การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทเชื่อมั่นว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนให้บริษัทก้าวไปสู่การเป็นผู้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์และพลาสติกและสร้างศักยภาพในการแข่งขันภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทจึงมุ่งเน้นบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมและสามารถปรับตัวตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

	เป้าหมายระยะยาว ปี 2568	เป้าหมาย ปีบัญชี 2565/2566	ผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2565/2566
สัดส่วนพนักงานผ่านการอบรมหลักสูตรบังคับ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80
สัดส่วนตำแหน่งสำคัญที่มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

แนวทางการบริหารจัดการ

บริษัทมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่พร้อมต่อการปรับตัวและตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) อย่างต่อเนื่องของบริษัท

บริษัทได้กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการบริหารจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท โดยมอบหมายให้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการนำไปปฏิบัติ ร่วมกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยธุรกิจ ในด้านการพัฒนาระบบงานและความรู้ในงานเชิงปฏิบัติการของแต่ละหน่วยธุรกิจ การพัฒนาระบบคุณภาพและความปลอดภัย อาชีวอนามัยต่าง ๆ การติดตามและประเมินผลเพื่อนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Training Roadmap) ตามตำแหน่งและระดับงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของกลุ่มบริษัทมีความพร้อม ทั้งในด้านความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานและการเติบโตของแต่ละหน่วยธุรกิจ และได้นำระบบการบริหารข้อมูลฝึกอบรมมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลฝึกอบรมเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว และใช้แบบสำรวจประเมินผลภายหลังจบหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินผลประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรม

ในปีบัญชี 2565/2566 บริษัทยังคงจัดให้มีการพัฒนาพนักงานผ่านการเรียนรู้หลายช่องทาง เพื่อให้กิจกรรมการพัฒนาพนักงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ยังคงต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันได้แก่

1. **การเรียนรู้แบบห้องเรียน** (Classroom) ซึ่งมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และการมีส่วนร่วมในห้องเรียน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในหลากหลายมิติ
2. **การเรียนออนไลน์** (Online Learning) ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งในหลักสูตรที่พนักงานได้รับมอบหมาย และหลักสูตรที่พนักงานสนใจ เพื่อการพัฒนาความรู้อย่างไร้ขีดจำกัด
3. **การเรียนรู้แบบห้องเรียนเสมือน** (Virtual Classroom) ซึ่งเป็นการย้ายห้องเรียนมาอยู่บนอินเตอร์เน็ต โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต่างสถานที่ สามารถเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันได้โดยผ่านโปรแกรมซูม (ZOOM)

กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร

บริษัทกำหนดกรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด 4 ด้าน โดยกำหนดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา และแผนการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตามสายอาชีพ และการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ทิศทางและกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกี่ยวกับโพลิเมอร์และพลาสติก ที่คำนึงถึงการตอบโจทย์เกี่ยวกับการลดผลกระทบเชิงลบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงข้อมูลจากการตอบแบบประเมินตนเองทางออนไลน์ของพนักงาน ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และข้อมูลพฤติกรรมของพนักงานจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยบริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร 3 ด้านหลัก ดังนี้

พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	• การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานแต่ละตำแหน่งตามหน้าที่งาน และทุกระดับงาน ด้วยหลักสูตรบังคับ (Compulsory Development Program) สำหรับพนักงานทุกคน และโปรแกรมการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Program) สำหรับพนักงานในตำแหน่งสำคัญ
สร้างศักยภาพการเป็นผู้นำ	• การสรรหา สร้าง และพัฒนาผู้นำในองค์กรในระดับต่างๆ ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำตามระดับงาน (Leadership Development Program)
พัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม	• การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมพิเศษเกี่ยวกับการทบทวนและเสริมสร้างกลยุทธ์สู่องค์กรนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร

การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานแต่ละตำแหน่งตามหน้าที่งานและทุกระดับงาน โดยกำหนดให้มี**หลักสูตรบังคับ (Compulsory Development Program)** ซึ่งเป็นหลักสูตรที่กำหนดจาก Training Roadmap (Soft Skills) ที่ได้รับการออกแบบตามความจำเป็นตามตำแหน่งหน้าที่งาน และตามนโยบายการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัท ดังนี้

พนักงานระดับบริหาร

1. Strategy Revisit: Effective Strategy Execution for Business Success

พนักงานระดับบังคับบัญชา

1. Personality Insights

พนักงานระดับปฏิบัติการ

1. ทักษะความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวข้องตามหน้าที่งาน
2. EPG DNA

ทั้งนี้หลักสูตรทั้งหมดจะได้รับการจัดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีเป้าหมายว่าพนักงานทุกคนที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายจะต้องผ่านหลักสูตรบังคับในระดับของตนเอง (ร้อยละ 100) ในปีบัญชี 2565/2566 มีพนักงานเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรบังคับร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งหมด และบริษัทวัดผลสำเร็จโดยการประเมินผลการติดตาม (Follow up) การนำความรู้และทักษะไปปรับใช้ในการทำงานของพนักงานสำหรับพนักงานในตำแหน่งงานสำคัญ จะได้รับการกำหนด**โปรแกรมการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)** ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมและตรงกับความจำเป็น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ ให้ตอบสนองการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และทิศทางของบริษัทในอนาคต

ผลการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	**ปีบัญชี 2563/2564**	**ปีบัญชี 2564/2565**	**ปีบัญชี 2565/2566**
สัดส่วนของพนักงานที่ผ่านการอบรมหลักสูตรบังคับ	ร้อยละ 96	ร้อยละ 73	ร้อยละ 80
สัดส่วนพนักงานที่มีแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (IDP) ต่อ จำนวนตำแหน่งสำคัญทั้งหมด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างศักยภาพการเป็นผู้นำ

พนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับบริหาร จะได้รับการสรรหา สร้าง และพัฒนาความเป็นผู้นำองค์กรในระดับต่างๆ ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำตามระดับงาน ให้มีองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานและบริหารจัดการในระดับนั้นๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และนำทีมไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

• **กลุ่มผู้นำระดับต้น (Frontline or First level leader)** ได้แก่ พนักงานระดับหัวหน้างาน จนถึงระดับผู้จัดการฝ่าย จะได้รับการอบรม หลักสูตร **"การพัฒนาผู้นำองค์กรชั้นต้น (First Leader)"** เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มพลังความสามารถผู้นำ โดยเป็นหลักสูตรที่กลั่นกรอง เทียบเคียงหลักการเป็นผู้นำที่ดีและทักษะในการบริหารจัดการที่สำคัญของสถาบันที่น่าเชื่อถือ เช่น PacRim Group บริษัทชั้นนำทางด้านการพัฒนาองค์กร และบุคลากรของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะ ดังนี้

1. ความตระหนักและเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานที่องค์กรคาดหวัง
2. ทัศนคติ มุมมอง และวิธีคิดที่ถูกต้องเหมาะสมตามแนวทางองค์กร ในการเป็นหัวหน้างานที่ดี (Smart Supervisor)
3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานยุคใหม่ เช่น ทักษะการบริหารตน บริหารงาน และการบริหารคน
4. ความสามารถหลัก (Core Competency) ในการวิเคราะห์หาค่าช่องว่างความสามารถ (Competency Gap) และนำผลที่ได้ไปจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (IDP) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายของการสร้างศักยภาพผู้นำ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน จนถึงระดับผู้จัดการฝ่าย ต้องผ่านหลักสูตรผู้นำ ร้อยละ 100 หลังได้รับการเลื่อนขั้น/ ตำแหน่ง (Promotional Program) ภายในระยะเวลา 2 ปี ของการดำรงตำแหน่งใหม่

• **กลุ่มผู้นำที่มีศักยภาพระดับสูงขององค์กร (High Potential Group)** ซึ่งเป็นกลุ่มผู้นำที่มีคุณสมบัติด้านศักยภาพการเรียนรู้ การคิด การเชื่อมโยง การแสดงออกและลงมือปฏิบัติ จะได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมสร้างสรรค์ของกลุ่มบริษัท ในรูปแบบเข้มข้นผ่านการทำงานโครงการเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจเฉพาะด้านในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำตามแนวพฤติกรรมหลัก (Core Competency) ขององค์กร หรือ LIVE C (L : Continuous Learning/ I: Innovation/ V: Value the Difference E: Empowerment และ C: Collaboration) เพื่อหล่อหลอมการนำทีมในแนวทางเฉพาะของผู้นำ EPG เช่น โครงการ Leadership Development Program : LDP ที่ได้ดำเนินการมาแล้วอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 4 ปี ซึ่งได้สร้างกลุ่มผู้นำไปแล้วรวมจำนวน 78 คน ด้วยการพัฒนาในรูปแบบแบบผสมผสานหรือ Blended Learning เพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิดพัฒนานวัตกรรมของผู้นำ และการคิดสร้างสรรค์โครงการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม

ผู้บริหารระดับสูง จะได้รับการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพด้วยโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการทบทวนและเสริมสร้างกลยุทธ์สู่องค์กรนวัตกรรม ใน**หลักสูตร Executive Development : Effective Strategy Execution for Business Success (EPG Strategy Program)** เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ สู่องค์กรนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดเป็นระยะทุกปี ทั้งในระดับกลุ่มบริษัทและบริษัทย่อย เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์จะมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเข้าใจในภาษาเชิงนวัตกรรมเดียวกัน อันจะช่วยตอกย้ำถึงการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในเชิงปฏิบัติในระดับต่าง ๆ และสืบเนื่องจากการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพระดับสูงขององค์กร (High Potential Group) ที่มีเป้าหมายที่มุ่งเน้นกระบวนการคิดพัฒนานวัตกรรม ในปีที่ผ่านมา ผู้เข้าร่วมโครงการได้จัดทำโครงการพร้อมนำเสนอผู้บริหาร จำนวน 11 โครงการ และนำมาซึ่งโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) และช่องทางในการทำธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งได้มีการนำเสนอผลงานให้กับผู้บริหารเพื่อขออนุมัติดำเนินการศึกษาในขั้นการทดลองทำและวัดผลต่อไป

แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง

(Succession Planning) ในตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานที่สำคัญนั้น จะมีผู้รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง มีกระบวนการ ดังนี้

การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง

1. พิจารณาตำแหน่งสำคัญที่ต้องจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ตำแหน่งสำคัญ หมายถึง ตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะเกษียณอายุภายใน 3-5 ปี ในปัจจุบันมี คิดเป็นร้อยละ 12 ของตำแหน่งบริหารทั้งหมด ซึ่งในการระบุตำแหน่งสำคัญพิจารณาโดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยธุรกิจ ผู้บังคับบัญชาและกรรมการผู้จัดการ

2. จัดทำคุณสมบัติของผู้สืบทอดตำแหน่ง และเกณฑ์ในการสรรหา

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยธุรกิจ ผู้บังคับบัญชา และกรรมการผู้จัดการ พิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้สืบทอดตำแหน่ง และเกณฑ์ในการสรรหา ได้แก่ การมีประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง (Experience) การมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี (Performance) และการมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและต้องการที่จะเติบโตในอาชีพ (Willing)

3. คัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเข้าโปรแกรมพัฒนา

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยธุรกิจ ผู้บังคับบัญชา และกรรมการผู้จัดการ ร่วมกันพิจารณาเลือกพนักงานในสังกัดของตำแหน่งสำคัญนั้นๆ

4. พัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก

ดำเนินการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อให้เหมาะสมกับประเด็นที่จะพัฒนา เช่น การมอบหมายหน้าที่ให้เป็นตัวแทนแผนกในการนำเสนอผลงานในที่ประชุม เพื่อพัฒนาทักษะในการนำเสนองาน เป็นต้น

5. ติดตามและประเมินศักยภาพของผู้ที่ได้รับการคัดเลือก

ติดตามและประเมินศักยภาพของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น ประเมินผลการพัฒนาทักษะด้านการนำเสนอผลงาน โดยผู้บังคับบัญชาและผู้เข้าร่วมประชุม

ผลการดำเนินงานด้านแผนการสืบทอดตำแหน่ง

	ปีบัญชี 2563/2564	ปีบัญชี 2564/2565	ปีบัญชี 2565/2566
สัดส่วนตำแหน่งสำคัญที่มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง (ร้อยละ)	100	100	100

ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรอื่นๆ

ในปีบัญชี 2565/2566 บริษัทได้ดำเนินกาจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ โดยมีการจัดอบรมเฉลี่ย 28 ชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ย ต่อคน ต่อปี ซึ่งเพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ผ่อนคลายมาตราการลง ทำให้บริษัทสามารถจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้

	ปีบัญชี 2565/2566
จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ย ต่อคน ต่อปี	28