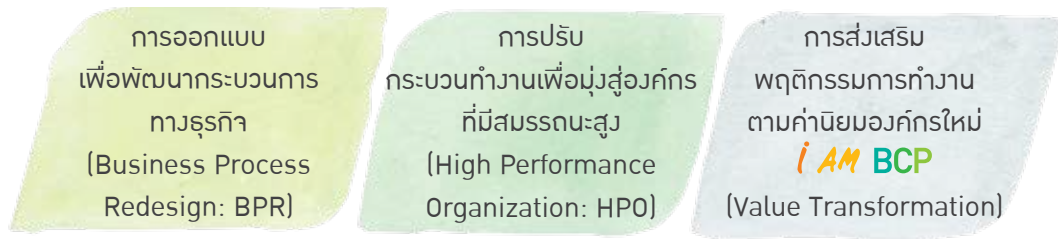


การบริหารความเปลี่ยนแปลง

บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นต่อเนื่องในการดำเนินงานด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 แนวทางหลัก ได้แก่



การออกแบบเพื่อพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ลดค่าใช้จ่าย และตอบสนองของความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงแผนการดำเนินงานเข้ากับการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการสนับสนุน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทรัพยากร การดำเนินงานร่วมกัน นำเครื่องมือ Lean Sigma เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานให้มากยิ่งขึ้น 	<p>เป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างมูลค่าเพิ่มและลดค่าใช้จ่ายจากการออกแบบพัฒนากระบวนการทางธุรกิจกว่า 1,000 ล้านบาท ปี 2566
---	---



ผลการดำเนินงานในปี 2561

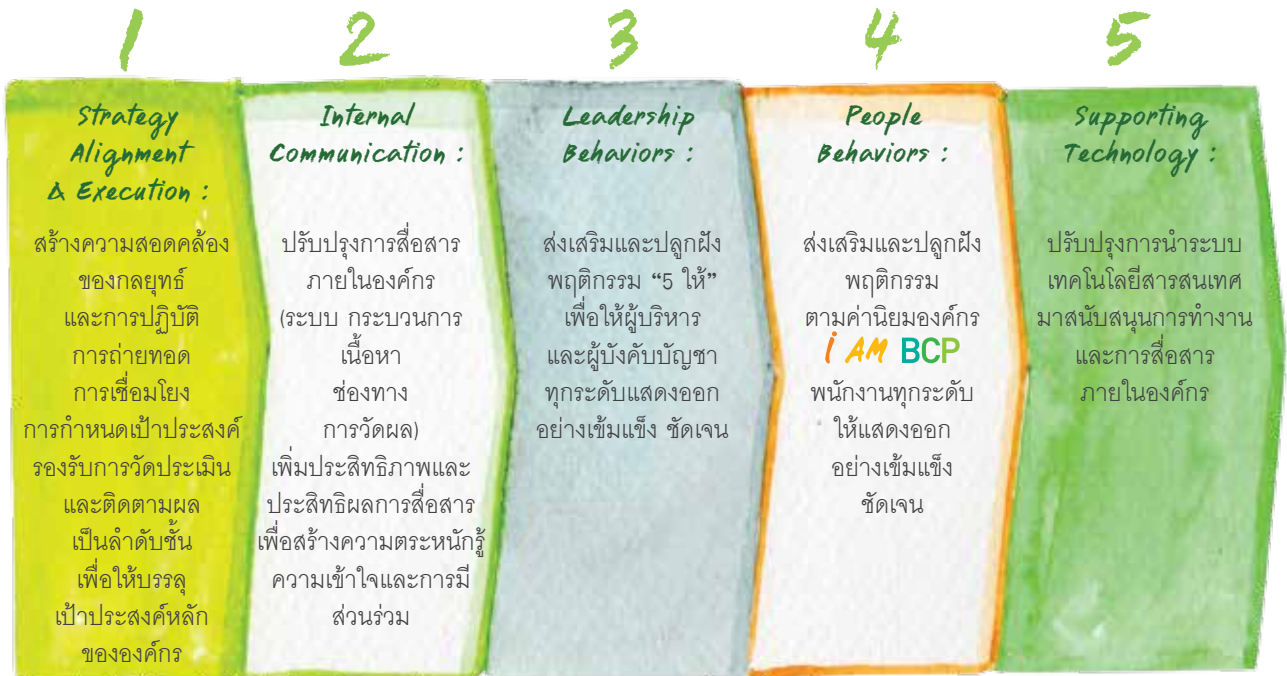
สร้างมูลค่าเพิ่มในปี 2561 ได้กว่า 200 ล้านบาท ซึ่งมีโครงการสำคัญที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

 <p>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4G/LTE กับโรงกลั่น สามารถลดค่าใช้จ่ายจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานลงได้</p> <p>92 ล้านบาท</p>	 <p>การออกแบบกระบวนการผลิตแก๊สไฮโดรเจน 91 ในช่วงหยุดซ่อมบำรุงใหญ่ประจำปี 2561 สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้</p> <p>19.82 ล้านบาท</p>	 <p>การปรับรูปแบบการขนส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปสามารถลดต้นทุนจากการขนส่งลงได้</p> <p>15.2 ล้านบาท</p>	 <p>การปรับสภาวะการผลิตไฮโดรเจนคุณภาพสูงที่หน่วยผลิตไฮโดรเจนสามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้</p> <p>12.45 ล้านบาท</p>	 <p>การบริหารต้นทุนระบบ SAP ร่วมกับบริษัทในกลุ่มสามารถลดต้นทุนลงได้</p> <p>7.8 ล้านบาท</p>
---	---	---	--	--

การมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง บริษัทฯ นำกรอบการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานภายในที่ประสานและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น

กลยุทธ์

ขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันในประเด็นหลักๆ ระดับองค์กร ได้แก่



เป้าหมาย เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในปี 2563

ผลการดำเนินงานในปี 2561

ในปี 2561 นอกเหนือจากการติดตามความก้าวหน้าและสถานะของแต่ละกระบวนการในปี 2560 อันได้แก่ การดำเนินงานผ่านการทำงานแบบ Cross Functional ในรูปแบบคณะทำงานพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO Taskforce) แล้ว คณะทำงานฯ ยังได้ร่วมกันทบทวนการสนับสนุนและความเชื่อมโยงของกระบวนการทำงานต่างๆ โดยวิเคราะห์และจัดทำเป็น BCP HPO Model

การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมองค์กรใหม่ บริษัทฯ ได้ปลูกฝังค่านิยม **i AM BCP** อย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร และส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นความร่วมมือทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานทุกระดับ

กลยุทธ์

Ask Sponsor to do Different	Visible the Recognition & Reinforcement	Leverage the Sub Culture & Build the Momentum	Substantial the Change & Reducing the Activity	Committed Change agent & Sponsor (Leader) for the Long Haul, Skilled Change Agent
ดึงความร่วมมือจากผู้นำองค์กรและผู้นำหน่วยงานร่วมทำสิ่งที่แตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่ทำงานได้ผลมาก การให้ผู้นำทำสิ่งแตกต่างที่ดีกว่าเดิม ในแบบที่พนักงานมองเห็นได้ คือ จุดเปลี่ยนชัดและเร็ว	ทำให้วัฒนธรรมและค่านิยมในการแสดงออกถูกแสดงออก และมองเห็น ทั้งการกระทำของพนักงาน ข้อมูลข่าวสาร ที่สื่อสารเกี่ยวข้องกับค่านิยม รวมถึงการมอบรางวัลหรือยกย่องสะท้อนค่านิยมองค์กรใหม่ได้สอดคล้อง	ริเริ่มปฏิบัติจริงจังในหน่วยงานที่มีค่านิยมเดิมที่สอดคล้องกับค่านิยมใหม่ ริเริ่มที่เลขนว โดยเริ่มจากหน่วยงานที่มีโอกาสสำเร็จสูง เป็นกลยุทธ์ป่าล้อมเมืองให้ทีมงานที่เปลี่ยนแปลงจนเห็นได้ชัด เป็นแรงจูงใจสำหรับทีมอื่นๆ	วางแผนการเปลี่ยนแปลง วิถีปฏิบัติใหม่ให้เป็น “วิถีการทำงานร่วมกัน” งด ลด ระวังการใช้กิจกรรมที่อาจทำให้การขับเคลื่อนวัฒนธรรมถูกมองเป็นเพียงแคกิจกรรม (Event)	ผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมต้องมีคำมั่นกับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

ผลการดำเนินงานในปี 2561

1. ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารผ่าน BCP Townhall, BEx Talk และ Go Together
2. ส่งเสริมให้พนักงาน จำนวน 3 ท่าน ถ่ายทอดเรื่องราวความเชื่อของตนเองที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในเวที BEx Talk



ผลลัพธ์

จากการสำรวจการรับรู้และแนวทางปฏิบัติค่านิยมองค์กรพบว่า มีผลลัพธ์และแนวโน้มที่ดีขึ้นจากปี 2560 ค่าเฉลี่ย 4.28/6 (ระดับปานกลาง) เพิ่มขึ้นเป็น 4.40/6 (ระดับสูง) สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จที่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานทุกระดับได้ร่วมแรงร่วมใจเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน **i AM BCP** ที่สอดคล้องต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร