

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ธัญมณีนันท์ พานิช¹

บทคัดย่อ

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์เชิงรุก มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้วยแนวคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจความแตกต่างในปัจเจกบุคคล เสริมสร้างทีมงานที่มีจิตวิญญาณแห่งการมีคุณภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานก้าวสู่ความเป็นผู้นำยอมรับข้อผิดพลาด และเห็นว่าข้อผิดพลาดเป็นโอกาสการเรียนรู้ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ชี้แนะ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้ร่วมงาน กระตุ้นจิตวิญญาณในการทำงานร่วมกัน เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม และการมีคุณธรรม ตลอดจนเน้นการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองด้วยการใช้สติปัญญา

จากกรณีศึกษาลักษณะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจขนาดใหญ่พบว่า การบริหารงานผ่านวิสัยทัศน์ ต้องอาศัยการสื่อสารจากนโยบายสู่การปฏิบัติการ ด้วยกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังมีการสร้างระบบรองรับ เช่น ระบบพี่ช่วยน้อง ระบบยื่นหน้าเสาะง ระบบการพูดคุยยามเข้าก่อนทำงาน กล้องรับฟังความคิดเห็น การรับประทานอาหารกับผู้บริหารสูงสุดหมุนเวียนทุกแผนก การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ร่วมมือร่วมใจโดยผ่านเครื่องมือสร้างสุข การสร้างความเข้าใจในการทำงานโดยใช้ KRA ที่ยอมรับทุกฝ่าย การส่งผ่านคำขวัญนำคิดประจำวัน ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความสามารถ และจ่ายโบนัสครึ่งปี การมีสวัสดิการพิเศษ เช่น ให้หยุดพักเพื่อไปทักทายต่อผู้มีพระคุณ เป็นต้น รวมทั้งการจัดการอบรมทั้งในและต่างประเทศ ใช้วิธีการอบรมแบบ On The Job Training สร้างทีมอาวุโสที่มีประสบการณ์มาให้คำแนะนำรุ่นน้อง และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ตลอดจนการใช้คำถาม “ทำไม” เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา และยังเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผู้นำยังบริหารงานโดยเน้นคุณธรรม มีศีลธรรมเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และรับใช้สังคมชุมชนโดยรวม

¹ รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้นำเป็นผู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดความผูกพันและความรักในองค์กร ตลอดจนการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม (OCB: Organizational Citizenship Behavior) ผู้นำในองค์กรมีหลายลักษณะ เช่น ผู้นำมีบารมี (Charisma) ผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Approach) ผู้นำตามพฤติกรรม (Behavioral Approach) ผู้นำใช้อำนาจ (Power Influence Approach) ผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Approach) และผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach) (Yukl, 1994 and Maurik, 2002) เป็นต้น ลักษณะผู้นำที่ได้รับการยอมรับตามทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่คือ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะบริหารงานโดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างแรงจูงใจ (Empowerment) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้วิสัยทัศน์ สร้างวัฒนธรรมการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม (Moral Agents) (Bass, 1997) ดังนั้นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจึงมีลักษณะเด่น 3 ประการคือ เน้นการทำงานร่วมกัน (Team) ดำเนินถึงการเปลี่ยนแปลง (Change) และมีวิสัยทัศน์ (Vision) (Maurik, 2002)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจของไทยหลังภาวะวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2541 ได้มีผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอยู่หลายแห่ง เมื่อมีการส่งมอบงานและปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ ผู้นำลักษณะเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้นำมาปฏิบัติในกระบวนการบริหารงาน นับเป็นกระบวนทัศน์ใหม่² (New Paradigm) ของผู้นำด้านการบริหาร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอยู่มากมาย อาทิเช่น Mosley (1996) มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงความแตกต่างจากผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนในประเด็นหลักดังนี้

	ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Approach)	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach)
คุณลักษณะ	- เน้นกิจกรรมการมีบทบาทในองค์กรที่ชัดเจน - มีการพัฒนาการบริหารงานแบบตอบสนอง (Reactive)	- เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน - มีการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงาน - เน้นคุณภาพของงาน - มีการพัฒนาการบริหารงานแบบมีความคิดริเริ่ม (Proactive)
การสร้างแรงจูงใจ	เน้นการสร้างแรงจูงใจด้วยวัตถุ เช่น สิ่งของ เงิน เป็นต้น	เน้นคุณค่าของผู้ร่วมงาน
อำนาจ	ตามประเพณีนิยมที่ปฏิบัติกัน	ตามความสามารถและคุณลักษณะพิเศษ เติบโต
มุ่งเน้น	ผลที่ได้จากการปฏิบัติ	ผลตามวิสัยทัศน์
ผู้ร่วมงาน	- แสวงหาความมั่นคงในการทำงาน - มุ่งสนองตอบความต้องการตนเอง	- มุ่งทำประโยชน์ต่อองค์กร - ทำงานมากกว่าได้รับมอบหมาย - เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ที่มา: Management Leadership in Action, 1996, P.415

² กระบวนทัศน์ (Paradigm) เป็นคำที่ Thomas S. Khun ได้เขียนในหนังสือ The Structure of Scientific Revolution ในปี ค.ศ. 1970 โดย Khun เชื่อว่ามนุษย์มีแบบแผนความคิดในสมองที่เรียกว่า Paradigm ทำหน้าที่เก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับข้อมูลชุดเดิมที่มีอยู่ คำว่า Paradigm มาจาก Para = Beside และ digm มาจาก Example ในความหมายเดิมคือ Model or Pattern โดย Khun จะรวมถึงการเชื่อมโยง (Articulation) อีกด้วย

สำหรับ Bass (1999) ได้เห็นคล้อยกับ Mosley (1996) ในเรื่องผู้นำควรพัฒนาผู้ร่วมงานให้รับรู้ ภารกิจ และวิสัยทัศน์องค์กร จูงใจผู้ร่วมงาน สนใจผลประโยชน์องค์กร โดยพิจารณาจากพฤติกรรม 4 ประการ (Four I's) ได้แก่

- I_1 = **Idealized Influence** ผู้นำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือผ่านวิสัยทัศน์และการมีคุณธรรม
- I_2 = **Inspiration Motivation** ผู้นำต้องกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน (Team Spirit) ให้เชื่อมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- I_3 = **Intellectual Stimulation** ผู้นำจะกระตุ้นผู้ร่วมงานแก้ปัญหาด้วยการใช้ปัญญา มีความริเริ่ม และเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา (Reframing)
- I_4 = **Individualized Consideration** ผู้นำต้องคำนึงถึงเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นที่เล็งเนนนำการทำงานและส่งเสริมศักยภาพของผู้ร่วมงาน

สำหรับ Peter Senge (1999)³ ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Visions) โดยผ่านการกระตุ้นให้องค์กรและทีมงานดำเนินตามภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และเป้าหมาย (Goals) มีระบบความคิดเป็นองค์รวม (Holistic Approach) ที่เห็นแนวทางของแผนและการแก้ไขอย่างชัดเจน

ผู้นำจะต้องเป็นนักออกแบบ (Designer) ของระบบต่างๆในองค์กรให้เกิดระบบการเรียนรู้ที่สามารถทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ในการจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ และสามารถพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ตลอดจนผู้นำอยู่ในฐานะของครูที่จะช่วยทำให้คนอื่นเข้าใจและร่วมมือ

ทฤษฎีของ Warren Bennis⁴ เกี่ยวกับผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง จะเน้นให้ผู้นำต้องรู้จักตนเอง (Self-knowledge) และสร้างตนเอง (Self-Invention) เป็นกระบวนการตลอดชีวิต ภายใต้ผู้นำต้องรู้และสร้างตนเป็นครูที่ดีของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง เข้าใจและพิจารณาไตร่ตรองปัญหา ยินดีรับความผิด สนับสนุนความคิดที่แตกต่าง เข้าใจศักยภาพผู้ร่วมงาน และมีวิสัยทัศน์ ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความเติบโตในองค์กรและก้าวหน้า

จากทฤษฎีและแนวคิดผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวข้างต้น เป็นตัวอย่างพอสรุปในภาพรวมได้ว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์เชิงรุก มุ่งการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายแห่งการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน เข้าใจความแตกต่างในปัจเจกบุคคล เสริมสร้างแรงจูงใจ โดยการให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ภายใต้การสร้างทีมงานที่มีจิตวิญญาณแห่งการมีคุณภาพ

³ Peter Senge ได้เขียนในหนังสือ The Dance of Change (1999) โดยมีพื้นฐานจาก The Fifth Discipline Field Book (1994) และ The Leader's New Work: Building Learning Organization (1990)

⁴ Warren Bennis (1999) เป็นนักคิด นักเขียนเกี่ยวกับผู้นำจำนวนมากกว่า 20 เล่ม และบทความประมาณ 750 เรื่อง ได้ทำวิจัยสอบถามผู้นำในอเมริกาจำนวน 90 บริษัท พบว่า ส่วนประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำได้แก่ มีวิสัยทัศน์นำทาง มีความเพียรอดทนที่จะบรรลุเป้าหมาย มีความรู้ทันแรงกล้าแห่งแรงบันดาลใจ (Inspiration) มีความซื่อสัตย์ ยอมรับจุดอ่อนและจุดเด่นอย่างตรงไปตรงมา มีความอยากรู้อยากเห็น มีความกล้าหาญ ผู้นำต้องสงสัยทุกสิ่ง ต้องยอมรับความเสี่ยง ความผิดพลาดไปสู่การเรียนรู้

เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานก้าวมาสู่ความเป็นผู้นำ ยอมรับข้อผิดพลาด และเห็นว่าข้อผิดพลาดจะเป็นโอกาสให้เกิดการเรียนรู้

ตัวอย่าง⁵ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กรณีศึกษาในประเทศไทย อาทิเช่น บ้านไร่กาแฟซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก ผู้นำได้นำการบริหารงานโดยใช้แนวคิดวิถีของความเป็นคนไทย ผสมผสานกับการบริหารงานอย่างมีระบบด้วยแนวคิดตะวันตก และแฝงปรัชญาของพุทธศาสนา เพื่อทำให้องค์กรมีคุณภาพและแก้ปัญหาด้วยปัญญา ตลอดจนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในการทำงาน สำหรับกรณีศึกษา เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ “แบรนต์” ยอดซูเปอร์ ซึ่งเป็นบริษัทต่างประเทศมาเปิดธุรกิจในประเทศไทย เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีวิสัยทัศน์และพันธกิจมาจากบริษัทแม่ แต่มีการบริหารงานโดยผู้นำเป็นคนไทย ได้นำหลักการบริหารตะวันตก ผสมผสานกับแนวคิดทางตะวันออก มีการเน้นเรื่องคุณธรรมและการใช้ชีวิตตามคำสอนในพุทธศาสนา ในเรื่องมีชัยมาปฏิบาท คือ ทางสายกลางทำให้องค์กรก้าวหน้าอย่างรวดเร็วได้รับการยอมรับจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กรณีศึกษาบ้านไร่กาแฟ⁶

การเริ่มธุรกิจของบ้านไร่กาแฟ ภายใต้การดำเนินงานโดยบริษัท ออกแบบไร่นา (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2540 โดยใช้ชื่อว่า “บ้านแรก” ต่อมาได้เปิดกิจการขายสู่สถานีบริการน้ำมันเจ็ท (JET) และสวนกาแฟที่ซอยเอกมัย ภายใต้ชื่อบ้านไร่กาแฟ ธุรกิจขยายตัวจนถึงปัจจุบันมีสาขามากกว่า 90 สาขา

เนื่องจากบ้านไร่กาแฟเป็นธุรกิจที่มีพันธมิตรคือ สถานีบริการน้ำมัน ดังนั้นลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นผู้เดินทางด้วยรถยนต์ส่วนบุคคล ซึ่งมีฐานะทางสังคมระดับกลางขึ้นไป เป็นผู้มีความสนใจในการดื่มกาแฟสดและต้องการความทันสมัยที่มีเอกลักษณ์ ดังนั้นบริษัทจึงออกแบบร้านเป็นทรงไทยมีหน้าจั่วเป็นรูปสามเหลี่ยมประยุกต์ ใช้ตราสินค้าแบบไทยมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย นอกจากกาแฟสดแล้วยังมีกาแฟและชาสำเร็จรูปพร้อมดื่ม หนังสือสำหรับนักเดินทางและขนมสำหรับรับประทานกับกาแฟ มีการขยายธุรกิจต่อเนื่องโดยทำเป็นส่วนเกษตรและสวนดื่มกาแฟ

นอกจากนี้ยังพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ดูทันสมัยสามารถเก็บความหอมและรสชาติกาแฟสดได้อีกด้วย เนื่องจากคุณภาพวัตถุดิบและการบริการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมด้วยสุนทรียภาพและทัศนียภาพที่ร่มรื่นของบ้านไร่กาแฟ จึงตั้งราคาจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าราคากาแฟทั่วไป มีการส่งเสริมการตลาดโดยใช้พนักงานขายที่มีคุณภาพในการชงกาแฟให้ได้รสชาติมาตรฐานบ้านไร่กาแฟ และมีลีลาที่ดึงดูดใจทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้มีการส่งเสริมการขายร่วมกับสถานีบริการน้ำมันและการส่งเสริมการขายของบริษัท รวมทั้งมุ่งเน้นการให้ข่าวผ่านสื่อมวลชน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มเป้าหมายและกระตุ้นให้เกิดการทดลองดื่ม

บริษัท ออกแบบไร่นา (ประเทศไทย) จำกัด มีโครงสร้างองค์กรอยู่ในรูปแบบที่สอดคล้องกับสังคมไทย เพื่อให้พนักงานเข้าใจง่าย โดยใช้ชื่อเหมือนฝ่ายปกครองของกระทรวงมหาดไทยได้แก่ สำนักงานโยธาซึ่งประกอบด้วย

⁵ เนื่องจากทฤษฎีผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีการกล่าวถึงในช่วงปี ค.ศ. 1995-2000 และมีการนำมาปฏิบัติ ต้องรอผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยระยะเวลา ดังนั้นกรณีศึกษาบ้านไร่กาแฟ และเซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด จึงเป็นกรณีศึกษาที่ทำการช่วงปี ค.ศ. 2003-2004 ซึ่งอยู่ในช่วงหลังทฤษฎีผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงประมาณ 5-6 ปี

⁶ คัดย้อมมาจาก The Best Practice ในหัวข้อ ภาวะผู้นำธุรกิจ SMEs ของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ดำเนินการวิจัยและเขียนเป็นกรณีศึกษาโดย รศ.ธัญมณีนุช พาณิชย์ (2003)

สำนักกลางดูแลด้านทรัพยากรบริษัท และด้านพาณิชย์ กับสำนักภูมิภาคซึ่งดูแลภาค เขต กลุ่ม และบ้าน แยกย่อยลงไปตามลำดับ

ปรัชญาขององค์กร (Organizational Philosophy)

การออกแบบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งสร้างธุรกิจไทยให้ก้องโลกด้วยการนำสินค้าพื้นถิ่นสู่สากล ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ภายใต้การบริการที่เป็นเลิศ ด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เท่าทันกระแสโลก

ภารกิจ (Mission)

1. บริษัทจะสร้างตราสินค้าไทยและรสชาติแบบฉบับกาแฟไทย ให้ได้การยอมรับในระดับสากล
2. บริษัทจะสร้างสุนทรียภาพการบริโภคภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสมคงความเป็นบ้านไร่กาแฟ
3. บริษัทจะพัฒนาสินค้าพื้นถิ่นให้มีคุณภาพระดับสากลและขยายผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค
4. บริษัทจะสร้างทีมงานที่ดีมีคุณธรรม มีจิตสำนึกการให้บริการ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และความเป็นไทย
5. บริษัทจะสร้างองค์กรให้มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นสากลและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ

ผู้นำบ้านไร่กาแฟได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานสู่วิสัยทัศน์และการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมด้วยความเต็มใจให้เกิดความร่วมมือของพนักงานในองค์กร มุ่งเน้นการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและมีศีลธรรมดังนี้

1. การบริหารงานสู่วิสัยทัศน์ โดยการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

เมื่อผู้นำองค์กรมีนโยบายและเป้าหมายธุรกิจที่ชัดเจน จึงต้องมีการสื่อสารผ่านระบบขององค์กรสู่พนักงานให้เข้าใจในทิศทางเดียวกันเพื่อมีผลต่อการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด สามารถประสานงานและร่วมมือกัน เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ วิธีการที่ผู้บริหารแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติได้แก่สื่อสารนโยบายของบริษัทสู่ผู้บริหารทุกระดับผ่านที่ประชุม และให้ผู้บริหารทุกระดับกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายในแต่ละช่วงเวลา จากแผนงานสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนงานโดยการกำหนดตารางการทำงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจน

เมื่อแผนงานและแผนปฏิบัติการได้รับอนุมัติจากที่ประชุม ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะนำนโยบาย แผนงานและแผนปฏิบัติการไปประชุมชี้แจงในฝ่ายของตนเอง ให้รับทราบถึงภาระหน้าที่ในช่วงเวลานั้น โดยผู้บริหารแต่ละระดับชั้นจะได้รับทราบอย่างทั่วถึง ได้เข้าใจอย่างชัดเจนและร่วมใจกันที่จะผลักดันแผนปฏิบัติการให้เป็นจริง จึงกำหนดให้มีการประชุมทุก 15 วัน และประชุมใหญ่ทุกปี เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้ซักถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็น โดยผ่านผู้บังคับบัญชาของตนก่อนจะเข้าที่ประชุมระดับสูงของบริษัทเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงพร้อมส่งผู้บริหารไปช่วยเหลือในพื้นที่ เนื่องจากจุดขายแต่ละจุดอยู่ห่างไกลกัน ดังนั้นแผนปฏิบัติงานต้องชัดเจน ลดปัญหาและอุปสรรคการทำงานในระดับปฏิบัติการอย่างมาก

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติจะสัมฤทธิ์ผลได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จึงมีการสร้างคุณค่า (Value) ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้วิธีการให้ผู้นำทุกระดับ ให้คำปรึกษาเป็นผู้คอยให้คำชี้แนะวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์และภาระกิจขององค์กรโดยวิธีผ่านโครงการที่ช่วยน้อง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากพนักงานมีความแตกต่างกันในระดับการศึกษา การอบรมเลี้ยงดูและสาขาตั้งอยู่ห่างไกลกัน ความเข้มแข็งของระบบพี่เลี้ยงจึงมีความจำเป็นในการหล่อหลอมพนักงานให้เข้าใจวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีระบบการสื่อสารภายในองค์กร เช่น จดหมายเวียน การประชุมพนักงาน และการใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น โทรศัพท์มือถือ โทรสาร เพจเจอร์ เป็นสิ่งสำคัญต่อการติดต่อหรือสร้างความพึงพอใจในระหว่างปฏิบัติงาน

2. ผู้นำผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน

ผู้นำได้สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสุขและเป็นอิสระในการทำงาน รวมทั้งสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างสายสัมพันธ์ในองค์กรดังนี้

2.1 จัดกิจกรรมสายใยสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดกีฬาภายในบริษัทเป็นประจำทุกปี การเลี้ยงฉลองเทศกาลสำคัญ เช่น วันปีใหม่ และการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม เทียวชมบ้านไร่กาแฟ มีพิธีรดน้ำดำหัว บายศรีสู่ขวัญ เป็นต้น

2.2 เครื่องมือสร้างสุขแก่พนักงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานมีที่พึ่งที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตได้ ความสุขของคนในองค์กรจะสร้างพลังในการทำงาน ดังนั้นบริษัทจึงให้พนักงานเขียนปัจจัยที่จะทำให้มีความสุขลงในแบบฟอร์มที่กำหนดและนำข้อมูลที่ได้จากการเขียนของพนักงาน รวบรวมเป็นกลุ่มแยกประเภทและให้ฝ่ายจิตวิทยาแปลความออกมาเป็นรูปธรรมและอีก 6 เดือนจะมีการสอบถามซ้ำเพื่อหาข้อสรุปว่า บริษัทได้ให้ความเอาใจใส่แก่พนักงานมากน้อยขนาดไหน ไม่ว่าจะเป็นรายได้ รายจ่าย ความอบอุ่น วันหยุด สวัสดิการ บริษัทจะนำข้อมูลที่ได้รับมาสร้างกิจกรรมที่สอดคล้องเพื่อส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสร้างเครื่องมือและกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสุขให้แก่พนักงานในองค์กร และมีผลต่อการปรับปรุงกฎระเบียบของบริษัทให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.3 สวัสดิการ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม และให้ทุนการศึกษา เพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการเพิ่มวันหยุดให้อีก 1 วัน ในฐานะมีส่วนช่วยทำกำไรให้บริษัท และเพิ่มวันหยุดทั้งปีให้อีก 6 วัน นอกเหนือวันหยุดตามกฎหมาย เพื่อให้พนักงานได้ไปแสดงความกตัญญูต่อบิดามารดา และอยู่กับครอบครัว ซึ่งพนักงานสามารถระบุวันหยุดที่ต้องการได้ โดยแจ้งล่วงหน้าต้นปี นอกจากนี้ยังมีชุดเครื่องแบบพนักงาน การประกันสุขภาพ น้ำดื่มและกาแฟฟรี มอบถุงเงินเพื่อทำบุญ ซึ่งบริษัทจัดสรรกำไรส่วนเกินมากกว่าร้อยละ 25 ของกำไรที่บริษัทได้รับเป็นสวัสดิการของพนักงานเพื่อตอบแทนพนักงานที่ทำความดีให้แกบริษัท

2.4 การจ่ายผลตอบแทน บริษัทจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน ให้กับฝ่ายบริหารและพนักงานทั่วไป สำหรับพนักงานขายประจำสาขา จะเป็นเงินเดือนกับค่าคอมมิชชั่นซึ่งจ่ายเป็นชั่วโมงตามความสามารถและมีการจ่ายโบนัสทุก 6 เดือน แทนการจ่ายเมื่อสิ้นปี

สำหรับการจ่ายผลตอบแทนพนักงานขายประจำร้านสาขาจะขึ้นอยู่กับผลการฝึกฝนการเรียนรู้และความสามารถในการขายของพนักงาน ดังนั้นผลการขายจึงถูกประเมินโดยฝ่ายตรวจสอบคุณภาพและจะนำผลการประเมินมาเกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนด้วย บริษัทให้อำนาจในการประเมินแก่หัวหน้างานอย่างเต็มที่ เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพเพื่อการจ่ายผลตอบแทนพนักงานมี 3 ระดับ ดังนี้

มือปรูंगाแพ เป็นมาตรฐานให้บริการทั่วไป ซึ่งผลตอบแทนเริ่มต้นชั่วโมงละ 20 บาทและจะเพิ่มขึ้นอีกเป็น 21-23 บาท ถ้าความสามารถดีขึ้น

มืออาชีพ มีความสามารถเพิ่มขึ้น ผลตอบแทนชั่วโมงละ 25-27 บาท

คนต้นแบบ จะประเมินจากความสามารถเรื่องงาน มีความพยายามอดทน มีการเรียนรู้งาน สามารถตอบสนองนโยบายบริษัทได้ดี และมีคุณธรรม เป็นผู้มีน้ำใจเสียสละต่อเพื่อนร่วมงาน รู้จักตนเองให้เกียรติผู้อื่น กตัญญูต่อบิตามารดาและผู้มีพระคุณ ประพฤติตนอยู่ในขนบธรรมเนียมประเพณี ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นซึ่งผู้พิจารณาประกอบด้วย ผู้จัดการภาค ผู้ช่วยผู้จัดการเขต ฝ่ายปฏิบัติการพื้นที่ ผู้ช่วยปฏิบัติการพื้นที่ โดยกำหนดเป็นคะแนน ผลตอบแทนที่ได้ชั่วโมงละ 29-30 บาท หากมีตำแหน่งพิเศษจะบวกเพิ่ม 2 บาท/ชม. ตำแหน่งผู้ช่วยบวกเพิ่มอีก 4 บาท/ชม. เนื่องจากเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนจะเป็นความสามารถในการทำงานให้พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำสุดมีรายได้เฉลี่ยสูงถึง 6,500 บาท ซึ่งสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปในวุฒิการศึกษาเดียวกัน

2.5 ระบบพี่เลี้ยง เป็นโครงการที่สอดคล้องกับการขยายตัวขององค์กร พี่เลี้ยงจะคอยฝึกอบรมคิดให้พนักงานประจำร้านช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาในเขตของตัวเอง และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเขตอื่น แก้ไขปัญหาร่วมกัน ช่วยพนักงานประจำร้านให้สามารถแก้ไขปัญหาในสาขาที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงต้องดูแลเอาใจใส่ลูกน้องให้มีความอบอุ่นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การสร้างระบบพี่เลี้ยงที่เข้มแข็งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะพนักงานของบริษัทมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันและมาจากหลายพื้นที่ย่อมมีปัญหาในการปรับตัว อีกทั้งแต่ละสาขาที่ให้บริการอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่

2.6 การสร้างบรรยากาศการเห็นคุณค่าผู้ร่วมงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานก้าวสู่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับ ตามความสามารถ โดยไม่พิจารณาเฉพาะวุฒิการศึกษาเท่านั้นรวมทั้งให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพกันเหมือนพี่น้อง ผู้นำจะเป็นผู้ประพฤติให้เห็นเป็นตัวอย่าง และผู้นำคอยให้คำปรึกษาช่วยเหลือผู้ร่วมงาน มีการฝึกอบรมให้ทุกคนมีโอกาสพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับต่างๆ รวมทั้งการทดลองฝึกหัดการทำงานที่โรงเรียนบ้านไร่กาแฟ ก่อนออกไปปฏิบัติงานจริง

3. เป็นองค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

ผู้นำที่มีการบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติแล้วต้องมีทีมงานที่ร่วมมือร่วมใจเพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กล้าตัดสินใจภายใต้การมีข้อมูลและข่าวสารและการปลูกฝังให้พนักงานมีความสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเองอย่างมีปัญญา (Creative Thinking in Organization and Incubating Employee Effective Performance Review by Self Knowledge and Self-Invention)

โดยใช้วิธีฝึกอบรมและพร้อมด้วยการให้คำแนะนำในระบบพี่เลี้ยง ตลอดจนโครงการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยพนักงานจะเขียนวิธีการแก้ไขปัญหาส่งมาให้บริษัทเพื่อคัดเลือกวิธีการแก้ไขที่ดีเด่น เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน และเป็นข้อมูลให้บริษัทได้รับทราบข้อบกพร่องของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขในระดับองค์กรต่อไป

4. การสร้างคุณธรรม และศีลธรรมในองค์กร ตลอดจนการรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและให้การสนับสนุนชุมชน

4.1 ผู้นำได้พัฒนาจิตสำนึกของผู้ร่วมงานให้มีศีลธรรม และระลึกถึงผู้มีพระคุณโดยประกาศอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ได้ระบุเป็นเกณฑ์ข้อห้าม แต่แสดงเจตนารมณ์ไม่สนับสนุนผู้กระทำความผิด เช่น ผิดศีลธรรมหรือตีมูลค่างานขาดสติ เป็นต้น พนักงานผู้นั้นต้องลาออก แม้จะมีผลงานดีเด่น สร้างผลงานให้บริษัทจำนวนมากก็ตาม ซึ่งผู้นำได้ปฏิบัติตามเจตนารมณ์อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้มีวันหยุดพิเศษเพิ่มขึ้น เพื่อพนักงานจะได้ไปดูแลผู้มีพระคุณภายใต้การมอบขวัญถุงให้ไปตอบแทนผู้มีพระคุณ

4.2 ผู้นำมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนอยู่หลายกรณีดังนี้

4.2.1 ความรับผิดชอบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ที่ส่งมอบแก่ลูกค้าด้วยต่อด้วยโดยบริษัทคำนึงถึงวัตถุดิบที่มีคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัยที่รักษากลิ่นและรสชาติกาแฟแท้ มาตรฐานรสชาติกาแฟด้วยระบบตรวจสอบคุณภาพพนักงานชงกาแฟทุก 6 เดือน และสร้างห้องกาแฟ เป็นที่ทดลองออกแบบธุรกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อทดสอบแนวคิดใหม่ ก่อนขยายผลไปสู่การทำธุรกิจในรูปแบบที่สมบูรณ์

4.2.2 การเสริมสร้างเอกลักษณ์ไทย โดยบริษัทมีภารกิจที่จะนำตราสินค้าไทยอย่างบ้านไร่กาแฟสู่สากลด้วยการสร้างเอกลักษณ์ความเป็นไทยภายใต้การนำวิถีชีวิตและภูมิปัญญาชาวบ้านมาประสมประสานกันโดยเลือกวิถีชีวิตชาวนาไทยตามที่คุณมีความผูกพันเป็นแรงบันดาลใจให้สถาปตยกรรมของบ้านไร่กาแฟ เป็นกระท่อมหน้าจั่วมีความทันสมัย นอกจากนี้แต่ละสาขายังมีชื่อที่สะท้อนความเป็นไทย เช่น บ้านขอบคุณจะ บ้านฝากไข่ฝากผี น่องฟักสาน ณ กลางดง เป็นต้น เป็นการขอบคุณคนไทยที่ร่วมสร้างตำนานบ้านไร่กาแฟและให้การสนับสนุนธุรกิจคนไทย

4.2.3 ส่งเสริมเกษตรกรอย่างมืออาชีพ ลดช่องว่างเรื่องรายได้ โดยได้รับแรงบันดาลใจจากแนวคิดที่เห็นว่าสังคมเกษตรกร ไม่ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่บรรพบุรุษจนถึงปัจจุบัน เกษตรกรยังคงยากจนเหมือนเดิม จึงคิดหาทางให้ระบบทุนนิยมเอื้อประโยชน์ต่อสังคมเกษตรกรอย่างจริงจังบนพื้นฐานความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ตามวิถีชาวพุทธที่แท้จริง จึงร่วมมือกับกลุ่มทำเกษตรกร จัดโครงการทุ่งการเกษตรให้เป็นแหล่งศูนย์รวมแห่งสุนทรีย์ภาพด้านทัศนียภาพตามธรรมชาติผสมผสานกับบรรยากาศกาแฟสดแท้ให้บรรยากาศวัฒนธรรมแบบไทยๆ โดยเกษตรกรจะเป็นผู้ดำเนินการ

4.2.4 ความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคมไทย

- บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมดังนี้
- เป็นวิทยากรให้กับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน สถาบันที่มีชื่อเสียงมากกว่า 46 สถาบัน (87 ครั้ง) มีผู้ฟังแล้วกว่า 10,000 ราย ภายใน 4 ปี
- สนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและชุมชน มากกว่า 80 ครั้งในระยะเวลา 4 ปี
- บริจาคสิ่งของและทุนแก่หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น บริจาคกองทุนองค์การยูนิเซฟทุกเดือน เป็นต้น
- รับผลิตภัณฑ์ชาวบ้านมาจำหน่ายที่สาขา
- มอบทุนการศึกษาและทุนอนุรักษ์สัตว์ป่าหายาก
- เข้าร่วมโครงการรวมพลัง รณรงค์ นิยมไทย 2545
- เป็นตัวแทนโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ จังหวัดสระบุรี
- สร้างรายได้เพิ่มแก่ท้องถิ่น จากการรับวัตถุดิบทางการเกษตรภาคต่างๆ ในราคาสูงกว่าในตลาด

4.2.5 กิจกรรมพิเศษเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

1. โครงการทัวร์บ้านไร่กาแฟ เป็นโครงการที่ให้ผู้สนใจเข้าชมโรงงานคั่วกาแฟเป็นกลุ่มเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เรื่องวิธีการคั่วกาแฟและการปรุงกาแฟ โดยผู้ร่วมโครงการจะมีโอกาสทดลองชงกาแฟด้วยตนเอง และสามารถนำไปประกอบอาชีพได้

2. โครงการอบรมการชงกาแฟ สำหรับผู้สนใจเรียนฟรีที่บ้านไร่วิทยา เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้เรื่องกาแฟสดและการชงกาแฟ มีวัตถุประสงค์ช่วยเหลือผู้ที่ตกงานหรือมีร้านกาแฟเล็กๆ ให้มีโอกาสได้สร้างธุรกิจของตัวเองให้มีความเจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น เปิดเผยแพร่สูตรบ้านไร่กาแฟผ่านทางเว็บไซต์และจัดรูปเล่มเผยแพร่แก่ผู้สนใจ

จากกรณีศึกษาเราจะเห็นได้ว่าผู้นำบ้านไร่กาแฟมีลักษณะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยบริหารงานตามแนวทางวิสัยทัศน์ มุ่งสู่การทำงานเป็นทีมและบริหารงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนคำนึงถึงศีลธรรม คุณธรรมและสังคมโดยรวมในการบริหารงาน ทำให้องค์กรประพฤติดและปฏิบัติต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน สร้างมูลค่าทางจิตใจให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน และอยู่ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา มีความริเริ่มในการแก้ปัญหา มีความสุขและภาคภูมิใจในการทำงาน ตลอดจนเป็นคนดีของสังคมโดยมีความกตัญญู มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน สามัคคีอดทน ละอายต่อสิ่งที่ไม่ถูกต้อง โดยมีฐานความเชื่อจากศาสนาพุทธ คือ ศีลธรรม และข้อธรรมะสำหรับสัตบุรุษเป็นประเด็นสำคัญของหลักการเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

กรณีศึกษา : เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด⁷

ในปี พ.ศ. 2463 บริษัท เซเรบอส ผู้นำในด้านการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารเสริมเพื่อสุขภาพได้ขยายตลาดอาหารตราแบรนด์เข้ามาในทวีปเอเชีย โดยเริ่มที่ประเทศสิงคโปร์พร้อมทั้งตั้งโรงงานแห่งแรกในเอเชียและในปี พ.ศ. 2501 บริษัท เซเรบอส (สิงคโปร์) จำกัด ได้นำผลิตภัณฑ์ซูปลั้สกัดตราแบรนด์เข้ามาจำหน่ายให้ชาวไทย

ปัจจุบัน บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัดได้กลายเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าตราแบรนด์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในทวีปเอเชีย ผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพ เป็นที่รู้จักภายใต้ตราหมี BRAND'S แบ่งเป็น ผลิตภัณฑ์ 5 กลุ่มด้วยคือ

- ซูปลั้สกัด (Essence of Chicken)
- ซูปลั้สกัดผสมสมุนไพร (Essence of Chicken with Herbs)
- รังนกแท้ (Bird's Nest Product)
- ผลิตภัณฑ์จากผลไม้สกัดเข้มข้น (Veta Product)
- ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารชนิดเม็ดหรือแคปซูล (Tablets & Soft gelatin capsule)

⁷ ภาวะผู้นำองค์กรขนาดใหญ่ ของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ดำเนินการวิจัยและเขียนเป็นกรณีศึกษาโดยรองศาสตราจารย์ ธีรณัฐสนธิ์ญญ พานิช และอาจารย์สันติชัย คชรินทร์ (2004)

บริษัทฯ สามารถจำแนกกลุ่มลูกค้าได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. กลุ่มลูกค้าทางตรง คือ บริษัท ดีทีแฮล์ม จำกัด ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าไปยังผู้ค้าปลีกต่างๆ ทั่วประเทศไทย นอกจากนี้ลูกค้าทางตรงของบริษัทฯ ยังรวมถึงผู้จัดจำหน่ายต่างประเทศ อันมีตลาดที่สำคัญได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ จีน ญี่ปุ่น ไต้หวัน อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา และแคนาดา เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้าทางอ้อม ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้มีการกำหนดสินค้าแต่ละชนิดให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| - แบรินด์ซูเปอร์โกลด์ตรัสตันดำรับ | สำหรับกลุ่มลูกค้าช่วงอายุ 15 ปีขึ้นไป |
| - แบรินด์ซูเปอร์โกลด์สำหรับเด็ก | สำหรับกลุ่มลูกค้าช่วงอายุ 4-10 ปี |
| - แบรินด์วีต้าพรุณสกัดเข้มข้น | สำหรับกลุ่มลูกค้าช่วงอายุ 25-40 ปี |

นอกจากนี้ร้านค้าปลีกและค้าส่งที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น ก็ถูกจัดกลุ่มของลูกค้าทางอ้อมด้วยเช่นกัน

วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

“ผู้สร้างสรรค์คุณค่า มุ่งสู่การเป็นผู้นำการผลิตสินค้าบริโภคและอาหารเสริมแห่งภาคพื้นเอเชีย แปซิฟิก ด้วยการสร้างสรรค์คุณค่าแก่ พนักงาน ลูกค้า และผู้ถือหุ้นขององค์กร”

วิสัยทัศน์ของบริษัทเซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นวิสัยทัศน์เดียวกับ บริษัท เซเรบอส แปซิฟิก ประเทศสิงคโปร์ โดยมีวิธีการรวมองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวภายใต้การมุ่งเน้นความสำเร็จ และกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมพร้อมทั้งทบทวนในสิ่งที่มุ่งไปสู่จุดหมายและกำหนดปัจจัยสำคัญสู่คุณค่าแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น

พันธกิจขององค์กร (Mission)

บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด จะต้องกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลุ่มเซเรบอส แปซิฟิก รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจะปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เหมาะสมกับพันธมิตรและสภาพแวดล้อมดังนี้

ตัวอย่าง พันธกิจในปี พ.ศ. 2546 เซเรบอสมุ่งสร้างคุณค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภคอย่างยั่งยืนโดยใช้ระบบ CRM, SCM, HRM จากพันธกิจดังกล่าว ทางบริษัทได้มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญอย่างมากกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

จากวิสัยทัศน์และการตัดสินใจอย่างรวดเร็วของผู้นำ เพื่อการปรับตัวให้ทันกับโลกสมัยใหม่และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนี้

1.การกำหนดทิศทางขององค์กรสู่แนวนโยบายในการปฏิบัติ (Organizational Direction and Policy Deployment)

1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organizational Direction)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจของบริษัท จึงมีการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน โดยทีมผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจะประชุมและพิจารณาจากผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาว่าประสบความสำเร็จหรือควรปรับปรุงด้านใด ควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นอย่างไร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นข้อมูลการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กรจึงมาจากผลการดำเนินงานของแต่ละแผนก ประกอบกับข้อมูลบางส่วนจากการทำวิจัยด้านการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้าและซัพพลายเออร์ เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะช่วยตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น โดยข้อมูลดังกล่าวผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้วิเคราะห์รายงานในที่ประชุม

1.2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment)

การนำวิสัยทัศน์สู่การบริหารการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ โดยทำให้ทุกคนเข้าใจทิศทางการดำเนินงานในแนวเดียวกันภายใต้การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติแบบบนลงล่าง (Top-down) โดยผู้นำจะแจ้งนโยบายให้พนักงานระดับต่าง ๆ ผ่านระบบการประชุม รวมทั้งการสื่อสารจากผู้นำสู่พนักงานโดยตรง โดยผ่านระบบการพูดคุยในตอนเช้า (Morning Talk) ที่สำนักงานกลาง พนักงานทุกคนจะมาประชุมกันทุกเช้าประมาณ 15 นาทีเพื่อบอกเล่าถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานหรือสิ่งที่ปัญหาของแต่ละแผนก ซึ่งทุกคนจะได้แลกเปลี่ยน หรือเสนอแนะสิ่งต่าง ๆ ในเวลาดังกล่าว ส่วนโรงงานจะมีการออกกำลังกาย 5 นาที ก่อนการประชุม นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) ได้แก่ กล้องความคิดเห็นและแนะนำ (Suggestion) โดยให้พนักงานเขียนปัญหาที่ต้องการ แจ้งให้ทราบ หรือต้องการแก้ไข แล้วหย่อนลงกล่อง จากนั้นผู้นำจะเป็นผู้ตอบคำถามด้วยตนเองร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำได้สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานโดยรับประทานอาหารร่วมกัน (Lunch Meeting) เดือนละครั้ง หมุนเวียนกัน แต่ละแผนกสลับกัน ซึ่งผู้นำมีโอกาสปริศนาให้คำแนะนำกับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด

2. การมอบอำนาจและการสื่อสารภายในองค์กร (Empowerment and Communication)

2.1 การมอบหมายอำนาจ (Empowerment)

ผู้นำได้กำหนดองค์กรในแนวราบ เพื่อกระจายอำนาจการทำงานได้อย่างเต็มที่และเอื้ออำนาจต่อการดำเนินงานให้พนักงาน ก่อให้เกิดการสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย การควบคุมทรัพยากร ความรับผิดชอบ และการชี้แนะที่ชัดเจน มีความไว้วางใจต่อกัน

จากนั้นผู้นำจะอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำระดับสูงจะร่วมประชุมหารือและตกลงกันในเรื่องปัจจัยวัดของแต่ละแผนกให้มีความสัมพันธ์กัน และจึงถ่ายทอดให้แต่ละแผนกตั้งเป็น Key Result Area (KRA) และนำไปประสานต่อพนักงานในระดับปฏิบัติการต่อไปโดยพนักงานจะมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นว่า KRA ดังกล่าวสามารถปฏิบัติได้ มีความมั่นใจและเป็นอิสระสามารถตัดสินใจได้เอง

2.2 การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications)

ผู้นำมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้พนักงานสามารถสื่อสารปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยเขียนเป็นคำถาม บอกสาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งระบุชื่อและแผนกที่ทำงานจากนั้นฝ่ายช่างเทคนิคหรือวิศวกรรมจะเป็นผู้ตอบปัญหา และปัญหาคำตอบดังกล่าวจะถูกเก็บรักษาไว้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานที่ประสบกับปัญหาเดียวกันหรือคล้ายกันจะได้ศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นได้ในระบบคอมพิวเตอร์

นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์กรยังรวมถึงระบบการเสนอแนะ (Suggestion System) ที่ให้พนักงานทุกคนเขียนและหย่อนลงกล่องรับความคิดเห็น และผู้นำจะปรึกษากับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบปัญหา รวมทั้งผู้นำยังส่งคำขวัญนำคิดประจำวัน (A Quote for Today) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานผ่านระบบอินเตอร์เน็ต

3. การพัฒนาผู้ร่วมงาน การส่งเสริมและสร้างกำลังใจ ตลอดจนสร้างทีมงาน ผู้นำได้สร้างระบบการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ และการพัฒนาพนักงานด้วย วิธีการ On the job training ตลอดจนโปรแกรมฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ มีการนำระบบการบริหารแบบพี่น้องมาใช้ โดยเฉพาะที่โรงงานการใช้ระบบยีนหน้าเสาธงในตอนเช้าเพื่อความพร้อมในการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการประชุมเพื่อรายงานผลงานการดำเนินงาน เป็นการสร้างนิสัยในพนักงานตรงเวลา และมีความรับผิดชอบ มีกิจกรรมนอกสถานที่ เพื่อฝึกการทำทีม และฝึกความอดทนรวมทั้งสร้างวัน Brand's Day เพื่อสร้างทีมไปเยี่ยมลูกค้า นอกจากนี้องค์กรมีการทำสนทนาร่วมกับชมรมต่างๆ เช่นการแข่งขันกีฬาประจำปี วันครอบครัวและการท่องเที่ยวพักผ่อนประจำปี เป็นต้น

4. ผู้นำมีความคิดริเริ่มและปลูกฝังพนักงานให้มีความสามารถในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (Creative Thinking and Incubating Employee Effective Performance Review) ผู้นำได้เสนอกิจกรรมต่างๆ มาช่วยพัฒนาบุคลากรให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความกระตือรือร้นอยากเรียนรู้ ได้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วยการใช้คำถาม “ทำไม” (Why) ในการทบทวนกระบวนการระหว่างผลผลิตกับความต้องการจริง พนักงานบางกลุ่มได้มีการรวมตัวกันในวันหยุดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน แล้วนำเสนอวิธีแก้ไข ซึ่งผู้บริหารจะให้พนักงานเหล่านั้นทำงานไปพร้อมกับช่างเทคนิคที่มาแก้ปัญหาหรือซ่อมเครื่องให้ เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพวกเขาจะเกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการปลูกฝังพนักงานให้มีความสามารถในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น

ผู้บริหารได้ตั้งทีมเพิ่มคุณภาพการผลิต (Productivity Team) โดยผู้นำทีมคือ พนักงานของโรงงานที่มีประสบการณ์ค่อนข้างมาก สามารถทำงานร่วมกับทุกคน โดยจะคอยให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือและจะสอนด้วยคำถามคำตอบ (Solution) เช่น อะไร ที่ไหน เมื่อไร ฯลฯ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นต้น

5. ผู้นำปลูกฝังให้พนักงานมีความสงบ และใช้ปัญญาในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ภายใต้โครงการพัฒนาตนเอง โดยการฝึกจิตให้มีสมาธิและใช้ปรัชญาพุทธศาสนาคือความเป็นกลาง รักษาความสมดุลแห่งการดำรงชีวิต (Balance of Life) ผู้นำเป็นแบบอย่างในการประพฤติตนและอนุญาตให้ผู้ร่วมงานไปฝึกปฏิบัติ พัฒนาจิตตามสถาบันที่มีการปฏิบัติธรรมโดยไม่ถือเป็นวันลา

6. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการการสนับสนุนชุมชน (Social Responsibility and Citizenship) ผู้นำได้เน้นความรับผิดชอบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มีการผลิตด้วยโรงงานที่ทันสมัย เพื่อให้ได้สินค้าตามมาตรฐานที่กำหนดได้รับการยอมรับมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศเช่น GMP ISO 9002 ISO14000 HACCP เป็นต้น และผู้นำยังเห็นความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันมลพิษและปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดจนสร้างจิตสำนึกต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชนภายใต้โครงการแบรนด์คอรส์เวิร์ดชิงแชมป์ประเทศไทยและนานาชาติเพื่อให้เยาวชนรักการเรียนรู้ แบรินด์ซัมเมอร์แคมป์ เพื่อส่งเสริมความรู้ คุณแม่ให้ความรู้โภชนาการและการปฏิบัติตน นักประดิษฐ์และจิตรกรน้อย เพื่อ

เสริมทักษะด้านวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์แก่เยาวชน แปรนัยยังบลัด....พลังเพื่อเลือดใหม่ เป็นโครงการจัดหาเลือดให้สภาอากาศไทย นอกจากนี้ฝ่าแบริดสร้างชาเทียมเฉลิมพระเกียรติ เป็นต้น

จากกรณีศึกษา จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างระบบ และพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มาจากบริษัทแม่ ตลอดจนปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมผู้บริโภค โดยการถ่ายทอดแนวทางสู่ผู้ร่วมงานให้ดำเนินงานสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน สร้างทีมงานที่ร่วมมือร่วมใจ ภายใต้การชี้แนะให้คำปรึกษาตลอดจนการสร้างระบบของการสื่อสารและการจูงใจให้มีประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Self Knowledge and Self Invention) และสามารถดำเนินชีวิตอย่างสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Balance of life) ตลอดจนผู้นำได้สร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคม และชุมชนโดยรวม จะเห็นได้ว่าผู้นำบริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) มีลักษณะเข้าประเด็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

บทสรุป

จากกรณีศึกษาธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จะเห็นได้ว่า ผู้นำทั้ง 2 องค์กรมีลักษณะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ที่มีการบริหารงานผ่านวิสัยทัศน์เชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จของงานด้วยการเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน และบริหารงานอย่างมีคุณภาพ



บรรณานุกรม

ธัญมณีสถิตย์ พานิช, “ภาวะผู้นำ : ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”, **SMEs Good Practices**, ฝ้ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 1, โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด (มหาชน), หน้า 15-30.

ธัญมณีสถิตย์ พานิช และ สันติชัย คชรินทร์ (2547), “ภาวะผู้นำ: ธุรกิจขนาดใหญ่”, **Large Company Good Practices**, ฝ้ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Bass Bernard M., (January 1999), “Two Decades of Research and Organizational psychology”, **Journal of Organizational Psychology**.

Brisling Richard (2000), “**Understanding Culture’s Influence on Behavior**”, 2nd ed , University of Hawii.

Mosley, Donald C. and others (1996), “**Management Leadership in Action**”, 5th ed , New York Maurik.

John Van, (2002), “**Write on Leadership**”, Translation by Be Bright Book.

Yukl and Other (1991), “Theory and Research on Leadership in Organization”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Volume3.