

นโยบายการวางแผนพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Planning)



บริษัท ไอรา แฟคตอริง จำกัด (มหาชน)

นโยบายการวางแผนพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 4/2568 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2568

นโยบายการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร บริษัท ไอรา แฟคตอริง จำกัด (มหาชน)

1. บทนำ

บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานหลัก (Leadership Succession) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นคงในการบริหารงานและสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กร โดยผสมผสานแนวทางการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทดำเนินการตามกรอบการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Plan) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจัดให้มีระบบคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) สำหรับตำแหน่งงานหลักให้สอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2. วัตถุประสงค์

นโยบายนี้มีวัตถุประสงค์สองมิติ ดังนี้

2.1 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ

- วางแผนการทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลักอย่างเป็นระบบเมื่อมีตำแหน่งว่างหรือครบวาระ/เกษียณ
- สร้างความต่อเนื่องของงาน ลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนอัตรากำลัง และกำหนดแนวทางคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน

2.2 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

- เสริมสร้างความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลขององค์กร
- ใช้แผนสืบทอดตำแหน่งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เชื่อมโยงกับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์
- พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

3. ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งงาน

- การจัดทำแผน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนประจำปีและเสนอผ่านคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน ก่อนเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณา
- การกำหนดตำแหน่งงานหลัก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารระดับสูงระบุตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์และมีความเสี่ยงหากว่างเว้น
- การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งจากรายละเอียดงานและความคาดหวังขององค์กร
- การคัดเลือกบุคลากรภายใน กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้ากระบวนการสืบทอดตำแหน่ง

5. การกำหนดวิธีประเมินและคัดเลือก เห็นชอบวิธีการและเครื่องมือประเมินความพร้อมของผู้สมัครให้โปร่งใสและตรวจสอบได้
6. การจัดทำสรุปเสนอ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำตารางสรุปข้อมูลและเสนอผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหารต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริษัท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ ใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและผลการประเมินสมรรถนะเป็นฐานประกอบการตัดสินใจ
8. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หัวหน้าสายงานจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้ผู้สมัคร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลสนับสนุนและติดตาม
9. การพัฒนาและติดตามผล ดำเนินการตามแผนพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าให้สอดคล้องวัตถุประสงค์
10. การคัดเลือกผู้สืบทอด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสรุปรายงานผลเสนอผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืนพิจารณา และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบ
11. การรายงานประจำปี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายนี้และรายงานต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละครั้ง

4. การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอด (Key Positions)

ให้จัดทำแผนสืบทอดสำหรับ

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
 - ผู้บริหารระดับสูงถัดจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารสองระดับ
 - ผู้บริหารตำแหน่งหลักในสายงานตามความจำเป็นและดุลยพินิจของผู้บริหารสูงสุดของสายงาน
- การทบทวนรายชื่อตำแหน่งงานหลักให้ดำเนินการอย่างน้อยปีละครั้ง โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอผ่านคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องโครงสร้างและยุทธศาสตร์องค์กร

5. ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Competency)

บริษัทกำหนดกรอบสมรรถนะเพื่อใช้ประเมิน พัฒนา และคัดเลือกผู้สืบทอด ดังนี้

- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency): ความสามารถพื้นฐานที่พนักงานทุกคนพึงมีเพื่อขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร
- สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency): ความสามารถด้านการบริหารสำหรับผู้มีบทบาทนำและผู้เข้าสู่แผนสืบทอด

- **สมรรถนะเฉพาะสายงาน (Functional Competency):** ความรู้และทักษะเฉพาะของแต่ละสายงาน ผลการประเมินสมรรถนะจะเชื่อมโยงกับแผนพัฒนารายบุคคล และใช้ร่วมกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีในการพิจารณาคัดเลือกและพัฒนา

6. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Implementation)

การเสนอชื่อ การพัฒนา การประเมิน และการคัดเลือกผู้สืบทอดให้ดำเนินการล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม ก่อนครบวาระหรือการเกษียณของตำแหน่งงานหลัก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริษัทตามรอบที่กำหนด ทั้งนี้ การดำเนินการต้องสอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลขององค์กร

7. แนวทางกรณีไม่มีผู้สืบทอดที่เหมาะสมภายใน (External Succession)

หากไม่มีบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ บริษัทอาจสรรหาจากภายนอก โดยดำเนินการดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเสนอเหตุผลและขออนุมัติหลักการจากคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริษัท ผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
 2. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งตามมาตรฐานของบริษัท
 3. ดำเนินการสรรหา คัดกรอง ประเมิน และสัมภาษณ์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เดียวกับผู้สมัครภายใน
 4. ตรวจสอบคุณสมบัติตามกฎหมายและระเบียบบริษัท และเสนอแต่งตั้งตามลำดับอนุมัติ
 5. จัดทำแผนเริ่มงานและส่งมอบงานเพื่อความต่อเนื่องของการบริหาร
- การดำเนินการทั้งหมดต้องโปร่งใส เคารพการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน

นโยบายฉบับนี้ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 4/2568 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2568 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 พฤศจิกายน 2568 เป็นต้นไป


(ลงชื่อ) _____

นายสรสิทธิ์ สุนทรเทศ
ประธานกรรมการบริษัท

ภาคผนวก : นโยบายการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร

บันทึกประวัติการอนุมัติและทบทวนนโยบาย (Policy Revision & Review History)

ลำดับ	พิจารณาอนุมัติโดย	การประชุม / ครั้งที่	วันที่อนุมัติ	มีผลตั้งแต่	หมายเหตุ
1	คณะกรรมการบริษัท	ครั้งที่ 6/2566	14 ธ.ค. 2566	1 ม.ค. 2567	อนุมัติ- ยกระดับเป็นนโยบาย
2	คณะกรรมการบริษัท	ครั้งที่ 4/2568	11 พ.ย. 2568	11 พ.ย. 2568	อนุมัติ- ปรับปรุงนโยบาย

หมายเหตุ:

- เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายฉบับสมบูรณ์ ห้ามแก้ไขหรือทำสำเนาโดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท

ลายเซ็นผู้จัดทำ (Prepared by) พรศิริ กุศลภูษณงค์

วันที่ (Date) 11 พ.ย. 2568