

6.2 การพัฒนาคูณก่ง

ในสถานการณ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ **“บุคลากร”** ยังคงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างแรงขับเคลื่อนในการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในทุกมิติ

ในปี 2567 บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน การออกแบบโครงการพัฒนาที่หลากหลายตลอดจนการประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ไม่เพียงในมิติของความสามารถในการทำงาน สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร แต่รวมถึงการส่งต่อคุณค่าการเรียนรู้ไปสู่ชีวิตประจำวันและครอบครัว

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่า การลงทุนในการพัฒนาพนักงานคือการลงทุนในอนาคตขององค์กร โดยพนักงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถนำความรู้ ทักษะ และวิธีคิดใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความสูญเสีย และคิดค้นแนวทางใหม่ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันพนักงานยังสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในชีวิตรส่วนตัว เช่น การวางแผนทางการเงิน การใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวก และการพัฒนาทักษะสื่อสาร ซึ่งส่งเสริมให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และสามารถแบ่งปันความรู้กับสมาชิกในครอบครัวได้อีกด้วย

นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าพนักงานคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน โดยยึดหลัก **“คนสมบูรณ์”** ซึ่งหมายถึงการเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง อันเป็นรากฐานของปรัชญา **“3 สมบูรณ์ สร้างสมดุล”** บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของพนักงานในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้าง **“องค์กรแห่งการเรียนรู้”** ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตในสายอาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสังคมรอบตัว พร้อมส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อร่วมสร้างคุณค่าให้กับตนเององค์กร ครอบครัว และสังคมโดยรวม

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและเป้าหมายการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) เพื่อให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างตรงจุด สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสร้างความพร้อมให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้

1) ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

บริษัทฯ ดำเนินการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Evaluation) ร่วมกับการประเมินสมรรถนะตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อระบุ **“ช่องว่างของทักษะ”** (Skill Gap) ของพนักงานแต่ละตำแหน่ง โดยผลการวิเคราะห์นี้จะถูกนำมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง

2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและแนวโน้มธุรกิจ

บริษัทฯ ติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและทิศทางของอุตสาหกรรม เช่น เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า (xEV), ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ (Automation & Robotics), และอุตสาหกรรมเกษตรสมัยใหม่ (Agri-tech) เพื่อออกแบบหลักสูตรพัฒนาให้พนักงานมีทักษะใหม่ที่รองรับอนาคต และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

3) การสำรวจความต้องการของพนักงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (Line Walk)

บริษัทฯ ดำเนินการสำรวจ Training Needs จากพนักงานโดยตรง และจัดกิจกรรมสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้บริหารผ่านการเดินสายเยี่ยมหน่วยงาน (Line Walk) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนบริบทการทำงานจริง นำไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ตอบโจทย์การใช้งานจริงมากที่สุด

4) การจัดทำ Skill Map สำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ

โดยใช้มาตรฐานวิชาชีพ (Standard Skill for Operation: SSO) เป็นฐานวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง เช่น ความรู้เฉพาะทาง ทักษะเชิงเทคนิค และความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย และติดตามความก้าวหน้าได้ในระยะยาว

จากกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้ง 4 ด้านข้างต้น บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านการฝึกอบรมที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน และเพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวสำเร็จ บริษัทฯ ได้ดำเนินการฝึกอบรมผ่าน หลักสูตรฝึกอบรมภายใน (In-house Training Program) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ออกแบบและพัฒนาโดยทีมงานภายในองค์กร โดยอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) และสอดคล้องกับบริบทการดำเนินธุรกิจจริงของแต่ละหน่วยงาน



หลักสูตรฝึกอบรมภายใน มีจุดเด่นคือความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะด้านของแต่ละสายงาน ทั้งในเชิงเทคนิคและทักษะสนับสนุนอื่น ๆ โดยครอบคลุมหัวข้อสำคัญ ดังนี้



1) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) เช่น การใช้โปรแกรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Basic Data Analysis) การทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติ (Automation Tools) ไปจนถึง การใช้งาน AI (Artificial Intelligence) นวัตกรรมแห่งอนาคต



2) ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management & Leadership Skills) เช่น หลักสูตรสำหรับหัวหน้างานและผู้บริหารระดับต้น (New Supervisors Training) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Development) การบริหารทีม และการจัดการความขัดแย้งภายในทีม



3) ทักษะด้านความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Safety Skills) เช่น การอบรมความปลอดภัยเบื้องต้นสำหรับพนักงานใหม่ การใช้เครื่องจักรอย่างปลอดภัย การดับเพลิงเบื้องต้น รวมถึงการซ้อมแผนฉุกเฉิน



4) ความรู้ด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม (Sustainability & Environmental Awareness) เช่น โครงการ ESG DNA ชุดความรู้ด้านความยั่งยืน การคัดแยกขยะ และความเข้าใจเรื่องคาร์บอนฟุตพริ้นต์ขององค์กร

ปี 2567 บริษัทฯ นำ “**โครงการ ESG DNA ชุดความรู้ด้านความยั่งยืน**” ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมความรู้และสร้างความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนให้แก่พนักงาน โดยเริ่มต้นจากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่

ทั้งนี้ บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายให้พนักงาน
เข้าร่วมการอบรมผ่านระบบออนไลน์

100%

และจากผลการดำเนินงาน
พบว่า มีพนักงานเข้าร่วมสำเร็จคิดเป็น

98%



หลักสูตรฝึกอบรมภายนอก (External Training Program)

นอกเหนือจากหลักสูตรฝึกอบรมภายใน บริษัทฯ ยังส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมภายนอก เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะเฉพาะทางที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มงานได้อย่างตรงจุด โดยอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ Training Needs เพื่อให้มั่นใจว่าหลักสูตรที่เลือกสรรสามารถตอบโจทย์ความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง เช่น การเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ หรือการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถ จัดการฝึกอบรมแบบ OJT (On-the-Job Training) ควบคู่กันไป เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้จากสถานการณ์จริงในพื้นที่ปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ทันที ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระดับปฏิบัติการ



ชั่วโมงฝึกอบรม

เป้าหมายปี 2567

12 ชม./คน/ปี

ผลการดำเนินงาน 2567

16 ชม./คน/ปี



การพัฒนาของพนักงานโดยการปิด Gap Competency

เป้าหมายปี 2567

2 เรื่อง/คน/ปี Chief Up

ผลการดำเนินงาน 2567

1.7 เรื่อง/คน/ปี Chief Up

2. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ

เพื่อส่งเสริมให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของบริษัทฯ โครงการฝึกอบรมจึงถูกออกแบบให้ครอบคลุมทั้งด้านทักษะเฉพาะสายงาน ทักษะทั่วไป และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน เสริมสร้างโอกาสความก้าวหน้า และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว



โครงการ	ผลประโยชน์ต่อพนักงาน	ผลประโยชน์ต่อบริษัท
1. แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) พนักงานทุกระดับมีโอกาสกำหนดแผนพัฒนาทักษะของตนเองร่วมกับหัวหน้างาน โดยอ้างอิงจากสมรรถนะตามสายงานและเป้าหมายองค์กร โดยผลการพัฒนาจะถูกเชื่อมโยงกับการประเมิน Merit และพิจารณาในการปรับค่าตอบแทน	- พนักงานมีแนวทางพัฒนาและเติบโตอย่างเป็นระบบ - พนักงานได้รับการปรับตำแหน่งจำนวน 23 คน	อัตราการลาออกในกลุ่มพนักงานที่มีแผน IDP ลดลงจาก 7.5% เหลือ 4.2%
2. โครงการ Talent Successor โครงการนี้มุ่งเน้นการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไป โดยพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ การวิเคราะห์กลยุทธ์ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อบทบาทในอนาคต	- พนักงานมีโอกาสสร้างความเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพจำนวน 12 คน - พนักงานได้รับการปรับตำแหน่งจำนวน 1 คน	- ลดระยะเวลาในการสรรหาผู้บริหารลงจาก 60 วัน เหลือ 45 วัน - ลดความเสี่ยงจากตำแหน่งสำคัญขาดคนสืบทอดจำนวน 12 คน
3. การฝึกอบรมตาม Skill Map มาตรฐาน SSO อบรมตาม Skill Matrix ที่กำหนดโดยหน่วยงาน โดยเฉพาะในสายการผลิต เพื่อให้พนักงานมีทักษะตรงตามมาตรฐานวิชาชีพขององค์กร	พนักงานระดับหัวหน้าส่วนและหัวหน้างานได้รับโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ และมีโอกาสได้รับผลตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งตามสมรรถนะ	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการทำงานอย่างถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 20%
4. โครงการเรียนรู้เรื่อง “ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการประยุกต์ใช้ในการทำงาน” จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงโลกการทำงาน โดยเน้นให้พนักงานมีทัศนคติที่เปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ตามแนวทาง SMART Culture : M – “ ใส่ใจเรียนรู้ ” (การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, นำเทคโนโลยีมาใช้แก้ไขและพัฒนา) พร้อมทั้งส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	- พนักงานจำนวน 54 คน เข้าใจแนวคิดพื้นฐานและบทบาทของ AI ในชีวิตประจำวันและในการทำงาน และเกิดความตระหนักและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี - ลดเวลาการทำงานซ้ำซ้อน (เช่น งานเอกสาร/รายงาน) ลงเฉลี่ย 20% ภายใน 3 เดือนหลังนำ AI มาประยุกต์ใช้	- ยกระดับภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อว่าเป็นองค์กรที่ทันสมัย ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะพนักงาน และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานศักยภาพบุคลากรอย่างแท้จริง - เพิ่มจำนวนพนักงานที่สามารถใช้งาน AI tools (เช่น ChatGPT, Copilot) อย่างน้อย 1 เครื่องมือ/คน รวม 54 คน

โครงการ	ผลประโยชน์ต่อนักงาน	ผลประโยชน์ต่อบริษัท
5. Continuous Improvement (Kaizen, QCC, Lean) ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ร่วมกันแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ ด้วยกิจกรรม Kaizen QCC และ Lean	- พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ และหัวหน้างานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาเชิงปฏิบัติจริง จำนวน 100% - พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ และหัวหน้างานได้รับค่าตอบแทนจาก KPI Bonus จำนวน จำนวน 100%	- ลดต้นทุน $\geq 5\%$ - สร้างภาพลักษณ์จากการได้รับรางวัลระดับประเทศ เช่น Golden Award
6. โครงการอบรมการวางแผนทางการเงิน จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินให้กับพนักงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน และการใช้ชีวิตหลังเกษียณ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะด้านการวางแผนชีวิต และเข้าใจเทรนด์ทางการเงินในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- พนักงานจำนวน 50 คน ที่เข้าร่วมสามารถวางแผนงบประมาณรายเดือนของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม - เพิ่มสัดส่วนพนักงานที่เข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 5% - พนักงานได้รับองค์ความรู้ด้านการวางแผนการเงินอย่างครบถ้วน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง	ลดความเครียดทางการเงินของพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและอัตราการลาออก

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร SMART

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” ที่แข็งแกร่ง เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังวัฒนธรรม **“SMART Culture”** ที่สะท้อนค่านิยมขององค์กร โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญและแนวโน้มธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง จึงได้ออกแบบกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะ Step Culture เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งยังใช้ผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Culture Assessment) เพื่อวัดระดับการรับรู้และการแสดงออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้



ส่งเสริมให้พนักงาน
ทุกระดับมีพฤติกรรมสอดคล้อง
กับค่านิยม SMART



ปลูกฝังแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้”
และ “ความเป็นเจ้าของ”
(Ownership Culture)



ยกระดับผลการประเมิน
วัฒนธรรมองค์กร
ในระดับ $\geq 90\%$



นอกจากนั้นยังมีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน ได้แก่

1. วางแผนการดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน ไปจนถึงการจัดกิจกรรมสร้างการรับรู้ เพื่อให้พฤติกรรม SMART ถูกหล่อหลอมตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน
2. กิจกรรมการเรียนรู้และเสริมสร้างพฤติกรรม
3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Culture) ทั้งแบบ Online และ Onsite
4. สื่อสารภายในองค์กร เช่น Clip Sharing, Quiz, Mini Workshop เกี่ยวกับค่านิยม SMART
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยงพฤติกรรมกับค่านิยมองค์กร
6. เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลพฤติกรรมที่แสดงออกถึงค่านิยม SMART ถูกใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือน โบนัส และการเติบโตในสายอาชีพ
7. ใช้ในการพิจารณา Talent และ Successor ในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร

ประโยชน์กับพนักงาน	ประโยชน์กับองค์กร
• เข้าใจและนำค่านิยมองค์กรไปปฏิบัติได้จริง โดยจากผลการประเมินในปี 2567 พบว่า พนักงาน รับรู้วัฒนธรรม SMART ได้ถึง 91.48% • พนักงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานในมิติด้านพฤติกรรม • ได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น เช่น โบนัส และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	• องค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น • ลดอัตราการลาออกในกลุ่ม Talent และ ผู้มีศักยภาพสูง • องค์กรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง • ยกกระดับความน่าเชื่อถือของแบรนด์องค์กร จากความสอดคล้องทางพฤติกรรมภายใน

