

สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 18
เรื่อง การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม :
กรณีตัวอย่างเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group – SCG)
วันศุกร์ที่ 23 มีนาคม 2555 เวลา 08.30 น.
ณ ห้องจตุรทิศ ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้นทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 18 ในหัวข้อเรื่อง การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม : กรณีตัวอย่างเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group – SCG) วันศุกร์ที่ 23 มีนาคม 2555 เวลา 08.30 น. ณ ห้องจตุรทิศ ชั้น 3 โรงแรมโกลเด้นทิวลิป ซอฟเฟอริน กรุงเทพมหานคร โดยได้เชิญวิทยากร ดร.วิไลพร เจตน์จันทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเทคโนโลยี จากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มานำเสนอแนวคิดและวิธีการในการบริหารจัดการบริษัทโดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยนำบทเรียนจากกลุ่มบริษัทในเครือซีเมนต์ไทยที่จะต้องทำการปรับองค์กรเพื่อให้อยู่รอดและเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจ จนประสบความสำเร็จเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศไทยและเป็นที่น่าเชื่อถือ มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในภาครัฐได้เรียนรู้และนำไปปรับใช้

นางสุพรรณิ ไพรัชเวทย์ รองเลขาธิการ ก.พ.ร. กล่าวต้อนรับและเปิดการประชุมสัมมนา โดยกล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการจัดประชุมสัมมนาในวันนี้เพื่อให้มีเวทีที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ โดยได้เชิญหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมมาถ่ายทอดให้ฟัง ซึ่งการจัดประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” 17 ครั้งที่ผ่านมา ล้วนเป็นเรื่องที่ส่งเสริม และผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี อาทิ เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนในส่วนของ การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ทำอย่างไรไปถึงฝัน : รางวัล United Nations Public Service Awards และล่าสุดแนวทางการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

การจัดประชุมสัมมนาครั้งนี้ เป็นครั้งที่ 18 ในหัวข้อ “การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม : กรณีตัวอย่างเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group: SCG)” สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เรียนเชิญผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสร้างองค์กรด้วยนวัตกรรม (Innovative Organization) มาร่วมถ่ายทอดแนวคิดการสร้างองค์กรด้วยนวัตกรรมของเครือซีเมนต์ไทยซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนทั้งในด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการสร้างบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะมีส่วนราชการสามารถนำความรู้ เทคนิค รูปแบบ และวิธีการซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ได้รับจากการประชุมสัมมนาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการต่อไป

สรุปการบรรยาย ของ ดร.วิไลพร เจตนจันทร์

การบรรยายในเรื่อง “การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม : กรณีตัวอย่างเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group – SCG) ประกอบไปด้วย 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยนวัตกรรม พร้อมทั้งวิทยากรได้กรุณาแลกเปลี่ยนความเห็นและตอบข้อซักถาม ซึ่งมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

❶ ปัจจัยแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมและรูปแบบความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป บริษัทจึงจำเป็นต้องทำการปรับองค์กร (SCG transformation) เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงและขยายธุรกิจขององค์กรให้อยู่รอดในสถานการณ์แวดล้อมที่มีผลกระทบต่อบริษัททั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม บริษัทได้มีการวางยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจในประเทศภายในภูมิภาคอาเซียน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 ดังนั้น องค์กรจึงมีการวางแผนรองรับและมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับการทำงานตามที่มุ่งหวังได้ ซึ่งทำให้มีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้มุ่งเน้นโอกาสในการขยายธุรกิจไปในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทำให้บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านโครงสร้างและการบริหารเพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยีของบริษัท

นอกจากนี้การปรับองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมนั้น บริษัทได้ทำการแบ่งประเภทตลาดเพื่อกำหนดรูปแบบ และแนวทางการพัฒนาที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ และการสรรหาตลาดใหม่เพื่อการทำธุรกิจของบริษัท โดยการนำแนวคิดในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (High value added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยเน้นการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการสร้างนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนสินค้าให้เป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น รวมถึงการขยายการลงทุนของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ การอยู่รอดในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี กระบวนการการผลิต และการตลาด เพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

❷ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยนวัตกรรม

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยนวัตกรรมนั้น ควรเน้นให้มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่ผลิตภัณฑ์ (High Value added platform) ซึ่งบริษัทได้มีการสร้างรูปแบบการทำงานที่เป็นเลิศขึ้น (Operation excellent) ดังนี้

- 1) การสร้างหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
- 2) การกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรมีเทคโนโลยีและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม

1. มีบรรยากาศที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่กระตุ้นและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการพัฒนาที่เป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับนวัตกรรม
2. มีเครื่องมือที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การจัดการองค์ความรู้ การให้ความสำคัญกับสิทธิบัตร การสนับสนุนเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการนวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และการบริหารบุคลากรที่เหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมในกรณีของบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 เพื่อจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมโดยตรง โดยใช้การสื่อสารองค์กรเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร นอกจากนี้แล้วยังมีการประเมินองค์กรของตนเองทั้งด้านดีและด้านเสีย เพื่อหาช่องว่างในการผลักดันยุทธศาสตร์ และมีการตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับนวัตกรรมโดยเฉพาะภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

ในปี ค.ศ. 2005 มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการสร้างนวัตกรรม โดยการสร้างให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม โดยสร้างให้ทุกคนมีความคิดที่เปิดกว้าง คิดนอกกรอบ กระตือรือร้นในการเรียนรู้ และยอมรับความเสี่ยง ในขณะที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและให้ความสำคัญและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ที่จะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวัดผลการดำเนินงาน และมีการใช้การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงข่าวสารขององค์กร และการสร้างกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เช่น การจัดให้มีการประกวดรางวัลนวัตกรรมภายในองค์กรโดยมีการให้รางวัลที่ดึงดูด และการสนับสนุนให้พนักงานใฝ่รู้

ในปี ค.ศ. 2005 - 2007 Building Blocks มีการสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านโครงสร้างที่อำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเทคโนโลยี ดังนี้

- 1) การวางแผนองค์กรใหม่ที่ให้แต่ละธุรกิจมีหน่วยงานสำหรับสร้างนวัตกรรมของตนเอง การวางแผนบุคลากรภายในองค์กร การชี้ให้เห็นความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญาโดยการให้ความรู้ในด้านทรัพย์สินทางปัญญา การสร้างแผนงานเทคโนโลยีของแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยีในระยะยาว 5 ปี ให้องค์กรทราบถึงแนวทางการพัฒนาและเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ อีกด้วย

2) การวางแผนทางด้าน Human resource management โดยเฉพาะการคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมกับองค์กร การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรและการวางแผนการเติบโตภายในองค์กร ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถวางแผนการเติบโตควบคู่ไปกับการเรียนรู้ที่เหมาะสม

3) การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมย่อมต้องใช้องค์ความรู้ต่าง ๆ มาประกอบกันเพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนวัตกรรมได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมนี้จะต้องมีในระดับผู้บริหารด้วยเพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานทุกคน

4) การสร้างองค์กรทางนวัตกรรมในทุกหน่วยงาน เป็นการสร้างโครงสร้างที่เหมาะสมกับการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม คือจัดให้มีคณะกรรมการในการสร้างนวัตกรรม และการให้แต่ละหน่วยงานในองค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสร้างนวัตกรรมโดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมให้ควบคู่ไปกับการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจ

ในปี ค.ศ. 2008 - ปัจจุบัน เป็นช่วงของการนำแผนการดำเนินงานมาปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ โดยเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันคือการสร้างนวัตกรรมสำหรับธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมีการสนับสนุนโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ การจัดงานสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยการจัดเวลาในการแลกเปลี่ยนระหว่างกันไม่จำกัดระดับ โดยเฉพาะผู้นำองค์กรที่จะต้องสนับสนุนการทำงานและเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกคน เป็นต้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์และการบริการจากผลิตภัณฑ์ทั่วไปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมที่คิดค้นภายในองค์กร และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตอบข้อซักถาม

- คำถาม** ขอทราบแนวทางการพัฒนาพนักงานในองค์กร ที่จะช่วยให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม
- คำตอบ** แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเน้นในเรื่องการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยมีการใช้เวลาในการปฐมนิเทศในช่วงแรกเข้า เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และมีการอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามระดับงาน เพื่อให้แต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- คำถาม** ขอทราบวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนผู้บริหารองค์กร ที่อาจทำให้มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน
- คำตอบ** การเปลี่ยนแปลงบุคลากรระดับผู้บริหาร ถ้ามีการวางระบบการทำงานที่ดีจะไม่ทำให้กระทบกับการทำงานของบริษัท เนื่องจากมีวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรนั้น เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งหากมีการบริหารที่ผิดพลาดก็จะทำให้งานไม่สามารถดำเนินต่อไปได้
- คำถาม** ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ SCG
- คำตอบ** ปัจจัย คือ 1. คน ที่จะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา และ 2. ระบบ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กร และควรมีการสร้างระบบตรวจสอบวัดผลที่ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจร่วมกัน
- คำถาม** การนำบทเรียนจาก SCG มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานราชการได้อย่างไร
- คำตอบ** ภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนในการประกอบธุรกิจของภาคเอกชน ซึ่งการทำงานของภาครัฐที่มีความเข้าใจในรูปแบบการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ภาคเอกชนจะเป็นการสนับสนุนการประกอบธุรกิจที่มีส่วนในการพัฒนาประเทศได้
- คำถาม** การถ่ายทอด นโยบายจากระดับบนสู่ระดับล่างของ SCG ทำอย่างไร
- คำตอบ** มีการใช้การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารมีการถ่ายทอดกับพนักงานโดยตรงถึงวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนแก่พนักงาน และมีการถ่ายทอดโยงใยเป็นเครือข่ายเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบถึงความคืบหน้าต่าง ๆ ของบริษัท
- คำถาม** แนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยใช้งบประมาณไม่มากสามารถทำได้หรือไม่
- คำตอบ** การพัฒนาบุคลากรและการสร้างนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณ แต่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากหน่วยย่อยที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในภายหลังได้ เพียงความมุ่งมั่น ตั้งใจก็จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ได้