

# นโยบายการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan)



บริษัท ไอรา แฟคตอริง จำกัด (มหาชน)

## นโยบายการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร บริษัท ไอรา แฟคตอริง จำกัด (มหาชน)

### 1. บทนำ

บริษัท ไอรา แฟคตอริง จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") กำหนดนโยบายฉบับนี้ขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคน และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Plan) การเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมของการบริหารองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฝ่ายจัดการได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการวางแผนในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Successor) ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่ง ทดแทนตำแหน่งที่สำคัญหรือเรียกว่า "ตำแหน่งงานหลัก" ที่จะว่างลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม โดยการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

### ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็น กระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากร ที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กร มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

### 2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อวางแผนการทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลักเนื่องจากการเกษียณอายุหรือตำแหน่งงานที่ว่างลง
- 2) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการองค์กร
- 3) เพื่อเตรียมความพร้อม ด้านอัตรากำลัง และลดผลกระทบอันเนื่องจากการขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร
- 4) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็น เพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร
- 5) เพื่อให้การคัดเลือกและสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน

### 3. ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

### 1) จัดทำแผนงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำแผนงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และคณะกรรมการบริษัทตามลำดับ

### 2) กำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions) ที่ต้องการผู้สืบทอด

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ร่วมกันพิจารณาคำตอบแทนที่ ต้องการผู้สืบทอด

### 3) กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงาน กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละ ตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Description) และความคาดหวังขององค์กร

### 4) กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน พิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ใน การคัดเลือกบุคลากรภายใน ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อเป็น Candidate ในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor ของแต่ละตำแหน่งงาน

### 5) กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือก Successor

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน พิจารณาและกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ ในการทดสอบ/คัดเลือก ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็น Successor ของแต่ละตำแหน่งงาน

### 6) จัดทำตารางสรุปข้อมูล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหา Candidate จากฐานข้อมูลพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและจัดทำ ตารางสรุปข้อมูล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และคณะกรรมการบริษัท ตามลำดับ โดยผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)

### 7) ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงาน ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate โดยพิจารณาจาก

7.1 ผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)

7.2 ผลการประเมินศักยภาพ (Competency Assessment)

### 8) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ( Individual Development Plan : IDP)

ผู้บริหารของแต่ละสายงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยระบุหัวข้อหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate ตามคุณสมบัติและสมรรถนะที่กำหนด ของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้คำปรึกษาและแนะนำ

9) ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล

ผู้บริหารของแต่ละสายงาน ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนด โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลคอยติดตามผลและให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการพัฒนา

ผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์

10) ดำเนินการทดสอบและคัดเลือก Successor

10.1 เมื่อ Candidate เข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างครบถ้วน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปข้อมูลต่างๆ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน โดยผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

10.2 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน พิจารณาคัดเลือก Successor ของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4. การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

บริษัทมีนโยบายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ได้แก่

- 1) ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- 2) ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงถัดจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารมาสองระดับ
- 3) สำหรับผู้บริหารระดับถัดไปภายในสายงาน อาจทำเฉพาะตำแหน่งงานหลัก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารสูงสุดในแต่ละสายงาน

5. ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Competency) ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเป้าหมาย

- 1) ความรู้และทักษะที่จำเป็น
- 2) ความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ (Core Competency)
- 3) ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)


6. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

- 1) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท โดยผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
- 2) คณะกรรมการบริษัทร่วมกันพิจารณา ประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- 3) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนด ให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน
- 4) กรณีที่มี Successor มากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

7. แนวทางในการดำเนินการ กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก ดังนี้

- 1) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนด หากไม่มีผู้ใดที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท โดยผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อขออนุมัติสรรหาบุคคลากรจากภายนอก เพื่อดำรงตำแหน่งแทน โดยเสนอล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ
- 2) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครงาน และหรือติดต่อบริษัทจัดหางาน เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมัครภายใน 60 วัน
- 3) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเสนอรายชื่อผู้สมัคร เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์
- 4) ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

นโยบายการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ฉบับนี้ ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2566 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2567 เป็นต้นไป

  
(นายสรสิทธิ์ สุนทรเกศ)  
ประธานกรรมการบริษัท