

การดูแลพนักงาน

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมุ่งเน้นการดูแลและพัฒนาพนักงาน ซึ่งเป็นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดของบริษัทฯ ให้เป็นผู้มีศักยภาพ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร ตามค่านิยม **i AM BCP** นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานและการดึงดูดพนักงานกลุ่มเป้าหมาย (Talent Attraction and Retention) และการเติบโตและความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Development and Career Path) โดยมีกรอบแนวคิดเป้าหมาย และการดำเนินงาน ดังนี้

กรอบแนวคิดการดูแลพนักงานตามแนวทาง The BEST Employer

การขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Agility)	ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ (Engaging Leadership)	มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน (Talent Focus)	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)
<ul style="list-style-type: none"> เน้นการทำงานเป็นทีมที่ประสานความต่างได้ลงตัว เตรียมพร้อม มีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารค่าตอบแทนและการรักษาพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 

เป้าหมายด้านการดูแลพนักงาน 2562-2567

- ✔ The BEST Employer

การดำเนินงานด้านการดูแลพนักงาน

- ✔ บริษัทฯ มีการวางแผนกลยุทธ์และติดตามประเด็นด้านพนักงานผ่านคณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร (Management Development Sub Committee – Sub MDC) ประจำแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อรวบรวมผลความคิดเห็นของพนักงานจากการสำรวจความผูกพันพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement Survey) และคัดกรองประเด็นหารือต่างๆ ก่อนนำประเด็นเหล่านั้นไปพิจารณาในคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและการบริหาร (Management Development Committee - MDC) เพื่อขออนุมัติดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา พร้อมติดตามดูแลบุคลากรในแต่ละกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มงานได้ใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ประเด็นด้านการบริหารอัตรากำลังให้เหมาะสมกับแผนการเติบโตทางธุรกิจ การพัฒนาพนักงาน (Learning and Development) การสนับสนุนการโยกย้ายเพื่อการพัฒนา (Job Rotation for Development) และการส่งเสริมด้านการเรียนรู้เพื่อต่อยอดทางธุรกิจ
- ✔ บริษัทฯ มีระบบด้านการบริหารงานบุคคล (Smart ME) ที่ทันสมัยเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Digital Transformation) โดยบริษัทฯ ได้ต่อยอดระบบ Smart ME จากเฟสที่ 1.1 (HCM, Onboarding, Performance Management, Absence, Integration) สู่เฟสที่ 1.2 (Recruiting, Succession & Career และ Competency) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหา การสืบทอดตำแหน่งงาน คัดเลือกบุคลากรและวางแผนอัตรากำลัง โดยเฉพาะตำแหน่งงานหลัก (Key Positions)
- ✔ บริษัทฯ มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และหน้าจอแสดงผลการวิเคราะห์สำหรับผู้บริหาร (Executive Dashboard) ในการพิจารณาการดูแลพนักงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ตอบโจทย์ปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Agility)

การวางแผนกำลังคนและการสรรหา

ด้วยการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัทฯ การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอกเข้ามา ร่วมงานกับบริษัทฯ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเตรียมพร้อมและดำเนินการอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เป็นทั้ง “คนเก่งและคนดี” โดยมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม

เป้าหมายในการสรรหาบุคลากร ปี 2567



เป้าหมายในการสรรหาบุคลากร ปี 2562



กลยุทธ์

ผลการดำเนินงานสำคัญในปี 2562

วางแผนกำลังคนและขีดความสามารถให้สอดคล้อง
กับแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในระยะ 3 ปี

- จัดทำแผนงานสรรหาในเชิงรุก (Proactive Recruitment) โดยการเดินสายประชาสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัยต่างๆ (Roadshow) และทำ Job Fair ตามมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่ต้องการสร้าง Employer Branding
- โครงการทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เพื่อเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งจะรองรับการเติบโตของบริษัทฯ รวมทั้งบริษัทในกลุ่ม

จ้างงานอย่างมีคุณค่าและเท่าเทียม เปิดโอกาส
ในการจ้างงานคนพิการ เพื่อสร้างความยั่งยืน
แก่สังคม

- การจ้างงานคนพิการที่มีศักยภาพเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมรวม 13 คน ครบตามสัดส่วนร้อยละ 1 ของพนักงานทั้งหมด ตามมาตรา 33 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 ทั้งยังเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายที่ 8 ของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ผ่านสื่อออนไลน์
ต่างๆ เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้รู้จัก และอยาก
ร่วมงานกับองค์กร





- โครงการฝึกงาน (Talent Internship Program) เปิดรับนักศึกษาฝึกงานทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ศึกษาอยู่ในประเทศไทย เข้าร่วมในโครงการฝึกงานประจำปี เรียนรู้ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทฯ และสร้างโอกาสในการร่วมงานกันในอนาคต โดยในปี 2562 มีนิสิตนักศึกษาชาวไทยและชาวต่างชาติ เข้าร่วมโครงการฯ ทั้งสิ้น 75 คน
- ขยายช่องทางการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทฯ ออกไปยังสถาบันการศึกษาต่างจังหวัด รวมทั้งพัฒนาเว็บไซต์การรับสมัครงาน เพิ่มความถี่ในการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อ Social Media ได้แก่ Facebook/bangchakcareer เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงคนรุ่นใหม่ให้มากยิ่งขึ้น
- สำรวจความต้องการของผู้สมัครงานในแต่ละ Generation โดยการสร้างช่องทางการสื่อสารและเนื้อหาของสื่อประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ เพื่อจูงใจให้เข้ามาสมัครงานในบริษัทฯ เพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์	ผลการดำเนินงานสำคัญในปี 2562
	<ul style="list-style-type: none"> ผลการสำรวจ Best Employer จัดทำโดยบริษัท Universum ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทด้านการวิจัย และการให้คำปรึกษาระดับโลก ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของนิสิต นักศึกษากลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องบริษัทที่สนใจอยากเข้าร่วมงานด้วย ทั้งนี้ได้สำรวจในด้านภาพลักษณ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความน่าสนใจของงาน โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 6,301 คน ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2562 พบว่า บริษัทฯ ได้รับลำดับที่นิสิต นักศึกษา ที่ศึกษาด้านวิศวกรรมและด้านธุรกิจ อยากร่วมงานด้วย เป็นลำดับที่ดีขึ้นจากปีก่อนหน้า
ระยะเวลาการสรรหา	<ul style="list-style-type: none"> ต่อยอดระบบการบริหารงานบุคคล Smart ME ไปยังระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้งพัฒนาต่อไปยังระบบการดูแลพนักงานใหม่ (Onboarding Program) เพื่อสร้างค่านิยม i AM BCP และความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่เริ่มงาน

ผลการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากร ปี 2562

	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
อัตรากำลังคน (คน)	1,196 คน	1,240 คน	1,254 คน	1,251 คน
อัตราส่วนของการจ้างงานสำเร็จตามแผน (เป้าหมาย)	ร้อยละ 89.50 (ร้อยละ 85)	ร้อยละ 91.80 (ร้อยละ 85)	ร้อยละ 94.44 (ร้อยละ 85)	ร้อยละ 90.72 (ร้อยละ 85)
การจ้างงานคนพิการ (เป้าหมาย)	-	6 คน (13 คน)	13 คน (13 คน)	13 คน (13 คน)
ระยะเวลาการสรรหาพนักงานใหม่ (เป้าหมาย)	43 วัน (45 วัน)	43 วัน (45 วัน)	40 วัน (43 วัน)	40 วัน (43 วัน)
อัตราการรับพนักงานใหม่	121 คน	104 คน	67 คน	74 คน
ด้านภาพลักษณ์ที่ดี : ลำดับความต้องการเข้าร่วมทำงานกับบริษัทฯ				
• Engineering		25	12	10
• Business/Commerce		58	39	33

พนักงานบงจากฯ แบ่งตาม Generations

 <p>Baby Boomer (ร้อยละ)</p> <p>2.9 2562</p> <p>2 2561</p>	 <p>Generation Y (ร้อยละ)</p> <p>50 2562</p> <p>51 2561</p>
 <p>Generation X (ร้อยละ)</p> <p>43.2 2562</p> <p>44 2561</p>	 <p>Generation Z (ร้อยละ)</p> <p>4 2562</p> <p>3 2561</p>

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง พนักงานทุกคนมีต้นทุนศักยภาพที่หลากหลาย บริษัทฯ จึงได้จัดเตรียมแผนการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับพนักงานทุกระดับ ให้มีขีดความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีของงานในแต่ละสายอาชีพ (Competency) และดึงศักยภาพภายในตัวบุคคล เพื่อมุ่งเน้นการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Talent Focus) ตามแนวทางการเป็นสุดยอดนายจ้างดีเด่น (The Best Employer) โดยยึดหลักของค่านิยมองค์กร **i AM BCP** ให้พนักงานร่วมสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ผลิตนวัตกรรมทางความคิดโดยใช้กระบวนการ Agile และ Design Thinking เพื่อให้มีความพร้อมต่อความผันผวน ความไม่แน่นอน และความคลุมเครือของสภาวะและสถานการณ์ทั่วไปของโลก (VUCA World : Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

เป้าหมายการพัฒนาพนักงานปี 2562-2567

ทั้งนี้เพื่อประเมินขีดความสามารถของพนักงาน บริษัทฯ มีการวัดและประเมินผล Competency และนำไปวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาแผนการเรียนรู้รายบุคคล ให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (Career Path Development) ของพนักงาน โดยได้กำหนดเป้าหมายปี 2562-2567 ไว้ดังนี้

เป้าหมายปี 2562-2567	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มขีดความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งงาน (Competency) และบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง 	Competency Gap โดยวัดจากผลประเมิน ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีของงานในแต่ละสายอาชีพ (Competency Assessment)	<ul style="list-style-type: none"> Career Development Guideline: แผนพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ แผนพัฒนาตนเอง (IDP: Individual Development Plan) เพื่อปิด Competency Gap
<ul style="list-style-type: none"> มีแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งสำคัญ (Critical Position) และตำแหน่งงานในธุรกิจใหม่ 	จำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่ได้รับการพัฒนาในแต่ละปี	<ul style="list-style-type: none"> Succession Plan: พัฒนาผู้เชี่ยวชาญและผู้สืบทอดตามเส้นทางในสายอาชีพ Talent Development: หลักสูตรสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาหลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงานแต่ละระดับ (Mandatory Program) รวมทั้งการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร 	จำนวนพนักงานที่ผ่านหลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> Mandatory Program Model พัฒนาหลักสูตรในแต่ละระดับให้เหมาะสมกับการเติบโตทางธุรกิจและการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร หลักสูตรด้านเทคโนโลยีเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเน้นการเรียนรู้แบบ Agile และ Design Thinking
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้าถึงง่าย และตอบโต้พนักงาน 	จำนวนพนักงานเรียนรู้ผ่านระบบห้องสมุด และระบบ e-Library	<ul style="list-style-type: none"> Technology & Innovation: พัฒนา Application ระบบการบริหารงานบุคคล



เป้าหมาย และผลการดำเนินงานปี 2562

เป้าหมายปี 2562	ผลการดำเนินงานปี 2562
<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มขีดความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งงาน (Competency) และบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารเรื่อง Competency ผ่าน Focus Group และ HR Visit จำนวน 24 Session (จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมคิดเป็นร้อยละ 80 ของพนักงานทั้งองค์กร) จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development Guideline) โดยการวัดขีดความสามารถตามมาตรฐานโดยการประเมินทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีของงานในแต่ละสายอาชีพ (Competency Assessment) เพื่อนำมาสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (IDP : Individual Development Plan) ไปแล้ว 44 ส่วนงาน
<ul style="list-style-type: none"> Succession Plan : แผนการสืบทอดตำแหน่งงาน สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งสำคัญ (Critical Position) และตำแหน่งงานในธุรกิจใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารจำนวน 22 คนผ่านหลักสูตร Executive Training ตามแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อม ในตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ
<ul style="list-style-type: none"> Mandatory Program : พัฒนาหลักสูตรพื้นฐานสำหรับพนักงานแต่ละระดับ รวมทั้งการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานจำนวน 101 คนผ่านหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพพนักงานตาม Core Competency ขององค์กร

การอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ ได้พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ รวมทั้งทักษะความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น

หลักสูตรการพัฒนาพนักงาน (Employee Development Programs)

o Career Development Guideline: แผนพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งงาน และบริหารความก้าวหน้าทางอาชีพ

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานตำแหน่งงาน โดยสร้างระบบ Competency Model ตั้งแต่ปี 2561 โดยได้กำหนดสายอาชีพ (Job Family) และทักษะความรู้เชิงเทคนิค (Technical Competency) ที่จำเป็นในสายอาชีพนั้นๆ โดยออกแบบให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นแม่บทในการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีมาตรฐานในระยะยาว โดยมีเป้าหมายให้พนักงานสามารถทราบถึงเส้นทางการเติบโตของตนเองที่มีความหลากหลาย และแนวทางในการพัฒนาเพื่อปิด Competency Gap

o Talent & Succession Plan: แผนพัฒนาผู้เชี่ยวชาญและผู้สืบทอดตำแหน่งตามเส้นทางในสายอาชีพ

การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง นอกเหนือไปจากการพัฒนาทางด้าน Technical Competency ในงานที่ต้องมีความเชี่ยวชาญ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ต่อไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่า พนักงานที่มีศักยภาพซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับการดูแลและพัฒนา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานควบคู่กับศักยภาพในการเติบโต ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ

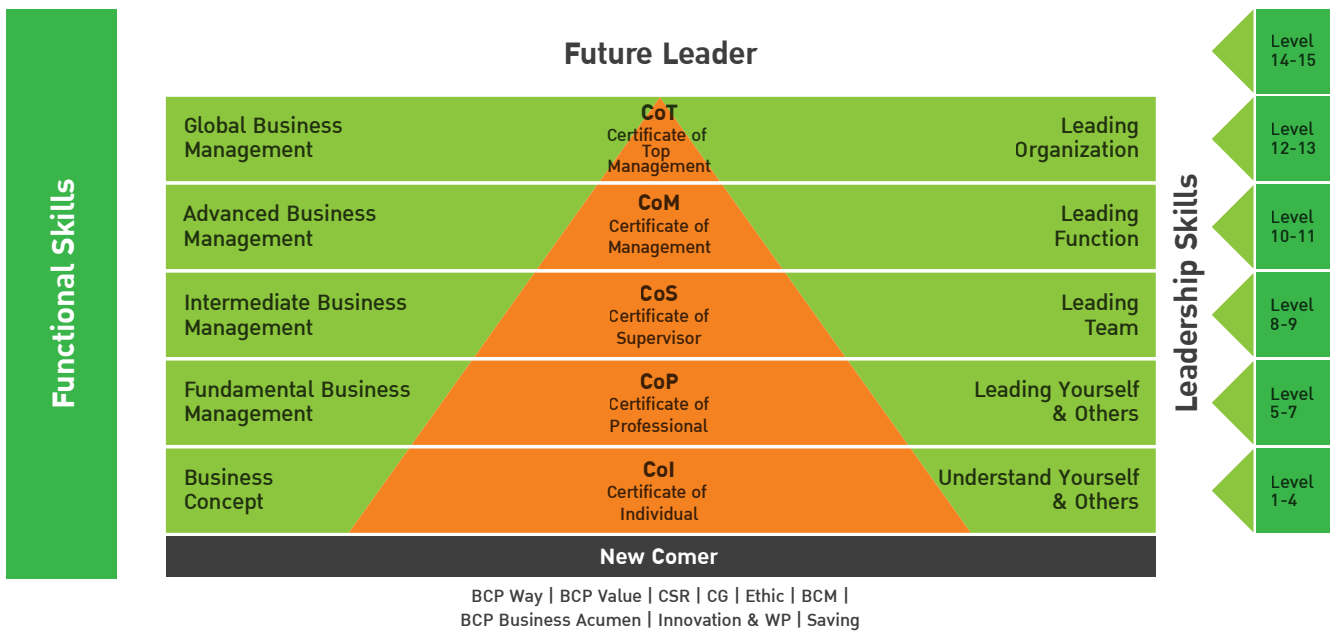
o Assessment Center: ศูนย์ประเมินศักยภาพ

บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญ กับการสร้างความเข้าใจในการสื่อสาร การพัฒนาศักยภาพ ความถนัด และความสนใจเฉพาะบุคคลของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความเข้าใจและสามารถเข้าถึงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ผ่านการทำแบบทดสอบ การประเมิน และหลักสูตรเพิ่มเติมต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ดังนี้

- **แบบทดสอบ DISC:** เครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เข้าใจลักษณะของตนเองและสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของผู้อื่นได้ เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภทในการทำงาน และการเข้าสังคมในการทำงานร่วมกัน
- **แบบทดสอบ Strengths Finder:** แบบทดสอบเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจถึงพรสวรรค์และศักยภาพภายในตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาให้เป็นจุดแข็งและนำศักยภาพภายในมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- **หลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร:** หลักสูตรพัฒนาภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานที่ต้องการพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารในชีวิตประจำวัน และสำหรับการปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน (Transformative English Program) ให้กล้าพูด และมีการสื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติ
- **แบบทดสอบภาษาอังกฤษ:** แบบทดสอบภาษาอังกฤษเพื่อการวัดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและการนำความรู้ที่พนักงานมีไปใช้ในการสมัครเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือโครงการที่มีการกำหนดคะแนนสอบภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มโอกาสให้พนักงานในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง

o Mandatory Program: หลักสูตรเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร สำหรับพนักงานแต่ละระดับ โดยกำหนดเป็นหลักสูตรภาคบังคับ (Mandatory) สำหรับการพัฒนาพนักงานทุกกลุ่ม เพื่อรองรับ VMV (Vision Mission Value) ใหม่ขององค์กร และการเป็น Best Employer โดยใช้ผลสำรวจความผูกพันของพนักงาน และแนวโน้ม (Trend) ต่างๆ เช่น HR Trend และ Thailand 4.0 มาเป็นปัจจัยในการบริหารงาน และบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่มตามระดับพนักงาน





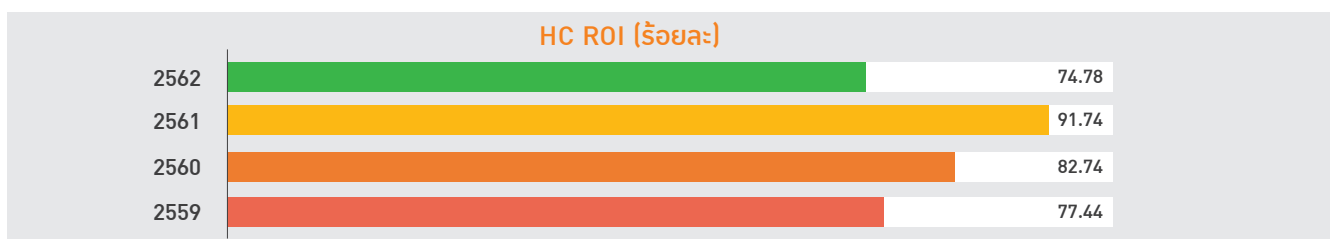
หลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรยุค Disruptive World

สำหรับปี 2562 บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดแบบ Agile และ Design Thinking เข้ามาพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดให้มีอยู่ในทุก Session ของการฝึกอบรมพนักงานแต่ละระดับ ทั้งกลุ่มพนักงานใหม่ กลุ่มพนักงานที่เตรียมความพร้อมสู่การปรับระดับ และกลุ่ม Talent โดยบริษัทฯ ได้สรรหาสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาทำการสอนควบคู่ไปกับการ Coaching ในกระบวนการ Pitching Project รวมทั้งการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการดูงาน และทดลองปรับรูปแบบวิถีการใช้ชีวิตในโปรแกรม Leading in a Disruptive World ที่เมืองเซินเจิ้น และหางโจว ประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศที่มีความล้ำสมัยในด้านเทคโนโลยี เปรียบเซินเจิ้น เป็น “Silicon Valley of Asia” ให้ความสำคัญกับ “นวัตกรรมและเทคโนโลยี” ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมการผลิต ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตเป็น สังคมไร้เงินสด ใช้ Big Data ในการบริหารงานทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้เข้าร่วมโปรแกรมการเรียนรู้ดังกล่าว เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ในการทำงาน และได้สัมผัสประสบการณ์จริงจากบริษัทชั้นนำอย่าง Alibaba

และ BYD เป็นต้น โดยได้มีการนำวิธีคิดต่างๆ มาแบ่งปันประสบการณ์ให้กับน้องๆ ในทีมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานต่อไป

- ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ของตนเอง ทั้งการอบรมภายใน-ภายนอกองค์กร การจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ผ่านระบบ WeShare เป็นพื้นที่ให้พนักงานสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน บทเรียนที่เคยได้รับมาก่อน (Lesson Learned) และเทคนิควิธีทำงานต่างๆ (Tips and Tricks)
- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อยกประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายและสร้างมูลค่าเพิ่ม นอกจากอบรมเพื่อให้ความรู้ในระดับต่างๆ ตามแผนงานแล้ว บริษัทฯ ยังส่งเสริมให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจหลักและส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาพัฒนาธุรกิจใหม่

มูลค่าทางเศรษฐกิจและประสิทธิภาพของการลงทุนในด้านการพัฒนาพนักงาน (Human Capital Return on Investment-HC ROI)



โครงการเพื่อยกประสิทธิภาพการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายและสร้างมูลค่าเพิ่มของพนักงาน

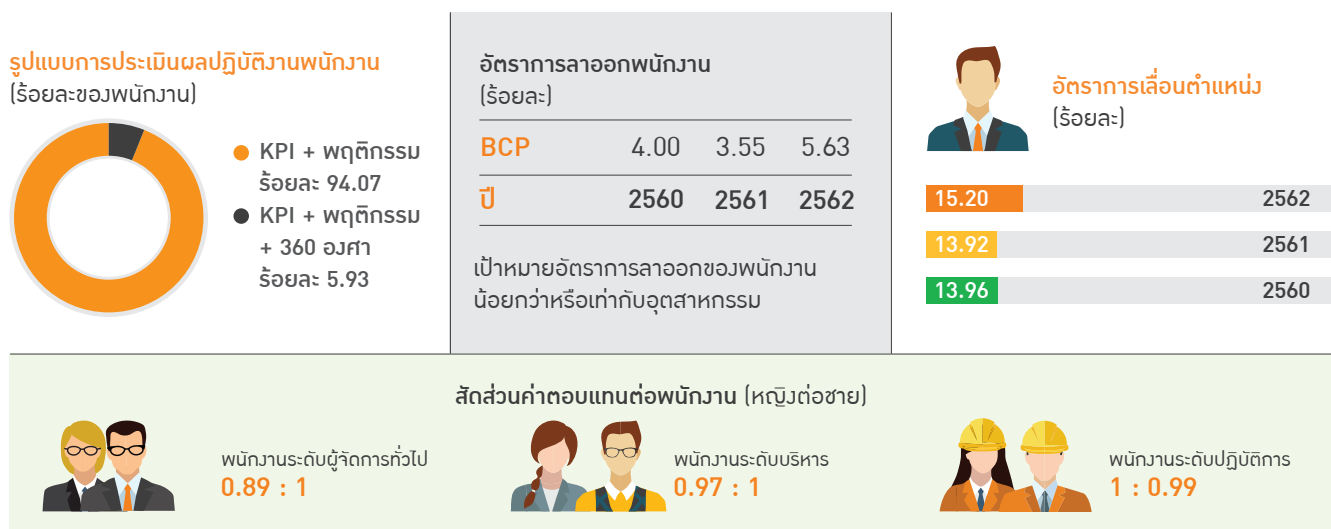
หลักสูตร/โครงการ	ประโยชน์ต่อธุรกิจ	ประโยชน์เชิงปริมาณ ที่บริษัทได้รับ เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย ฯลฯ	คิดเป็นร้อยละ เมื่อเทียบกับการทำงาน เต็มเวลาของพนักงาน 1 ต่อ 1 ปี (% of Full time Equivalents-FTE)
ปรับปรุงกระบวนการ อนุมัติตรวจปล่อยน้ำมันที่ คลังลอยน้ำแถบขนถ่าย ชั้นบกที่คลังสีซิว	ลดค่า Shipping และค่าเช่าที่ขนส่งน้ำมันบนบก	30 ล้านบาท/ปี	ร้อยละ 10.58
ปรับปรุงการบริหาร Fleet ที่คลังน้ำมันบงจาก	ลดค่าขนส่งน้ำมันไปยังลูกค้า	16 ล้านบาท/ปี	ร้อยละ 15.58
ปรับปรุงกระบวนการ ขนส่งน้ำมัน High Margin Product ในเขตภาคใต้	ลดค่าขนส่งน้ำมันไปยังลูกค้า	24 ล้านบาท/ปี	ร้อยละ 8.08
ปรับปรุงกระบวนการจัดหา อุปกรณ์หลักในสถานี บริการน้ำมัน	ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาตู้จ่ายและถังน้ำมันใต้ดิน	23 ล้านบาท/ปี	ร้อยละ 22.40

การดูแลรักษาพนักงาน (Talent Attraction & Retention)

บริษัทฯ จะได้พนักงานหนึ่งคนมาร่วมงานด้วยนั้น ต้องผ่านกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสัมภาษณ์ และการพัฒนา แต่ละขั้นตอนบริษัทฯ ได้ใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน ดังนั้นหากบริษัทฯ มีอัตราการลาออกของพนักงานที่สูง ก็จะทำให้บริษัทฯ ต้องสูญเสียทรัพยากรเพื่อสรรหาพนักงานทดแทน อีกทั้งพนักงานที่มีความสามารถยังเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยสร้างผลการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานอย่างมาก โดยได้มีการตั้งเป้าหมายอัตราการลาออกของพนักงานของทุกปีไม่ให้เกินค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

เป้าหมายและผลดำเนินงาน ปี 2562

บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายในการควบคุมอัตราการลาออกของพนักงานไม่ให้เกินค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายของอัตราการลาออกของพนักงานของบริษัทฯ ไม่เกินร้อยละ 4



การดำเนินงานที่สำคัญ

1. การประเมินผลและบริหารค่าตอบแทน

- การเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์พิเศษ (High Potential & Fast Track)

บริษัทฯ จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลังควบคู่กับศักยภาพในการเติบโต ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และการผ่านหลักสูตรภาคบังคับ (Mandatory Courses) ตามระดับที่กำหนดไว้ และจะพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์พิเศษ (High Potential & Fast Track) อีกทั้ง บริษัทฯ ยังได้มีการวางแผนการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงานอีกด้วย

• การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนพนักงานอย่างเหมาะสมในแต่ละระดับก็เป็นอีกส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพัน และก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High-Performance Culture) ตามแนวทางของ The Best Employer ในแต่ละปี บริษัทฯ ได้ทำการสำรวจค่าตอบแทนและสวัสดิการเทียบเคียง (Benchmark) ระหว่างอุตสาหกรรมปิโตรเลียมอุตสาหกรรมใกล้เคียง รวมถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนให้เหมาะสม อีกทั้งยังคงมีการทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริหารค่าตอบแทนได้สอดคล้องกับแนวโน้มความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ไม่มีความแตกต่างทางเพศในการกำหนดค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

การกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานจะผ่านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ถ่ายทอดมาจากเป้าหมายองค์กรแบ่งเป็น 2 ปัจจัยคือ คะแนนผลการทำงานส่วนบุคคล (KPI) ในสัดส่วนร้อยละ 50 และคะแนนพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ซึ่งประเมินจากหัวหน้างานโดยตรงในสัดส่วนร้อยละ 50 นอกจากนี้ ยังได้ประยุกต์ใช้การประเมินพฤติกรรมแบบ 360 องศา สำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการอาวุโสขึ้นไปโดยผู้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่นเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 6 ของพนักงานทั้งหมด เพื่อให้พนักงานได้รับความเห็นชอบเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงพัฒนาการงานนอกเหนือจากการประเมินปกติจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำให้ผลการประเมินและนำไปวางแผนพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2562 พนักงานได้รับการประเมินผลปฏิบัติงานร้อยละ 100 (เป้าหมายร้อยละ 100) (Disclosure 404-3)

ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาว บริษัทฯ ยังคงอยู่ระหว่างการศึกษาและพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน

ระยะยาวที่เหมาะสมกับทิศทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคต

2. การสร้างความผูกพันองค์กร

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ศึกษาการกระจายตัวของพนักงานแบ่งตามช่วงอายุ (Generation) เพื่อนำมาวางแผนปรับปรุงความผูกพันพนักงานให้ตรงตามกลุ่มของพนักงานมากขึ้น โดยพบว่าพนักงานในกลุ่ม Generation Y และ Z คิดเป็นร้อยละ 55 ของพนักงานทั้งหมด ความหลากหลายของช่วงอายุจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่บริษัทฯ ต้องบริหารจัดการและตอบสนองต่อความคาดหวังทัศนคติ วิถีชีวิตที่แตกต่างกันของพนักงาน รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

นอกจากนี้บริษัทฯ จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อนำความคิดเห็นที่ได้มาพัฒนาการดำเนินการด้านการสร้างความผูกพันพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในปี 2562 บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินในปีที่ผ่านมา นำมาวิเคราะห์และวางแผนงานปรับปรุงดังนี้

o ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility)

บริษัทฯ ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน ทำให้พนักงานต้องการการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากพอ ที่จะทำให้การใช้ชีวิตส่วนตัวของพนักงานไม่เสียสมดุลไปด้วย โดยเริ่มจากการปรับเวลาการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยในปี 2561 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้มีการใช้ระบบ Flexible Working Hour กับพนักงานทุกกลุ่มธุรกิจ (ยกเว้นพนักงานกะ) ให้สามารถเข้างานได้ตั้งแต่ 07.30 - 09.00 น. ซึ่งเวลาเลิกงานจะนับจากเวลาเข้างานบวกไปอีก 9 ชั่วโมงรวมเวลาพักกลางวัน จากการสำรวจหลังการใช้ระบบนี้ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสุขมากขึ้น เนื่องจากสามารถจัดเวลาในการเดินทางได้ดีขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถจัดสรรเวลาพักผ่อนได้ดีขึ้น



การสื่อสารที่ทั่วถึง

- มุ่งเน้นการเข้าถึงพนักงานเพื่อรับฟังความคิดเห็น พนักงานแยกเป็นสายงานและระดับงาน โดยจัดทำ HR Site Visit เพื่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องการเติบโตในสายอาชีพ หลักเกณฑ์การประเมินผลงานและการปรับระดับ รวมถึงทบทวนหลักเกณฑ์สวัสดิการต่างๆ ของบริษัทฯ ให้พนักงานได้เข้าใจ
- กิจกรรมเพื่อสื่อสารทิศทาง การดำเนินธุรกิจ ความเคลื่อนไหวในองค์กร และข่าวสารต่างๆ ให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่องด้วยช่องทางที่หลากหลาย เช่น เสียงตามสาย ระบบ Intranet ระบบ Outlook รวมถึงการสื่อสารโดยตรงจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในรูปแบบของกิจกรรม Town Hall ที่เน้นการสร้าง ความเข้าใจของทิศทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการทำงาน โดยปี 2562 ได้จัดกิจกรรม Town Hall ทั้งสิ้น 3 ครั้ง
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานโดยผ่านกิจกรรมสโมสรพนักงาน อาทิ กิจกรรมปลูกต้นไม้สร้างพื้นที่สีเขียวในพื้นที่โรงกลั่น กิจกรรมแข่งขันกีฬาระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นต้น
- ดำเนินการโครงการ Engagement Ambassador ต่อเนื่องจากปี 2561 โดยคัดเลือกพนักงานในแต่ละกลุ่มธุรกิจ เป็นตัวแทนทำกิจกรรมสร้างความผูกพัน เป็นสื่อกลางในการสื่อสารข้อมูล นโยบายระหว่างบริษัทฯ กับพนักงานของแต่ละกลุ่มธุรกิจ รวมทั้งทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลสะท้อนกลับจากพนักงานกลุ่มย่อย ไปสู่ผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งร่วมจัดทำแผนกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันองค์กร และปรับปรุงแผนงานตามปัจจัยที่เป็นความต้องการของพนักงานและสอดคล้องกับทิศทางนโยบายของบริษัทฯ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร และการบริหาร (Management Development Sub Committee-Sub MDC) ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ



การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

- สนับสนุนช่องทางดิจิทัลที่ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างการทำงานที่รวดเร็วและหลากหลาย เช่น MS-Outlook 365, Skype for Business, WebEx เป็นต้น
- มีระบบสนับสนุนการทำงานที่ทันสมัย ใช้งานง่าย ทุกที่ทุกเวลา เช่น ระบบบริหารงานบุคคล Smart ME ระบบเบิกจ่าย EZ-Pay ระบบจัดหาพัสดุ e-Procurement ระบบจัดเลี้ยง e-Catering ระบบจองห้องประชุม Smart Meeting และระบบจองโต๊ะทำงานส่วนกลาง Smart Office เป็นต้น

จากแผนงานที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว บริษัทฯ พบว่ามีปัจจัยจากการปรับปรุงการบริหารงานภายในที่ส่งผลกระทบให้ความผูกพันพนักงานลดลงน้อยลง อย่างไรก็ตามมีพนักงานร่วมตอบแบบสำรวจความผูกพันพนักงานต่อองค์กรในปี 2562 ถึงร้อยละ 98.95 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อการเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ เป็นอย่างยิ่ง และจากผลการสำรวจบริษัทฯ ได้รับความผูกพันองค์กร (Overall Engagement Score) ที่ร้อยละ 62



แผนงานในระยะต่อไป

ในปี 2563 บริษัทฯ จะเริ่มใช้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์แบบยืดหยุ่น Flexible Benefits เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของแต่ละ Generation ได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการแต่งกายแบบ Smart Casual จากเดิมที่พนักงานสามารถแต่งกายแบบลำลองได้เฉพาะวันศุกร์ ในปีนี้พนักงานจะสามารถแต่งกายแบบ Smart Casual ได้ทุกวันทำงาน