

## นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 4 มิถุนายน 2562 อนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2562

บริษัท ไทยยูเนี่ยน ฟีดมิลล์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ในการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องต่อเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของบริษัทฯ รวมทั้งสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทักษะและความสามารถ รวมถึงความรับผิดชอบของบุคลากร การวางแผนทางอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรในแต่ละระดับ รวมถึงการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมกับการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

### 1. การสรรหา

กระบวนการสรรหาต้องยึดหลักความโปร่งใสของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และดำเนินการด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยในการสรรหาบุคลากรของบริษัทฯ จะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานจากลักษณะงาน พร้อมทั้งระบุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และข้อกำหนดอื่นๆ ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน และจะคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามวิธีการที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่

### 2. การกำหนดค่าตอบแทน

บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานให้สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ดึงดูดคนเก่งจากภายนอก และมุ่งเน้นการตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ภายในองค์กร ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ตลอดจน ข้อกฎหมาย วัฒนธรรม และระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กร การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนของอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ประกอบกับการพิจารณาด้านความเท่าเทียมภายในบริษัทฯ ซึ่งประเมินจากขอบเขตความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงาน ประสบการณ์และทักษะที่ใช้ในการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินการของบริษัทฯ เพื่อผลักดันวัฒนธรรมการตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการจ่ายเงินรางวัลทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับผลการดำเนินการของบริษัทฯ โดยกำหนดเป้าหมายและตัววัดในแต่ละปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัทฯ ซึ่งเรียกว่า Enterprise Objective โดยมีการวัดผล 4 ด้าน ดังนี้

1. Drive Superior Financial Performance – ผลักดันความเป็นเลิศในการบริหารการเงินและประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน
2. Accelerate Growth – มุ่งเน้นการเติบโตแบบก้าวกระโดดทั้งจากการเติบโตของธุรกิจปัจจุบัน และการขยายการลงทุนซื้อกิจการ
3. Drive Global Integration and Talent Development – ผนึกกำลังเป็นองค์กรระดับโลกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
4. Build Differentiated Capabilities – เพื่อเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน นวัตกรรม และคุณภาพ

### 3. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ระดับเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลักของบริษัทฯ และเป็นพันธสัญญาของคณะผู้บริหารระดับสูง เรามุ่งเน้นการนำเสนอบริการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ไปสู่องค์กรที่มีมาตรฐานระดับสากล โดยผสมผสานทั้งการอบรมในห้องเรียน (Classroom training) การสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Coaching and giving feedback) และการประยุกต์ใช้ในงานจริง (On-the-job training: OJT) โดยการอบรมและพัฒนาประกอบไปด้วยรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- การดูแลพนักงานใหม่ เพื่อให้การต้อนรับอย่างอบอุ่น ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรอย่างราบรื่น และเป็นรากฐานสู่ความสำเร็จในระยะยาว
- การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ ค่านิยมองค์กร การเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง และจรรยาบรรณธุรกิจ โดยผู้เชี่ยวชาญจากทั้งในและนอกองค์กรเพื่อให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ
- ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมและสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำ
- โครงการเรียนรู้งานข้ามสายงาน เพื่อส่งเสริมความรู้ การแบ่งปัน และความร่วมมือ

- การมอบหมายงานที่ทำหาย ด้วยทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้และการสอนงานเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโต
- การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนสายงาน เพื่อส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะและกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างเครือข่าย รวมทั้งวิสัยทัศน์ในระยะยาวซึ่งเกิดจากการมองภาพที่กว้างขึ้น
- การได้รับมอบหมายงานด้านต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาทักษะด้านภาษา รวมทั้งเพิ่มความก้าวหน้าให้กับพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- กระบวนการติดตามการพัฒนาบุคลากร เพื่อประเมินผลกระทบของโครงการการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถทั่วโลกและติดตามความคืบหน้าการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้
- การฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

#### 4. แผนกำลังคนสำรองและการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Critical Positions) รวมถึงกำหนดขั้นตอน และหลักเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความสามารถ ประเมินศักยภาพของผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจดังกล่าวไว้ อย่างชัดเจน (Talent Review Process) และดำเนินการประเมินอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยผลการประเมินจะทำให้บริษัทสามารถวิเคราะห์ศักยภาพของผู้บริหารและองค์กรในภาพรวม (Organization Capability) และใช้เป็นแนวทางวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารต่างๆ ซึ่งบริษัทมีการดำเนินการควบคู่กันไป ทั้งในส่วนของวางแผนพัฒนาพนักงานภายในที่มีความสามารถและมีศักยภาพ (Individual Development Plan) และการสรรหาผู้ที่เหมาะสม จากภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมให้ทันกับการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Planning) ทั้งนี้ บริษัทจะมีการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาพนักงานที่จะมารับการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการประเมินสถานการณ์ความต้องการทางธุรกิจ และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานไว้ ล่วงหน้าเป็นระยะๆ เพื่อปรับแผนการสรรหา พัฒนา และจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และมีบุคลากรที่พร้อมสำหรับสืบทอดตำแหน่งสำคัญต่างๆ

ในแต่ละปี บริษัทจะมีการทบทวนตำแหน่งงานหลักขององค์กรโดยใช้กระบวนการพิจารณาตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร (Critical Position) ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต

ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ประสานงานในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารในหน่วยงานหลักขององค์กรและผู้บริหารสูงสุดฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้นอกจากการเสริมสร้างความมีศักยภาพในการดำเนินการของธุรกิจ ยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

แผนการสืบทอดตำแหน่งงานของบริษัทฯ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. แผนการสืบทอดตำแหน่งงานในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ (Succession Plan for Critical Position): เป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งตามระยะเวลาที่คาดว่าจะผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
  - a. พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งทันที (Ready Now)
  - b. พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 2-3 ปี (Ready in 2-3 years)
  - c. พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งในระยะเวลา 3-5 ปี (Ready in 3-5 years)
2. แผนการสืบทอดตำแหน่งงานในกรณีฉุกเฉิน (Succession for Emergency Plan): เป็นการวางตัวพนักงานที่จะมารับหน้าที่แทนผู้บริหารในตำแหน่งงานสำคัญเป็นการชั่วคราวเฉพาะในกรณีฉุกเฉิน โดยบริษัทได้สนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกำหนดชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งในกรณีฉุกเฉินไว้ โดยอาจแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ และมีชื่อผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน

การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน จะทำควบคู่ไปกับการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Talent Review Process) และ แผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานจะร่วมกันประเมินศักยภาพของพนักงาน และ กำหนดแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง จะมีการวิเคราะห์ขีดความสามารถ เพื่อใช้ในการทำแผนพัฒนาขึ้นเป็นขั้นตอน และ มีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ แผนงานต่างๆ จะถูกปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรตามความจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงาน และ องค์กร จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ด้านการสืบทอดตำแหน่งงานขององค์กรต่อไป