

โครงการ“พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณบรรณฉัตร ทองกัลยา รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด
วันที่ให้สัมภาษณ์	24 สิงหาคม 2558 ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 56 นาที
ผู้สัมภาษณ์	ดร. มณฑล สรไกรกิติกุล
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวอัมพร นาดพิริยรัตน์ / นางสาวนฐมล ศุภระรุจิ

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ทำต่อองค์กร / เครือข่าย / คนไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า
มิตรผลตั้งเป้าหมายอยากให้เห็นองค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

มีความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ

ทั้งนี้ในปัจจุบันทำการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงกับมาตรฐาน เตรียมพร้อมกับการแข่งขันในระดับนานาชาติ

“...เราต้องการจะเป็น good citizen การเติบโตอย่างยั่งยืน

เราต้องการจะแตกไลน์ออกไปและขยายธุรกิจใหม่ๆ และมีเรื่องของการแข่งขัน มิตรผลของเรามาจากอ้อย

จึงมีเครื่องมือและการพูดถึงเทคโนโลยีที่มาช่วยในเรื่องของการเพาะปลูก ในส่วนของโรงงาน

เราต้องการความมีมาตรฐานระดับโลก...”

“...ทางเราจะมองสองด้าน คือ hard side คือ เรื่องของระบบและกระบวนการที่จะจัดเก็บความรู้
อีกด้าน คือ soft side คือ มิติในด้านของ people side ว่าต้องทำอะไรที่จะทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น...”

มิตรผลต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีคุณสมบัติและความสามารถ

เพื่อรองรับการเติบโตของภาคธุรกิจในอนาคต

“...(Motto) คือ คล่องตัว เชี่ยวชาญ ภาษาดี ไอทีเยี่ยม world class people competency

ซึ่งทิศทางของมิตรผลเราต้องการจะเป็น world class organization จากตอนนี้เราเป็นอันดับสี่ของโลก...”

2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

มิตรผลต้องการคนที่มีความสามารถในการทำงาน ทั้งความรู้ทางด้านทฤษฎีและความรู้ทางด้านการปฏิบัติ
พร้อมทั้งความสามารถในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร

“...Mitr Phol Way เราเชื่อในคุณค่าของคน เรามี culture ของเรา 5 ตัว ซึ่งมีการพูดถึง การใฝ่รู้เรียนรู้ innovation อยู่ ตัวที่เป็น leader attribute ใน 5 dimensions พูดถึงการพัฒนาตัวเอง การพัฒนาลูกค้ำ เราจะนำไปเชื่อมโยงการพัฒนา การโปรโมทเกี่ยวกับ talent...”

“...ต้องมีเรื่องของมืออาชีพ ความคล่องตัว ต้องมีความสามารถในการรักษาคน เมื่อก่อนคนที่ทำงานเกี่ยวกับอ้อยอาจไม่มีความรู้ด้านภาษาหรือไอที แต่ตอนนี้ไม่ได้แล้วเพราะเรานำเทคโนโลยีมาจากออสเตรเลียต้องมีความรู้เกี่ยวกับ IT...”

3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

มิตรผลใช้ Strategic Focus ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีทั้งการจัดทำ Inventory activity การจัดทำ Learning mode การจัดทำ In-house training และการจัดทำ Business case analysis

“...เป็น Strategic Focus ในด้านการพัฒนา เรามีสี่เรื่องด้วยกันหลักๆ คนส่วนใหญ่ของเราทำงานในโรงงาน ครึ่งๆก็มีวุฒิสองกว่าป.ตรี อีกครึ่งต่ำกว่าป.ตรี เราใช้ approach 70 20 10 เราหวังว่าสูตรนี้จะช่วยพัฒนาความสามารถทางด้านเทคนิค เราไม่ได้ถึงจุดที่ดีแล้ว เริ่มมีจุดเปลี่ยน...”

“...ทุกหลักสูตรเราพยายามสร้าง CoPs หลักสูตรโค้ชเราก็จะมี CoPs เพื่อแลกเปลี่ยนปัญหา และ data source เมื่อทำไปช่วงหนึ่ง จะมีการมา dialogue คุยกัน เราจัดให้ coach 1 คนมี coachee 2 คน ใช้เวลาสามเดือนในการพัฒนาเราฟังเทรนจบในสองอาทิตย์ที่ผ่านมา...”

“...การใช้เวลาจะแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง เพราะการเทรนสองวัน วันที่สองจะเป็นการฝึกปฏิบัติ โดยเป้าหมายในปีนี้จะเน้นที่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเราได้พัฒนาไปแล้วประมาณ 100 กว่าคน เราจะฝึกไม่เยอะ แยกไปตามโรงงาน เราเน้นฝึกปฏิบัติ ถ้าเป็นซูปเปอร์ไวเซอร์จะเทรน 1 วัน...”

“...สำหรับ 10% เป็นการนั่งในห้องเรียน เรามีหลักสูตรกลางๆที่เป็น signature ในส่วนของ Technical skill เราจะมีหลักสูตรที่เป็นพื้นฐาน ถ้าเป็นด้านการเป็นผู้นำ จะมีตั้งแต่ staff supervisor manager VP หลักสูตรจะให้ผู้บริหารเข้ามาร่วมเป็นวิทยากร....นอกจากการสอนแล้ว ยังมีกระบวนการแลกเปลี่ยนกัน การเล่าสู่กัน...”

“...เรานำเคสจริงๆมาทำ เรื่องของเคสเราจะช่วยเรื่องของ KM ได้สูง ถ้าเป็น internal case จริงๆมีประมาณ 5 เคส เราจ่ายเงินค่า speaker น้อยลง เราไปลงทุนด้านการเขียนเคสมากขึ้น เรานำเคสของประเทศอื่นมาให้เรียนกัน...”

นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของบุคลากรที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรด้วย

“...อีกอันคือ inner view เราใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรมมิตรผลหรือไม่

เราใช้ผลวิเคราะห์จากการประเมินผล ซึ่งมีปีละสองครั้ง มาใช้เป็นข้อมูลในการ develop และยังมี culture survey วิเคราะห์ผลและรายงานผู้บริหารระดับสูงในแต่ละแผนก...”

“...เมื่อก่อนเรายังใช้รูปแบบการทำแบบสอบถาม แต่ต่อมาจะเป็นการสังเกตพฤติกรรมเวลาทำ Survey มีเรื่องของการประเมิน critical indecent...”

4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

อุปสรรคในการพัฒนา คือ การเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคลากร

“...อุปสรรคคงเป็นเรื่องของกรอบความคิดมากกว่า จะเปลี่ยนจาก training เป็น learning และบทบาทของสายบังคับบัญชา ให้เขารู้ตัวว่าเขาก็สำคัญเช่นกัน ทางด้าน soft side เป็นเรื่องใหญ่ เรื่อง hard side ผมคิดว่าไม่ใช่เรื่องใหญ่...”

5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม

เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

ต้องการจะสร้าง Learning Organization

และอยากให้บุคลากรในมิตรผลเริ่มต้นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงจากตัวเอง

“...ในอนาคตเราอยากทำ Learning Organization ขึ้นอยู่กับคนด้วยว่าอยากเรียนรู้หรือเปล่า เปลี่ยนเป็น powerful approach นี่เป็นความคาดหวังว่าอยากเห็นคนเริ่มต้นที่ตัวเองและไปไกลกว่าจุดที่เป็น...”

6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สุขภาวะ”

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการระบบการจัดเก็บความรู้ ซึ่งต้องเกิดควบคู่กับระบบการบริหารจัดการบุคลากร

ในด้านการสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากรและการแบ่งปันความรู้

“...ทางเราจะมองสองด้าน คือ hard side คือ เรื่องของระบบและกระบวนการที่จะจัดเก็บความรู้ อีกด้านคือ soft side คือ มิติในด้านของ people side ว่าต้องทำอะไรที่จะทำให้ความรู้เพิ่มขึ้นจริงๆแล้วตัวนี้เป็นภาพของ KM มิตรผลด้วย

ต่อไปจะพูดถึงว่าต้องทำอะไรที่จะทำให้คนกล้าแชร์ความรู้ของตัวเองให้คนอื่นได้...”

สุขภาวะ หมายถึง Happy workplace ซึ่งทางมิตรผลได้มีการบริหารจัดการด้านความรู้ พร้อมกับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคน เพื่อให้องค์กรเกิดสุขภาวะ

“...โดยในความเข้าใจ คำว่า สุขภาวะ หมายถึง Happy workplace แต่ผมชอบคำว่า healthy organization ซึ่งยั่งยืน โดยแบ่งเป็นเรื่องคนกับเรื่องระบบ soft side และ hard side เราพยายามจัดการพัฒนาคน เรื่องการจัดการความรู้ ทั้งสองด้านจะเอื้อให้เกิดสุขภาวะขององค์กรที่ดี...”

ในส่วนของการเรียนรู้ อยู่ในกระบวนการของการพัฒนาบุคลากร มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำ Inventory activity การจัดทำ Learning mode การจัดทำ In-house training และการจัดทำ Business case analysis

7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไร มีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง) หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้น เป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

มีการใช้ Strategic focus เข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ โดยมองว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องผ่านประสบการณ์ ซึ่งต้องเกิดควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยอมรับแนวคิดของการจัดการเรียนรู้ในลักษณะนี้

“...วิธีการที่เราเปลี่ยนไป วิธีแบบ 70 20 10 เรื่องการเรียนรู้มันจับต้องได้ และอีกส่วนที่อยู่ระหว่างการเดินทาง เราจะเปลี่ยนรูปแบบคนที่คอยสอนให้เป็นแบบ learn to learn. success story ที่ชัดคือ เมื่อเราเปลี่ยนมุมมอง result มันก็เปลี่ยน...”

นอกจากนี้ยังมีการใช้ผู้อำนวยการเรียนรู้และภาคีหลัก เข้ามามีส่วนในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

“...มีการแชร์ practice กันจากแต่ละโรงงาน ตั้งแต่ปีที่ผ่านมาระยะแนวคิดหรือมุมมองจากพนักงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เราจะตอบโจทย์ culture ส่วนที่เป็น hardware เราใช้เป็นยัมเมอร์ ซึ่งสร้าง CoPs ได้...”

“...ภาคีหลักๆก็มีสภาหอการค้าไทย ที่เหลือเป็นในเชิงการ development เป็นแต่ละเคส เราจะใช้เครื่องมือเยอะมาก ต้องเร่ง ใช้ทางด้าน hard & soft side ซึ่งจริงๆเราก็มีกรอบอยู่...”

ทั้งนี้ยังพบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การผลักดันให้บุคลากรในองค์กร นำความรู้ของตนเองมาเป็นความรู้ส่วนกลางขององค์กร

ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีกระบวนการในการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมีเกณฑ์ที่ใช้ในการชี้วัดความสำเร็จ

8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ในองค์กรคือ

ทางมิตรผลมีการจัดการความรู้ โดยเน้นเรื่องการพัฒนาระบบและกระบวนการเรียนรู้ โดยต้องเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ในระดับบุคคลให้เป็นความรู้ในระดับองค์กร