

บริษัท โปรเอ็น คอร์ป จำกัด (มหาชน) แผนการสืบทอดตำแหน่ง (SUCCESSION PLAN)

วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กรหรือ บุคลากรจากภายนอก ในตำแหน่งงานระดับผู้บริหาร และ หัวหน้าหน่วยงานขึ้นไปได้ล่วงหน้า
- 2 เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่าองค์กรมีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Qualifications) ความสามารถ (Competencies) และประสบการณ์ (Experience)
- 3 เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะเกษียณอายุ และการบริหารบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถหรือตำแหน่งงานที่เป็นที่ต้องการของตลาด/คู่แข่ง
- 4 เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์
- 5 เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพเพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงาน พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ

1. คณะกรรมการบริษัท
2. คณะกรรมการบริหาร
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. พนักงานทุกท่านในเครือของกลุ่มบริษัท โปรเอ็น คอร์ป จำกัด (มหาชน)

ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์

1. ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์แผนการสืบทอดตำแหน่ง (SUCCESSION PLAN)

บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเป็นมืออาชีพ ดังนี้

1.1 ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ ประธานกรรมการบริหาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา

เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานกรรมการบริหาร / ประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง ผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป



คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานกรรมการบริหาร เป็นดังนี้

1. การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
2. มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป
3. มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการองค์กร
5. มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุจริต รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร

1.2 ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงาน ถึง ระดับรองประธานเจ้าหน้าที่

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงาน ถึง ระดับรองประธานเจ้าหน้าที่ว่างลง หรือ ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อ คณะกรรมการบริหาร ที่ได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

- 1.2.1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์บริษัทฯ นโยบาย แผนการลงทุน แผนงาน การขยายตัว
- 1.2.2 ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 1.2.3 กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัทฯ
- 1.2.4 สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้าก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
- 1.2.5 กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- 1.2.6 คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
- 1.2.7 ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
- 1.2.8 ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้ พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
- 1.2.9 พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้
 - 1.2.9.1 ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
 - 1.2.9.2 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
 - 1.2.9.3 สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก



เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้นให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทฯ เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ชั้นหลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้นปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

2. ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์การบริหารคนที่มีความรู้ความสามารถ

บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถสรรหาและพิจารณาคัดเลือกได้จากพนักงานภายในองค์กร และสรรหาใหม่จากบุคคลภายนอกหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ จากพนักงานภายในองค์กร ให้พิจารณาบุคลากรที่มี ผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance-KPIs) และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Competency) โดยพิจารณาจากผลการประเมินย้อนหลังไปประมาณ 3 ปี ติดต่อกัน โดยต้องมีเกรดประเมินอยู่ในเกณฑ์ ดี – ดีมาก และความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรต้องได้เกณฑ์ที่ดี คือ B ขึ้นไปเท่านั้น ตาม Core Competency ดังนี้

1. การวิเคราะห์ / การประเมินปัญหา
2. การสื่อสาร
3. การมุ่งเน้นบริการลูกค้า
4. การติดตามผล
5. การทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือ

นอกจากนั้นแล้วคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ จากการสรรหาและคัดเลือกภายในองค์กร และสรรหาใหม่ มีดังนี้

1. มีภาวะผู้นำ
2. มีความรับผิดชอบ
3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีหลักการ และบริหารงานอย่างโปร่งใส

การพัฒนาคนที่มีความรู้ความสามารถ

เมื่อสามารถคัดเลือก และสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย/สายงานแล้ว จะจัดทำประวัติและบันทึกการอบรม รวมทั้งผลงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ ยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเองและองค์กร โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ แบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กร คือ

1. Training Need Survey กำหนดจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน
2. On the Job Training กำหนดขีดความสามารถของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบข้อเขียน หรือ การปฏิบัติ



3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษาเมื่อมีตำแหน่งที่เหมาะสม และคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทฯ เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับพิจารณาอนุมัติจาก ประธานกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

การเปลี่ยนแปลงนโยบาย

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการยกเลิกหรือแก้ไขนโยบายฉบับนี้ตามความเหมาะสม และต้องได้รับการอนุมัติจากประธานกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

วันที่มีผลบังคับใช้

แผนการสืบทอดตำแหน่งนี้ ได้ผ่านการทบทวนและเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2568 วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2568 และให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2568 เป็นต้นไป



นายกิตติพันธ์ ศรีบัวเอี่ยม
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

