



นโยบายการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง
(Succession Plan Policy)

มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2568

นโยบายการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

กลุ่มบริษัท ตระหนักดีว่าทรัพยากรมนุษย์ (Winning Capability) คือ หัวใจสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืน จึงให้ความสำคัญต่อการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ด้วยการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการได้มา (Resource Acquisition) และการปรับปรุงเพื่อสมรรถนะของบุคคลภายใน (Capability Improvement) ของทุนมนุษย์ (Human Capital) ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ให้สามารถเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจและพัฒนาองค์กรตามแนวทาง HPO (High Performance Organization) อย่างต่อเนื่อง

หลักการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดบทบาทที่จำเป็นขององค์กรต่อการระบุ ประเมิน และกำหนดแนวทางพัฒนาผู้มีโอกาสในการเติบโตในอาชีพ (Talent) หรือหากเรียกอย่างระบุดีก็คือมีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งบริหารในระดับต่างๆ ซึ่งองค์กรต้องมีการจัดเตรียมให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในปัจจุบัน เพื่อการเติบโตในอนาคต การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงมีจุดประสงค์หลักในการหาผู้นำใหม่ หรือจัดเตรียมผู้นำในอนาคต

แผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan Policy) เป็นกระบวนการระบุผู้มีโอกาสเติบโตขึ้นมาสืบทอดในตำแหน่งสำคัญทั่วทั้งองค์กร อันหมายถึงตำแหน่งบริหารและตำแหน่งหลักในแต่ละสายงาน ตำแหน่งสำคัญใดๆ ต้องเป็นตำแหน่งที่ได้รับการประเมินว่ามีผลต่อการเติบโตและอยู่รอดขององค์กร และสัมพันธ์กับ กลยุทธ์ที่องค์กรวาง เป้าหมายในอนาคต แผนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดีต้องเน้นการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดผู้นำรุ่นเดิมที่พ้นตำแหน่งออกจากองค์กร และต้องมีกระบวนการถ่ายโอนความรู้ของผู้นำในปัจจุบันให้กับผู้ที่ผู้นำในอนาคต ดังนั้น แผนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงสามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปได้พร้อมๆ กัน โดยการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงเสาะหาผู้มีโอกาสพัฒนาขึ้นสืบทอดตนเองในอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยหลายๆ ด้าน ทั้งพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความเหมาะสม ที่มีกระบวนการวัดที่เป็นที่ยอมรับ ยุติธรรม และเท่าเทียม โดยได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในด้านที่เกี่ยวข้อง

- เป้าหมายในอนาคต และแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- ลักษณะและความต้องการบุคลากรในอนาคตที่สัมพันธ์กับแผนและเป้าหมายขององค์กร
- การรักษาองค์ความรู้ และทักษะที่สัมพันธ์กับงานในตำแหน่งสำคัญที่สนองต่อกลยุทธ์องค์กร
- กลยุทธ์ในการสร้างผู้มีศักยภาพ และมีโอกาสเติบโตขึ้นมาสืบทอดในตำแหน่งสำคัญ

เหตุผลและความจำเป็นของการจัดทำแผนการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ การแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคตขององค์กร องค์กรต้องการพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี ทักษะ ความชำนาญ ในรูปแบบใหม่ๆ และต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการรายงานผล มอบหมายงาน หรือโครงสร้างการตัดสินใจที่มีพื้นฐานอยู่บนความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กร องค์กรจะได้รับผลกระทบอย่างไรหากไม่มีการจัดการวางแผนเรื่องการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และผลกระทบนั้น จะกระทบองค์กรในเวลาที่เร็วหรือช้าเพียงใดจากภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เมื่อทราบได้ว่าการคัดเลือกสรรหา และการเตรียมผู้บริหารในตำแหน่งระดับสูงจากภายนอกองค์กร เป็นเรื่องที่ยากลำบากในภาวะปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารภายในจึงเป็นทางเลือกหลักอย่างปฏิเสธไม่ได้ เพื่อความสามารถในการแข่งขันและรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคต

แผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงเป็นแผนที่ประเมินปัจจัย และกระบวนการต่างๆ อย่างสัมพันธ์กันในการรักษา และทดแทนบุคลากร กระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงเป็นกระบวนการทำนาย และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ภายใต้แนวทางหรือภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ตามโอกาสในการเกิดปัญหา ข้างต้น และจัดเตรียมบุคลากรสำหรับการแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว กระบวนการสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง คือการตัดสินใจ จากข้อมูลที่มีการประมวลอย่างเป็นระบบ ถึงการเลือกแนวทาง รูปแบบการดำเนินการ สำคัญอย่างยิ่งหย่อนกว่าการประเมิน เพราะขั้นตอนต่อไปจากนี้ เป็นการดำเนินการระยะยาว ที่ต้องอาศัยความมั่นคง ชัดเจน และการสนับสนุนในเชิงนโยบายทรัพยากรตลอดเวลาจากผู้บริหาร

รูปแบบของแผนการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

รูปแบบของแผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งมีรูปแบบหลักๆ ดังนี้

1. แผนระยะสั้น หรือแผนฉุกเฉิน

คัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งทันที หรือพัฒนาตัวบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งให้มีความพร้อมในระยะเวลานั้น

2. แผนระยะยาว หรือแผนการพัฒนา Talent

จัดทำเตรียม และพัฒนาตัวบุคคลผู้มีศักยภาพไว้ล่วงหน้ามากกว่า 1 ปี โดยใช้ทั้งกระบวนการคัดเลือกตามแผนและกระบวนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ประโยชน์จากการจัดทำแผนการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

แผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่คุณค่าดังกล่าวเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานขององค์กรที่สั่งสมมา ในหลายๆ กรณีสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการนำความรู้ภายนอกมาใช้ ดังนั้น ภายใต้แนวคิดที่องค์กรสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ การสั่งสมความรู้ภายใน และการถ่ายโอนความรู้ระหว่างผู้บริหาร จึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กรในการวางแผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้มีศักยภาพ มีดังนี้

1. ปรับปรุงกระบวนการสรรหา และพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญให้สะดวกยิ่งขึ้น
2. สร้างกระบวนการพัฒนาผู้มีศักยภาพในระยะยาว เป็นการพัฒนาอาชีพทั้งระบบ
3. ตรวจสอบระบบ “คลังผู้มีศักยภาพในการเติบโต”(Talent Pool) ขององค์กรว่ามีการประเมินบุคลากรเข้าไว้ในฐานข้อมูลอย่างเหมาะสมหรือไม่ มีการจัดเตรียมการพัฒนาคนเหล่านี้อย่างไร
4. สร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพหลักขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้ Talent Candidate หรือผู้มีโอกาสในการพัฒนาสามารถเข้าใจโมเดลการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมกับอนาคตขององค์กร และการเติบโตของผู้มีศักยภาพได้

ตำแหน่งที่ต้องการวางแผนการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งหลักในแต่ละสายงาน และตำแหน่งสำคัญใดๆ ที่ได้รับการประเมินว่ามีผลต่อการเติบโตและอยู่รอดขององค์กร และสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่องค์กรวางเป้าหมายไว้ในอนาคต โดยมีตำแหน่งดังนี้

1. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)
2. กรรมการผู้จัดการใหญ่ (President)
3. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Vice President)
4. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารตามสายธุรกิจ (Chief Executive Officer – RS)
5. กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)

ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์ แผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสิทธิภาพ และ ความสามารถเป็นมืออาชีพ ผ่านคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ในการสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ตามตำแหน่งผู้บริหาร ดังนี้

1. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ กรรมการผู้จัดการใหญ่

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดของกลุ่มบริษัทฯ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทนเป็นผู้สรรหา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นดังนี้

- 1) การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- 2) มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการสายงานธุรกิจขึ้นไป
- 3) มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- 4) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการองค์กร
- 5) มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุขุม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- 6) มีความสามารถในการบริหารธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) มีความสามารถในการบริหารกลุ่มบริษัทฯ ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Development & Sustainable Growth)

2. ตำแหน่งผู้บริหาร ได้แก่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารตามสายธุรกิจ และ กรรมการผู้จัดการ

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารว่างลง หรือ ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร หรือ ได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ในระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์บริษัท นโยบาย แผนการลงทุน แผนงานการขยายตัว
- 2.2 ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- 2.3 กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัทฯ
- 2.4 สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
- 2.5 กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- 2.6 คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
- 2.7 ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
- 2.8 ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
- 2.9 พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นตามคาดหมายการเปลี่ยนตัวย่อมสามารถทำได้