์ได้ก็ไม่ต้องปริ้นออกมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): มีโครงการรณรงค์นำพลาสติกเข้ามาใช้ในออฟฟิศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): มีกิจกรรมไปปลูกป่าเวลาที่มีประชุม outing

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): แยกขยะในออฟฟิศ เพื่อสะดวกและง่ายต่อการกำจัดขยะประเภทต่าง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): องค์กรมีกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องประจำปีทุกปี อย่างล่าสุดก็มี กิจกรรมปลูกป่าโกงกาง และลดการใช้พลาสติกในออฟฟิศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): มีการใช้กระดาษ reuse ให้ครบ 2 หน้า แล้วก็มีปลูกป่าปีละครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): มี device ที่รักโลก คือปากกาที่ใช้ชนิดยาลงของบริษัทย่อยสลایได้ด้วยตัวเองไม่เป็นมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): มีโครงการ circular for zero ลดผลิตขยะและพลาสติก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): มีไปปลูกป่าปีละครั้งเพื่อเพิ่มต้นไม้ให้โลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): มีกิจกรรม CSR ปีละครั้ง ปีล่าสุดไปปลูกป่าโกงกางมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1): วรรณคดีเรื่อง paperless ให้ใช้กระดาษให้น้อยที่สุด และ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): มีการรณรงค์ go green มีแคมเปญลดโลกร้อนต่าง ๆ และมีกิจกรรมปลูกป่าปีละครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): มีกิจกรรมไปปลูกป่าเป็นประจำ ช่วยเพิ่มออกซิเจนให้โลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): เรามีฟิล์มไบโอที่ย่อยสลาย มันก็ดีตรงลดโลกร้อน เพราะไบโอมันย่อยง่ายกว่าถุงพลาสติก ก็ขายกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): มีการแยกขยะก่อนทิ้ง ตามถังขยะประเภทต่าง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): บริษัทมีโครงการที่ชื่อว่า circular for zero เป็นการโครงการเพื่อรณรงค์เรื่อง หยุดการใช้พลาสติกเพียงครั้งเดียว เช่น ในชีวิตประจำวันหากต้องการใช้วัสดุพลาสติกให้ใช้มากกว่าหนึ่งครั้ง และหากเป็นไปได้ไม่ควรนำวัสดุที่ทำจากพลาสติกเข้ามาใช้ออฟฟิศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): วัสดุที่นำมาทำสินค้าของบริษัท เช่น ปากกาชนิดยาลงอินซูลิน สำหรับผู้ป่วยเบาหวาน ทำมาจากวัตถุดิบที่สามารถย่อยสลายเองได้ และยังมีกิจกรรมที่ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ ปี ที่เพิ่งไปเข้าร่วมล่าสุดก็คือ โครงการปลูกป่าโกงกางที่จังหวัดชลบุรี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): มีกิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมเป็นแผนในกิจกรรมหลักที่บริษัทต้องมีทุกปี และมีโครงการ circular for zero เพื่อโปรโมตให้ทุกคนรักษาสิ่งแวดล้อมรวมถึงให้พนักงานร่วมกันคิดโปรเจกต์ในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อชิงเงินรางวัลอีกด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): บริษัทพาไปปลูกป่า ตามจังหวัดต่าง ๆ ปีละครั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): มีนโยบายการลดใช้ถุงพลาสติกในออฟฟิศ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): มีการแจกถุงผ้ารักโลก ให้พนักงานได้ใช้แทนการใช้ถุงพลาสติก

ปัจจัยที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): มีการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรทางการแพทย์ในการศึกษาต่อ
 ยอดเฉพาะทาง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): มีการไปเลี้ยงอาหารเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): ให้ความรู้เรื่องยาสามัญประจำบ้านกับชุมชน และบริจาคผู้
 ยาสามัญประจำบ้าน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาแพทย์ พยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): สร้างห้องพยาบาลตามโรงเรียนต่าง ๆ ในต่างจังหวัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): มีพานักงานไปเลี้ยงอาหารกลางวันเด็กด้อยโอกาสที่บ้าน
 เด็กกำพร้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): มีกิจกรรม CSR ทาสีให้กับโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี ส่วนตัว
 เคยเข้าร่วมกิจกรรมนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): มีบริจาคเพื่อช่วยเหลือ COVID-19

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ให้ความรู้เรื่องยากับชาวบ้านในชุมชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ให้ทุนการศึกษากับแพทย์ที่ต้องการศึกษาต่อเฉพาะทางด้าน
 ต่าง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): มีโครงการปันจักรยานระดมทุนเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): มีบริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือ COVID-19

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): สร้างห้องพยาบาลในโรงเรียนตามต่างจังหวัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): บริจาคผู้ยาสามัญประจำบ้านให้กับชุมชนตามต่างจังหวัด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): มีกิจกรรม CSR บริจาคจักรยานให้บ้านเด็กกำพร้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): กิจกรรม CSR ทาสีโรงเรียนใหม่ที่จังหวัดชลบุรี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): มีโครงการให้ทุนการศึกษากับ นักศึกษาแพทย์ พยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): มีกิจกรรมเพื่อสังคมทุกปี เช่นปีล่าสุดไปเลี้ยงอาหารเด็กพิการ
 ที่ศูนย์เลี้ยงเด็กพิการด้อยโอกาส และมอบทุนการศึกษา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ที่ผ่านมามีได้ร่วมกิจกรรมกับองค์กร
 คือ มอบจักรยานให้บ้านเด็กกำพร้า และเลี้ยงอาหารกลางวันกับเด็กพิการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1): มีกิจกรรมให้ความรู้เรื่องยากับชาวบ้านและชุมชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): บริษัทมีให้ทุนสนับสนุนการอบรมวิชาการแก่บุคลากรทาง
 การแพทย์ เพื่อพัฒนาความรู้และมาใช้ต่อยอดให้เกิดประโยชน์กับสังคม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): บริจาคตู้ยาสามัญประจำบ้านให้กับชุมชน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): โครงการปั่นจักรยานระดมทุนช่วยเหลือผู้ป่วยเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): บริจาคเงินช่วย COVID-19

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): มีโครงการปั่นจักรยาน เพื่อณรงค์และระดมทุนเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ป่วยเบาหวานที่ด้อยโอกาส และมีโครงการช่วยเหลือสังคมอื่น ๆ เกี่ยวกับเด็ก เช่น ให้ความรู้เรื่องยาสามัญประจำบ้านกับสถานเลี้ยงเด็กกำพร้า จัดทำห้องพยาบาลให้กับโรงเรียนชนบท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): มีให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาทางการแพทย์เพื่อที่จะได้นำไปเรียนต่อในด้านที่สนใจ และมีโครงการเพื่อให้ผู้ป่วยเข้าถึงยาหลากหลายโครงการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ด้วยความที่เป็นบริษัทฯ จึงมีโครงการในการให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นโครงการเข้าถึงของผู้ป่วยด้อยโอกาส โครงการให้ทุนการศึกษากับคณะแพทยศาสตร์และพยาบาลศาสตร์เพื่อสนับสนุนการศึกษาพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): มีกิจกรรม CSR ประจำปี ซึ่งมีกิจกรรมช่วยเหลือสังคมอยู่ด้วยทุก ๆ ปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): ให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาแพทย์ พยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): บริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือสถานการณ์ COVID-19

ปัจจัยที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): มีการส่งพนักงานขายไปดูแลลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนลูกค้าก็จะมีคิดที่ดี คอย support กัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G1): 2 คอยดูแลเรื่องงานประชุมวิชาการที่ลูกค้าสนใจและ
ลงทะเบียนให้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): มีการส่งคนไปเทรนให้ความรู้ distributor ในเรื่องของ
ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานที่ต้องใช้ร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): Support ดูแลเรื่องงานประชุมทางการแพทย์ต่าง ๆ ทั้งใน
และต่าง ประเทศ เพื่อให้ลูกค้าได้เพิ่มพูนความรู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G2) ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G1): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): ช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เป็นลูกค้าของ
บริษัท เช่น ลูกค้าโรงพยาบาลทางบริษัทจะมีการดูแล support เรื่องงานประชุมอบรมทางวิชาการให้กับ
บุคลากรของโรงพยาบาลที่เป็นลูกค้าลูกค้าไม่ว่าจะเป็น แพทย์ เกษตกร พยาบาล อย่างต่อเนื่อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G2): มีพนักงานคอยดูแลสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ในส่วน
ของคู่ค้านั้นก็จะมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันมีการประชุมอบรมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์
และก็ร่วมกันแก้ปัญหาในบางกรณี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2): มีนโยบายในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แต่ส่วนตัวคิดว่า
ยังไม่รอบด้านครบถ้วนทุกส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดูแลก็เช่น อย่างเรื่องชุมชน ก็มีการทำ
CSR ให้กับชุมชนทุกปี เช่น บริจาคจักรยาน บริจาคสามัญประจำบ้าน ให้ผู้ด้อยโอกาส

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2): ไม่ทราบว่าบริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรบ้าง

ปัจจัยที่ 14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): ถ้าถามถึงอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทคงโตกว่านี้ประมาณ 80% และมี business unit ที่ใหญ่มาก ๆ 2 unit คือ โรคเบาหวาน และ โรคอ้วน ถ้าคิดถึง 2 โรคนี้ใคร ๆ ก็ต้องคิดถึงบริษัทเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมยาเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่านี้ มีพนักงานมากมาย และมียาที่ออกมารักษาผู้ป่วยและครอบคลุมโรคมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): บริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้น เป็นผู้นำด้านการผลิตยารักษาเบาหวานของโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): มีพนักงานมากมาย อาจมีออฟฟิศที่ใหญ่โตขึ้น ใคร ๆ ก็คงอยากมาทำงานที่นี่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): เป็นบริษัทยาเบาหวานอันดับหนึ่งของโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): เมื่อนึกถึงโรคเบาหวาน โรคอ้วน ทุกคนก็จะนึกถึงบริษัทเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): เป็นผู้นำด้านยารักษาโรคเบาหวานและยารักษาโรคอ้วนของโลก และมีผลิตภัณฑ์ยาใหม่ ๆ ใน pipeline ที่เกี่ยวข้องกับโรคเบาหวานและโรคอ้วน รวมถึงมีการคิดค้นยาให้กับโรคใหม่ ๆ อีกหลายโรค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): เป็นผู้นำด้านยารักษาเบาหวานและโรคอ้วนของโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): เป็นบริษัทอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมยาเบาหวานโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): มียาออกมามากมายและเมื่อพูดถึงยาเบาหวาน ใคร ๆ ก็คงนึกถึงเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): เป็นบริษัทยาเบาหวานอันดับหนึ่งของโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): อนาคตของบริษัทคือการเป็นบริษัทยาอันดับหนึ่งในตลาดยารักษาเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): ขนาดบริษัทคงใหญ่ขึ้น เพราะมียาที่มีประสิทธิภาพใน pipeline อีกมากมาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): บริษัทมั่นคงเพราะมียาใน port เยอะ และหุ้นก็น่าจะขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): มียาที่ครอบคลุมผู้ป่วยในทุกรูปแบบ ทำให้ใคร ๆ ก็ใช้ยาจากบริษัท ทำให้บริษัทเป็นผู้นำด้านการรักษาโรคเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): เป็นอันดับหนึ่งในตลาดยาโรคเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมยาเบาหวานระดับโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): บริษัทใหญ่โตขึ้น มีพนักงานและตำแหน่งมากกว่านี้อีกมากมาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G1): เป็น market leader ในการคิดค้นมิติใหม่ของโรคเบาหวาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): เป็นบริษัทยาเบาหวานอันดับหนึ่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): มียาใหม่ ๆ ออกมาอีกมากมาย และคนในบริษัทคงเยอะกว่านี้อีกมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): เติบโตไปเรื่อย ๆ มีผลิตภัณฑ์ยาใหม่ ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): เป็นผู้นำด้านยารักษาโรคเบาหวานของโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): มีการคิดค้น และพัฒนาเพื่อรักษาเบาหวาน และโรคอ้วนใหม่ ๆ ออกมาเรื่อย ๆ โดยที่คำนึงถึงประสิทธิภาพของยาและคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยเป็นหลัก เพื่อให้บริษัทก้าวสู่การเป็นผู้นำในวงการธุรกิจยาเบาหวานและโรคอ้วน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): ทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทก็คือ บริษัทจะโฟกัสไปที่ยารักษาโรคเบาหวานและโรคอ้วน โดยจะมีการลงทุนในตลาดดังกล่าวเป็น priority ดัน ๆ แต่ก็ยังคงคิดค้นและพัฒนาการรักษาโรคในกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น โรคความผิดปกติของไขมันในเลือด โรคฮีโมฟีเลีย โรคอัลไซเมอร์ โรคไขมันพอกตับ เป็นต้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): มุ่งสู่การเป็นอันดับหนึ่งในตลาดยารักษาเบาหวานและโรคอ้วน โดยบริษัทให้ความสำคัญกับธุรกิจตลาดนี้เป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): มีผลิตภัณฑ์ยารักษาเบาหวานและโรคอ้วนออกมามากมาย ทำให้ยอดขายบริษัทเติบโตและเป็นอันดับหนึ่งในตลาด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): เป็นบริษัทที่ใหญ่กว่าปัจจุบันอีกหลายเท่าเนื่องจากประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และเป็นบริษัทยาเบาหวานอันดับหนึ่งของโลก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): เป็นบริษัทด้านยาเบาหวาน และโรคอ้วน อันดับหนึ่งของโลก

ปัจจัยที่ 15 การตัดสินใจ (Decision making)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): บริษัทให้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เราเกี่ยวข้องอย่างเต็มที่ และให้เสนอความคิดเห็นอยู่ตลอด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): 2 มีอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): 2 มีอำนาจตัดสินใจในหน้างานเบื้องต้น แต่ถ้ามีปัญหาต่อก็จะเป็นหัวหน้าตัดสินใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): 2 การร่วมตัดสินใจกับหัวหน้าโดยตรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): มีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ สามารถวางแผนและทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): 2 ตัดสินใจได้เกือบทุกเรื่อง แต่มีบางเรื่องก็มีปรึกษาหัวหน้าเพื่อร่วมประกอบการตัดสินใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): 2 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ก็จะในระดับ management team

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): มีอำนาจในการตัดสินใจที่เยอะ หัวหน้าให้อำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่งานของเราเอง โดยหัวหน้าจะทำตัวเป็นที่ปรึกษา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ในการทำงานทุกวันนี้ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆคนละครั้ง ๆ กับหัวหน้า โดยหากมีเรื่องต้องตัดสินใจ จะมีการปรึกษาหารือกันและค่อยสรุปออกมาร่วมกันว่าจะตัดสินใจแบบใด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ตัดสินใจได้เต็มที่ แต่ก็จะมีหัวหน้าคอยให้คำปรึกษาอยู่บ้างเวลาที่มีปัญหา แต่เขาก็จะให้เราเป็นผู้ตัดสินใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): 2 กลาง ๆ การตัดสินใจบางส่วนยังต้องปรึกษาหัวหน้าและช่วยกันตัดสินใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): เต็มที่เลย ขึ้นอยู่กับเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ให้ตัดสินใจได้เองเลย และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมตนเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): มีการให้อำนาจการตัดสินใจเป็นทอด ๆ ขึ้นกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจมีอำนาจเต็มที่ในขอบเขตงานที่เราดูแล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดขึ้นอยู่กับเราตัดสินใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดของบริษัทขึ้นอยู่กับ management team (ทีมผู้บริหาร) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะมี การนำความเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ด้วย ส่วนถ้าเป็นงานในขอบเขตโดยตำแหน่งงานของเราเองนั้นเรามีอำนาจในการตัดสินใจร้อยเปอร์เซ็นต์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): มีอำนาจในขอบเขตหน้าที่ของตัวเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): ให้อำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): 2 อำนาจการตัดสินใจถ้าเป็นเรื่องใหญ่ ๆ จะขึ้นกับทีม management team ถ้าเป็นระดับปฏิบัติงานก็มีอำนาจเต็มที่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): อำนาจการตัดสินใจเยอะมาก หัวหน้า open ให้อำนาจหมด
 ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): 2 มีอำนาจปานกลาง บางเรื่องต้องให้หัวหน้าตัดสินใจ
 ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): 2 มีส่วนร่วมกับการตัดสินใจร่วมกับหัวหน้างานคนละ

ครั้งทาง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): อำนาจการตัดสินใจเยอะมาก เกือบทั้งหมดตัดสินใจเอง
 ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): มีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจ แต่ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง

กับตัวเองนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): อำนาจการตัดสินใจสุดท้ายจะขึ้นกับ management team ซึ่งเป็นตัวแทนจากแผนกต่าง ๆ โดยรับฟังความคิดเห็นจากแต่ละแผนกประกอบการตัดสินใจในระดับบริษัท ส่วนตัวได้รับอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่เนื่องจากเป็นทีมผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): อำนาจการตัดสินใจทั้งหมด มีจากพนักงานทุกคน ที่ช่วยกันแสดงความคิดเห็นผ่านตัวแทนแผนกของตนเอง มายังทีมผู้บริหาร อำนาจในการตัดสินใจของเราจะเต็มที่ตัดสินใจได้เองเลยในงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): มีการกระจายอำนาจให้กับพนักงานแต่ละระดับได้ตัดสินใจได้เองเลยในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบดูแล ส่วนของเราได้รับอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ในงานของตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทกับทีมผู้บริหารระดับสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): 2 หัวหน้าให้อำนาจตัดสินใจ 50/50 แบ่งกันกับหัวหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): 2 อำนาจการตัดสินใจปานกลางคนละ ครั้ง ๆ กับหัวหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): อำนาจในการตัดสินใจเยอะ หัวหน้าให้อำนาจอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-management)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): บริษัทมีการมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนทำงานแต่ละงานของตนเองเป็นงาน ๆ ไป ก็คิดว่าเราสามารถทำงานได้ด้วยตนเองด้วย เพราะมันทำให้เกิดอิสระทางความคิดของเรา เราสามารถทำได้ แต่สุดท้ายเขาก็จะมาดูตอนสุดท้ายอีกทีนี่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): หน้าที่คือทำยอดขายผลิตภัณฑ์ยาให้กับบริษัท ด้วยการส่งต่อยาให้กับผู้ป่วยผ่านตัวกลางคือแพทย์ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาเรื่องยาให้กับแพทย์ โดยมีการควบคุมผ่านระบบ CRM ของบริษัทที่ชื่อว่า IO SELAS

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตัวเรา และมี KPIs เป็นตัวควบคุมการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): งานที่ได้รับมอบหมายคือการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ยากับผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม (แพทย์) และทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้จัดการฝ่ายขายกำหนด โดยผู้จัดการฝ่ายขายจะโฟกัสไปที่ยอดขายเป็นหลักไม่ได้เข้ามาควบคุมสั่งการว่าต้องทำอะไรบ้างในแต่ละวัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทตั้ง โดยมีเป้าหมายยอดขายเป็นตัวกำหนดและควบคุมการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): มีการมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม และท้าทายกับความสามารถ โดยควบคุมการทำงานด้วยระบบ CRM

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): ให้ข้อมูลกับบุคลากรทางการแพทย์ตามความเหมาะสม ควบคุมการทำงานด้วย KPIs ที่บริษัทตั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยถูกควบคุมด้วย KPIs ในการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): เป็นที่ปรึกษาของพนักงานขายในบริษัท เพื่อเป็นตัวช่วยให้ยอดขายถึงเป้าหมาย ควบคุมการทำงานด้วยระบบ CRM และ KPIs

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): งานที่ได้รับมอบหมายก็คือจัด marketing event เพื่อโปรโมตผลิตภัณฑ์ยาในบริษัท คอยช่วยเหลือพนักงานขายในส่วนที่พนักงานขายต้องการ โดยมี KPIs ที่เป็นผู้กำหนดร่วมกับผู้บริหารตอนต้นปี เข้ามาควบคุมการทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): งานที่มอบหมายเป็นงานเรอานัดและเหมาะสมกับความสามารถ ก็คือการดูแลทีมขายให้ทำยอดขายได้ถึงเป้าหมาย และควบคุมด้วย Sales target

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): งานที่ได้รับกำลังดีไม่ได้เยอะไปและมากไปและเป็นงานที่ชอบอยู่แล้ว บริษัทควบคุมการทำงานด้วย KPIs

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ดูแลทีมขายให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่บริษัทตั้ง ถูกควบคุมด้วยระบบ CRM และ KPIs ของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): ดูแลทีมขายให้ทำยอดขายเติบโตไปข้างหน้าและเป็นที่ปรึกษาให้ผู้แทนยา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): สร้างทีมขายที่มีประสิทธิภาพ ในการไปให้ข้อมูลและสร้างยอดขายให้กับบริษัท ตัวควบคุมก็คือ Target sales ที่บริษัทตั้งให้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่เราเรียนจบมาด้านนี้ ซึ่งเรารอานัด ตัวควบคุมงานก็คือ KPIs ที่บริษัทกำหนดให้ในแต่ละปี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): ให้ข้อมูลยาและทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทตั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): เป็นที่ปรึกษาด้านยาให้แก่บุคลากรทางการแพทย์ที่เป็นลูกค้าของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): ทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่บริษัทตั้ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): ให้ข้อมูลยาของบริษัทแก่บุคลากรทางการแพทย์ และคอยเป็นที่ปรึกษาในการใช้ยา ถูกควบคุมด้วย KPIs ที่บริษัทตั้งไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2): ทำยอดขายให้ได้ตามที่บริษัทตั้งเป้าหมาย ถูกควบคุมด้วย target sales ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2): มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัดของเรา และถูกควบคุมด้วย KPI

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2): ทำยอดขายยาให้ได้ตามที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้ ตัวควบคุมการทำงานคือระบบ CRM ของบริษัท และ KPIs ที่บริษัทตั้ง

ปัจจัยที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): ส่วนมากจะต่างคนต่างทำงานมากกว่า เพราะแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบไม่เหมือนกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): การทำงานร่วมกันขององค์กร จะเน้นให้แข่งขันกันเองในบริษัท เพราะสุดท้ายบริษัทก็จะเกิด result ที่ดีที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): ไม่ได้ collaborate กันเท่าไรหรอก แล้วแต่คนมากกว่าแต่ตัวเราไม่ได้ไต่กับใคร ทำงานคนเดียว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): การทำงานร่วมกันมันดีนะ แต่ที่นี้ทุกคนดูแข่งขันกันมากกว่าจะทำงานร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): ไม่มีการทำงานในรูปแบบเป็นทีมในบริษัท แต่ถ้าถามความรู้สึกเมื่อต้องทำงานเป็นทีมก็คือทำได้ ก็โอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ไม่ค่อยสื่อสารกันระหว่างพนักงานเท่าไร การทำงานร่วมกันเลยไม่ค่อยมี เพราะแต่ละคนก็ทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบไป แต่ถ้าให้ทำร่วมกันก็ทำได้นะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ไม่มีการทำงานร่วมกันในบริษัท ถ้าต้องทำก็ทำได้ โอเค

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): รู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายต้องทำคนเดียวถึงจะสำเร็จ แต่ถ้าได้ทำร่วมกับคนอื่นก็ทำได้นะ ก็ดีได้ลองฝึกบริหารเรื่องคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ในบริษัทอยู่กันในรูปแบบ competitors ถ้าต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นคงรู้สึกอึดอัด เนื่องจากต้องมาแข่งกันเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): แต่ละคนจะแข่งขันกัน รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมนั้นยาก เพราะทุกคนคอยจะแย่งผลประโยชน์กันอยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): องค์กรมักเน้นให้เกิดการ collaboration กันภายในองค์กร แต่ในทางปฏิบัตินั้นไม่สามารถทำได้ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ยาของบริษัทที่ออกมักแข่งขันกันเอง ทำให้แต่ละคนเกิดการแข่งขันกันทำงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): รู้สึกคินะ เมื่อต้องทำงานกันหลาย ๆ คน งานเสร็จเร็วดี แต่ที่บริษัทนี้ค่อนข้างแข่งขันกันเองทำให้การทำงานร่วมกันลำบาก และพบได้น้อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ไม่มีการทำงานร่วมกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ไม่มีการทำงานเป็นทีมในบริษัท มันแย่มากไม่มีความร่วมมือกัน สิ้นค้าแข่งกันเองในบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): ไม่เห็นการทำงานเป็นทีมในบริษัท ส่วนตัวไม่ชอบทำงานเป็นทีม ชอบทำงานคนเดียวมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): มีการทำงานเป็นทีมบ้างเวลามีกิจกรรมกลางของบริษัทที่ต้องร่วมกันจัดงาน แต่โดยเนื้องานปกติจะไม่ได้มีการทำงานร่วมกันเท่าไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): ซบซ้อน แข่งกันเอง ไม่มีการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ถ้าให้ทำ ก็ทำได้ไม่มีปัญหาอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): คิดว่าไม่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในบริษัทนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): แต่ละคนก็รับผิดชอบตัวเองไม่ได้โยกงานกับใคร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): ปกติทำงานคนเดียว แต่คนอื่นไม่แน่ใจว่ามีทำงานร่วมกันไหม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): ไม่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมในบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): ต่างคนต่างทำงาน ไม่ทำงานร่วมกับใคร ปกติไม่ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น เพราะมีหลายอย่างต้องจัดการ ถ้าให้เลือกทำงานคนเดียวดีกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): ไม่เห็นการทำงานร่วมกันนะ รู้สึกว่าต่างคนต่างทำงาน แต่ถ้าได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นก็ทำได้

ปัจจัยที่ 18 วัฒนธรรม (Culture)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): ให้ความสำคัญกับความสำเร็จเป็นหลัก เน้น Achievement

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): มุ่งผลลัพธ์ เน้นการเจริญเติบโตไปข้างหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): มีการแข่งขันกันประสบความสำเร็จภายในองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): ให้ความสำคัญ ยกย่องคนที่ประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): Result focus ไม่ว่าคุณจะทำอย่างไร ไม่มีใครสนใจวิธีการทำงานของคุณ แต่องค์กรจะสนใจผลงานสุดท้ายของคุณว่าออกมาอย่างไรมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): มุ่งการ Achievement เป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): Result focus, Achievement

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ไม่ย่อหย่อนต่อคุณภาพ เน้นการเติบโตและประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ให้คุณค่าและให้เกียรติคนที่ผลงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): คนหนึ่งถึงผลงานของแต่ละคนเป็นหลัก คนที่ทำงานเก่งจะมีตัวตน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): Achievement

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): Flexible เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ทุกคนค่อนข้างเป็นโปรเฟสชันนอล ทำให้เราต้องรีบพัฒนาตัวเอง เพราะเมื่อเราทำไม่ได้หรือไม่เก่งส่วนตัวจะรู้สึกกดดันมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): มุ่งความสำเร็จเป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการเจริญเติบโต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ทุกคนให้ความสำคัญกับการประสบความสำเร็จเป็นหลัก หากมีพนักงานคนใดทำงานไม่ดี หรือทำงานไม่ได้ อาจจะต้องถูกกดดันให้ลาออก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): มุ่งความสำเร็จประกอบกับความสัมพันธ์ของพนักงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): Achievement

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): มุ่งเน้นให้มีการเจริญเติบโต

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): ยกย่องคนที่ประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำยอดขายให้โตขึ้นมาก ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): มีการแข่งขันกันที่สูงในองค์กร ทุกคนเลยให้คุณค่ากับผลงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): วัฒนธรรมที่ต้องพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): Achievement เป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): มีวัฒนธรรมที่มุ่งพัฒนาให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จก้าวหน้าไปข้างหน้าและให้คุณค่ากับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): สนับสนุนให้ทุกคนพัฒนาตัวเอง เพื่อความสำเร็จของตนเองและองค์กร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): วัฒนธรรมที่ให้เกียรติและยกย่องบุคลากรจากผลงานที่เขาทำ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): โฟกัสกับความสำเร็จของบริษัทเป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): Result focus

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): Achievement เป็นหลัก

ปัจจัยที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): มีระบบ e-learning ให้ทุกคนเข้าไปเรียนรู้ในเรื่องที่ตนเอง
อยากรู้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ผ่าน company meeting โดยการใส่โปรแกรม MS Team
มีการบรรยายและสอนในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งที่พนักงานควรทราบ เช่น การรายงานใช้ยาไม่ถูกต้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): ระบบ e-learning

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): บริษัทมีการแบ่งปันความรู้ผ่านอีเมล เมื่อมีข้อมูลความรู้
ใหม่ ๆ บริษัทมักส่งอีเมลเพื่อแจ้งให้พนักงานทราบ ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับยาใหม่ หรือแนวทาง
ในการรักษาโรค เพื่อที่จะได้นำไปคุยกับแพทย์ ส่วนการจัดเก็บข้อมูลจะอยู่ใน Drive Y

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): Company meeting มีคนมาคอยแชร์ความรู้หลาย ๆ อย่าง
เช่น การรายงานอาการข้างเคียงที่เกิดจากการใช้ยา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): Drive Y มีข้อมูลหลาย ๆ อย่างอยู่ในนั้น เช่น เอกสารเสนอ
ยาเข้าบัญชีโรงพยาบาล เอกสารกำกับยาของยาแต่ละตัว เป็นต้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): บริษัทแบ่งปันความรู้โดยการจัดอบรมเทรนนิ่ง และเก็บ
รักษาข้อมูลต่าง ๆ ไว้ใน Drive Y เป็นหลัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): e-learning เป็นแหล่งรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): Drive Y เป็นที่เก็บรวบรวมข้อมูลกลางของบริษัทที่ทุกคน
สามารถเข้าถึงได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): E-learning เป็นระบบที่ออกแบบให้พนักงานได้เข้าไปเรียนรู้
และพัฒนาตนเองในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งพนักงานสามารถเข้าจากนอกออฟฟิศก็ได้ สามารถหาความรู้เมื่อ
อยู่ที่บ้านก็ได้ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในออฟฟิศ ส่วนการเก็บข้อมูลบริษัทจะเก็บไว้ในออนไลน์ drive ที่
เรียกว่า drive Y ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): แผนก IT ได้จัดทำระบบ e-learning ไว้ให้พนักงานได้เข้า
ไปเรียนรู้และมีแบบทดสอบที่พนักงานทุกคนต้องทำให้ผ่านเกณฑ์ตามเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นเกณฑ์

ในการประเมินผลงานประจำปีอีกด้วย ส่วนการเก็บข้อมูลจะเก็บในคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของบริษัท และมี share drive ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้เพื่อแบ่งปันข้อมูลกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ความรู้ทุกอย่างที่จำเป็นกับพนักงานแต่ละคนอยู่ในระบบ E-learning ของบริษัท โดยพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปศึกษาและพัฒนาตนเองได้จากระบบนั้น ส่วนการจัดเก็บข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ จะอยู่ใน Drive Y

ปัจจัยที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): ไว้วางใจได้ในบางคน ส่วนใหญ่จะไว้วางใจคนในทีมเดียวกัน มากกว่าคนนอกทีม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): ถ้าเป็นเรื่องสำคัญก็ไว้วางใจ คนอื่นได้น้อย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): ไว้วางใจในตัวพนักงานบางคน เพราะแต่ละคนมีนิสัยไม่เหมือนกัน ไว้วางใจได้ไม่เท่ากัน หรือบางคนก็ไว้วางใจไม่ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ไว้วางใจได้ แต่ไม่ทั้งหมดก็ต้องดูดี ๆ ว่าเรื่องอะไรด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ปลอดภัยสุดคือการอย่าเพิ่งไว้วางใจใครถ้ายังรู้จักกันไม่ดีพอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ไม่ค่อยไว้วางใจใครเท่าไรนัก เพราะเราไม่รู้ว่าใครลึก ๆ แล้ว เป็นอย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): ในส่วนของลูกน้องตัวเองไว้วางใจทุกคน แต่สำหรับบุคคลากรคนอื่น ๆ ในบริษัทก็ไม่ได้ไว้วางใจทุกคน เราเลือกที่จะไม่พูดดีกว่าถ้าไม่ใช้ในลูกน้องหรือหัวหน้าโดยตรงของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): ก็ไว้วางใจเป็นบางเรื่อง บางคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): ขึ้นอยู่กับว่าเรื่องอะไรมากกว่า แต่ยอมรับว่าไม่ได้ไว้วางใจทุกคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): ไม่ได้ไว้วางใจทุกคน แต่ส่วนมากก็ไว้วางใจนะ เพราะแต่ละคนที่ผลงานดี จะดูที่ผลงานเป็นงานหลัก เขาเป็นว่าถ้าผลงานดีก็ไว้วางใจได้ แต่ถ้าใครที่ผลงานไม่ดีก็คงต้องดูกันอีกทีว่าสาเหตุเกิดจากอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): ถ้าเป็นลูกน้องเราโดยตรงส่วนมากเราไว้วางใจนะ แต่กับแผนกอื่น หรือทีมอื่น ก็ไม่ได้ไว้วางใจมากนัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): ไว้วางใจได้บ้าง ไม่ได้บ้างเป็นเรื่องปกติของการทำงาน จะให้ไว้วางใจทุกคนมันก็เป็นไปได้ยาก เพราะแต่ละคนก็มีที่มาที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ที่เรียนรู้มาต่างกัน

ปัจจัยที่ 21 นวัตกรรม(Innovation)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): ดีมากกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ลงทุนในเรื่องนี้เพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): ชอบนวัตกรรมเพราะช่วยเราทำงานได้เยอะ ประหยัดเวลา และเพิ่มความแม่นยำให้มากขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): มีความสำคัญกับองค์กรมาก ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทส่วนตัวคิดว่ายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): มีความสำคัญในยุคนี้ เพราะทุกอย่างอยู่บนอินเทอร์เน็ต การลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทเพียงพอต่อความต้องการแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): คุณทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงานได้มาก ปัจจุบันคิดว่าเพียงพอแล้วที่บริษัทมี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): ดี ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): มาช่วยให้ชีวิตง่ายขึ้นเยอะ ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่ายังไม่เพียงพอ ควรเพิ่ม speed internet อย่างแรก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): สำคัญมาก เข้ามาช่วยให้สะดวกสบายมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่อง กาดิตต่อสื่อสารกันในองค์กร ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): ช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้นส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ช่วยให้ทุกอย่างง่ายขึ้นสะดวกขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทำให้ทำงานสะดวกสบายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสื่อสาร แต่มันก็เป็นดาบสองคมนะ เพราะข้อเสียมันก็มีเช่นสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และบริษัทก็มีการลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยเพียงพอหรือยัง ส่วนส่วนตัวคิดว่ายังไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในงานที่เป็นอยู่ตอนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): ทำให้เราสะดวกสบายมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): มีประโยชน์ ช่วยงานง่ายขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีเพราะว่ามันจะเข้ามาทำให้ชีวิตสะดวกมากขึ้น ช่วยทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวม ๆ ก็เพื่อความสะดวกสบาย และทุกวันนี้บริษัทก็จัดหาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้ามาช่วยในการทำงานเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): ลดระยะเวลาในการทำงาน ทำให้สำเร็จได้เร็วขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทเพียงพอแล้วในตอนนี้อยู่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): ดี สะดวก ทำงานได้ผลงานออกมามากขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทยังไม่เพียงพอคงไม่มีอะไรที่ทำให้รู้สึก ว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): ช่วยเพิ่มความความสะดวกสบายในการทำงาน ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): เพิ่มข้อได้เปรียบเมื่อต้องแข่งขันกับคู่แข่ง ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): ช่วยทำให้ทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นยังไม่เพียงพอ ยังขาดบางอย่างเช่น Apple pencil ไว้ใช้กับ iPad

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): ชอบ เพราะทำให้เราก้าวทัน โลก และชีวิตดีขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): ช่วยเรื่องการติดต่อสื่อสารอย่างมาก เช่นเวลาประชุมกันข้ามประเทศก็ช่วยประหยัดค่าเดินทางด้วย ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): ทำให้สะดวกสบายมากขึ้นในการทำงาน ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): สร้างข้อได้เปรียบเมื่อเรามีเทคโนโลยีที่ดีกว่า ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่ายังไม่เพียงพอต่อความจำเป็นของพนักงานที่ต้องใช้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอีกมาก ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): เทคโนโลยีและนวัตกรรม เมื่อก่อนอาจเป็นแค่สิ่งที่เข้ามาช่วยให้เราทำงานง่ายขึ้น แต่ปัจจุบัน เทคโนโลยีและนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงตัวช่วยแล้ว แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี อาจคงง่าย ๆ ว่าถ้าองค์กรไม่มีคอมพิวเตอร์หนึ่งวันซึ่งเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานมาก ๆ ธุรกิจวันนั้นจะเป็นอย่างไร การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรมีเยอะมาตั้งแต่เทคโนโลยีและนวัตกรรมการค้นคว้า การผลิตยาที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การนำระบบ CRM เข้ามาในการดำเนินการของบริษัท เป็นต้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จะต้องเหมือนใคร ยิ่งมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่คิดว่ายิ่งได้เปรียบกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ เพราะจะเข้ามาช่วยเราประมวลผล วิเคราะห์ และทำงานได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทมีการลงทุนในเทคโนโลยีหลายส่วน เริ่มตั้งแต่การคิดค้นยา ก็ใช้เทคโนโลยีแล้ว จนถึงระบบหลังบ้านที่ทำกันตอนนี้ก็มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมเข้ามาช่วยในการทำงานอีกมากมาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G1): นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นส่วนที่จะเข้ามาช่วยให้ธุรกิจ ดำเนินไปได้อย่างง่ายและรวดเร็ว รวมถึงมีประสิทธิผลมากขึ้นอีกด้วย แต่ก็ต้องระวังเพราะมีข้อดีก็มีข้อเสีย นวัตกรรมบางอย่างอาจมาเพิ่มความยุ่งยากให้กับบางส่วนก็ได้ ส่วนการลงทุนในเรื่องนี้เราจะเป็นคนร่วม ตัดสินใจมากกว่าเวลาที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาไม่ได้เป็นคนนำเข้านวัตกรรมเข้ามาในบริษัทโดยตรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3): ทำให้ผลงานออกมาดีมากขึ้น มีประสิทธิภาพ ส่วนการลงทุน ในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3): ช่วยทำให้บริษัทก้าวทันโลกอยู่เสมอ ส่วนการลงทุนใน นวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G3): ทำให้โลกของทุกคนใกล้กันมากขึ้น สะดวกสบายมากขึ้น ส่วนการลงทุนในนวัตกรรมของบริษัทคิดว่าเพียงพอแล้ว

ปัจจัยที่ 22 ความผูกพันของ พนักงาน (Staff engagement)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): เงิน และ คนบางคน ความรู้สึกกับองค์กร ก็เรื่อย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3): สิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานในองค์กรนี้คือ เงินและสวัสดิการ ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรนี้คือ ทำไปเพื่อเงิน ให้ได้เงินมา ไม่ได้มีความรู้สึกผูกพัน วันหนึ่งเราอาจไป ทำงานที่อื่น หาประสบการณ์ใหม่ ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G3): เงิน ส่วนความรู้สึกต่อองค์กรคือ หนักใจจัง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G3): เงิน เพื่อนร่วมงานบางส่วน ความรู้สึกกับองค์กรเฉย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เยอะดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ ก็โอเคนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ ควรมีความสามัคคีกันมากกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3): ค่าตอบแทน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เป็นบริษัทที่ Work life balance

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3): เงิน และค่าตอบแทน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เฉย ๆ ไม่มี อะไรพิเศษ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3): ค่าตอบแทนที่บริษัทให้ ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เฉย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3): สิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้คือ total income (รายได้รวม) ส่วนความรู้สึกที่มีต่อองค์กรก็คือ ไม่ได้มีปัญหาอะไรให้ต้องกังวลเกี่ยวกับองค์กร ก็เรื่อย ๆ ดูเป็นบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ที่ดี คู่มือขนาดที่ยาวไกล สวัสดิการที่ดีนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G3): Total income ความรู้สึกต่อองค์กร คือ สามารถทำงานได้โดยไม่มีปัญหา เป็นบริษัทที่มียาคู่มือขนาด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ ก็ดีนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): สิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานในองค์กรนี้คือ สวัสดิการ เงินค่าตอบแทน และการที่บริษัทนี้มักให้โอกาสคนในบริษัทได้เจริญเติบโตในหน้าที่การ เช่น ได้ลงทำในตำแหน่งที่ก้าวหน้ากว่าเดิม ส่วนความรู้สึกต่อบริษัทตอนนี้ก็คือ เฉย ๆ ทำงานไปไม่ได้มี loyalty ใด ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): เงินค่าตอบแทน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เฉย ๆ ก็ทำงานไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ แข่งกันเองในบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เฉย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): เงินค่าตอบแทน ความรู้สึกต่อองค์กร ก็เป็นองค์กรที่ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): ค่าตอบแทน ความรู้สึกต่อองค์กร เฉย ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ จ่ายค่าตอบแทนดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3): รายได้จากการทำงาน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ ก็ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G3): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กรให้เกียรติการตัดสินใจของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G3): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กรมีการแข่งขันกันสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G3): Income ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G2): เงิน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ ก็ดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G2): รายได้ ความรู้สึกต่อองค์กร เป็นองค์กรที่มีแต่คนเก่ง ๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2): เงินค่าตอบแทน ความรู้สึกต่อองค์กร คือ เฉย ๆ ไม่ได้ผูกพันอะไร

ปัจจัยที่ 23 คุณภาพ (Quality)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G2): มีแผนควบคุมคุณภาพคอยดูแล โดยเฉพาะเรื่องสินค้าผลิตภัณฑ์ยาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ในการผลิต โรงงานผลิตมีมาตรฐาน GMP ดังนั้นมั่นใจได้ในเรื่องของคุณภาพของสินค้าจากบริษัท

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G2): คุณภาพของสินค้าและบริการเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับบริษัท โดยมีตัวควบคุมหลายอย่าง เช่น แผนก QC

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G2): มีฝ่าย QC คอยตรวจสอบคุณภาพของสินค้าอยู่แล้วส่วนความเห็นที่มีต่อสินค้าผลิตภัณฑ์ยาและบริการของบริษัทถือว่าอยู่ในระดับดี คือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี โดยโฟกัสที่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและพยายามตอบโจทย์ลูกค้าให้ได้มากที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G2): มีการให้ QC ตรวจสอบก่อนที่สินค้าจะออกสู่ตลาด ทำให้สินค้าของบริษัทมีคุณภาพได้มาตรฐาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2): มีแผนตรวจสอบคุณภาพที่ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพโดยตรง ส่วนคุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัทที่เป็นสินค้าคุณภาพดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2): มีการให้องค์กรภายนอกมาตรวจสอบบ้างเป็นครั้งคราวในเรื่องการควบคุมคุณภาพโดยเฉพาะด้านบริการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G2): มีแผนควบคุมคุณภาพ ดูแลเรื่องนี้อยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G2): QC จะเป็นผู้ดูแลเรื่องคุณภาพของสินค้าตั้งแต่มาถึงประเทศไทย จะมีการสุ่มตรวจคุณภาพของยาทุก Lot เพื่อให้มั่นใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2): มีมาตรฐานต่าง ๆ ระดับสากลเข้ามาจับ เพื่อให้แต่ละแผนกทำตาม เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ทำให้สินค้าของบริษัทมีคุณภาพในระดับพรีเมียม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G1): นโยบายเรื่องสินค้าและบริการของบริษัทคือ ต้องส่งต่อผลิตภัณฑ์ยาที่ดี มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพให้กับผู้ป่วย ส่วนในเรื่องของบริการนั้นบริษัทต้องมีพนักงานที่บริการด้านการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ยาที่เก่งและมีประสิทธิภาพและได้รับความไว้วางใจจากแพทย์ ส่วนการควบคุมคุณภาพนั้นบริษัทมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพอยู่แล้ว และในการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ยานั้นบริษัทจะมีมาตรฐานการผลิตเช่น GMP เข้ามาควบคุมการผลิตดังนั้นจึงมั่นใจได้ว่าคุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์ยาและบริการของบริษัทมีคุณภาพที่ดีอย่างแน่นอน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G1): บริษัทมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพยาทั้งจากที่โรงงานผลิตที่ประเทศเคนมาร์กเอง และหากนำส่งมาที่ประเทศไทย ก็จะมีฝ่ายตรวจสอบคุณภาพยาที่ประเทศไทยคอยตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้มั่นใจว่ายาที่ส่งต่อให้คนใช้นั้นดีและมีประสิทธิภาพ ส่วนการบริการ

ส่วนมากเป็นการบริการด้านข้อมูลยาและผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะควบคุมตั้งแต่การรับพนักงานที่ทำหน้าที่นี้เข้ามาเลยต้องมีcriteria ตามที่กำหนด และเมื่อรับเข้ามาแล้วก็จะมีการจ้างบริษัททำสำรวจการบริการกับลูกค้า เช่น แพทย์ เภสัชกร ตามสถานพยาบาลที่เป็นลูกค้าของเรา พร้อมนำผลสำรวจดังกล่าวมาปรับปรุงพัฒนาบริการต่อไปอีกด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G2): นโยบายเรื่องคุณภาพสินค้าและบริการอยู่ในข้อหนึ่งของ essential ในการทำงานของบริษัท คือ เราจะไม่ย่อหย่อนต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยบริษัทมีการควบคุมคุณภาพในทุกส่วนตั้งแต่ R&D ฝ่ายผลิต ยันฝ่ายขายดูแลลูกค้า เช่น การที่โรงงานผลิตยาของบริษัทได้รับมาตรฐาน GMP และมาตรฐานของโรงงานผลิตยาระดับโลก เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าซึ่งคือ ผู้ป่วย และ บุคลากรทางการแพทย์จะได้รับสินค้าและบริการที่ดี

