

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan Policy)

อนุมัติโดย คณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2 /2569

เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	3
วัตถุประสงค์	3
หลักการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4
รูปแบบของแผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	4
การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการวางแผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	5
ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์ แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	6
แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	7
กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายใน เพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก	7

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan Policy)

บทนำ

คณะกรรมการบริษัท ตระหนักดีว่าทรัพยากรมนุษย์ (Winning Capability) คือ หัวใจสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืน จึงให้ความสำคัญต่อการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ด้วยการสรรหาบุคลากรจากภายใน และภายนอกมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการได้มา (Resource Acquisition) และการปรับปรุงเพื่อสมรรถนะของบุคคลภายใน (Capability Improvement) ของทุนมนุษย์ (Human Capital) ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ให้สามารถเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ และพัฒนาองค์กรตามแนวทาง HPO (High Performance Organization) อย่างต่อเนื่อง

บริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ (เรียกรวมว่า “บริษัท”) มีนโยบายในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในเชิงรุก เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) ในอนาคต โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้เริ่มจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการสรรหา และเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กรมีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวางแผนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรในองค์กร หรือบุคลากรจากภายนอกในตำแหน่ง ระดับบริหาร และผู้จัดการขึ้นไปไว้ล่วงหน้า
2. เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่าองค์กรมีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Qualifications) ความสามารถ (Competencies) และประสบการณ์ (Experience)
3. เพื่อวางแผนทดแทน และสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะเกษียณอายุ และการบริหารบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถหรือตำแหน่งงานที่เป็นที่ต้องการของตลาด/คู่แข่ง
4. เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ทักษะความสามารถ และประสบการณ์
5. เพื่อเป็นการจูงใจ และรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพ เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานพร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

หลักการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นการกำหนดบทบาทที่จำเป็นขององค์กรต่อภาระงาน ประเมิน และกำหนดแนวทางพัฒนาผู้มีโอกาสในการเติบโตในอนาคต (Talent) หรือผู้มีความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งบริหารในระดับต่างๆ ซึ่งองค์กรต้องมีการจัดเตรียมให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในปัจจุบัน เพื่อการเติบโตในอนาคต การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงมีจุดประสงค์หลักในการหาผู้นำใหม่ หรือจัดเตรียมผู้นำในอนาคต

แผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการระบุผู้มีโอกาสเติบโตขึ้นมาสืบทอดในตำแหน่งสำคัญทั่วทั้งองค์กร อันหมายถึงตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งหลักในแต่ละสายงานตำแหน่งสำคัญใดๆ ต้องเป็นตำแหน่งที่ได้รับการประเมินว่ามีผลต่อการเติบโตและอยู่รอดขององค์กร และสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่องค์กรวาง เป้าหมายในอนาคต แผนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่ต้องเน้นการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อสืบทอดผู้นำรุ่นเดิมที่พ้นตำแหน่งออกจากองค์กร และต้องมีกระบวนการถ่ายโอนความรู้ของผู้บริหารในปัจจุบันให้กับที่ผู้นำในอนาคต ดังนั้นแผนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง จึงสามารถเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ไปได้พร้อมๆ กัน โดยการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงเสาะหาผู้มีโอกาสพัฒนาขึ้นสืบทอดตนเองในอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยหลายๆ ด้าน ทั้งพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความเหมาะสม ที่มีกระบวนการวัดที่เป็นที่ยอมรับ ยุติธรรม และเท่าเทียม โดยได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในด้านที่เกี่ยวข้อง

- เป้าหมายในอนาคต และแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- ลักษณะและความต้องการบุคลากรในอนาคตที่สัมพันธ์กับแผน และเป้าหมายขององค์กร
- การรักษาองค์ความรู้ และทักษะที่สัมพันธ์กับงานในตำแหน่งสำคัญที่สนองต่อกลยุทธ์องค์กร
- กลยุทธ์ในการสร้างผู้มีความสามารถ และมีโอกาสเติบโตขึ้นมาสืบทอดในตำแหน่งสำคัญ

รูปแบบของแผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีรูปแบบหลักๆ ดังนี้

1. แผนระยะสั้น หรือแผนฉุกเฉิน

คัดเลือกตัวบุคคลแล้วบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งทันที หรือพัฒนาตัวบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งให้มีความพร้อมในระยะสั้น

2. แผนระยะยาว หรือแผนการพัฒนา Talent

จัดทำเตรียม และพัฒนาตัวบุคคลผู้มีความสามารถไว้ล่วงหน้ามากกว่า 1 ปี โดยใช้ทั้งกระบวนการคัดเลือกตามแผน และกระบวนการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการวางแผนการสรรหา และพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

ตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งหลักในแต่ละสายงาน และตำแหน่งสำคัญใดๆ ที่ได้รับการประเมินว่ามีผลต่อการเติบโต และอยู่รอดขององค์กร และสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่องค์กรวางเป้าหมายไว้ในอนาคต โดยมีตำแหน่งดังนี้

1. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)
2. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารตามสายธุรกิจ (Chief Executive Officer)
3. ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร

1. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการสรรหา และพิจารณาผลตอบแทน เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับสูงสุด เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่งปีละ 1 ครั้ง เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนดและต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้สรรหา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นดังนี้

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

2. ตำแหน่งผู้บริหาร ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารตามสายธุรกิจ

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารว่างลง หรือ ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร หรือได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ในระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์บริษัทฯ นโยบาย แผนการลงทุนแผนงานการขยายตัว
- 2) ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 3) กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงาน หรือสรรหาพนักงาน เพื่อเตรียมทดแทน พนักงานที่ออกจากบริษัทฯ
- 4) สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
- 5) กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- 6) คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงาน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม
- 7) ใช้เครื่องมือทดสอบ และประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
- 8) ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
- 9) พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริงหรือไม่เป็นไปตามคําขหมายการเปลี่ยนด้วยยอมสามารถทำได้

3. ตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร

โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งที่หากว่างลงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ตำแหน่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากรทดแทนมากกว่า 1-2 ปี ตำแหน่งที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ หรือทักษะเฉพาะทางสูง รวมถึงตำแหน่งที่หาบุคลากรทดแทนได้ยาก และตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง หรือชื่อเสียงขององค์กร

ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์ แผนการสืบทอดตำแหน่ง (SUCESSION PLAN)

บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเป็นมืออาชีพ ผ่านคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ในการสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 9 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ
2. คณะกรรมการบริหาร ร่วมกันพิจารณาประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
3. แผนกทรัพยากรบุคคลประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนด

กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายใน เพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. แผนกทรัพยากรบุคคลพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนด หากไม่มีผู้ใดที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เสนอต่อคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาค่าตอบแทน โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร เพื่อขออนุมัติสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อดำรงตำแหน่งแทน โดยเสนอล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 9 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ
2. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครงาน และ/หรือติดต่อบริษัทจัดหางาน หรือ Head Hunter เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมัครภายใน 90 วัน หรือตามที่ตกลงไว้
3. แผนกทรัพยากรบุคคล นำเสนอรายชื่อผู้สมัคร (Candidates) เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการบริหาร
4. ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน หรือตามที่ตกลงไว้

ทั้งนี้คณะกรรมการสรรหา และพิจารณาค่าตอบแทน จะพิจารณาทบทวนนโยบายการสืบทอดตำแหน่งงานทุกสองปี เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท หรืออาจเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายนี้ตามที่เห็นสมควร

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2569 เมื่อ วันที่ X กุมภาพันธ์ 2569 ทั้งนี้ ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ X กุมภาพันธ์ 2569 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569

- ร้อยโทสมศักดิ์ ยมะสมิต -

(ร้อยโทสมศักดิ์ ยมะสมิต)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท แพลนเน็ต คอมมิวนิเคชั่น เอเชีย จำกัด (มหาชน)