



บริษัท แอ็พพลาย ดีบี จำกัด (มหาชน)
APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED



แนวทางการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน (Recruitment and Compensation Guidelines)





แนวทางการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน (Recruitment and Compensation Guidelines)

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้านการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการบริษัท กรรมการชด้อยและผู้บริหารระดับสูงให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee : NRC) รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน รวมถึงปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้วแต่กรณีและมีการทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ แล้ว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและกำหนดแนวปฏิบัติเพิ่มเติมที่บริษัทฯ ควรจะดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของบริษัทฯ และพิจารณาทบทวนเป็นประจำทุกปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และอาจมีการปรับใช้ในช่วงปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการใหม่และกระบวนการแต่งตั้งกรรมการบริษัท กรรมการชด้อยและผู้บริหารระดับสูง

1.1 หลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหากรรมการบริษัท กรรมการชด้อย

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้านการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการบริษัท กรรมการชด้อยและผู้บริหารระดับสูงให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน รวมถึงปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้วแต่กรณี และได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหากรรมการบริษัท กรรมการชด้อยและผู้บริหารระดับสูงขึ้น

ในการสรรหา แต่งตั้งกรรมการนั้น คณะกรรมการบริหาร ได้กำหนดเป็นนโยบายความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรรมการ ใหม่ กระบวนการในการแต่งตั้งกรรมการใหม่และวิธีการในการสรรหาบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการของบริษัทฯ และกรรมการชด้อย ดังนี้

■ การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการและการเสนอชื่อจากผู้ถือหุ้นใหญ่
- 2) คุณสมบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด, พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535, ข้อบังคับบริษัทฯ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ
- 3) พิจารณาตามหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัทฯ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 4) พิจารณาจากองค์ประกอบความเหมาะสมที่หลากหลาย ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นที่ยังขาดอยู่ในคณะกรรมการและให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ คุณสมบัติของกรรมการทั้งปัจจุบันและอนาคต ความหลากหลายในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สีมว อายุ สถานภาพสมรส ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา ประสบการณ์และองค์ประกอบของความเป็นอิสระและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจของบริษัทฯ เพื่อให้องค์ประกอบคณะกรรมการมีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์สูงสุด
- 5) บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมที่มีความหลากหลายทางเพศอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการสรรหากรรมการเป็นไปอย่างเท่าเทียม โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้มีสัดส่วนของกรรมการที่มีความหลากหลายทางเพศที่



แตกต่างกันน้อยในอัตราร้อยละ 30 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การพิจารณาสัดส่วนดังกล่าวจะต้องขึ้นอยู่กับทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ เป็นสำคัญ

- 6) พิจารณาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ รวมถึงใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เป็นส่วนประกอบในการสรรหากรรมการใหม่
- 7) พิจารณาคุณสมบัติของกรรมการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยได้จัดทำ (Board Skill Matrix) ขึ้น โดยกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา โดยพิจารณาทักษะความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทั้งด้านกฎหมาย การบัญชี การเงิน เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมและการบริหารจัดการ เพื่อผสานความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานของบริษัทฯ
- 8) พิจารณาการอุทิสเวลาของกรรมการ หากเป็นกรรมการเดิมที่จะกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกครั้ง อาจพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ดำรงตำแหน่ง รวมถึงควรพิจารณาถึงจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่ง ให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งไม่ควรเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพการทำงานจะไม่ลดลง
- 9) การแต่งตั้งกรรมการอิสระจะพิจารณาความเป็นอิสระของบุคคลที่เสนอให้เป็นกรรมการอิสระ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนด โดยมีคุณสมบัติความเป็นอิสระ ตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 10) ผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา (ถ้ามี)
- 11) การให้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

■ การพ้นวาระ

- 1) ในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ให้กรรมการออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทฯ นั้นให้ใช้วิธีจับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนในปีหลังๆ ต่อไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่งและกรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้
- 2) นอกจากข้อ 1 ให้กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
 - ตาย
 - ลาออก (โดยกรรมการคนใดจะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกต่อบริษัทฯ การลาออกมีผลนับแต่วันที่ใบลาออกไปถึงบริษัทฯ)
 - ขาดคุณสมบัติการเป็นกรรมการบริษัทหรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือมีลักษณะที่แสดงถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการที่มีมหาชนเป็นผู้ถือหุ้นตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
 - ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง
 - ศาลมีคำสั่งให้ออก

■ การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการจัดปฐมนิเทศให้กับกรรมการเข้าใหม่ทุกครั้ง เพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจและการดำเนินงานด้านต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ จึงได้จัดทำแนวทางการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ (Board Orientation Guideline) ขึ้น โดย



นำเสนอเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ อาทิ แบบแสดงรายการประจำปี/รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เตรียมข้อมูลและดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลเรียนเชิญกรรมการใหม่เข้ารับตำแหน่ง

- ประวัติของบริษัทฯ และลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ
- โครงสร้างกลุ่มบริษัทฯ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างผู้ถือหุ้นใหญ่และกรรมการ
- ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของกรรมการ
- ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปีย้อนหลัง
- หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) ข้อมูลที่ใช้ปฐมนิเทศเมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น

- เรื่องที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย
- หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ
- ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย
- รายงานการประชุมคณะกรรมการและกำหนดการประชุม
- นโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ ทั้งหมด

3) การพบประธานกรรมการบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหารก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งแรก

จัดให้กรรมการใหม่ได้เข้าพบประธานกรรมการบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหารก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งแรก เพื่อแจ้งให้กรรมการท่านใหม่ทราบถึงนโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ วัฒนธรรมองค์กรและความคาดหวังของบริษัทฯ ที่จะได้รับประโยชน์จากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการท่านใหม่

■ กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานคณะกรรมการบริษัท

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีคณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทจัดทำและนำเสนอแบบประเมินให้คณะกรรมการทุกสิ้นปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งอ้างอิงจากแบบประเมินของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยผลการประเมินจะนำมาใช้เป็นกรอบในการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท แบ่งออกเป็นดังนี้

1) แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อยแบบรายคณะ

หัวข้อการประเมินโดยย่อ ดังนี้

- โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- การประชุมคณะกรรมการ
- บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการของคณะกรรมการตรวจสอบ
- บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน (ทำหน้าที่แทนโดยคณะกรรมการบริหาร)
- บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (ทำหน้าที่แทนโดยคณะกรรมการบริหาร)
- บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความยั่งยืนและความเสี่ยง

2) แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายคณะ

หัวข้อการประเมินโดยย่อ ดังนี้

- โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- การประชุมของคณะกรรมการ



ประเภทเอกสาร : นโยบาย (Policy)
เรื่อง : แนวทางสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
(Recruitment and Compensation Guidelines)

หมายเลขเอกสาร
IA₁-ADB-14

วันที่บังคับใช้
10 พฤศจิกายน 2568

ครั้งที่แก้ไข
04

หน้า
4

- การทำหน้าที่ของกรรมการ
- ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ
- การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร

3) แบบประเมินของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยรายบุคคล

หัวข้อการประเมินโดยย่อ ดังนี้

- โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- การประชุมคณะกรรมการ

4) แบบประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)

หัวข้อการประเมินโดยย่อ ดังนี้

- ความเป็นผู้นำ
- การกำหนดกลยุทธ์
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน
- ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ
- ความสัมพันธ์กับภายนอก
- การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร
- การสืบทอดตำแหน่ง
- คุณลักษณะส่วนตัว

โดยวิธีการให้คะแนน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปีได้ ซึ่งได้อ้างอิงแบบประเมินทั้งหมดที่จัดทำขึ้นตามตัวอย่างของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เดือนกุมภาพันธ์ ปี 2558

ขั้นตอนการประเมิน

- 1) เลขานุการบริษัทจะนำส่งแบบประเมินให้กรรมการแต่ละท่านประเมินทุกสิ้นปี
- 2) เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้รวบรวมและสรุปผลการประเมิน โดยนำคะแนนทั้งหมดมาคำนวณเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average) และรายงานผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณารับทราบและหารือร่วมกันเป็นประจำทุกปี

■ แผนพัฒนากรรมการ

บริษัทฯ ได้สนับสนุนให้กรรมการทุกท่านเข้าร่วมอบรมหลักสูตรตามข้อเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เช่น หลักสูตร Directors Accreditation Program (DAP) หลักสูตร Directors Certification Program (DCP) หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) เป็นต้น ซึ่งกรรมการส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาแล้ว รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่กรรมการ กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร เลขานุการบริษัทและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังส่งเสริมให้เลขานุการบริษัทและเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ และรับฟังเสวนาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ



บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม พัฒนาให้กรรมการได้พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงได้จัดทำนโยบายส่งเสริมให้กรรมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเสนอแนะให้กรรมการเข้ารับการอบรมในด้านต่างๆ เพิ่มเติมและในส่วนที่ยังขาดอยู่หรือต้องการหาความรู้เพิ่มเติม อาทิ ด้านการตรวจสอบ, ด้านการบริหารความเสี่ยง, ด้านการกำกับดูแลกิจการ เป็นต้น

■ การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น

การดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทอื่นของกรรมการในจำนวนที่มากเกินไป อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น คณะกรรมการจึงได้กำหนดนโยบายว่าด้วยการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการ เพื่อให้สามารถอุทิศเวลาสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทาง ในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) กรรมการบริษัท สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วมได้
- 2) การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น ซึ่งมีลักษณะเป็นการแข่งขันหรือคล้ายคลึงกันกับธุรกิจหรือของกลุ่มบริษัทฯ ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นก่อนเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติเห็นชอบตามลำดับก่อนเข้ารับการดำรงตำแหน่งนั้น

การจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียน

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการจึงกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ได้ไม่เกินกว่า 5 แห่ง เพื่อให้กรรมการทุกคนสามารถจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการเตรียมตัวและเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย

1.2 การสรรหาผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่าการสรรหาและพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนี้

- 1) คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่ในการสรรหา พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- 2) คณะกรรมการบริหารกำกับดูแลและติดตามให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารดูแลให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมโดยอย่างน้อย คณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารควรร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล รวมทั้ง เห็นชอบบุคคลที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเสนอให้เป็นผู้บริหารระดับสูง
- 3) คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- 4) คณะกรรมการมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- 5) คณะกรรมการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้

2. หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัท กรรมการชุดย่อย ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นๆ

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีในการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทั้งกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่เป็นผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม สามารถเทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกัน โดยคณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้พิจารณาค่าตอบแทนในเบื้องต้นและนำข้อมูลที่ได้เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติต่อไป โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดค่าตอบแทนต่างๆ ดังนี้



■ แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างเติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน จึงได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อพัฒนาให้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถสืบทอดตำแหน่งได้ทันทีหรือภายใน 1-2 ปี โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- 1) กำหนดตำแหน่งงานสำคัญที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Key Position) ในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ
- 2) คณะกรรมการบริหาร กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ศักยภาพของแต่ละตำแหน่งงานและวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ เพื่อคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณสมบัติสอดคล้องตามที่กำหนด
- 3) พิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ ประเมินความพร้อมของผู้ได้รับคัดเลือก ทั้งข้อเด่นและเรื่องที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม
- 4) การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) โดยจัดทำแผนพัฒนาความสามารถรายบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อให้มีความพร้อมในตำแหน่งที่จะสืบทอดตำแหน่ง โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ดูแลติดตามการอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่ง

■ หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัท กรรมการชด้อย

1) ค่าตอบแทนกรรมการและกรรมการชด้อย

- 1.1) ค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริษัท ให้พิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและการทำงานของกรรมการ โดยต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 1.2) คณะกรรมการบริหาร จะพิจารณาถึงประเภทค่าตอบแทน วิธีการจ่ายค่าตอบแทนและจำนวนค่าตอบแทนกรรมการ รวมถึงนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้อนุมัติและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติต่อไป
- 1.3) บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใสโดยค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่กรรมการแต่ละคนได้รับมอบหมาย รวมทั้งอยู่ในระดับที่เพียงพอที่จะจูงใจและรักษากรรมการและผู้บริหารที่มีคุณสมบัติไว้
- 1.4) ประเภทค่าตอบแทน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ
 - ค่าตอบแทนรายเดือน
 - ค่าเบี้ยประชุม
- 1.5) ค่าตอบแทนคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชด้อย จะต้องได้รับการอนุมัติโดยที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น

2) ค่าตอบแทนอื่น - ไม่มี -

■ หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นๆ

1) ค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว

- 1.1) พิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น เช่น โบนัสและผลการดำเนินงานระยะยาว
- 1.2) กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงปัจจัย เช่น ระดับค่าตอบแทนสูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรม เดียวกันโดยประมาณ ผลการดำเนินงานของกิจการ เป็นต้น
- 1.3) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลประธานเจ้าหน้าที่บริหารและสื่อสารให้เป็นที่รับทราบ อย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้



- เห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยเกณฑ์การประเมินผลงานควรจูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริหารกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว
- ประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประจำทุกปี
- อนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย

1.4) คณะกรรมการควรเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงและติดตามให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมิน ดังกล่าว

2) ค่าตอบแทนพนักงาน

คณะกรรมการบริษัท ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน ในการจ่ายค่าตอบแทน การปรับค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสและอื่นๆ ให้แก่พนักงาน โดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและผลสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การประเมินทักษะและคุณลักษณะด้านต่างๆ รวมถึงการลาและการปฏิบัติตาม กฎระเบียบวินัยขององค์กร เพื่อให้การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามระเบียบและระบบเดียวกัน ประเมิน ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานสำหรับการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทฯ โดยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ ประกอบการพัฒนาบุคลากรและระดับสมรรถนะ (Competency) ให้มีความรู้ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีขอบเขตการประเมินอย่างมีระบบ

■ นโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากร

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรและเป็นปัจจัยหลักที่นำบริษัทฯ ไปสู่ความสำเร็จ บริษัทฯ จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลต่างๆ ที่มุ่งเน้นทางการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยหลักต่างๆ อาทิ การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง เพื่อความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและวัฒนธรรมขององค์กร โดยนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ความรู้ความสามารถของบุคลากรในทุกระดับชั้นเพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายการบริหารและพัฒนาบุคลากร บริษัทฯ จึงได้กำหนดแผนงานและดำเนินการในการ พัฒนาบุคลากรและนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร โดยมุ่งเน้นในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

บริษัทฯ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุนธุรกิจโดยเฉพาะสายงานหลัก ได้จัดหลักสูตรการอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน เพื่อเป็นการทบทวนและเสริมทักษะเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการทบทวนตัวชี้วัดผลงานหลักเป็นประจำ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ

2) การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนมีศักยภาพในตัวที่สามารถนำออกมาใช้ได้โดยไม่มีขีดจำกัด หากได้รับการสนับสนุนและโอกาส บริษัทฯ จึงได้เปิดโอกาสในการแสดงออกซึ่งศักยภาพของพนักงานโดยผ่านกิจกรรมคุณภาพ ได้แก่ กิจกรรม 5S กิจกรรมข้อเสนอแนะหรือการอบรมหลักสูตรระยะยาวเฉพาะด้าน

3) การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้กับบริษัทฯ



ประเภทเอกสาร : นโยบาย (Policy)
เรื่อง : แนวทางสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
(Recruitment and Compensation Guidelines)

หมายเลขเอกสาร
IA₁-ADB-14

วันที่บังคับใช้
10 พฤศจิกายน 2568

ครั้งที่แก้ไข
04

หน้า
8

บริษัทฯ มีการดูแลพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการทำงาน โดยให้โอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและกำหนดให้มีการดำเนินการเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการพัฒนาเป็นรายบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไป และนอกจากนี้ ยังได้ดำเนินการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) มาใช้ประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม วัตถุประสงค์ได้ร่วมกับปัจจัยด้านความสามารถและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Competency) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการรักษาคนที่มีความสามารถและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานที่มีคุณลักษณะหลัก (Core Competency) ที่บริษัทพึงประสงค์

4) การกำหนดแผนในการทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan)

บริษัทฯ เน้นการสรรหาจากภายในมากกว่าการสรรหาจากภายนอก โดยเฉพาะตำแหน่งงานในสายงานหลักโดยผ่านกระบวนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) เป็นหลัก ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคคลที่เป็น Successor ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นตามตำแหน่งงาน

แนวทางสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนฉบับนี้ ได้รับการทบทวนและอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2568 วันที่ 7 พฤศจิกายน 2568 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 พฤศจิกายน 2568 เป็นต้นไป

(นายภวัต วงศ์ตั้งตระกูล)
ประธานกรรมการบริษัท