

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การปฏิบัติงานของบริษัท ไทยยูเนี่ยน ฟีดมิลล์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ในการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องต่อเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางของบริษัท รวมทั้งสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทักษะและความสามารถ รวมถึงความรับผิดชอบของบุคลากร การวางแผนทางอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรในแต่ละระดับ รวมถึงการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมกับการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ดังต่อไปนี้

การสรรหา

กระบวนการสรรหาต้องยึดหลักความโปร่งใสของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และดำเนินการด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยในการสรรหาบุคลากรของบริษัทจะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานจากลักษณะงาน พร้อมทั้งระบุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และข้อกำหนดอื่น ๆ ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน และจะคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามวิธีการที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่

การกำหนดค่าตอบแทน

บริษัทมีนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานให้สามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ดึงดูดคนเก่งจากภายนอก และมุ่งเน้นการตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมภายในองค์กร ความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ตลอดจน ข้อกฎหมาย วัฒนธรรม และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กร การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทนของอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ประกอบกับการพิจารณาด้านความเท่าเทียมภายในบริษัท ซึ่งประเมินจากขอบเขตความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงาน ประสบการณ์และทักษะที่ใช้ในการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ บริษัทได้กำหนดนโยบายการจ่ายเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการดำเนินการของบริษัท เพื่อผลักดันวัฒนธรรมการตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการจ่ายเงินรางวัลทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับผลการดำเนินการของบริษัท โดยกำหนดเป้าหมายและตัววัดในแต่ละปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท ซึ่งเรียกว่า Enterprise Objective โดยมีรางวัล 4 ด้าน ดังนี้

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

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ระดับเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลักของบริษัท และเป็นพันธสัญญาของคณะผู้บริหารระดับสูง เรามุ่งเน้นการนำเสนอวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่การปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ไปสู่องค์กรที่มีมาตรฐานระดับสากล โดยผสมผสานทั้งการอบรมในห้องเรียน (Classroom training) การสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Coaching and giving feedback) และการประยุกต์ใช้ในงานจริง (On-the-job training: OJT) โดยการอบรมและพัฒนาประกอบไปด้วยรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- **การดูแลพนักงานใหม่** เพื่อให้การต้อนรับอย่างอบอุ่น ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรอย่างราบรื่น และเป็นรากฐานสู่ความสำเร็จในระยะยาว
- **การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ** ค่านิยมองค์กร การเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง และจรรยาบรรณธุรกิจ โดยผู้เชี่ยวชาญจากทั้งในและนอกองค์กรเพื่อให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ
- **ระบบพี่เลี้ยง** การสอนงาน และการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมและสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำ
- **โครงการเรียนรู้งานข้ามสายงาน** เพื่อส่งเสริมความรู้ การแบ่งปัน และความร่วมมือ
- **การมอบหมายงานที่ท้าทาย** ด้วยทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้และการสอนงานเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโต
- **การสับเปลี่ยนหมุนเวียนสายงาน** เพื่อส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะและกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างเครือข่าย รวมทั้งวิสัยทัศน์ในระยะยาวซึ่งเกิดจากการมองภาพที่กว้างขึ้น
- **การได้รับมอบหมายงานด้านต่างประเทศ** เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาทักษะด้านภาษา รวมทั้งเพิ่มความก้าวหน้าให้กับพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- กระบวนการติดตามการพัฒนาบุคลากร เพื่อประเมินผลกระทบของโครงการการพัฒนาบุคลากรที่มี ความสามารถทั่วโลกและติดตามความคืบหน้าการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้
- การฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

แผนกำลังคนสำรองและการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยระบุตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ ทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต (Critical Positions) รวมถึงกำหนดขั้นตอน และหลักเกณฑ์การพิจารณาการประเมิน ความสามารถ ประเมินศักยภาพของผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน (Talent Review Process) และดำเนินการประเมินอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยผลการประเมินจะทำให้บริษัทสามารถวิเคราะห์ ศักยภาพของผู้บริหารและองค์กรในภาพรวม (Organization Capability) และใช้เป็นแนวทางการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหารต่าง ๆ ซึ่งบริษัทมีการดำเนินการควบคู่กันไป ทั้งในส่วนของวางแผนพัฒนาพนักงานภายในที่มี ความสามารถและมีศักยภาพ (Individual Development Plan) และการสรรหาผู้ที่เหมาะสม จากภายนอก เพื่อ เตรียมความพร้อมให้ทันกับการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ (Succession Planning) ทั้งนี้ บริษัทจะมีการติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าในการพัฒนาพนักงานที่จะมารับการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการประเมินสถานการณ์ความต้องการทางธุรกิจ และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานไว้ ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับแผนการสรรหา พัฒนา และจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งให้มีประสิทธิภาพ สอดรับกับ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และมีบุคลากรที่พร้อมสำหรับสืบทอดตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ

ในแต่ละปี บริษัทจะมีการทบทวนตำแหน่งงานหลักขององค์กรโดยใช้กระบวนการพิจารณาตำแหน่งงานอย่างเป็น ระบบ เพื่อให้ทราบถึงตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร (Critical Position) ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต

ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ประสานงานในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยจัดให้มีการ ประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารในหน่วยงานหลักขององค์กรและผู้บริหารสูงสุดฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ นอกจากการ เสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินการของธุรกิจ ยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อีกด้วย

แผนการสืบทอดตำแหน่งงานของบริษัท แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักดังนี้

1. แผนการสืบทอดตำแหน่งงานในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ (Succession Plan for Critical Position) เป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งตามระยะเวลาที่คาดว่าผู้สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ 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) เป็นการวางตัวพนักงานที่จะมาทำหน้าที่แทนผู้บริหารในตำแหน่งงานสำคัญเป็นการชั่วคราวเฉพาะในกรณีฉุกเฉิน โดยบริษัทได้สนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายกำหนดชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งในกรณีฉุกเฉินไว้ โดยอาจแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ 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