



บริษัท เวสต์เทค เอ็กซ์โพเนนเชียล จำกัด และบริษัทในเครือ

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

(Succession Plan)

เลขที่เอกสาร : WTX-POL-011

สารบัญ

คำนำ.....	1
วัตถุประสงค์	1
แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan).....	1
1. ลักษณะแผนการสืบทอดตำแหน่ง.....	1
2. หลักเกณฑ์	3
3. ขั้นตอนดำเนินการ.....	4
4. คุณสมบัติพื้นฐาน	6
5. หลักเกณฑ์และรายละเอียดการประเมินแผนพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง.....	6
6. แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับแผนการสืบทอดตำแหน่ง	7

คำนำ

บริษัท เวสท์เทค เอ็กซ์โพเนนเชียล จำกัด และบริษัทในเครือ ("บริษัทฯ") ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนและสรรหาผู้สืบทอดเข้าดำรงตำแหน่งในระดับต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อให้การบริหารงานและนโยบายของบริษัทสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบที่มีมาตรฐาน จึงได้จัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการวางแผนบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และไม่ขาดช่วงในการบริหารงาน
- 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล และประสิทธิภาพด้านการบริหารงานของผู้บริหารต่อไปในทุกระดับ
- 3) เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสำคัญเชิงรุกในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัทเข้าดำรงตำแหน่ง
- 4) เพื่อใช้เป็นแผนงานสำคัญในการจูงใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าของตนเองอย่างชัดเจน
- 5) เพื่อใช้วางแผนระยะยาวสำหรับการหาบุคลากรเข้าทดแทนตำแหน่งสำคัญที่มีการเกษียณอายุหรือทดแทนในตำแหน่งสำคัญที่มีเปลี่ยนแปลง หรือการลาออก

แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

1. ลักษณะแผนการสืบทอดตำแหน่ง

แผนการสรรหาและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นกระบวนการและขั้นตอนสำหรับการจัดเตรียมผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะในเชิงบริหารที่จำเป็นเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในกรณีการทดแทนตำแหน่งเดิมหรือเป็นตำแหน่งใหม่ที่เป็นตำแหน่งสำคัญที่บริษัทกำหนดขึ้น โดยมีเป้าหมายในการบริหารจัดการงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ อนึ่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งดังกล่าว มีรายละเอียดที่ต้องจัดทำเพื่อให้เกิดความพร้อมดังนี้

1.1 การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น หมายถึง ความจำเป็นในรายละเอียดขั้นพื้นฐานส่วนบุคคลที่จำเป็นต้องมี ทั้งในด้านของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานที่บุคลากร / พนักงานที่จะเข้าสืบทอดตำแหน่งต้องมี

1.2 การจัดเตรียมความพร้อมของพนักงาน / บุคลากร หมายถึง การจัดเตรียมพนักงาน / บุคลากร สำหรับเข้าดำรงตำแหน่งไว้ล่วงหน้า เพื่อรองรับการเติบโตหรือเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรภายในบริษัท โดยวิธีการเตรียมแผนอาจแบ่งสัดส่วนพนักงาน / บุคลากรที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายไว้ จำนวนระหว่าง 1-2 คน เพื่อประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดเข้าดำรงตำแหน่ง

1.3 การกำหนดแผนพัฒนา หมายถึง การเตรียมความพร้อมของพนักงานทั้งในด้านองค์ความรู้ที่จำเป็นและทักษะทางด้านบริหารที่ต้องมี ซึ่งอาจรวมถึงการส่งไปเรียนรู้งาน อบรม หรือศึกษาต่อในระดับปริญญา / ประกาศนียบัตร (ตามนโยบายของบริษัท) เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพด้านการบริหารนโยบายบริษัทของผู้ที่อยู่ในขอบข่ายหรือเกณฑ์ที่ต้องสืบทอดตำแหน่ง (Successors)

1.4 ระยะเวลาการจัดทำ หมายถึง ระยะเวลาในการจัดทำแผน ซึ่งจะกำหนดตามความเหมาะสม และความเร่งด่วนในการสรรหาผู้สืบทอดเข้าดำรงตำแหน่ง โดยมีด้วยกัน 2 แบบ ดังนี้

- 1). แบบระยะสั้น: จะดำเนินการสรรหาและเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมให้เสร็จสมบูรณ์ภายใน 1-2 ปี
- 2). แบบระยะยาว: จะดำเนินการสรรหาและเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพ โดยการดำเนินงานในลักษณะนี้จะมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 3-5 ปี

2. หลักเกณฑ์

หลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกพนักงาน / บุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับงานสำคัญหลัก โดยได้กำหนดตำแหน่งงานที่ต้องเข้าสู่แผนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนี้

ตารางตำแหน่งงานที่เข้าสู่แผนการสืบทอดตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	องค์ประกอบของตำแหน่ง
1. COO/CFO/CMO	<p>1.1. มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูง ตามโครงสร้างตำแหน่งงาน</p> <p>1.2. มีอำนาจหน้าที่สั่งการในการบริหารหน่วยงานในระดับสายงาน ตามโครงสร้างบริษัท</p> <p>1.3. มีอำนาจการอนุมัติและความรับผิดชอบตามคู่มืออำนาจดำเนินการของบริษัท</p>
2. CEO	<p>2.1. มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูง ตามโครงสร้างตำแหน่งงาน</p> <p>2.2. มีอำนาจหน้าที่สั่งการในการบริหารทุกสายงานของบริษัท</p> <p>2.3. มีอำนาจการอนุมัติ และความรับผิดชอบตามคู่มืออำนาจดำเนินการของบริษัท</p>
<p>หมายเหตุ: การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง ในตำแหน่งอื่นๆ นอกเหนือจากหลักเกณฑ์นี้ ต้องได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการจากฝ่ายบริหารโดยที่ประชุมมีมติอนุมัติให้ดำเนินการ</p>	

3. ขั้นตอนดำเนินการ

ขั้นตอน	รายละเอียด	เป้าหมาย
1. กำหนดตำแหน่งงานสำคัญหลัก (Identify Key/Critical Position)	1.1. ขออนุมัติการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งจากผู้บริหาร 1.2. กำหนดตำแหน่งที่ต้องดำเนินการ	เพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่ต้องสรรหาผู้ที่มีศักยภาพเข้าดำรงตำแหน่งทดแทน (Successor) ในอนาคต
2. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง	2.1. พิจารณาจากคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) ตามแบบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่ง (JD) 2.2. วิเคราะห์หาคุณสมบัติเฉพาะที่บริษัทต้องการ (SWOT Analysis) 2.3. จัดทำสรุปผลคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	การวิเคราะห์เพื่อจัดทำ/กำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายบริษัท
3. คัดเลือกและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง	3.1. นำเสนอรายชื่อของผู้ที่จะรับการสืบทอดตำแหน่ง โดยคณะกรรมการบริหารระดับสูง	เพื่อนำรายชื่อผู้ที่ถูกนำเสนอมาประเมินและคัดเลือก
4. ประเมินแบบ 360° เพื่อประเมินศักยภาพ	4.1. ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา 4.2. ประเมินโดยยึดจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของที่ตำแหน่งนั้นๆต้องการ	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อวิเคราะห์ประเมินข้อดีและข้อบกพร่อง เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน • เพื่อประเมินผลความเหมาะสมทั้งในส่วนขององค์ความรู้ ทักษะ ตลอดทั้งเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมต่างๆ ของผู้สืบทอดตำแหน่งให้ตอบสนองต่อความต้องการของบริษัท
5. จัดทำผังผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Matrix)	5.1. จัดลำดับของบุคคลที่สามารถทดแทนตำแหน่ง	เพื่อให้ทราบถึงลำดับของผู้เสนอชื่อเพื่อสืบทอดตำแหน่ง เพื่อจัดทำแผนในการลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้น

	<p>5.2.9-Boxes Grid วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงาน</p>	
<p>6. การจัดทำแผนพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งรายบุคคล</p>	<p>องค์ประกอบสำคัญในการจัดทำ ดังนี้</p> <p>6.1. แผนพัฒนาต้องครอบคลุมทั้งหมด 2 ด้านสำคัญ ดังนี้</p> <p>1). การพัฒนาตามขีดความสามารถหลักของบริษัท (Core Competency)</p> <p>2). ความรู้และทักษะด้านการบริหาร (Managerial Competency)</p> <p>6.2. การมอบหมายโครงการพิเศษ / งานพิเศษที่ต้องจัดทำเพิ่มเติม (Project Assignment)</p> <p>6.3. การนำเสนอวิสัยทัศน์และแผนงาน (Present) โดยจัดทำแผน (Model) และแผนงบประมาณ (Budget)</p>	<p>การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่สำคัญเพื่อรองรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต และลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นระหว่างความสามารถในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง</p>
<p>7. แผนการติดตามผู้สืบทอดและสรุปผล</p>	<p>การสรุปผลตามแผนสืบทอดตำแหน่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้</p> <p>7.1. ผลสรุปจากแผนพัฒนา 2 ด้าน</p> <p>7.2. ผลสำเร็จจากการจัดทำโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>7.3. การนำเสนอ (Present) แนวคิดและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน</p>	<p>เพื่อนำเสนอรายงานผลต่อคณะกรรมการติดตามแผนการสืบทอดตำแหน่งและคณะกรรมการบริหารระดับสูง</p>

4. คุณสมบัติพื้นฐาน

- 4.1 การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- 4.2 เป็นผู้ปฏิบัติงานในสายอาชีพที่จะสืบทอดทางตำแหน่ง
- 4.3 มีอายุงานรวมภายในบริษัท ไม่น้อยกว่า 1 ปีขึ้นไป (ระดับบริหาร)
- 4.4 ผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปตามสายบังคับบัญชาของหน่วยงานเห็นควรให้เข้าสู่แผนการสืบทอดตำแหน่ง
- 4.5 ผลงานในการบริหารโครงการ / งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จ (ถ้ามี)
- 4.6 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับ
- 4.7 เป็นผู้ไม่เคยปฏิบัติตนผิดระเบียบข้อบังคับของบริษัทขั้นร้ายแรง และไม่มีใบเตือนในการปฏิบัติงานภายในบริษัท (นับจากวันที่ถูกเสนอชื่อเข้าสู่แผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหาร)
- 4.8 ไม่เป็นผู้ประพฤติตนจนนำชื่อเสียงมาสู่บริษัท หรือมีความผิดตามกฎหมายทั้งในคดีความแพ่งและคดีความอาญา
- 4.9 ไม่เป็นผู้มีปัญหาหนี้สินในระดับที่มีผลกระทบต่อการทำงาน หรือเป็นผู้ที่ศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลาย

หมายเหตุ การพิจารณาคุณสมบัติพื้นฐานอยู่ที่ดุลยพินิจของผู้บริหาร

5. หลักเกณฑ์และรายละเอียดการประเมินแผนพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง

หัวข้อแผนงาน	สัดส่วนน้ำหนัก (การประเมิน)
1. ความรู้ ทักษะ และความสามารถตามขีดความสามารถหลักของบริษัท (Core Competency)	10%
2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)	25%
3. ความรู้ ทักษะ และความสามารถเชิงสมรรถนะเฉพาะทาง (Functional Competency)	20%
4. การจัดทำโครงการพิเศษ / งานที่ได้รับมอบหมาย (Project Assignment)	20%
5. การนำเสนอวิสัยทัศน์และแผนงาน (Present)	25%
รวม	100%

6. แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับแผนการสืบทอดตำแหน่ง

รายละเอียดแบบฟอร์ม
8.1. แบบฟอร์มเสนอรายชื่อ / พิจารณานำเสนอ
8.2. แบบฟอร์มประเมินศักยภาพพนักงาน
8.3. แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
8.4. แบบติดตามผล (ตามแผนงาน)

การอนุมัติ

Prepared by	เลขานุการบริษัท	Approved by	คณะกรรมการบริษัท
Version No.	01	Date	ครั้งที่ 5/2566 วันที่ 14 สิงหาคม 2566
	02		ครั้งที่ 1/2567 วันที่ 31 มกราคม 2567

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง ผ่านการอนุมัติทบทวน โดยมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2567 วันที่ 31 มกราคม 2567 ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 31 มกราคม 2567 เป็นต้นไป

บริษัท เวสท์เทค เอ็กซ์โพเนนเชียล จำกัด



(นายจักร บุญ-หลง)

ประธานกรรมการบริษัท