



## กลุ่มบริษัททีพีโก้แอสฟัลท์ หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 เดือนมิถุนายน 2569

## สารบัญ

	หน้า
วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักของกลุ่มบริษัทปโก้แอสฟัลท์ ( <i>Group's Vision and Core Values</i> )	3
หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ( <i>Human Capital Management Statement Matter</i> )	4
ความมุ่งมั่นต่อหลักสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงาน ( <i>Human Rights &amp; Labor Commitment</i> )	8
ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยก ( <i>Diversity, Equity &amp; Inclusion</i> )	13
การสรรหาและการจ้างงาน ( <i>Talent Acquisition &amp; Employment</i> )	17
สุขภาพและแรงงานสัมพันธ์ ( <i>Well-Being &amp; Employee Relations</i> )	19
ค่าตอบแทนรวม ( <i>Total Remuneration</i> )	27
การบริหารผลการปฏิบัติงาน ( <i>Performance Management</i> )	30
การพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ( <i>Professional Development</i> )	34
แนวคิดการเติบโตร่วมกัน ( <i>Shared Growth Mindset</i> )	41
การทบทวนและการวัดผลการปฏิบัติงาน ( <i>Review &amp; Measurement</i> )	42

## กลุ่มบริษัททีปโก้แอสฟัลท์

### วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (Group's Vision and Core Values)

**Vision 2030** : To be a trusted partner in mobility infrastructure ecosystems, delivering sustainable value through global expertise and a shared growth mindset.

**วิสัยทัศน์ 2573** -- เราจะเป็นพันธมิตรที่ไว้วางใจได้ในเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม มุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าอย่างยั่งยืน ด้วยความเชี่ยวชาญในระดับสากล ผ่านแนวคิดการเติบโตร่วมกัน

### คุณค่าหลักของกลุ่มบริษัททีปโก้แอสฟัลท์ : T-I-P-C-O

**TEAMWORK** - We are a TIPCO ASPHALT Team

We must have trust amongst each other and apply individual strengths to achieve team objectives

**การทำงานเป็นทีม** - พวกเราคือทีมทีปโก้แอสฟัลท์

ทีมทีปโก้แอสฟัลท์ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เราผสานจุดเด่นของแต่ละคนเพื่อทำให้ทีมบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

**INTEGRITY** - Zero Tolerance to misconduct

We must always abide by lawful activities and adhere to industry best practices

**ความซื่อตรง** - การไม่ยอมรับต่อการประพฤติมิชอบ

เราทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และยึดมั่นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดีที่สุด

**PRUDENCE** We see it through and do what is right

We accept risks with careful considerations and accountability of its consequences

**ความรอบคอบ** เราพิจารณาอย่างรอบด้านในสิ่งที่เราทำ เราจึง

ยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

**COMMITMENT**- We keep our word  
We ensure the needs of our stakeholders are met

## คำมั่นสัญญา

เรารักษาคำพูด

ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และความต้องการขององค์กรของเรา  
คือสิ่งที่เราต้องหาจุดสมดุลร่วมกัน

**OPEN-MINDED** - Open-mind makes us agile and welcome to change

We are approachable and willing to cultivate diverse ideas with no fear of change, if necessary

## การเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

การเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด การตัดสินใจ  
และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี  
เราเปิดใจรับฟังและยินดีส่งเสริมความหลากหลายทางความคิด โดยไม่กลัวการ  
เปลี่ยนแปลง

T-I-P-C-O

## หลักการบริหารทรัพยากรบุคคล

(Human Capital Management Statement)

### ความมุ่งมั่นของเรา:

หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ เป็นหลักการพื้นฐานของกลุ่มบริษัททีพีโก้แอสฟัลท์ (TIPCO ASPHALT GROUP) ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

"กลุ่มบริษัทฯ" นี้ประกอบด้วย บริษัท ทีพีโก้แอสฟัลท์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยทั้งหมดของเราในทุกๆประเทศ

หลักการฉบับนี้ยังกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการทางด้านทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทฯ คือ สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน ให้ลำดับความสำคัญสูงสุดในการส่งเสริมแนวความคิดการเติบโตร่วมกัน การประหยัดพลังงาน และการส่งเสริมความปลอดภัย

ดังนั้น การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลของเราจึงได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายสำคัญด้านความยั่งยืน ตามกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาพนักงานเป็นต้นมาจนตลอดห่วงโซ่คุณค่าการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์นี้ช่วยให้เราสามารถดึงดูดพนักงานใหม่ที่มีคุณค่าหลักร่วมกัน และดำเนินวิถีปฏิบัติที่โปร่งใส เกี่ยวกับธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

เรากำหนดให้แนวทางความยั่งยืนและคุณค่าหลักองค์กรเป็นรากฐานของกระบวนการสรรหา การทบทวนความสามารถพนักงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาพนักงานทุกโครงการ ส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติที่ใช้วิจารณญาณตามหลักเหตุผล ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่บังคับภายใต้บริบทเฉพาะของแต่ละสถานการณ์

กล่าวโดยสรุปคือ หลักการต่างๆในการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหลักที่ต้องดำรงไว้ในทุกกรณี โดยคำนึงถึงกฎหมายและวิถีปฏิบัติในแต่ละท้องถิ่นประกอบกัน

หากมีกรณีที่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อกำหนดในท้องถิ่น ขอให้ถือการปฏิบัติตามข้อกำหนดในท้องถิ่นเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก

- **บทบาทของการจัดการทรัพยากรบุคคล**

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี คือขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโต ด้วยการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถสร้างผลงานได้ดียิ่งขึ้น

ด้วยเหตุที่บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงมีบทบาทเป็นศูนย์กลางในการกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางการเงิน ชื่อเสียง ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนขององค์กร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ ให้เป็นกำลังในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจในปัจจุบัน และมีความพร้อมสำหรับอนาคตควบคู่กับสนับสนุนด้วยการจัดการที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกฎหมาย สร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจ โดยพิจารณาความจำเป็นในห่วงโซ่คุณค่าและปรับใช้กลยุทธ์เชิงรุกอย่างเหมาะสม

- **ภารกิจความรับผิดชอบร่วมกัน**

ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นภารกิจร่วม ระหว่างผู้จัดการของหน่วยงานต่างๆที่กำกับดูแลและพัฒนาพนักงานใต้สังกัด กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บทบาทของทั้งสองฝ่าย คือการร่วมกันกำหนดนโยบายที่เหมาะสม และตรวจสอบให้มั่นใจว่านโยบายได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการด้วยความยุติธรรม ในลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ความน่าเชื่อถือของทั้งสองฝ่ายไม่เพียงเกิดจากความชำนาญทางวิชาชีพเท่านั้น แต่ยังอาศัยความเอาใจใส่ต่อพนักงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างเหมาะสมด้วย

- **ความสัมพันธ์กับพนักงาน**

ตามหลักการแล้ว การปฏิสัมพันธ์กับพนักงานภายในกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปตามคุณค่าหลักของเรา คือ "T-I-P-C-O" คือการสร้างความผูกพันกับพนักงาน มีพื้นฐานจากการให้ความเคารพและความไว้วางใจ (Respect and Trust) และกลุ่มบริษัทฯยังนำหลักการ 10 ประการของข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations Global Compact) มาใช้ในกระบวนการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ดังนั้นเราจึงไม่ยอมรับพฤติกรรมเชิงลบ ได้แก่ การไม่ยอมรับความเห็นต่าง (intolerance) การคุกคามและการล่วงละเมิด (harassment and abuse of power) หรือการเลือกปฏิบัติ (discrimination) ในรูปแบบใดๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความเคารพต่อมนุษยชนตั้งแต่ระดับพื้นฐาน

หลักการนี้มีผลครอบคลุมถึงสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยไม่มีข้อยกเว้น และควรได้รับการสนับสนุนในทุกระดับ ทุกสถานการณ์

ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน หรือระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ จำเป็นต้องจัดให้มีเวทีสำหรับการพิจารณาคดีที่ยุติธรรมและเป็นกลาง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะให้การสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าข้อพิพาทจะได้รับการจัดการบนพื้นฐานของความเท่าเทียม ตลอดจนเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายนำเสนอมุมมองของตน ไม่ว่าจะในระดับชั้นใดในองค์กร และมีกระบวนการสอบสวนอย่างเป็นธรรมที่ทุกฝ่ายมีโอกาสนำเสนอข้อมูลและหลักฐานของตน

- **วัฒนธรรมในที่ทำงาน**

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเปิดกว้าง เปิดรับความหลากหลาย และเน้นการไม่แบ่งแยก คือ หลักในการหล่อหลอมวัฒนธรรมของกลุ่มบริษัทฯ เราเชื่อมั่นว่าบุคลากรของเราได้รับการส่งเสริมจากความร่วมมือกัน ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่า

กลุ่มบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ที่จะป้องกัน ไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติ และการล่วงละเมิดทุกรูปแบบในสถานที่ทำงาน โดยกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการร้องเรียน และขั้นตอนการจัดการเรื่องร้องทุกข์ของเราอย่างเคร่งครัดตามรายละเอียดในนโยบายของเราดังต่อไปนี้:

- นโยบายสิทธิมนุษยชน (Human Rights Policy) – [www.tipcoasphalt.com](http://www.tipcoasphalt.com) : นโยบายสิทธิมนุษยชน-1-2568.pdf
- หลักการและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน (Treatment of Employees) อ้างอิงจรรยาบรรณกลุ่มบริษัทฯ ([https://www.tipcoasphalt.com/wp-content/uploads/2025/04/COE-TH-130126\\_latest.pdf](https://www.tipcoasphalt.com/wp-content/uploads/2025/04/COE-TH-130126_latest.pdf) หน้า 8)
- นโยบายการร้องเรียน (Reporting or Whistleblowing), จรรยาบรรณกลุ่มบริษัทฯ ([https://www.tipcoasphalt.com/wp-content/uploads/2025/04/COE-TH-130126\\_latest.pdf](https://www.tipcoasphalt.com/wp-content/uploads/2025/04/COE-TH-130126_latest.pdf) หน้า 15)
- แนวปฏิบัติกรณีฝ่าฝืนนโยบาย (Disciplinary Action), จรรยาบรรณกลุ่มบริษัทฯ ([https://www.tipcoasphalt.com/wp-content/uploads/2025/04/COE-TH-130126\\_latest.pdf](https://www.tipcoasphalt.com/wp-content/uploads/2025/04/COE-TH-130126_latest.pdf) หน้า 16)

ความมุ่งมั่นนี้เป็นสิ่งที่เราดำเนินการตามเหตุอันเหมาะสม เป็นอิสระจากการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา มีการติดตามวิถีการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนความหลากหลายของพนักงาน และกำจัดอุปสรรคที่ปรากฏ

การบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เริ่มจากการ "การเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง" เพราะการเปิดใจ นำไปสู่การจุดประกายการเรียนรู้ การฟังอย่างตั้งใจ การสร้างไอเดีย และการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

- **ธรรมาภิบาล**

กลุ่มบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของทุกคนที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างถูกต้อง เราจึงมีความมุ่งมั่นที่จะจัดการ ปฏิบัติใดๆที่ไม่เหมาะสมต่อพนักงาน โดยอ้างอิงจากหลักกฎหมายในกรอบการกำกับดูแล

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯยังมุ่งมั่นที่จะอุทิศทรัพยากร เพื่อจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ให้เหมาะสม มีสุขภาพะที่ดีสำหรับพนักงานทุกคน ความมุ่งมั่นนี้ยังสอดคล้องกับมาตรฐาน ของระบบงานอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานของกลุ่มบริษัทฯ และ ข้อกำหนดที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพร่างกายและจิตใจ

### **ความมุ่งมั่นต่อหลักสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงาน**

(Human Rights & Labor Commitment)

#### **ความมุ่งมั่นของเรา :**

กลุ่มบริษัทฯ ต้องการให้หลักการการดำเนินงานของเรามีความสอดคล้องกับมาตรฐาน ต่างๆที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล จึงกำหนดความมุ่งมั่นต่อหลักสิทธิมนุษยชนและ สิทธิแรงงาน จากกรอบมาตรฐานต่างๆ ได้แก่ การปฏิบัติ ตามปฏิญญาสากล ว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (Universal Declaration of Human Rights : UDHR) ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations Global Compact : UNGC) หลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชน (United Nations Guiding Principle on Business and Human Rights: UNGP) และปฏิญญาองค์การแรงงาน ระหว่างประเทศว่าด้วยหลักการพื้นฐานและสิทธิในที่ทำงาน (International Labor Organization Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work : ILO)

ทั้งนี้ เพราะเรามุ่งหวังจะดำเนินธุรกิจไปควบคู่กับการสนับสนุนและเคารพต่อคำประกาศ ด้านการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนในระดับสากล ด้วยความตั้งใจแน่วแน่เพื่อรับประกันให้มั่นใจ ว่ากลุ่มบริษัทฯจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนอย่างเด็ดขาด

กลุ่มบริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพในการสมาคม ด้วยการสนับสนุนและยอมรับสิทธิในการให้พนักงานรวมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง การกำจัดแรงงานบังคับ และการเกณฑ์แรงงานทุกรูปแบบ ปลอดภัยจากการใช้แรงงานเด็ก เคารพต่อสิทธิของพนักงานที่จะได้รับการศึกษาและการจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียม รวมถึงเคารพต่อสิทธิส่วนบุคคลข้ออื่นๆ เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และ การจัดการเลือกปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจ้างงานและการประกอบอาชีพ

เรามุ่งมั่นในการเคารพสิทธิมนุษยชน ด้วยแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการเพื่อปกป้องคุ้มครอง และส่งเสริมสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานสำหรับทุกคน โดยไม่เลือกปฏิบัติด้วยเหตุใดๆ ได้แก่ เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ภาษา สีผิว สังคม วัฒนธรรม หรือสถานะอื่น ๆ ที่มีการกำหนดไว้ในข้อกำหนดของประเทศต่างๆ รวมถึงข้อตกลงเกี่ยวกับสนธิสัญญาด้านสิทธิมนุษยชนที่แต่ละประเทศได้ให้คำมั่นในระดับสากล ประกอบด้วย สิทธิในการมีชีวิตและเสรีภาพ เสรีภาพจากความเป็นทาสและการถูกทรมาน การล่วงละเมิด และการค้ามนุษย์ ด้วยความตระหนักว่าการปฏิบัติ เพื่อให้ความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนสามารถทำได้โดยทุกภาคส่วนและทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล องค์กร ธุรกิจ รัฐบาล และระดับประเทศ ซึ่งประกอบกันขึ้นและช่วยให้เราก้าวไปสู่การเป็นผู้นำนวัตกรรม บรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ จึงมุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงาน ด้วยการดำเนินการที่สอดคล้องกับข้อกำหนด บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม และค่านิยมที่เหมาะสม เมื่อมีกระบวนการและกิจกรรมที่มีการปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน รวมทั้งกับบุคคลต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้เรายังยึดมั่นว่า กลุ่มบริษัทฯ ต้องหลีกเลี่ยงการมีความเกี่ยวข้องหรือให้ความสนับสนุนใดๆ ที่นำไปสู่การละเมิดสิทธิมนุษยชน

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งมั่นของกลุ่มบริษัทฯ ในการปกป้องสิทธิของปัจเจกบุคคล และสิทธิของบุคคลโดยส่วนรวม เราจึงสรุปแนวทางของเราเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนโดยใช้ตัวย่อ **"RIGHTS"** ซึ่งย่อมาจาก:

**“R” เคารพสิทธิของบุคคล ( “R” : Respect the rights of individuals)** คือ การปฏิบัติต่อบุคคลตามที่ระบุไว้ในปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติและพันธสัญญาระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงหลักการสากลว่าด้วยการจัดการด้านแรงงาน ได้แก่

- บูรณาการและรักษาปฏิญญาสหประชาชาติว่าด้วยสิทธิของชนเผ่าพื้นเมือง
- ปกป้องสิทธิของเด็ก ด้วยการให้ความคุ้มครอง สวัสดิการ สุขภาวะ และการพัฒนาเด็ก ตามมาตรฐานระดับชาติและระดับสากล
- ให้เกียรติในสิทธิของบุคคลที่มีความทุพพลภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ไม่แบ่งแยก และการเข้าถึงบริการพื้นฐานต่างๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเสมอภาคกันสำหรับทุกคน
- ปฏิบัติต่อบุคคลทุกคนด้วยความยุติธรรมและเท่าเทียมโดยยึดมั่นในมาตรฐานสิทธิมนุษยชนระดับชาติและระดับสากล
- สนับสนุนและส่งเสริมสิทธิมนุษยชนในทุกระดับขององค์กร รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในความพยายามที่จะพัฒนาหลักการเหล่านี้ให้เข้มแข็งมากขึ้น ภายในขอบเขตการดำเนินธุรกิจของเรา

**“I” การระบุความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน แรงงาน และการจัดการ ( “I” : Identifying and addressing Human Rights and Labor risks)**

การระบุความเสี่ยงฯเป็นส่วนสำคัญของแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการจัดการประเด็นสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดผลในเชิงบวกตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

- เราทุ่มเทให้กับการประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงาน อย่างต่อเนื่องด้วยการใช้กระบวนการประเมินที่ครอบคลุมทั่วทั้งกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งมีกำหนดรอบเวลาที่จะทบทวนการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

- กระบวนการประเมินความเสี่ยงและระบุผลกระทบ เป็นเครื่องมือที่นอกจากจะระบุประเด็นความเสี่ยงแล้ว ยังจัดลำดับความสำคัญ ว่าแต่ละกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลของเรามีแนวโน้มทำให้เกิดผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงานอย่างไร
- เมื่อมีการระบุผลกระทบแล้ว ในขั้นตอนต่อไปคือการจัดการกับประเด็นผลกระทบร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการในหน่วยงาน พนักงาน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อความมั่นใจว่าเราได้รับการพิจารณาถึงการบรรเทาผลกระทบ และการเยียวยาแก้ไขอย่างครบถ้วน

**“G” แนวปฏิบัติด้านการจัดการที่ดี** (“G”: Good management practices) แนวปฏิบัตินี้เน้นในการจัดการกับประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงาน เมื่อมีการดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นที่เรามีความมุ่งมั่นที่จะกำหนดมาตรการป้องกันที่เข้มงวด และยังมีวางแผนมาตรการที่สมเหตุผล เตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงานที่อาจเกิดขึ้น

การดำเนินการดังกล่าวจึงอยู่ภายใต้การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งกำหนดมาตรฐานการดำเนินการที่จำเป็นของภารกิจประจำขององค์กร เช่น การจัดหา การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดการค่าตอบแทน และการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**“H” กระบวนการประกันความสอดคล้องกับการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน** (“H”: Human Rights compliance assurance processes) เป็นกระบวนการเพื่อระบุประเด็นความเสี่ยง ป้องกัน บรรเทาเหตุ ให้ครอบคลุมแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงาน

กระบวนการนี้ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยเยียวยาผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ ด้วยขั้นตอนที่สอดคล้องถูกต้องตามกฎหมายและมีความโปร่งใส

เราจะดำเนินการเยียวยาทุกกรณีโดยยึดหลักให้ความสำคัญกับผู้ได้รับผลกระทบเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงสิทธิ ศักดิ์ศรี และความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การเยียวยาจะต้องดำเนินการอย่างทันก่วงที เข้าถึงได้ เป็นธรรม และสอดคล้องกับลักษณะและความรุนแรงของผลกระทบ

กระบวนการทั้งหมดจะต้องดำเนินการอย่างเสมอภาค เป็นกลาง และรักษาความลับ โดยเรายึดมั่นในหลักการ ไม่ตอบโต้หรือกลั่นแกล้ง (Non-retaliation) ต่อผู้ร้องเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การเยียวยาจะต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชน และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ รวมถึงหลักเกณฑ์ด้านประสิทธิภาพตามแนวทางของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน (UN Guiding Principles on Business and Human Rights: UNGPs) เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์มีความชอบธรรม คาดการณ์ได้ และมีความโปร่งใส

กลุ่มบริษัทมีการพัฒนากระบวนการในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ดังนั้น เราจึงต้องการวิธีส่งเสริมความมั่นใจในประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยมีผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีความสำคัญในกระบวนการประกันความสอดคล้องฯ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท และคณะผู้บริหารมีความเชื่อมั่น ว่าองค์กรมีความเข้าใจและมีการจัดการที่ดีสำหรับประเด็นความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน

**“T” ความโปร่งใสเป็นรากฐานที่สำคัญ** (“T” : Transparency is an essential cornerstone) แนวทางการจัดการสิทธิมนุษยชนและแรงงานของเรา ยึดถือความโปร่งใสเป็นรากฐานที่สำคัญ เราจึงมุ่งมั่นที่จะสื่อสารให้พนักงานของเราได้รับรู้ประเด็นต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมการดำเนินการของกลุ่มบริษัทฯ

ทั้งนี้ รวมถึงการสนับสนุนสิทธิของคนในชุมชนท้องถิ่น ให้ได้รับการแจ้งข้อมูลล่วงหน้า สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างอิสระ และพิจารณาให้ความยินยอมกับเรา โดยทุกครั้งที่เราจะทำกิจกรรมปฏิสัมพันธ์กับชุมชน จะดำเนินการทบทวนกิจกรรมในแง่มุมที่อาจจะ

เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อด้านสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นๆ มีความสอดคล้องกับหลักการของเรอย่างต่อเนื่อง

### **“S” การจัดการที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา ( “S”: Solution-oriented management)**

องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงานของเรา คือมุ่งเน้นวิธีการแก้ปัญหา

ในกรณีที่มีปัญหาหรือข้อกังวล เราสนับสนุนให้พนักงาน และผู้จัดการของหน่วยงาน นั้นๆ รวมถึง ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันทำงานเพื่อระบุประเด็นให้ชัดเจน และ ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง เพื่อกำจัดอุปสรรค หรือจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้น และใน การแก้ไขปรับปรุงนั้น เราก็มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความยุติธรรมใน กระบวนการตามหลักความยุติธรรมและความมีประสิทธิภาพ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ และพนักงานในทุกระดับ มีหน้าที่ในการปฏิบัติ สอดคล้องกับความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและสิทธิแรงงานในทุกๆกิจกรรมและในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความร่วมมือเพื่อให้หลักการเหล่านี้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติ

### **การสื่อสารมาตรฐานแรงงาน (Communication of Labor Standards):**

กลุ่มบริษัทฯเปิดเผยหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล (HCM Statement) ต่อสาธารณะ ผ่านเว็บไซต์อย่างเป็นทางการ ([www.tipcoasphalt.com](http://www.tipcoasphalt.com)) และสื่อสารภายในให้พนักงาน ทุกคน โดยเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่

**ความหลากหลาย ความเสมอภาค และ การไม่แบ่งแยก (Diversity Equity & Inclusion - DE&I)**

### **ความมุ่งมั่นของเรา:**

การที่องค์กรต่างๆนำหลักการความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยก (Diversity, Equity & Inclusion : DE&I) มาปฏิบัตินั้นก็เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาว ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิผลทางธุรกิจ และยังเป็นประเด็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

สำหรับกลุ่มบริษัทฯ เรานำหลักการนี้มาปฏิบัติด้วยเหตุผลสองประการ คือ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับข้อบังคับ กฎระเบียบ รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดจากที่สมาชิกในองค์กรมีความหลากหลาย ทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาค

หลักของความหลากหลาย และ ความเสมอภาค ไม่เพียงแต่ช่วยกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มบริษัทฯ กับพนักงาน ลูกค้า และชุมชน แต่ยังสามารถช่วยให้เห็นความตั้งใจจริงของเราที่มุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมยอมรับความแตกต่างหลากหลาย

คุณค่าหลักของเรา ได้แก่ : T – Teamwork การทำงานเป็นทีม, I – Integrity ความซื่อตรง, P – Prudence ความรอบคอบ, C – Commitment คำมั่นสัญญา และ O – Open Minded การเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง คือสิ่งที่บ่งชี้ว่า เราขับเคลื่อนด้วยหลักการของความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยก ในทุกการดำเนินงาน

การแสดงให้เห็นคุณค่าหลักเหล่านี้ให้เป็นที่รับรู้และสัมผัสได้ ในทุกกิจกรรมที่เราทำ เห็นได้จากความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ของเราในการสร้างสถานที่ทำงานที่ทุกคนได้รับโอกาสในการเข้าถึงตัวตนที่แท้จริง (Authentic-Self) คือ มีความเข้าใจคุณลักษณะและคุณค่าหลักที่สำคัญของตัวเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสม

เราเชื่อว่าทีมงานที่ประกอบขึ้นมาจากสมาชิกที่มีความหลากหลายทางภูมิหลัง มุมมอง ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถ รวมถึงสามารถประสานความชำนาญระหว่างกันได้ดี จะช่วยเสริมสร้างและเพิ่มพูนศักยภาพองค์กร

ความมุ่งมั่นของเราครอบคลุมทั้งการรักษา การพัฒนา และการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ โดยเรามุ่งค้นหาผู้ที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และมีทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนมุมมองที่หลากหลาย เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนนวัตกรรม สร้างคุณค่า และผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในระดับสากล

ความมุ่งมั่นของเราต่อหลักของความหลากหลาย และ ความเสมอภาค คือการเปิดรับความแตกต่าง ในแง่ของการตระหนักถึงความโดดเด่นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆตามนิยามโดยองค์การสหประชาชาติ และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ ได้แก่ สัญชาติ เชื้อชาติ สีผิว เพศกำเนิด เพศสภาพ อายุ ศาสนา -

ความคิดเห็นทางการเมือง กั้นก้ำาเนิดและวงค์วาม พื้นฐานทางสังคม ภาษา สถานภาพสมรส  
ทัศนคติส่วนตัวในเรื่องเพศ รสนิยมทางเพศ อัตลักษณ์ทางเพศ การแสดงออกทางเพศสภาพ  
ความพิการ การติดเชื้อเอชไอวี การเป็นผู้ป่วยเอดส์ สถานะการตั้งครรรค์ การเป็นกรรมการ  
ลูกจ้าง แนวความคิดส่วนบุคคลอื่นๆ หรือสถานภาพอื่นใดที่ถือว่าเป็นสิทธิมนุษยชน รวมถึง  
ผู้หญิงและกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศ (LGBTQ+)

เรายังให้ความเคารพต่อคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆที่นอกเหนือจากนิยามที่กล่าวไว้  
ข้างต้น ได้แก่ สถานะครอบครัว รุ่นอายุ ประสบการณ์ชีวิต หน้าทีและระดับชั้นในองค์กร  
บุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ ความเชื่อและจิตวิญญาณ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม  
และรูปแบบการคิดหรือการเรียนรู้

ในขณะที่หลักของการไม่แบ่งแยก เป็นเกณฑ์ที่เราใช้ในการจัดอุปสรรคที่บุคคลรับรู้ได้  
หรือจับต้องได้ ซึ่งอาจปรากฏขึ้นในองค์กรของเรา แต่การส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติต่อกันอย่าง  
ให้เกียรติบนหลักการยุติธรรม เป็นมาตรการรับรองให้ทุกคนมีสิทธิเข้าถึงการปฏิบัติ  
ที่เท่าเทียม เราจึงเชื่อมั่นว่าการยึดหลักความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก เป็นทั้ง  
แนวทางปฏิบัติที่มีความรับผิดชอบและเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมเกียรติคุณของ  
กลุ่มบริษัทอีกด้วย

ความหลากหลายและการไม่แบ่งแยกภายในกรอบกระบวนการการทำงานด้านทรัพยากร  
บุคคล เป็นทั้งหลักการพื้นฐาน และกำหนดแนวทางให้ทุกขั้นตอนของการทำงานของเอื้อต่อ  
การส่งเสริมความหลากหลายในสถานที่ทำงาน รวมถึงเป็นหลักที่ใช้ในการประเมินความมี  
ประสิทธิภาพของเราในการดำเนินการตามหลักการ เพราะเป้าหมายของเราคือ การสร้าง  
บรรยากาศในที่ทำงานที่พนักงานทุกคน สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองได้

จากการมุ่งเน้นความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก กลุ่มบริษัทกำหนดแนวปฏิบัติเชิงรุก  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายดังนี้

- เรามุ่งมั่นที่จะมอบโอกาสที่เท่าเทียมกัน ในการจ้างงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ  
โดยไม่มีอคติหรือการเลือกปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่แผนส่งเสริมการเพิ่มจำนวนของ  
พนักงานหญิงในระดับบริหาร

- เรานำเสนอการฝึกอบรมและการให้ความรู้ ที่มุ่งเพิ่มความตระหนักของพนักงานเกี่ยวกับความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก โดยมองเห็นประโยชน์จากความตระหนักนั้น
- เราทุ่มเทเพื่อปรับปรุงกระบวนการและนโยบายของเราเพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่นและความหลากหลาย ภายในองค์กรของเรา
- เรามุ่งมั่นที่จะปลูกฝังความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยก ในวัฒนธรรมองค์กรด้วยกิจกรรมที่พนักงานได้มีส่วนร่วม
- เรามีความมุ่งมั่นที่จะจ้างแรงงานต่างด้าวอย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยดำเนินการให้มั่นใจว่าพนักงานต่างด้าวทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมตามที่กฎหมายกำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)
- เราสนับสนุนการจ้างงานเยาวชน ผ่านโครงการฝึกงาน (internship) และการฝึกอาชีพ (apprenticeship) โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการส่งเสริมโอกาสในการจ้างงานสำหรับกลุ่มผู้ด้อยโอกาส

นอกเหนือจากแนวทางเชิงรุก เรายังส่งเสริมสถานที่ทำงานที่ครอบคลุมและหลากหลาย โดยกำหนดระเบียบห้ามและประณามการคุกคามและการล่วงละเมิดทุกรูปแบบอย่างเด็ดขาด ไม่ว่าจะเป็นการล่วงละเมิดโดยใช้อำนาจหรือการล่วงละเมิดทางเพศ การเลือกปฏิบัติ หรือการทำให้ตกเป็นเหยื่อ

## การสรรหาและการจ้างงาน (Talent Acquisition & Employment)

### ความมุ่งมั่นของเรา:

ความสำเร็จในระยะยาวของกลุ่มบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการดึงดูด รักษา และพัฒนาพนักงานที่มีทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน การกิจสำคัญนี้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้จัดการทุกคน โดยมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

กระบวนการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรของเรา มุ่งคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน โดยยึดหลักความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ การพิจารณาผู้สมัครจึงไม่กีดกันหรือเลือกปฏิบัติด้วยเหตุแห่งปัจจัยส่วนบุคคลหรือพื้นฐานใด ๆ ได้แก่ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ความพิการ ถิ่นกำเนิด สถานะครอบครัว ทัศนคติหรือการแสดงออกทางเพศ รุนอายุ ภาษา ประสบการณ์ ประเภทบุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ สีผิว ความเชื่อและความเข้าใจด้านจิตวิญญาณ ภูมิหลังทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรม ตลอดจนรูปแบบการคิดหรือการเรียนรู้

การนำหลักการนี้ไปปฏิบัติในแต่ละตลาดแรงงาน จะมีแนวทางร่วมกันในการสร้างความเชื่อมั่นว่าการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครนั้นเป็นไปตามขั้นตอนอนุมัติที่ถูกต้อง และผ่านช่องทางที่เหมาะสม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและทบทวนกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการที่กำหนดไว้ เรายังคงยึดมั่นและส่งเสริมหลักการสำคัญทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากล โดยเฉพาะในเรื่องสิทธิของพนักงาน การคุ้มครองเด็กจากการใช้แรงงานเด็ก และประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นโยบายการสรรหาและการจ้างงานของเรา มุ่งคัดเลือกบุคลากรที่มีทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมและทักษะทางวิชาชีพที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรกับกลุ่มบริษัทฯ

ฝ่ายบริหารมุ่งมั่นที่จะดำเนินกระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่า หลักการที่กำหนดไว้ในหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้ โดยเฉพาะด้านการสรรหาและการจ้างงาน จะถูกนำไปใช้ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องในทุกระดับขององค์กร

นอกจากนี้ เรายังคาดหวังให้ผู้รับเหมาและผู้ให้บริการภายนอกได้รับทราบหลักการดังกล่าว และปฏิบัติตามแนวทางของเราอย่างเหมาะสม

เราคาดหวังให้พนักงานใหม่ทุกคนที่เข้าร่วมงานกับเรา มีบทบาทสำคัญในการร่วมสร้างและสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมดังกล่าวครอบคลุมถึง

ความมุ่งมั่นต่อองค์กร การขับเคลื่อนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการรักษามาตรฐานการทำงานอย่างมีวินัยและไม่ปล่อยให้เกิดความหละหลวม

ด้วยเหตุที่คุณค่าหลักของกลุ่มบริษัทมีบทบาทสำคัญในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เราจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคุณค่าหลักของผู้สมัครกับวัฒนธรรมองค์กร

ดังนั้น เราจึงต้องสื่อสารหลักการและคุณค่าหลักขององค์กรอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการสรรหา ผู้สมัครที่ไม่สามารถทำความเข้าใจ หรือไม่สามารถเชื่อมโยงกับคุณค่าหลักซึ่งเป็นรากฐานขององค์กร อาจไม่เหมาะสมต่อการเข้าร่วมงานกับกลุ่มบริษัท

แม้ว่าเครื่องมือสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจ้างงานได้ แต่สิ่งสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องตระหนักคือ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการจ้างงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการหน่วยงานที่มีความต้องการรับพนักงาน

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจดังกล่าวต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดังนั้น ทั้งผู้จัดการหน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันต่อกระบวนการสรรหาและผลลัพธ์ที่ตามมา

กระบวนการสรรหาที่นำไปสู่การว่าจ้างพนักงานที่ความเหมาะสมกับความต้องการในตำแหน่งงานนั้น มีความสำคัญเท่าเทียมกับการช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างราบรื่น ซึ่งหมายความว่าในขณะที่เราคาดหวังให้พนักงานใหม่เคารพและยอมรับในวัฒนธรรมของกลุ่มบริษัทฯ เราก็คาดหวังให้พนักงานปัจจุบันทุกคนมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อแนวคิดและข้อเสนอใหม่ๆ ที่มาจากภายนอก

สำหรับการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เช่น การโอนย้ายภายในนั้น เนื่องจากเราให้ความสำคัญกับการพิจารณาผู้สมัครภายในก่อนสรรหาจากภายนอก จึงต้องคำนึงถึงความโปร่งใส และการสื่อสารที่จำเป็นให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และแม้ว่าเราจะเน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารของฝ่ายงานที่มีตำแหน่งงานว่าง กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ยังคงระบุตัวพนักงานที่เข้าเกณฑ์คุณสมบัติ และเทียบเคียงทักษะต่างๆของบุคลากรภายใน กับบุคลากรภายนอก

การจ้างงานมีขอบเขตของผลกระทบที่กว้างออกไปนอกเหนือจากการสรรหาเบื้องต้น เพราะสิ่งสำคัญคือการบ่มเพาะและสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานในทุกระดับ ซึ่งมีรากฐานจากความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน

ดังนั้นจึงจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกคนที่จะต้องมีความเข้าใจว่า พนักงานในสายบังคับบัญชาของตน รับรู้ถึงประสบการณ์ในการทำงานอย่างไร และจะใช้กลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าเพื่อส่งเสริมความผูกพันนี้

## **สุขภาพและแรงงานสัมพันธ์ (Well-Being & Employee Relations)**

### **ความมุ่งมั่นของเรา:**

กลุ่มบริษัทมีความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ “ความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวม (Total Wellbeing)” โดยจัดให้มีการคุ้มครองทางสังคมสำหรับพนักงาน ที่เหนือกว่าข้อกำหนดตามกฎหมาย ผ่านการบูรณาการสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีประกันสุขภาพภาคเอกชน แผนการเกษียณอายุที่ได้รับการยกระดับ และสวัสดิการที่คำนึงถึงครอบครัว เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานของเรามีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพในการทำงานและความมั่นคงในชีวิตส่วนบุคคลได้อย่างสมดุล

สุขภาพของพนักงานและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน เป็นส่วนสำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เข้มแข็งและก่อให้เกิดประสิทธิผล การมีสุขภาพและสุขภาพที่แข็งแรง ยังเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (UN Sustainable Development Goals - - UNSDGs) ดังนั้นกลุ่มบริษัทฯจึงถือว่าสุขภาพของพนักงานและความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อธุรกิจของเรา

**การดำเนินการในเชิงสุขภาพของพนักงาน : กรอบในเชิงขยายให้การคุ้มครองแรงงานมีความครอบคลุมเหนือกว่าระดับที่ข้อกำหนดและระเบียบข้อบังคับต่างๆกำหนดไว้** เราให้การสนับสนุนแนวคิดหลายมิติที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง แนวทางที่ใช้กันทั่วไปในการพิจารณาสุขภาพ คือแนวทางที่พิจารณา **5 เสาหลัก**หรือองค์ประกอบหลัก

## ได้แก่ **สภาวะทางกายภาพ สภาวะในอาชีพ สภาวะทางการเงิน สภาวะทางสังคม และ สภาวะชุมชน**

กิจกรรมสำหรับพนักงานและโครงการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร จึงจำเป็นต้องทบทวนถึง เสถียรภาพด้านสภาวะทั้ง 5 เหล่านี้เสมอ โดยเริ่มจากเสถียรภาพในการสมาคมระหว่างพนักงาน ซึ่งส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดกว้างผ่านกลไกช่องทางต่างๆ เช่น คณะกรรมการพนักงาน คณะกรรมการสวัสดิการ และการรวมตัวในรูปแบบอื่นๆ การจัดให้มีเสถียรภาพในการสมาคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่มบริษัทฯ เพราะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยให้เราสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของเรา

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง หรือที่เราเรียกว่าพนักงานสัมพันธ์ จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละสถานที่ทำงาน เพราะจะต้องได้รับการจัดการที่เหมาะสม ตั้งแต่ในระดับสถานประกอบการแต่ละแห่ง ขยายไปสู่สำนักงานประจำสถานประกอบการ โรงงานในเครือข่าย และระหว่างสถานประกอบการต่างๆ จนถึงระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศตามกรอบของกฎหมายและแนวปฏิบัติในท้องถิ่น โดยสิ่งสำคัญคือ การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและเปิดกว้างกับพนักงานของเรา

การสื่อสารทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มโอกาสในการแบ่งปันข้อมูล เพื่อให้คณะกรรมการสมาชิก หรือการรวมตัวของตัวแทนพนักงานในรูปแบบอื่นๆ ของเราเกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง เกี่ยวกับกิจกรรมทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ และคุณค่าหลักของทั้งหน่วยธุรกิจ บริษัทที่ดำเนินงาน และในกลุ่มบริษัทฯ โดยภาพรวม

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบทบาทในการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเชิงกระบวนการ คือ สนับสนุนกิจกรรม ความคิดริเริ่ม หรือโครงการต่างๆ ที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มบริษัทฯ และพนักงานในทุกระดับ

นอกจากนี้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือการช่วยเหลือหัวหน้างาน หรือผู้จัดการในหน่วยงานทุกคน ให้ทำความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกและประสบการณ์ของพนักงานตลอดเวลาที่ทำงาน

กลุ่มบริษัทฯยังมีการจัดทำแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานเป็นระยะๆ เพื่อรับข้อเสนอแนะ ตลอดจนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานเพื่อทำความเข้าใจถึงมุมมองของพนักงานต่อสถานการณ์ในที่ทำงาน และนำมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบกิจกรรมที่จะช่วยให้คะแนนความผูกพันสูงขึ้น

ตัวอย่างเช่น ในสำนักงานใหญ่ของกลุ่มบริษัทฯ มีการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการตามกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนพนักงานที่ได้รับการเลือกตั้ง คณะกรรมการนี้ทำหน้าที่ประสานงานกับนายจ้างเพื่อเสนอแนวทาง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ทำหน้าที่เป็นช่องทางเปิดรับ สำหรับพนักงานและนายจ้างได้ปรึกษาและบรรลุข้อตกลงร่วมกัน

- **สุขภาพร่างกาย (Physical well-being) :**

คือมาตรฐานที่จำเป็นในการดำรงชีวิตอย่างมีสุขภาพดี และส่งเสริมสุขภาพร่างกายในองค์กรของเรา

การดำเนินการเพื่อส่งเสริมสุขภาพร่างกาย มีผลครอบคลุมพนักงานของเราทุกคน ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนสุขภาพและสุขภาพแบบกลุ่มหรือรายบุคคล

เราสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในโปรแกรมด้านสุขภาพและสุขภาพ โดยที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมจะต้องเกิดความสมัครใจ เราจึงเน้นย้ำการสื่อสารกับพนักงานว่า เราไม่มีการลงโทษ และไม่มีผลที่ไม่พึงประสงค์ใดๆกับพนักงาน ผู้ที่เลือกจะไม่ใช้โปรแกรมหรือทรัพยากรเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น

- การคุ้มครองสุขภาพ ซึ่งเน้นประโยชน์ในการคุ้มครองสุขภาพเชิงป้องกัน  
โปรแกรมความปลอดภัยและทางเลือกที่ดีต่อสุขภาพ เช่น สิทธิการใช้บริการห้องออกกำลังกาย การตรวจร่างกายประจำปี และความคิดริเริ่มด้านสุขภาพอื่น ๆ
- การผสมผสานคุณภาพชีวิตและการทำงาน (WORK & LIFE Integration) เป็นการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และตอบสนองความจำเป็นของพนักงาน เช่น การให้ความยืดหยุ่นในช่วงเวลาการทำงาน แผนประกันสุขภาพ

แผนการดูแลสุขภาพ ตลอดจนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีมาตรฐานสำหรับพนักงาน และกิจกรรมสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงานอื่นๆ

**ชั่วโมงการทำงาน (Working Hours)** : กลุ่มบริษัทฯ กำหนดมาตรฐานจำกัด ชั่วโมงการทำงาน เพื่อป้องกันการทำงานเกินเวลา โดยกำหนดชั่วโมงการทำงาน สูงสุดไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และมีแนวทางในการลดการทำงานล่วงเวลา (overtime) ให้น้อยที่สุด

พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามและตรวจสอบรายงานการเข้า งาน (work attendance) และการทำงานล่วงเวลา (overtime) ของพนักงานเป็น ประจำทุกเดือน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเวลาการทำงานอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ระบบเงินเดือนออนไลน์ยังเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถตรวจสอบ รายละเอียดการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาของตนเองได้

### **สิทธิการลาพักผ่อนประจำปีโดยได้รับค่าจ้าง (Paid Annual Leave)**

กลุ่มบริษัทฯ กำหนดสิทธิวันลาพักผ่อนประจำปีขั้นต่ำโดยได้รับค่าจ้าง สำหรับ พนักงานใหม่ในปีแรกของการทำงานให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด หลังจาก ครบหนึ่งปี สิทธิวันลาพักผ่อนประจำปีของพนักงานจะเพิ่มขึ้นตามระดับตำแหน่ง งาน (job grade) และอายุงาน

กลุ่มบริษัทฯ จัดให้มีการบันทึกและติดตามการใช้วันลาพักผ่อนประจำปี รวมถึง วันลาประเภทอื่น ๆ ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งพนักงานและผู้บังคับบัญชาสามารถ ตรวจสอบข้อมูลได้ เรายังส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานวางแผนการใช้วันลาพักผ่อน ประจำปีให้สอดคล้องกับแผนการทำงาน

- **สภาวะทางจิตใจ**: หมายถึงการดูแลสุขภาพและสภาวะภายในในกลุ่มบริษัทฯ แนวทางที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำเกี่ยวกับสภาวะทางจิตใจของบุคคลอื่นเป็น ภาวะทางจิตที่ดี มีความสุข มีความพึงพอใจในชีวิต

สิ่งสำคัญที่สุดของสภาวะทางจิต คือการสร้างสรรสถานี่ทำงานที่รื่นรมย์ พนักงานมีส่วนร่วม ให้ความมั่นใจว่าพนักงานมีสภาวะที่ดี ควบคู่กับการปฏิบัติ ให้อสอดคล้องกับนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัย เราจึงดำเนินโครงการ

ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนพนักงานของเราในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทขององค์กร และมีชีวิตการทำงานในบรรยากาศเชิงบวก จากการมีกรอบความคิดที่เหมาะสม

นอกเหนือจากการดูแลพนักงานตามที่กำหนดในข้อกำหนดแล้ว พนักงานยังได้รับบริการสนับสนุนสุขภาพจิตผ่านการให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งกลุ่มบริษัทฯมีการว่าจ้างบริการไว้รองรับ โดยให้การคุ้มครองความลับของผู้ใช้บริการอย่างเคร่งครัด เนื่องจากพนักงานสามารถเข้าถึงบริการออนไลน์ได้โดยตรง ทั้งนี้ การเข้าใช้บริการเป็นไปโดยสมัครใจ และมีมาตรฐานคำแนะนำตามวิชาชีพ และพนักงานสามารถนัดหมายกับผู้ให้บริการได้ด้วยตนเอง

○ การสนับสนุนครอบครัวและการดูแลบุตร (Family & Parental Support):

กลุ่มบริษัทฯจัดให้มีห้องสำหรับการให้นมบุตรสำหรับพนักงานหญิงที่กลับมาทำงานหลังจากลาคลอด พร้อมอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น ตู้เย็นแช่น้ำนม เพื่อสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม

● **สุขภาพะทางสังคม (Social Well-Being) :**

เกิดจากคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งรวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และการยอมรับความสำคัญ การมีเครือข่ายทางสังคมที่ให้การสนับสนุนกันและกัน

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและรู้สึกผูกพันกับชุมชนมีส่วนช่วยส่งเสริมสุขภาพโดยรวม และเป็นภาพสะท้อนให้เห็นคุณค่าหลักของเราคือ "การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ การเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (Open-minded)"

เรามุ่งเน้นการปลูกฝังความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างพนักงานของกลุ่มบริษัทฯ ผ่านการสื่อสารภายใน และการเข้าถึงกลุ่มของพนักงานที่จัดว่าเป็นชุมชนภายใน ซึ่งรวมถึงเพื่อนร่วมงานในทีมเดียวกันและระหว่างหน่วยงานในสายงานต่างๆ

นอกจากนี้เรายังมีโปรแกรมสำหรับพนักงานมากมาย เพื่อสนับสนุนเสาหลักนี้ รวมถึงกิจกรรมพักผ่อนประจำปีนอกสถานที่ ซึ่งพนักงานจะได้ไปทัศนศึกษาด้วยกัน จัดเป็นกิจกรรมประจำปีหนึ่งที่สร้างความเชื่อมโยงพนักงานภายในองค์กร

- **สุขภาพในอาชีพ (Career Well-Being) :**

หมายถึงสุขภาพในการทำงานตลอดเส้นทางของการมีสถานภาพเป็นพนักงาน ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร ไปจนถึงการเกษียณอายุ และการสนับสนุนเพิ่มเติมอื่นๆ ประกอบด้วย การหล่อเลี้ยงสภาพแวดล้อมด้านสุขภาพจิตในเชิงบวก และการตระหนักถึงความสำคัญ และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มบริษัทกับพนักงาน

ระบบการบริหารงานด้านบุคลากรและการบริหารค่าตอบแทน จึงได้รับการออกแบบมาให้ตอบสนองกับการที่พนักงานจะได้รับการจ้างงานในระยะยาว มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายใน การหมุนเวียนงาน และมีความก้าวหน้าในอาชีพ

เสาหลักนี้ยังให้ความสำคัญกับการพิจารณาความพร้อมของพนักงาน และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม และได้รับการสนับสนุนให้พวกเขาเรียนรู้และเติบโต

- **สุขภาพทางการเงิน (Financial Well-Being) :**

หนึ่งในความต้องการพื้นฐานของพนักงาน คือการมีสุขภาพทางการเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเข้มแข็งและความมั่นคงทางการเงินรายบุคคล เกิดจากการจัดการการเงินด้วยความรับผิดชอบ การกำหนดเป้าหมายทางการเงิน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และการรู้สึกมีความมั่นคงและความปลอดภัยทางการเงิน

สุขภาพทางการเงินไม่ได้หมายถึงเฉพาะความมั่งคั่ง แต่ยังประกอบด้วย มีความรู้ในระบบการเงินและการวางแผนทางการเงินอย่างรอบคอบด้วย สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าหลักของเรา คือ ความรอบคอบ (Prudence)

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงกำหนดแผนงานและระบบเพื่อส่งเสริมความรู้และการวางแผนทางการเงิน รวมถึงผลประโยชน์ทางการเงินระยะยาว แผนการเกษียณอายุ ความคุ้มครองการประกันภัย และโปรแกรมสุขภาพทางการเงินอื่นๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสร้างความมั่นคงทางการเงินของตนเอง

○ โครงการสนับสนุนด้านการเงิน (Financial Support Programs):

กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดให้มีโครงการเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) สำหรับกรณีฉุกเฉินที่สำคัญในชีวิตส่วนบุคคล เช่น การซ่อมแซมที่อยู่อาศัยของตนเอง หรือค่ารักษาพยาบาลของบิดามารดา โดยการพิจารณาอนุมัติจะคำนึงถึงเหตุผลความจำเป็น รวมถึงความสามารถในการชำระคืนของพนักงาน

○ การสนับสนุนบุตรของพนักงาน (Support to Employees' Children):

กลุ่มบริษัทฯ จัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับบุตรของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อสนับสนุนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของรุ่นใหม่

● **สุขภาพชุมชน (Community Well-Being) :**

เป็นจุดประสงค์และความหมายในชีวิต เสาหลักนี้เกี่ยวกับการค้นหาความหมายและความรู้สึกของจุดมุ่งหมายในชีวิต ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และจุดประสงค์ที่มีความหมาย รวมถึงรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองเชื่อมโยงกับจุดประสงค์ของกลุ่มบริษัทฯ

การกำหนดจุดประสงค์และความหมายในชีวิต มักจะมาจากกระบวนการแสวงหาสิ่งที่ตนเองชื่นชม คุณค่าหลักที่ยึดถือ และเป้าหมายระยะยาวในชีวิต เราจึงมุ่งเน้นการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างพนักงานของกลุ่มบริษัทฯ กับกลุ่มของชุมชนภายนอก

เราจึงมีความคิดริเริ่มจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น งานวันรำลึกผู้ก่อตั้ง (Tipco Founder's Day) การมอบทุนการศึกษาแบบให้เปล่าสำหรับบุตรของพนักงาน การเข้าร่วมโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) ทั้งภายในและภายนอกและมีส่วนร่วมในความพยายามด้านความรับผิดชอบต่อสังคมใกล้สถานที่ตั้งของกลุ่มบริษัทฯ

กิจกรรมเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่มีความหมาย ระหว่างพนักงาน ครอบครัวพนักงาน กลุ่มบริษัทฯ และชุมชนในวงกว้าง

เสาหลักทั้งห้านี้เชื่อมโยงถึงกันและกัน โดยร่วมกันส่งเสริมสุขภาพโดยรวมของทุกคน เนื่องจากสุขภาพจะเป็นแนวคิดแบบองค์รวมที่คำนึงถึงแง่มุมทางกายภาพ สังคม อาชีพ การเงิน และชุมชนในชีวิตของบุคคลคนหนึ่ง ความสมดุลในทุกด้านเหล่านี้ มักจะถือว่าเป็นเป้าหมายหลักของการมีชีวิตที่เต็มเต็มและน่าพึงพอใจ

ทรัพยากรและแผนด้านสุขภาพ สุขภาวะของกลุ่มบริษัทฯ ครอบคลุมลักษณะการเข้าถึงที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูล คำแนะนำ กิจกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ และการเป็นสมาชิก ทั้งหมดนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมสุขภาพของพนักงานของเรา เรามั่นใจว่าพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงโปรแกรมของเราได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติในรูปแบบใด ๆ เพราะลักษณะพื้นฐาน เช่น อายุ สถานภาพ การตั้งครรภ์ ความพิการ หรือลักษณะอื่นใด

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลความสอดคล้องของนโยบาย ความคิดริเริ่ม กิจกรรม โครงการ โปรแกรม และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ รวมถึงการนำไป ปฏิบัติด้วยการติดตาม ประเมิน และรายงานผลลัพธ์ โดยมีเป้าหมายหลักคือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีภายในกลุ่มบริษัทฯ

## ค่าตอบแทนรวม (Total Remuneration)

### ความมุ่งมั่นของเรา:

โครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มบริษัทฯ อยู่ภายใต้หลักการการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงานและตามศักยภาพ (Pay-for-Performance and Potential) เราจัดทำระบบ ค่าตอบแทนรวมตามแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนพื้นฐานที่เท่าเทียมกันจากปัจจัย ความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง กับแต่ละบทบาท ตำแหน่ง ส่วนรางวัลจูงใจตอบแทนจะมีความแตกต่างกันตามผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เรา

มีความมั่นใจถึงความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน กลุ่มบริษัทฯ ได้ออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทน ที่ชัดเจนด้วยจำแนกปัจจัยพิจารณา และการเปรียบเทียบกับระดับการจ่ายในตลาดแรงงาน

โครงสร้างของระบบค่าตอบแทนรวมของเราประกอบด้วย ค่าตอบแทนคงที่ และค่าตอบแทนผันแปร ซึ่งช่วยให้เราสามารถรักษากลยุทธ์ค่าตอบแทนที่มีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของการจ่ายค่าตอบแทน ด้วยการเสนอสิ่งจูงใจที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการกระทำและพฤติกรรมที่ต้องการจากพนักงานของเรา

ทั้งองค์ประกอบค่าตอบแทนพื้นฐานและผันแปร จะได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี ด้วยข้อมูลที่มาจากผู้จัดการหน่วยงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายบริหาร ซึ่งในการทบทวนจะต้องพิจารณาสอบถามหลายระดับ เพื่อรับประกันให้เกิดความเท่าเทียมและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาด

เรามุ่งมั่นที่จะให้นโยบายและแนวปฏิบัติด้านค่าตอบแทนภายในกลุ่มบริษัทฯ มีความเป็นธรรม และมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกันในทุกระดับ เพื่อให้มั่นใจว่าหลักการพื้นฐานจะได้รับการดำรงรักษาไว้อย่างแท้จริง

กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างกรอบแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ จูงใจ และเสมอภาคกัน ซึ่งทำให้การเสนอเพื่อกองค่าตอบแทนมีความครอบคลุมและดึงดูดใจ ไม่เพียงแต่การจ่ายเงินเดือนตามฐานโครงสร้าง แต่ยังรวมถึงค่าตอบแทนแปรผันชนิดอื่นๆ ควบคู่ไปกับผลประโยชน์ด้านประกันสังคม บำเหน็จบำนาญ และผลประโยชน์เสริมอื่นๆ

นโยบายและแนวปฏิบัติของกลุ่มบริษัทฯ มุ่งเน้นไปที่การทำให้องค์กรเป็นนายจ้างที่นำเสนอเพื่อกองค่าตอบแทนที่เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

กลุ่มบริษัทฯ ติดตามสถานะความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างสม่ำเสมอ โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดแรงงาน โดยเข้าร่วมการสำรวจเงินเดือนและสวัสดิการทุกๆ 2 ปี

## **ค่าจ้างเพื่อการดำรงชีพ (Living Wage)**

กลุ่มบริษัทกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนโดยยึดหลัก “ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Fair Compensation)” โดยหมายถึงความเพียงพอต่อการดำรงชีพของพนักงานและครอบครัว อ้างอิงจากเกณฑ์มาตรฐานภายนอกของตลาด รวมถึงข้อมูลอ้างอิงด้านค่าจ้างจากการเปิดเผยของ Global Living Wage Coalition ในทุกประเทศที่กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าระดับค่าจ้างเหมาะสมและสูงกว่าค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย

ในประเทศที่หน่วยงานภาครัฐมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กลุ่มบริษัทได้นำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนด้วย เช่น ในประเทศไทย เราพิจารณาข้อมูลจากรายงานของ สำนักงานสถิติแห่งชาติ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปคือ การดำเนินงานของกลุ่มบริษัทสอดคล้องกับหลักการ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในระดับค่าจ้างเพื่อการดำรงชีพ (Fair Compensation of Living Wage)

## **ค่าตอบแทนที่เท่าเทียม (Equal Remuneration)**

กลุ่มบริษัทกำหนดค่าตอบแทนโดยใช้หลักการการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และการจัดระดับตำแหน่ง (Grading) ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อให้มั่นใจว่าค่าตอบแทนของพนักงานทั้งชาย หญิง และกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศ (LGBTQ+) ถูกกำหนดบนพื้นฐานของลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และผลงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ และสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)

เรายังใช้การเปรียบเทียบข้อมูลกับค่าจ้างในตลาดแรงงาน (market benchmark) เป็นเครื่องมือในการติดตามและกำกับดูแลแนวปฏิบัติด้านค่าตอบแทนของบริษัทย่อยทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจถึงความเป็นธรรมและความสอดคล้องในระดับกลุ่มบริษัท

ทั้งนี้ เรามีการเปิดเผยรายงานข้อมูลค่าตอบแทนระหว่างเพศ (gender pay data) เป็นประจำทุกปีต่อสาธารณะ ผ่านรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report)

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าของการจ่ายค่าตอบแทน ก็มีหลักการศูนย์กลางอยู่ที่ความสามารถของกลุ่มบริษัทในการเพิ่มผลผลิตเป็นหลัก

บริษัทที่ดำเนินงานแต่ละบริษัทภายในกลุ่ม ถูกความคาดหวังให้กำหนดแนวทางคำตอบแทนที่เหมาะสม พิจารณาจากทั้งเกณฑ์มาตรฐานคำตอบแทนภายนอกที่เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดของการรักษาความเท่าเทียมในปัจจุบัน และความสามารถในการจ่ายของบริษัท

สิ่งสำคัญคือการทำการสำรวจคำตอบแทนเป็นระยะๆ ช่วยให้เราข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านคำตอบแทนในระดับท้องถิ่นหรือระดับประเทศมาประกอบการพิจารณา

โครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือนควรมีหลักการที่ตรงไปตรงมา ลดความซับซ้อนที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้แน่ใจว่าการจ่ายคำตอบแทนและการให้รางวัลมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดของระบบคำตอบแทนเหล่านี้จึงได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบสนองการดำเนินการภายใต้โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ช่วงเงินเดือนจึงกว้างและมีความยืดหยุ่นเพียงพอในการหนดคำตอบแทนตามปัจจัยความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพระดับสูง การมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพส่วนบุคคล

ผู้จัดการหน่วยงานแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอแนะรูปแบบคำตอบแทนสำหรับพนักงานของตน ที่สอดคล้องกับนโยบายของกลุ่มบริษัทฯ ปัจจัยประกอบที่ควรนำมาพิจารณาร่วมด้วย ได้แก่ ตลาดแรงงานในท้องถิ่น ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทักษะ และศักยภาพในการเติบโตภายในกรอบที่ระบุไว้

นอกจากนี้ ผู้จัดการหน่วยงานแต่ละคน จะได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สื่อสารเกี่ยวกับคำตอบแทนรายบุคคลของสมาชิกในทีมแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและความรับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจง

คุณภาพของการสื่อสารในเรื่องเหล่านี้ มีความสำคัญ ผู้จัดการแต่ละคนจะต้องมีการสนทนากับพนักงานใต้บังคับบัญชาของตนเกี่ยวกับคำตอบแทน สิ่งสำคัญคือต้องตระหนักว่าแม้คำตอบแทนจะมีความสำคัญสำหรับพนักงานทุกคน แต่ก็ไม่ใช่ปัจจัยเดียวใดๆที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

## การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

### ความมุ่งมั่นของเรา:

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ตกลงร่วมกันเป็นการกิจหลักของผู้จัดการหน่วยงาน ต้องมีการจัดสรรเวลาที่จำเป็น เพื่อทำการตรวจสอบและติดตามให้เกิดความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่องตลอดปี บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของเราผสานแนวคิด การบริหารผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Management by Objectives - MBO) เข้ากับ การพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และยืดหยุ่น ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Agile Conversations) เพื่อขับเคลื่อนความคล่องตัวขององค์กร (organizational agility)

เราเสริมศักยภาพให้หัวหน้างานผ่านการอบรม Definition of Done (DoD) เพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นกลาง เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง

กรอบการดำเนินงานนี้เชื่อมโยงความสำเร็จของบุคคลเข้ากับความสำเร็จของทีม พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

### การบริหารผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Management by Objectives - MBO)

- เราใช้กรอบการบริหารงานผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Management by Objectives: MBO) เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ผลการปฏิบัติงานจะถูกประเมินอ้างอิงกับตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ตามที่ได้รับการตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน

- ระบบการประเมินผลของเรา ได้รับการออกแบบเพื่อรับรองว่าค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้

### **การพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และยืดหยุ่น ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Agile Conversations)**

- องค์กรได้ปรับเปลี่ยนจากการประเมินผลแบบรายปี (annual reviews) แบบดั้งเดิม มาเป็นรูปแบบ Agile Conversations เพื่อส่งเสริมการให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี
- การพูดคุยติดตามผล (“check-ins”) ดังกล่าวช่วยให้สามารถปรับเป้าหมายได้ทันสถานการณ์แบบเรียลไทม์ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
- หัวหน้างานได้รับการพัฒนาให้สามารถดำเนินการสนทนาในลักษณะการโค้ช (coaching-style dialogue) โดยมุ่งเน้นการเติบโตในอนาคต มากกว่าการพิจารณาผลงานที่ผ่านมาเพียงอย่างเดียว

### **กระบวนการประเมินผล**

- กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเริ่มต้นจากการประเมินตนเองของพนักงาน โดยอ้างอิงตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่ตกลงร่วมกัน
- เราใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมิติ (Multidimensional Performance Appraisal) โดยผลงานของพนักงานจะได้รับการประเมินจาก 2 มุมมอง ได้แก่ หัวหน้างานโดยตรง และได้รับการพิจารณายืนยันโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงถัดขึ้นไป
- สำหรับตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate-level KPIs) จะมีการประเมินผลแบบรายทีม (Team-based Performance Appraisal) เนื่องจากภารกิจของพนักงานมีการวัดผลจากตัวชี้วัดร่วมกัน เช่น เป้าหมายของหน่วยธุรกิจ และเป้าหมายด้านความปลอดภัยของฝ่ายปฏิบัติการ

การให้ข้อเสนอแนะกับพนักงานในเรื่องการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ควรจะได้รับการดำเนินการ ด้วยการสนทนาแบบเปิด มีรากฐานมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะสร้างความก้าวหน้า และควรมีการเก็บบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการสนทนากัน โดยจุดสนใจหลักควรเป็นการสร้างการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมที่เหมาะสม และการบ่มเพาะสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจ

**เกณฑ์ความสำเร็จของงาน (Definition of Done: DoD) สำหรับผู้บังคับบัญชา:** เพื่อให้การประเมินผลมีความสอดคล้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน กลุ่มบริษัทฯ ได้จัดอบรมเฉพาะทางเกี่ยวกับ “เกณฑ์ความสำเร็จของงาน (Definition of Done: DoD)” ให้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกคน

- การอบรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพและเกณฑ์ความครบถ้วนของงานที่ใช้ในการประเมินผลงานและโครงการของพนักงาน
- การกำหนด DoD อย่างชัดเจนช่วยลดความคลุมเครือในการให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการประเมิน across ทุกหน่วยงาน

ในกรณีที่พบว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าความคาดหวังอย่างมีนัยสำคัญ ควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการเลิกจ้าง ซึ่งในกระบวนการเลิกจ้างนี้ ควรดำเนินการด้วยความเคารพต่อบุคคลเป็นอย่างดีที่สุด และหากเป็นไปได้อาจรวมถึง เงื่อนไขการสิ้นสุดสภาพการจ้าง ที่พิจารณาสถานการณ์ของพนักงาน

เมื่อมีการประเมินศักยภาพ สิ่งสำคัญคือ ต้องตระหนักว่าตัวบ่งชี้ถึงระดับความสามารถที่น่าเชื่อถือที่สุด คือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรมอบหมายความรับผิดชอบให้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตน

ผู้ที่ได้รับการพิจารณามาดำรงตำแหน่งระดับบริหาร ควรจะมีบันทึกประวัติการทำงานในเชิงความสามารถและความกระตือรือร้นในการบริหารตามหลักการจัดการ และความเป็นผู้นำของกลุ่มบริษัทฯ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพ โดยไม่เลือกปฏิบัติด้วยปัจจัยพื้นฐานทาง

มนุษยชนต่างๆ เช่น เชื้อชาติ สัญชาติ เพศ ศาสนา หรืออายุ เนื่องจากเราพิจารณาให้โอกาสพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน

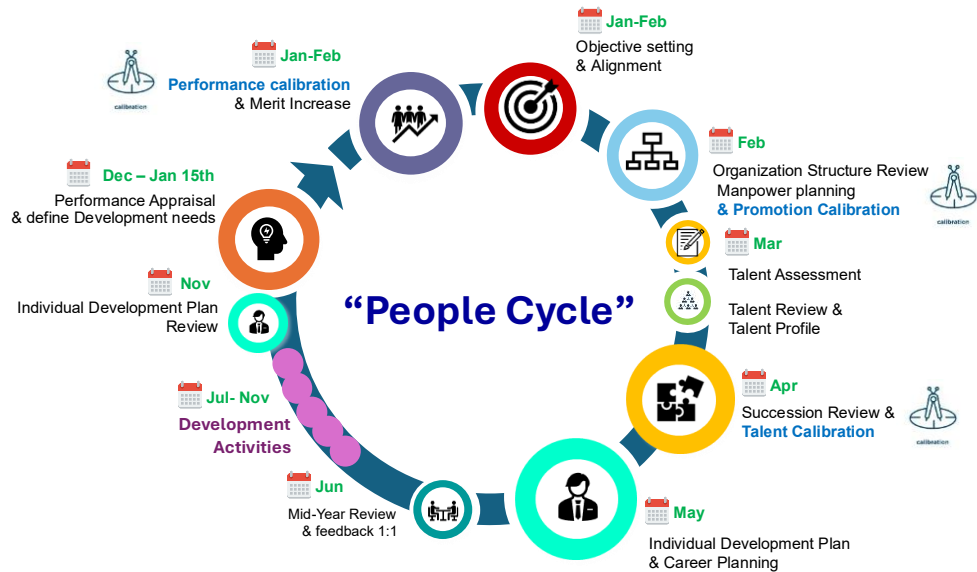
ความยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้พนักงานพัฒนาในด้านวิชาชีพ เราจึงมีการจัดสรรให้พนักงานปรับหน้าที่บทบาท มีการรับผิดชอบงานที่แตกต่างจากเดิม

ส่วนพนักงานระดับจัดการ โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบระหว่างประเทศ อาจจำเป็นต้องย้ายไปยังสถานที่ต่างๆ ประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ และการเข้าร่วมในโครงการริเริ่มด้านการพัฒนาของกลุ่มบริษัทฯ เป็นหนึ่งในโอกาสที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานกับสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ และยังเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง

การปลูกฝังความเชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะ เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของกลุ่มบริษัท ดังนั้นเราจึงมีการดำเนินการหมุนเวียนงานอย่างมีระบบและรอบคอบ เพราะแม้ว่าการหมุนเวียนงานจะเป็นประโยชน์ในบางสถานการณ์ แต่ก็ไม่ควรส่งผลกระทบต่อการผลิตก่อนความเชี่ยวชาญ ของเราในด้านที่สำคัญ

ด้วยการเชื่อมโยงของ People Cycle กลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารพนักงาน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง แผนงานการการพัฒนา การให้รางวัลและการให้ความยอมรับดังที่แสดงในแผนภาพด้านล่าง

# People Cycle



## การพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Professional Development)

### ความมุ่งมั่นของเรา:

เพื่อให้มั่นใจว่าเรารักษาความเชี่ยวชาญที่จำเป็นไว้ภายในองค์กรได้ กลุ่มบริษัทฯ จึงจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของพนักงาน เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแต่ละคน

จากแนวทางการพัฒนาที่แนะนำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงการฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆในการพัฒนาวิชาชีพ ที่ปรับปรุงให้เหมาะสมกับประสบการณ์และความสามารถของผู้เรียน เพราะการสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตของกลุ่มบริษัทฯ และสามารถจัดสรรให้น่าสนใจได้หลากหลายรูปแบบ

## โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาความสามารถของพนักงาน :

เพื่อใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญที่จำเป็น ตามแนวทางการเรียนรู้และการพัฒนาของกลุ่มบริษัท ฯ พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงการฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถของตน

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องฝังรากลึกในวัฒนธรรมของกลุ่มบริษัทฯ พนักงานทุกคนในทุกระดับงานตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของตนอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการเรียนรู้จึงเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ขาดไม่ได้ เมื่อกลุ่มบริษัทฯ พิจารณาการจ้างงาน

ในขั้นแรกสุด เริ่มจากการฝึกอบรมในงาน ประกอบด้วยการให้คำปรึกษา และการฝึกสอน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน วิธีการนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทุกคนให้ทำงานได้ตามบทบาทหน้าที่

สำหรับการฝึกอบรมอย่างเต็มรูปแบบควรได้รับการออกแบบให้มีวัตถุประสงค์ชัดเจน และจัดทำอย่างเจาะจงเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถที่ต้องการ ดังนั้นจึงควรเชื่อมโยงกับบริบทของแผนการพัฒนาส่วนบุคคล และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจว่า การที่พนักงานได้เข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าวจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นการให้รางวัล แต่เป็น การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน

การฝึกอบรมประเภทต่างๆ (เช่น การจัดหลักสูตรเรียน อี-เลิร์นนิ่ง การฝึกอบรมในงาน ฯลฯ) จะต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการพัฒนาที่เจาะจงชัดเจน บริษัทที่ดำเนินงานแต่ละแห่งต้องสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรในท้องถิ่น ระดับภูมิภาค หรือระดับโลกภายในกลุ่มบริษัทฯ

โปรแกรมการฝึกอบรมควรจัดลำดับความสำคัญของการเรียนรู้ ให้นับเชิงปฏิบัติการณ์ในระดับสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และลดทอนการสอนด้วยวิธีการบรรยายแบบดั้งเดิมให้เหลือน้อยที่สุด โดยนำโปรแกรมอีเลิร์นนิ่งมาเป็นส่วนเสริมหรือทดแทนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ทรัพยากรในการเรียนรู้เหล่านี้ควรจัดให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถเข้าถึงได้ โดย ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานต้องประเมินความก้าวหน้าพนักงานที่ได้รับจากการฝึกอบรม

## การประเมินผลและการพัฒนา:

พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง โดยกลุ่มบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการเปิดโอกาสความก้าวหน้าให้กับพนักงานที่มีความตั้งใจ และแสดงศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง

การให้โอกาสพัฒนา พิจารณาถึงศักยภาพของพนักงานแต่ละคน และจัดให้มีการพูดคุย อย่างโปร่งใส กำหนดเป้าหมายจากความเป็นไปได้ที่จับต้องได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองต่อเป้าหมายความก้าวหน้าในอาชีพการงานในปัจจุบัน มากกว่าการให้คำสัญญาที่คลุมเครือ หรือมองความเป็นไปได้ในอนาคตที่ไกลเกินไป กลุ่มบริษัทฯ ส่งเสริมการสนทนาแบบเปิด ให้พนักงานได้เป็นฝ่ายบอกเล่าถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังของตนเอง

วัตถุประสงค์ของการสนทนาแบบเปิด คือการรักษาและจูงใจพนักงาน โดยมอบโอกาสความก้าวหน้าที่น่าสนใจในสายอาชีพ สามารถประสบความสำเร็จได้จริง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนในระยะเวลาหนึ่งไปพร้อมๆกับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัวและการปฏิบัติได้จริงในเชิงเศรษฐกิจ

การประเมินอย่างเป็นทางการควรจัดขึ้นเป็นระยะ เช่นปีละครั้งจะดีที่สุด เพื่อให้เป็นรอบเวลาในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประเมินศักยภาพในอนาคต และแง่มุมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน รวมถึงการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ

ในการสนทาระหว่างพนักงานและหัวหน้างานเพื่อการประเมินผล ควรนำผลการปฏิบัติงานมาปรึกษากันอย่างเปิดเผย ทั้งด้านที่ดีและที่ควรปรับปรุง การประเมินควรพิจารณาจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว ในกรณีการประเมินผู้ที่อยู่ในระดับบริหาร การประเมินมักจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายที่ตกลงกันไว้กับระดับความสำเร็จที่เกิดขึ้น

## การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง:

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นแนวทางเชิงรุกและเชิงกลยุทธ์ในการบริหารกลุ่มพนักงานภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต ลดปัญหาการหยุดชะงักของธุรกิจ และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการทำให้แน่ใจว่าเรามีคนที่เหมาะสมอยู่ในตำแหน่งและในเวลาที่ต้องการ

กระบวนการประกอบด้วยการระบุพนักงานภายใน และพัฒนาความสามารถ เพื่อให้สามารถเข้ารับหน้าที่ผู้นำในตำแหน่งสำคัญเมื่อมีอัตราว่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็เพราะมีการเกษียณอายุ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลาออก หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีเหตุผลสำคัญหลายประการดังต่อไปนี้:

- ความต่อเนื่องและเสถียรภาพในการดำเนินงาน:

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งช่วยให้มั่นใจได้ว่า เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนผู้นำและสืบทอดตำแหน่งสำคัญ จะมีความราบรื่น และช่วยลดการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานที่เป็นบุคลากรหลักออกจากองค์กรอย่างกะทันหัน รักษาความมั่นคงและเสถียรภาพในการดำเนินงานขององค์กร

- ลดช่องว่างของพนักงานที่มีความสามารถ : การระบุตัวบุคคล และพัฒนาผู้สืบทอดที่มีศักยภาพไว้ล่วงหน้า ช่วยลดช่องว่างของพนักงานในด้านความสามารถ ช่วยให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีพนักงานพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่บทบาทสำคัญเมื่อจำเป็น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงของการขาดแคลนทักษะ

- การตอบสนองกับกลยุทธ์:

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งช่วยให้องค์กรสามารถ จัดสรรการพัฒนาผู้นำ และความสามารถของพนักงาน ให้มีความสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าผู้นำในอนาคตได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างดี สามารถดำเนินการให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

- โอกาสในการพัฒนา: ให้โอกาสในการเติบโตและการพัฒนาสำหรับพนักงาน การรู้ว่ามีเส้นทางที่ชัดเจนสำหรับความก้าวหน้าสามารถเพิ่มขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และการรักษาคุณค่า เนื่องจากพนักงานมองเห็นอนาคตขององค์กร
- ประหยัดค่าใช้จ่าย: การสรรหาพนักงานจากภายนอกสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร มักจะมีค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลานาน ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงช่วยลดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรในการสรรหาจากภายนอกที่มีราคาแพง และช่วยเร่งกระบวนการปฐมนิเทศสำหรับผู้สืบทอดที่มาจากภายใน
- การถ่ายทอดความรู้: ผู้นำที่เข้าชองมักมีความรู้เชิงสถาบันอันมีค่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งช่วยให้สามารถถ่ายทอดความรู้นี้ไปยังผู้นำรุ่นต่อไป โดยเจตนารักษาภูมิปัญญาขององค์กรที่สำคัญ
- ความสำเร็จทางการแข่งขัน : องค์กรที่มีโครงการการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีความพร้อมที่จะดึงดูดและสงวนรักษากลุ่มพนักงานที่มีความสามารถระดับสูง เพราะพนักงานที่มีศักยภาพและความสามารถจะรับรู้ได้ว่า องค์กรพร้อมที่จะเสนอโอกาสในการพัฒนาอาชีพที่ดีกว่า
- ความหลากหลายและการไม่แบ่งแยก: กระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการออกแบบเป็นอย่างดี สามารถส่งเสริมความหลากหลาย และการไม่แบ่งแยก โดยการระบุตัวพนักงานที่มีความหลากหลาย ให้ได้รับการดูแลเฉพาะความสามารถ ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรเข้าถึงฐานลูกค้าและสังคมที่มีความหลากหลาย
- การลดความเสี่ยง: องค์กรอาจต้องเผชิญกับความเสียหาย เมื่อตำแหน่งสำคัญว่างลงหรือถูกส่งมอบให้กับบุคลากรที่ไม่ได้รับการเตรียมพร้อมอย่างเพียงพอ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งช่วยลดความเสี่ยงนี้ได้ ด้วยการเตรียมพนักงานที่มีความสามารถให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งเมื่อมีเหตุจำเป็น
- ความยั่งยืนในระยะยาว: การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นส่วนสำคัญต่อความยั่งยืนและการเติบโตในระยะยาวขององค์กร เพราะเป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับความท้าทายและโอกาสในอนาคต โดยการสร้างกลุ่มพนักงานที่มีระดับความพร้อมเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร

ในขณะที่แผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตของกลุ่มบริษัทฯ แต่ในแง่ของการปฏิบัติจริง แผนฯนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนารายบุคคล ( Individual development plans - IDP)

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้การสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการใช้เครื่องมือเพื่อการวางแผน โดยตระหนักว่าจะต้องยืดหยุ่นเพียงพอสำหรับปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน

อย่างไรก็ตามเราก็คือ สื่อสารให้เป็นที่ทราบกันดีว่าผู้จัดการมีหน้าที่ในการเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา เพราะเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบของผู้จัดการ

**การปรับปรุงประสิทธิภาพ:** การให้คำปรึกษาและคำแนะนำตามความถี่ที่เหมาะสมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยเหลือพนักงาน ให้พัฒนาทักษะ

นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและเปลี่ยนเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่า สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแนวราบ ลำดับชั้นไม่มาก สิ่งนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกในการมอบหมายงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่เป็นไปได้การติดต่อหลักควรจะเป็นแบบตัวต่อตัวโดยตรง ก่อนจะทำการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ ผู้จัดการทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานของตน

### **โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement Program - PIP)**

คือกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้ เพื่อช่วยให้พนักงานปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ประสบความสำเร็จตามมาตรฐาน ความคาดหวัง หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เหตุผลหลักในการทำโครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) มีหลายประการดังนี้:

- การระบุประเด็นปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน: โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) มักถูกนำมาใช้เมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งต่ำกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง หรือเมื่อจำเป็นต้องแก้ไขปัญหามาตรฐานผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมใดเป็นการเฉพาะ เนื่องจากโครงการนี้จะช่วยระบุจุดที่ต้องปรับปรุงให้เป็นที่เข้าใจชัดเจน

- การชี้แจงความคาดหวัง : โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) เป็นวิธีการสื่อสารที่ชัดเจน มีการลงบันทึกเป็นเอกสาร ให้พนักงานเข้าใจถึงความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงาน โดยสรุปประเด็นเฉพาะจุดที่ต้องปรับปรุง กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ และมีเกณฑ์มาตรฐานในการวัด
- โอกาสในการปรับปรุง: โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) เปิดโอกาสให้พนักงานทำความเข้าใจถึงข้อบกพร่องด้านการปฏิบัติงานของตนเอง และดำเนินการแก้ไข เป็นโอกาสที่พนักงานจะได้รับข้อเสนอแนะ การสนับสนุน และทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- การรักษาและการพัฒนา : ในหลายกรณี องค์กรต้องการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และช่วยให้พวกเขาเอาชนะความท้าทายที่พบจากผลการปฏิบัติงานแทนที่จะต้องเลิกจ้างทันที ดังนั้นโครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน(PIP)จึงเป็นเหมือนการลงทุนในการพัฒนาและการเติบโตของพนักงาน
- การคุ้มครองทางกฎหมาย : โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) เป็นกระบวนการที่สามารถให้ความคุ้มครองทางกฎหมายแก่องค์กรได้ ในกรณีที่ปัญหาผลการปฏิบัติงานของพนักงานนำไปสู่การเลิกจ้าง เพราะการมีเอกสารประกอบในทุกขั้นตอนของโครงการเกี่ยวกับปัญหาผลการปฏิบัติงาน เป็นหลักฐานที่นายจ้างสามารถนำมายืนยันได้ว่า องค์กรได้ให้โอกาสพนักงานอย่างเต็มที่ สำหรับการปรับปรุงแก้ไข
- แนวทางที่ยืดหยุ่นและสม่ำเสมอในการปฏิบัติ : โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) ช่วยให้แน่ใจว่าองค์กรใช้แนวทางที่ยืดหยุ่นและมีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา ในการแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดมาตรฐานสำหรับการจัดการปัญหาผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร
- การติดตามผลการปฏิบัติงาน: โครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) มีการกำหนดช่วงเวลาสำหรับการปรับปรุง พร้อมระบุจุดตรวจสอบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อวัดความก้าวหน้า ช่วยให้นายจ้างสามารถติดตามผล และสรุปได้ว่าการปรับปรุงเห็นผลหรือไม่

สิ่งสำคัญของโครงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (PIP) คือการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความตระหนักว่า ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆมากมาย เช่น การสื่อสารที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น รวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ จากทั้งพนักงานและองค์กรในการทำงานเพื่อปรับปรุงต่อเนื่อง เมื่อพนักงานได้รับการเอาใจใส่ด้วยความจริงใจที่จะช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จ โครงการนี้ จะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับทั้งพนักงานและองค์กรโดยรวม

### แนวความคิดเติบโตร่วมกัน (Shared Growth Mindset)

**ความมุ่งมั่นของเรา:** เราเชื่อว่าความสำเร็จที่ยั่งยืนเกิดจากแนวความคิดเติบโตร่วมกัน (Shared growth mindset) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถเติบโตได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวัฒนธรรมในที่ทำงานให้มีการเรียนรู้ สามารถปรับตัวได้ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อเอื้อให้บุคลากรปลดล็อกศักยภาพได้อย่างเต็มกำลัง พร้อมกับขับเคลื่อนองค์กรให้มีทั้งความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นในระยะยาว

**เรายึดมั่นในหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้:**

#### 1. กล้าเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้จากความผิดพลาด

เราสนับสนุนให้บุคลากรกล้าท้าทายแนวทางเดิมๆ เปิดรับความเสี่ยงอย่างมี วิจารณญาณ และมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและสร้าง นวัตกรรม

#### 2. ผสานพลังและร่วมมือกันขับเคลื่อนความสำเร็จ

เราส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่แบ่งปันความสำเร็จร่วมกัน ยึดหลักการประสาน ความร่วมมือ เคารพและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน เราทำเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันและ สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน

### 3. กล้าปลดล็อกความรู้เดิม เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่

เราให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนมุมมอง โดยพร้อมละทิ้งความเชื่อหรือแนวปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับปัจจุบัน และเปิดรับองค์ความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

### 4. พร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง

เรายอมรับและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับวิธีการทำงาน เมื่อปัจจัยต่างๆไม่เป็นไปตามคาด ให้มีความตื่นตัวและพร้อมหาทางออกเมื่อพบปัญหา

### 5. เฝ้าระวังความท้าทายด้วยความยืดหยุ่น

เราสร้างความเข้มแข็งในการฟื้นตัวและก้าวข้ามอุปสรรค รักษาความมุ่งมั่นอย่างมืออาชีพได้แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

### 6. มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ

เราเน้นความพยายามอย่างสม่ำเสมอและมีวินัยในการบรรลุเป้าหมาย โดยตระหนักว่าความสำเร็จที่แท้จริงต้องอาศัยความต่อเนื่องและความทุ่มเทในระยะยาว

หลักการเหล่านี้เป็นรากฐานของแนวคิดการเติบโตร่วมกัน ที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร และความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนสำหรับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

## การทบทวนและการวัดผล (Review and Measurement)

เรามุ่งมั่นที่พัฒนาแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ให้ก้าวหน้า และประเมินประสิทธิผล ความสอดคล้องกับเป้าหมายของแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในกรอบการทำงานที่กำหนดไว้ ได้แก่

- คู่มือพนักงาน: การทบทวนและปรับปรุงคู่มือพนักงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบัน เป็นวิธีการสื่อสารถึงแนวปฏิบัติตามกระบวนการหลัก และแจ้งให้ทราบถึงสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง
- การวัดผลและการตรวจสอบ: การรวบรวมตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการไม่แบ่งแยกในระบบรายงานด้านทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์กำลังคน ช่วยให้สามารถติดตามความคืบหน้า และรายงานเหตุทั้งกรณีปกติและกรณีที่มีความผิดปกติ
- การระบุประเด็นที่ต้องการการปรับปรุง: วิเคราะห์เมตริกความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยกในทุกระดับองค์กรเพื่อระบุจุดที่ต้องปรับปรุง
- การเพิ่มพูนทักษะและองค์ความรู้ : ตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานมีทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ และมุมมองที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง รวมถึงการจัดให้พนักงานใหม่ได้รับชมสื่อเช่น "Getting to Know TIPCO ASPHALT GROUP" และความคิดริเริ่มอื่นๆ
- เปิดตัวโครงการสุภาพ: เพื่อให้พนักงานของเรามีสุภาพที่ดีทั้ง 5 สาขาหลัก และติดตามพัฒนาโปรแกรมให้สอดคล้องกับความต้องการ
- ทำแบบสำรวจเงินเดือนและสวัสดิการทั่วทั้งองค์กรทุกๆ 2 ปี
- โครงการความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยก: การจัดทำข้อมูลสรุปของโครงการความหลากหลาย และการไม่แบ่งแยก ที่กำลังดำเนินอยู่ และที่ได้วางแผนไว้
- การสำรวจอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการ ใช้แบบสำรวจความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าเรามีการปฏิบัติและริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย คุณลักษณะที่ต้องการทั้งในความผูกพันของพนักงาน

แนวทางนี้เน้นย้ำถึงความทุ่มเทของเราในการส่งเสริมวัฒนธรรมในที่ทำงาน ให้มีความ  
ครอบคลุมและหลากหลาย มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมความโปร่งใส  
ผ่านการวัดผลและการทบทวน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรม

เราสามารถวัดผลการปฏิบัติตามแนวหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ จากการทำ  
สรุปรายงานรายเดือน และจาก ผลการสำรวจด้วยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง  
รวมถึงการดำเนินการตรวจสอบภายในโดยทีมงานด้านวินัยพนักงานทุกๆ 2 ปี



สารินี ชุ่มชื่นสุข

รองกรรมการผู้จัดการ - สายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล,

กลุ่มบริษัทปิปโก้แอสฟัลท์ และบริษัทย่อย



YOUR INNOVATIVE  
SOLUTIONS PARTNER

Tipco Asphalt Public Company Limited

24th Floor, Tipco Tower, 118/1 Rama 6 Road, Phayathai, Bangkok 10400, THAILAND

Tel: +66 2 273 6000 | Fax: +66 2 271 1601 | Email: [info@tipcoasphalt.com](mailto:info@tipcoasphalt.com) | [www.tipcoasphalt.com](http://www.tipcoasphalt.com)