



สู่วิถีบางจาก

ไขความลับ “การนำองค์กร” แบบ Greenovation

เมื่อโลกกำลังเกิดความเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีพลิกโฉมโลก
(Disruptive Technology)

องค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่จึงต้องเสาะหาเครื่องมือ
ในการเสริมสร้างศักยภาพของทุกภาคส่วนธุรกิจให้เติบโตและเข้มแข็ง
ขับเคลื่อนให้องค์กรมีเสถียรภาพมั่นคงในระยะยาว

บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
หรือ BCP ขึ้นชื่อว่าเป็นกลุ่มธุรกิจพลังงานชั้นนำ
ของประเทศไทยที่ดำเนินงานตาม

THAILAND QUALITY AWARD

แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
หนึ่งในเครื่องมือซึ่งเป็นกลไกสำคัญ
ในการส่งเสริมให้องค์กร
มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น

มาร่วมเรียนรู้ในหมวด 1 การนำองค์กร
(Leadership) จากบางจาก ซึ่งเป็นองค์กร
ตัวอย่างที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความ
เป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)
โดยได้รับเกียรติจาก ดร.จงโปรด คชภูมิ
ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนองค์กร
เผยวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ



ดร.จงโปรด คชภูมิ
ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนองค์กร

สำหรับหมวดการนำองค์กรของเกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เกณฑ์ถามาถึง
การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูง ว่าชี้นำและ
ทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้
เกณฑ์ยังถามาถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร
รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้าน
กฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม



บางจากยุคใหม่ ต้องก้าวทัน Transformation

ในปัจจุบัน องค์กรต้องเตรียมพร้อมต่อการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจหรือตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังเช่น เทรนด์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนน้ำมัน
อย่างการใช้ “EV-Electric Vehicle” หรือยานยนต์ไฟฟ้า

แล้ว **บางจาก** จะทำอย่างไร?

บางจากได้ตั้งสมรรถนะหลักที่โดดเด่นขององค์กรในด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและสังคมปรับเปลี่ยนจากภารกิจเดิม Greenergy Excellence ตั้งวิสัยทัศน์ใหม่เป็น Evolving Greenovation เน้นดำเนินธุรกิจพลังงานสีเขียว และการสร้างนวัตกรรมธุรกิจมากขึ้น ตั้งเป้าหมายเป็นกลยุทธ์ 3S ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาความยั่งยืนของโลก



Security

สร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศ โดยพัฒนาธุรกิจดั้งเดิมอย่างการผลิต และจัดจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูป



Stability

คำนึงถึงการกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจที่รายได้มั่นคง เนื่องจากธุรกิจดั้งเดิมได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยลงทุนในธุรกิจพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



Sustainability

พัฒนาธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม มุ่งมั่นที่จะสร้างผลการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

การปรับองค์กรเพื่อให้เท่าทันกับโลกปัจจุบัน ถือเป็นโจทย์สำคัญที่บางจากต้องเร่งดำเนินการ รวมไปถึงถ่ายทอด VMV (Vision Mission and Values) หรือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม องค์กรดังกล่าวไปสู่บุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน



ผู้นำต้องทำให้เห็น ปณิธานที่สำคัญ ในการนำองค์กร



ผู้นำองค์กรของบางจาก
ถ่ายทอด VMV ที่ปรับเปลี่ยนใหม่
ไปสู่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
รวมทั้งยังได้ลงมือปฏิบัติจริง
ด้วยตัวของผู้นำองค์กรเอง
ถือเป็น Role Model
ให้แก่บุคลากรในองค์กร ตลอดจน
ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเข้าร่วม
เป็นประธาน หรือคณะกรรมการ
ด้านสิ่งแวดล้อม ไอที นวัตกรรม
Knowledge Management
และกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร
เพื่อแสดงให้เห็นว่า
ทุกเรื่องในองค์กรมีความสำคัญ

ผู้นำสูงสุดของบางจากสื่อสารกับบุคลากรโดยตรง
สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นว่า
องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสื่อสาร
เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรที่อยู่กับองค์กรมานาน
คุ้นเคยกับการสร้างสรรค์ หรือการคิดริเริ่มนวัตกรรม
ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่

ไม่ใช่เพียงแค่กรรมการผู้จัดการใหญ่เท่านั้น
แต่ผู้นำองค์กรในระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายงานต่าง ๆ
ก็ร่วมกันสื่อสารด้วยเช่นกัน และยังเข้าร่วมกิจกรรมเชิงสังคม
เพื่อเป็นต้นแบบให้แก่บุคลากร ดังเช่น
กิจกรรมต่อต้านการคอร์รัปชัน

ดร.จงโปรดยังได้กล่าวถึงการพลิกโฉม
รูปแบบการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

“

รูปแบบเดิมที่บางจากใช้สื่อสารในองค์กรเป็นการประชุมแบบทั่วไ
แต่เมื่อเราเปลี่ยนวิถีทัศน์แล้ว ก็ต้องเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารไปด้วย
เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงจริง ๆ
จึงเกิดเป็นรูปแบบ Town Hall หรือ กิจกรรมการเสวนาอย่าง BEx Talk BCP
ที่ให้ผู้บริหารร่วมถ่ายทอดเรื่องราวเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

นอกจากนี้ยังมีการทำกิจกรรมผ่านระบบ Intranet
ของบางจาก หรือผ่าน CEO Box
รวมทั้งสื่อสารผ่านทางแอปพลิเคชันบนโลกโซเชียลอย่างไลน์
หรือเสียงตามสาย รวมทั้งผ่านโปรเจกหรือโครงการต่าง ๆ”

ตัวอย่างรูปแบบการสื่อสาร ดังเช่น
การส่งคำกล่าวของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Quote)
หลังจากที่ได้เข้าประชุมกับกรรมการหรือผู้ถือหุ้น
ผ่านทางอีเมลให้กับบุคลากรทั้งองค์กร

”

องค์กรยังสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าแสดงออก
เล่าเรื่องที่น่ายินดีของตนเอง ผ่านรูปแบบเวทีการเสวนาพูดคุย BEx Talk BCP
โดยมีหน่วยงาน Change Division เป็นผู้สนับสนุนและคัดเลือกเรื่องที่น่าสนใจ



สร้าง “นวัตกรรม” เป็น “วัฒนธรรม” ในองค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
เมื่อองค์กรมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยวิสัยทัศน์ Evolving Greenovation
องค์กรจึงผลักดันให้ทุกภาคส่วนเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังในการสร้างสรรค์นวัตกรรมธุรกิจ
โดยดร.จงโปรดได้กล่าวถึงแนวทางที่ผู้นำระดับสูงของบางจากดำเนินการ
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



บางจากเติบโตมาตั้งแต่ปี 35 ด้วยรูปแบบธุรกิจพลังงาน

ซึ่งงานบางภาคส่วนมีลักษณะเป็นงานประจำวัน (Routine)

ส่งผลให้บุคลากรอาจไม่ได้คิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

แต่เมื่อรูปแบบธุรกิจในอนาคตเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง

พร้อมกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนตาม

องค์กรจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ได้



“ บางจากกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
นวัตกรรมในองค์กร โดยได้จัดการประกวดเพื่อกระตุ้น
ให้พนักงานเกิดการปรับปรุงงานในเรื่อง Kaizen หรือ QCC
ซึ่งนอกจากจะเปิดเวทีให้แสดงความสามารถในองค์กรแล้ว
บางจากยังสนับสนุนให้ส่งเข้าประกวดในระดับประเทศ
หรือต่างประเทศอีกด้วย และยังได้จัดตั้งกลุ่มของ
Community of Practice หรือ CoP เพื่อให้บุคลากร
ที่ทำงานคล้ายคลึงกันได้มารวมกลุ่มแลกเปลี่ยน
ประสบการณ์การทำงานและหา Best Practices
ในเรื่องต่าง ๆ โดย Process Improvement หรือโปรเจกต์
ต่าง ๆ จะถูกนำขึ้นระบบ Knowledge Management
ให้บุคลากรในองค์กรได้ค้นคว้าต่อไป ”



เราจึงได้จัดโครงการ Process Re-Design

เพื่อเข้าไปดูว่าในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์กรมีจุดใดที่ต้องปรับปรุงบ้าง

ตลอดจนโครงการ Entrepreneur

เพื่อฝึกให้บุคลากรวิเคราะห์ และค้นหาโอกาสสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ

โดยสนับสนุนให้รวมกลุ่มกันในรูปแบบ Cross-functional

เพื่อสร้างสรรค์ New Business Model ให้องค์กร

เมื่อบ่มเพาะกิจกรรมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรมาระยะหนึ่ง บางจากยังได้จัดตั้ง
“สถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (Bangchak Initiative and Innovation Center หรือ BiiC)”



“ BiiC มีหน้าที่ด้วยกัน 3 ด้าน
คือ *Research & Development*
ซึ่งร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
Corporate Venture Capital (CVC)
ซึ่งหากบางจากสนใจธุรกิจใด
ก็สามารถเข้าไปร่วมทุน
โดยไม่ต้องดำเนินการเอง
และ *Startup & Incubation*
เพื่อให้คนรุ่นใหม่ที่มี
ความคิดสร้างสรรค์ เข้ามาร่วม
นำเสนองาน และบางจากจะช่วย
บ่มเพาะจนดำเนินธุรกิจได้
ในด้านที่บางจากให้ความสำคัญ
เช่น *Green & Bio Energy* ”

ระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็งของบางจากมาจากความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง
ของผู้นำระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทโดยตรงในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ
ของบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ