

# กลยุทธ์ 4+1 ‘มิตรผล’ นำองค์กรสู่ระดับ World Class

**ห**ึ่งในปรัชญาการดำเนินธุรกิจของกลุ่มมิตรผลคือเชื่อมั่นในคุณค่าของคน จึงทำให้การบริหารองค์กร และทรัพยากรบุคคล ล้วนให้ความสำคัญกับคนในองค์กร โดยถูกนำมาบูรณาการควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้คนมิตรผลเกิดความผูกพัน รักในความเป็นมิตรผล และร่วมกันพัฒนาให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน จนสามารถก้าวสู่ความเป็นองค์กรระดับโลกจากการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นหลัก ทำให้กลุ่มมิตรผลได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่น Best Employer 2017 ต่อเนื่องติดต่อกันเป็นปีที่ 2 สะท้อนถึงความเป็นองค์กรที่คนทุกเจนเนอเรชันอยากร่วมงาน และมีความผูกพันกับองค์กรสูง

“**บรรณันท์ ทองกัลยา**” รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล และบริหาร กลุ่มน้ำตาลมิตรผล กล่าวว่า ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา กลุ่มมิตรผลมีความชัดเจนในเรื่อง business direction ที่จะมุ่งสู่การเป็น world class organization และหัวใจสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้มีขีดความสามารถในระดับ world class คือ คน ฉะนั้น กลุ่มมิตรผลจึงนำกรอบแนวคิดเรื่อง Best Employer มาเป็นแนวทางการบริหารคนในองค์กร

“แนวทาง best employer ที่เรานำมาใช้จะมุ่งเน้นที่ตัวพนักงานเป็นหลัก เพื่อให้ทุกคนมีความผูกพันถึงขั้นทุ่มเท และอุทิศตัวเองในการผลักดันการทำงานให้เกิดความสำเร็จ หรืออาจจะเรียกว่าหยาดเหงื่อเพื่อองค์กร ซึ่งการบริหารคนที่ทำให้พนักงานรู้สึกแบบนี้ ถือเป็นความท้าทาย และเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน”

โดยการบริหารคนของกลุ่มมิตรผล เพื่อทำให้เกิด employee engagement ใช้กลยุทธ์ 4+1 ประกอบด้วย

หนึ่ง productivity through people ซึ่งเป็นการทำให้พนักงานทุก ๆ กลุ่มมีศักยภาพ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถเพื่อองค์กร โดยปัจจุบันกลุ่มมิตรผลมีพนักงานอยู่ประมาณ 8,195 คน และมีพนักงาน Gen Y ราว 62% ซึ่งถือเป็นกลุ่มใหญ่ ทั้งยังเป็นกลุ่มที่มีพลังและศักยภาพที่ดี โดยมีโครงการ และกิจกรรมที่หลากหลายในการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่

“ดังเช่นโครงการ Mitr Phol Accelerate โปรแกรมที่มุ่งสร้าง startup ในองค์กร โดยมีแนวคิดเรื่องการเป็นผู้ประกอบการ ด้วยการเปิดโอกาสให้



พนักงานไอทีศักยภาพ และสร้างสรรค์  
สิ่งใหม่ ๆ โดยได้รับการสนับสนุนด้าน  
ต่าง ๆ จากผู้บริหารในองค์กร”

สอง global competency development  
ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของกลุ่มมิตร  
ผลถือเป็น global player เต็มรูปแบบ  
เพราะเราเองเป็นบริษัทน้ำตาล อันดับ 4  
ของโลก ฉะนั้น การแข่งขันจึงไม่ใช่เฉพาะ  
ในประเทศเท่านั้น แต่เป็นระดับโลก ดังนั้น  
หัวใจสำคัญในข้อนี้คือการพัฒนาองค์กร  
และคนให้เป็น global player ด้วย

“การจะพัฒนาขีดความสามารถให้  
เกิดความยั่งยืนในระดับโลกคือการเรียนรู้  
โดยเฉพาะทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จะ  
พูดถึง learning skill ซึ่งกลุ่มมิตรผล  
เป็นองค์กรไม่กี่องค์กรในประเทศไทย ที่  
มีรูปแบบการพัฒนาคนที่ให้ความสำคัญ  
เรื่องของ learning skill”

“เรานำวินัย 5 ประการสำหรับองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge มาใช้  
ทั้ง personal mastery, mental models,  
shared vision, team learning และ  
systematics thinking โดยมีการจัด  
Mitr Phol Learning Camp ภายนอก  
องค์กร ประมาณ 1 สัปดาห์ เพื่อปลูก

ฝังเรื่องเหล่านี้ และที่สำคัญการเรียนรู้  
จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ โดยจะต้อง  
มีการทำโครงการที่สร้าง impact ให้  
กับองค์กร”

“บวรนนท์” กล่าวเพิ่มเติมว่า อีก  
ส่วนหนึ่งที่กลุ่มมิตรผลให้ความสำคัญคือ  
concept development approved 70 :  
20 : 10 ซึ่งเป็นการพัฒนาขีดความ  
สามารถของพนักงาน โดย 70% แรก  
เป็นเรื่องการพัฒนาผ่านประสบการณ์จริง  
ผ่าน job assignment, project  
assignment 20% ต่อมา เป็นการเรียนรู้  
ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น โดยเป็นการ  
coaching ในองค์กร และมีระบบพี่เลี้ยง  
ที่จะมาดูแล ซึ่งจะมีทั้งผู้บริหารและ  
consult จากภายนอก

“ส่วน 10% สุดท้ายเป็นเรื่องการเรียนรู้  
ในห้องเรียน หรือในโปรแกรมหลักสูตร  
ต่าง ๆ ซึ่งเป็น career development  
program โดยที่พนักงานในระดับต้นต้อง  
เรียน ตั้งแต่หลักสูตร SDP (Supervisor  
Development Program) ไปจนถึงหลักสูตร  
MDP (Management Development  
Program) ที่สำคัญแนวคิด 70 : 20 : 10  
ยังจะให้นำหนักกับทักษะแห่งอนาคต ทั้ง

digital skill, innovative skill, design  
thinking อีกด้วย”

การจะสร้างให้องค์กรเป็น best  
employer ฐานสำคัญคือเรื่อง employee  
engagement ซึ่งในกลยุทธ์ตัวที่สาม  
เราจึงใช้คำว่า enhancing employee  
engagement ซึ่งจริง ๆ แล้วมิติที่เราให้  
ความสำคัญมากที่สุดจึงไม่ใช่เรื่องของ  
hard site ที่เป็นเรื่องของ compensation  
และ welfare

“เราเชื่อว่าหัวใจของการสร้าง  
engagement คือผู้บังคับบัญชา เพราะ  
การวัด engagement index ถือเป็นการวัด  
leadership ในองค์กรด้วย ถ้าความผูกพันสูง  
ความเป็นผู้นำในองค์กรจะสูงตามไปด้วย  
โดยเรามีโปรแกรมการสร้างผู้นำองค์กร  
ที่ให้ความสำคัญเรื่องของคน ทั้ง MIO  
(mindfulness in organization) เพื่อทำให้  
เกิด positive organization และมีการ  
จัดการองค์กรแบบ careering people”

“อีกทั้งเรื่องของการทำงาน ทั้งงานที่มีคุณค่า  
งานที่ท้าทาย ซึ่งจะอย่างไรให้คนมิตรผล  
โดยเฉพาะ gen Y ที่มีจำนวนมาก  
และคาดว่าในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น  
รู้สึกว่าการทำงานในทุกวันนี้มีความสุข

รู้สึกว่าคุณค่า และได้ทำงาน  
ที่เก่งขึ้น มีความหมายมากขึ้น ขณะ  
เดียวกัน คุณภาพชีวิตในการทำงาน  
จะต้องดีขึ้นตามไปด้วย เราจึงพยายาม  
ทำให้มิตรผลเป็นเสมือนบ้านหลังที่สอง”

นอกจากนี้ตัว HR ต้องเน้นย้ำ  
ว่าการดูแล และสร้างความ  
ผูกพันของพนักงานเป็น  
หน้าที่ และความรับผิดชอบ  
หลักของผู้บังคับบัญชา  
ทุกคน โดยจะต้อง  
เป็น engaging  
leader ด้วยการ  
ดูแลทุกข์ สุข  
ของพนักงาน  
อย่างโครงการ  
ปลอดภัย ชีวิตมีสุข  
ซึ่งเป็นการบริหารจัดการหนี้  
ให้กับพนักงาน

ส่วนกลยุทธ์ที่สี่ เป็น  
เรื่องของ organization  
effectiveness “บวรนนท์”  
กล่าวว่ากลยุทธ์นี้จะเป็นตัว  
ขับเคลื่อนในเรื่องของการเป็น  
องค์กรแห่งความผูกพัน เพื่อ



บวรนนท์ ทองกัลยา

เกิด direction ในการทำงานที่ชัดเจน  
โดยใช้ชื่อว่า World Class  
Organization ซึ่งกลุ่มมิตรผลเชื่อว่า  
การที่คนทำงานจะมีความรู้สึกภูมิใจ  
และผูกพันกับองค์กร เขาต้องมีความ  
รู้สึกว่าอะไรคือทิศทางที่องค์กรจะไป  
และเขาจะมีส่วนร่วมสนับสนุนใน  
ทิศทางเหล่านั้นอย่างไรบ้าง

“การสร้างองค์กรให้เป็น World  
Class Organization เรามีการเปิด  
โอกาสให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วน  
ร่วมในรูปแบบของคณะทำงาน และ  
ถ้าหากพูดถึงรูปแบบ World Class  
Organization ของกลุ่มมิตรผล จะ  
ประกอบด้วย 6 มิติ คือ”

**1.high performance organization** -  
การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

**2.sustainable growth** - การทำให้  
พนักงานมีความชัดเจนในเรื่องของ  
การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน  
เติบโตอย่างยั่งยืน

**3.stakeholder engagement** -  
การสร้าง ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย กับธุรกิจของมิตรผล ตั้งแต่  
ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

**4.productivity to people** - การเพิ่ม  
ประสิทธิภาพใน  
เรื่องกำลังคน  
ให้พนักงาน

ขีดความสามารถสูงขึ้น มี productive ที่สูงขึ้น

5.innovative organization-การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้ง business model innovation, product innovation

6.การสร้างความยืดหยุ่น การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวัด change repressiveness index ของพนักงานว่าเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งเราเชื่อว่าคนที่ตื่นตัวจะอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้

“ทั้งนี้ในการมุ่งเป็น world class organization เราดำเนินการปีนี้เป็นปีที่ 4 และตั้งเป้าว่าปี 2020 จะเป็น world class เต็มรูปแบบ ซึ่งที่ผ่านมาปีละปีละปีครึ่ง โดยบริษัทที่เป็น consult จากภายนอก โดยมีเกณฑ์ว่าการเติบโตจะต้องเกิน 85% ขึ้นไปในทุก ๆ มิติ และการประเมินนี้จะเทียบเคียงกับ world class benchmarking กับ world class industry ในธุรกิจแบบเดียวกัน โดย 4 ปีที่ผ่านมาถือว่าเรามีการเติบโตขึ้นมาก อยู่ที่ประมาณครึ่งปีละ 15%”

ส่วนกลยุทธ์สุดท้าย +1 จะเป็นเรื่องของ human resource work system ซึ่งในปัจจุบันสัดส่วนของพนักงาน gen Y

62% และคาดว่าจะในอีก 2 ปีข้างหน้าจะเพิ่มเป็น 70% ซึ่งถือว่าเรามีคน gen Y จำนวนมาก ฉะนั้น งานด้าน HR ต่อไปจะต้องเป็นดิจิทัล และอยู่บนแพลตฟอร์ม โดยผู้บริหารที่เป็น gen X กับ baby boom จะเน้นเรื่องเข้าใจ เข้าถึง gen Y ผ่านโครงการ CEO see you ที่เป็นการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนในทุก ๆ เรื่องกับผู้บริหาร รวมถึงการทำ stay interview เพื่อทำความเข้าใจพนักงาน และนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน

ถึงตรงนี้ “บวรนนท์” บอกว่าในช่วง 1-2 ปีหลังจากนี้ อัตรา turn over ของ gen Y และเด็กรุ่นใหม่ อยู่ที่ประมาณ 4% ถือว่าน้อยกว่าองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งการสร้างความผูกพันผ่านโครงการ Best Employer จึงทำให้ turn over ลดลงจริง ๆ และสิ่งที่ตามมาคือทำให้คนมีความสุขจากการทำงาน

“รางวัล best employer ที่เราได้รับติดต่อกัน 2 ปีมีระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงถึง 75% เมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไปจะอยู่ที่ 66% ตรงนี้ถือเป็นตัวชี้วัดที่เราเดินมาในทิศทางที่ถูกต้อง และให้ความสำคัญกับคนอย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน และพร้อมทุ่มเทให้กับองค์กร”

ส่งผลให้เกิด “business performance” ของ “มิตรผล” ในวันนี้