

<i>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</i>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	1

## แนวปฏิบัติ

### เรื่อง การสืบทอดตำแหน่ง

(IA-HR-05)

<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	2

หน้าอนุมัติเอกสาร

ผู้จัดทำ

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง

ลายเซ็น

คุณสุกัญญา ศาสตร์สูงเนิน

ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล

.....  


ผู้ทบทวน


ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง

ลายเซ็น

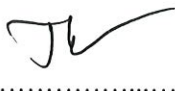
คุณสิริสุดา สุจริยานุรักษ์

รักษากรผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร  
บุคคลและการพัฒนา

.....  


คุณวิจิตรา ทับบุรี

ผู้อำนวยการสำนักควบคุมภายใน  
และบริหารระบบ

.....  


ผู้อนุมัติ

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง

ลายเซ็น

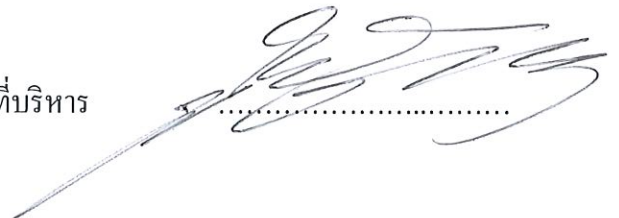
คุณพรพิวรรณ นิรมลเจิดฉาย

กรรมการผู้จัดการ

.....  


คุณหวัง วนาไพโรสณฑ์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

.....  




<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติกรสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	4

## 1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อประเมินความพร้อมของกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ให้เพียงพอ
- 1.2 เพื่อวางแผนเชิงรุกแบบระยะปานกลาง ถึง ระยะยาวในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้า โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพ และหรือบุคลากรจากภายนอก
- 1.3 เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่จะเกษียณอายุ หรือ ตำแหน่งงานที่หาทดแทนยาก หรือมีการแข่งขันสูงในตลาด
- 1.4 เพื่อลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- 1.5 เพื่อเป็นการจูงใจและสร้างรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และศักยภาพ ในการวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งพร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- 1.6 เพื่อให้การคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สำคัญทุกระดับเป็นมาตรฐานอย่างเหมาะสมและโปร่งใส

## 2. ขอบเขต

ครอบคลุมตำแหน่งบริหารระดับผู้จัดการ - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รวมถึงตำแหน่งงานสำคัญเฉพาะทาง

## 3. คำจำกัดความ

- 3.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive officer) หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ
- 3.2 กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงที่รองจากผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ
- 3.3 ผู้บริหาร (executive) หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง ประกอบด้วยตำแหน่งดังนี้
  - ผู้บริหารระดับสูง
    - 3.3.1 ผู้อำนวยการฝ่าย
    - 3.3.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย
  - ผู้บริหารระดับกลาง
    - 3.3.3 ผู้จัดการแผนกอาวุโส
    - 3.3.4 ผู้จัดการแผนก
- 3.4 ตำแหน่งสำคัญเฉพาะทาง หมายถึง ตำแหน่งที่มีความสำคัญตรงกับลักษณะธุรกิจของบริษัทฯ มีการลงทุนพัฒนาค่อนข้างสูง หรือหาบุคคลทดแทนยาก เช่น เจ้าหน้าที่วิจัยพัฒนา เป็นต้น

<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	5

#### 4. แนวปฏิบัติ

เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์และความสามารถเป็นมืออาชีพ ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในการสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

##### 4.1 การวางแผน

บริษัทพิจารณามองหาผู้สืบทอดตำแหน่ง จากความสำคัญดังนี้

- 4.1.1 ตำแหน่งงานบริหารระดับสูง ควรวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่ออายุเริ่มเข้า 50 ปี เพื่อสามารถสร้างบุคลากรได้ทันก่อนผู้บริหารเกษียณอายุ
- 4.1.2 ตำแหน่งงานที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ควรวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่ออายุเริ่มเข้า 48 ปี เพื่อสามารถสร้างบุคลากรได้ทันก่อนผู้บริหารเกษียณอายุ
- 4.1.3 ขอยกเว้นในบางสถานการณ์กำหนดอายุหรือช่วงเวลาหาผู้สืบทอดตำแหน่งแบบจำกัดตั้งข้างต้นไม่ได้ ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจใช้ปัจจัยสภาพแวดล้อมและความจำเป็นของแต่ละสถานการณ์พิจารณาประกอบด้วย

##### 4.2 หลักเกณฑ์การสืบทอดตำแหน่งสำคัญ

###### 4.2.1 บททั่วไป

4.2.1.1 ผู้บริหารสามารถบอกกล่าวบุคลากรเป้าหมายให้ทราบแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญล่วงหน้าได้ ซึ่งจะสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงานผู้ได้รับเลือกดังกล่าว ผู้บริหารสามารถเลือกไม่แจ้งพนักงานผู้สืบทอดตำแหน่งทราบล่วงหน้าได้ เพื่อลดโอกาสความล้มเหลว หากพนักงานที่เลือกไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และเพิ่มทางเลือกในการหาบุคลากรทดแทนคนใหม่ได้ทันท่วงที ด้วยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรให้มีการดำเนินงานต่อเนื่อง

4.2.1.2 กรณีผู้บริหารเลือกการแจ้งพนักงานผู้สืบทอดตำแหน่งทราบ ต้องมีการนำเสนอการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจให้ดำรงตำแหน่งรักษาการ (Promotion & Acting) มอบหมายให้มีการทำงานจริงตามตำแหน่งงานที่คาดหวัง จัดทำใบพรรณาลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจง แจ้งเป้าหมายและระยะเวลาการทดลองและอาจมีการทดสอบแล้วแต่กรณี การแต่งตั้งในแต่ละตำแหน่งให้ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติของบริษัท

<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติกรสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	6

4.2.1.3 กรณีที่ฝ่ายบริหารเลือกวิธีการไม่แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบ ควรเป็นงานที่มีบุคคลเป้าหมายมากกว่า 1 คน หรือคนภายในยังไม่มียบุคคลที่เหมาะสม อาจมีโอภาสสรรหาจากภายนอกด้วย

#### 4.2.2 คุณสมบัติตำแหน่งที่สำคัญ

เมื่อตำแหน่งผู้บริหาร ว่างลงหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้บริษัทฯ จะให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียงหรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนดและหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งพร้อมปฏิบัติงานโดยแผนกทรัพยากรบุคคลจะพิจารณา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทหรือผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป ทั้งนี้ระดับตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) หรือกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ให้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นระยะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

##### 4.2.2.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)

- ต้องเป็นบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ประสบการณ์การบริหารจัดการบริษัท และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัท
- มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานในตำแหน่ง CEO หรือตำแหน่งบริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 10 ปี
- มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัท
- มีความสามารถติดต่อสื่อสารและสร้างเครือข่ายกับบุคคลอื่นได้
- ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
- มีความสามารถในการวางแผนและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจของบริษัท

<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	7

- ไม่มีการกีดกันทางเพศ อายุ เชื้อชาติ

#### 4.2.2.2 กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)

- มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือตำแหน่งบริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 10 ปี
- สามารถวางแผนธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกำหนด
- บริหาร จัดการและควบคุมให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด
- จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ
- ควบคุมและบริหารงบประมาณให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- เป็นตัวแทนในการประสานงานกับคณะกรรมการบริษัทและหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในเรื่องธุรกิจของบริษัทฯ
- ให้คำแนะนำ ปรีกษา ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า และปรับปรุงความสามารถในการสร้างผลกำไรในเวลาเดียวกัน

#### 4.2.2.3 ผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับสูง

- วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัท (นโยบายทิศทาง แผนการขยายตัวหรือลดขนาดของบริษัท เพื่อให้ HR ได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้ถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ)
- ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ และ ความจำเป็นเร่งด่วนที่ ต้องการใช้กำลังคน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติ และ ความจำเป็นเร่งด่วนที่ ต้องการใช้กำลังคน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณ หรือ ออกจากตำแหน่งก่อนเวลา

<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติกรสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	8

- กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความสามารถ ของพนักงานที่ถูกพัฒนาไปในระดับใด เพื่อการสืบทอดตำแหน่งที่ว่างต่อไป
- ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงานของพนักงาน เพื่อแจ้งให้ พนักงานทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
- พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอด ว่าจะสามารถมีพัฒนาการและสร้างผลงานตามที่คาดหวัง ได้จริง หากไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้
  - ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
  - พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
  - สรรหา และ คัดเลือกจากบุคคลภายนอก

#### 4.2.3 การคัดเลือกหา Candidate ที่เหมาะสม

คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมจากภายในบริษัท ทั้งภายในหน่วยงาน แผนก ฝ่ายตนเอง หรือ ข้ามสายงาน เพื่อประเมินความเหมาะสมที่สุดต่อแผนสืบทอดตำแหน่ง การหาคนที่เหมาะสมนั้น บริษัทฯจะมองระดับรองลงมาของตำแหน่งเป้าหมายนั้นก่อนว่ามีใครบ้าง และพิจารณาจากการประเมินผลงานย้อนหลังบนพื้นฐานของการประเมินผลงานแบบผสมผสาน (Mixed Model) โดยวัดผลงานจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs-Key Performance Indicators) รวมถึงขีดความสามารถ (Competency) นอกจากนี้ยังมีการประเมินศักยภาพในการทำงาน และขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงาน มาร่วมในการพิจารณาด้วย

#### 4.2.4 การดำเนินการพัฒนา

กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)

#### 4.2.5 การติดตามผล

##### 4.2.5.1 ใช้เครื่องมือทดสอบ

<b>APPLIED DB PUBLIC COMPANY LIMITED</b>		ฉบับที่	:	00
รหัสเอกสาร :	IA-HR-05	ครั้งที่แก้ไข	:	00
จัดทำโดย :	แผนกทรัพยากรบุคคล	วันที่บังคับใช้	:	28 มิถุนายน 2565
เรื่อง :	แนวปฏิบัติการสืบทอดตำแหน่ง	หน้า	:	9

4.2.5.2 ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ ของพนักงานที่ถูกพัฒนาไปในระดับใด

4.2.5.3 พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอด ให้มีพัฒนาการและสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง หากไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้

- ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
- พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
- สรรหา และ คัดเลือกจากบุคคลภายนอก

#### 4.2.6 การรายงาน

4.2.6.1 สรุปผลการประเมิน

4.2.6.2 แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบและลงนามอนุมัติ พร้อมดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

4.2.6.3 แจ้งผลให้พนักงานที่เป็น Candidate รับทราบ

4.2.6.4 เก็บบันทึกไว้อ้างอิงในการตรวจสอบ

