

# แผนการสืบทอดตำแหน่ง

(Succession Plan)



บริษัท ทาคูนิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2567

วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567

## แผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

### หลักการและเหตุผล

บริษัท ทาคูนิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยการวางแผนและจัดเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมั่นใจได้ว่าตำแหน่งงานสำคัญ ๆ ในองค์กรจะมีผู้สืบทอดตำแหน่ง ทดแทนตำแหน่งสำคัญที่ว่างลง หรือตำแหน่งงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการผู้ที่มีศักยภาพหรือมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมให้คงอยู่กับองค์กร พร้อมทั้งเตรียมวางแผนพัฒนาศักยภาพและความสามารถพนักงาน พัฒนาระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อวางแผนและจัดเตรียมความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร
2. เพื่อบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความต่อเนื่อง โดยกำหนดผู้สืบทอดในตำแหน่งสำคัญ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพบุคคล ให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่งขององค์กร
4. เพื่อวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมลงในตำแหน่งที่สำคัญและมีความเหมาะสม
5. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะเกษียณอายุ หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้
6. เพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดี และความประพฤติที่ดีให้อยู่กับองค์กร
7. เพื่อเป็นการวางแผนรองรับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

### 6 ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) อย่างเป็นระบบ

- ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด
- ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก
- ขั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้สั่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor)
- ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหวังว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

- **ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสรรหาตำแหน่งในองค์กร**

การสรรหาบุคคลเพื่อสรรหาตำแหน่ง หาได้จาก 2 ช่องทางคือ

1. พัฒนาผู้สรรหาตำแหน่งจากภายในองค์กร
2. สรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอกองค์กร
  - ใช้บริการสรรหาจากองค์กรภายนอก เช่น Head Hunter
  - รับสมัครผ่าน Website รับสมัครงานต่างๆ เช่น Job Thai, Job BB

- **ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สรรหา**

**ผู้บริหารระดับต้น (First Line หรือ First Level Manager)**

มีหน้าที่ดูแลหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน มีความใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติงาน และรู้ปัญหาของการทำงานในระดับปฏิบัติการอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องทำหน้าที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าของหน่วยงาน เป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร ทั้งด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และด้านเทคนิคในการทำงาน งานที่สำคัญ คือ การกำกับ ดูแล และสั่งการโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจในระยะสั้น รับรายงานโดยตรงจากพนักงาน และเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและสูง มีหน้าที่ในการนำแผนที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลปฏิบัติจริง ผู้บริหารระดับต้นมีส่วนสำคัญที่สุดในการเพิ่มรายได้ เพิ่มผลผลิต และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน สามารถใช้เทคนิคและทักษะในการทำงาน ได้เป็นอย่างดีโดยทั่วไป ผู้บริหารระดับต้นอาจมีตำแหน่งเป็น หัวหน้าแผนก หัวหน้าทีม หัวหน้างาน เป็นต้น

**ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)**

เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่หลักในการรับนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงแปลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร อีกทั้งมีหน้าที่หลักในการประสานถ่ายทอดข้อมูล ความคิดและความรู้สึก ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ดูแลฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กรในตำแหน่ง ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา เป็นต้น

**ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager)**

มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงานที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนมีหน้าที่ดูแลให้งานในภาพรวมขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร เน้นงานเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว ผลักดันให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโต และสามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) กรรมการผู้จัดการ (President) ประธานเจ้าหน้าที่สายงาน (Chief Officer) ผู้จัดการใหญ่ (General Manager) รองกรรมการผู้จัดการ (Executive Vice President) และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ (Vice President) เป็นต้น

- **ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก**

**ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์**

- ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)

พิจารณาสรรหา/คัดเลือกและวางแผนสรรหาตำแหน่งงานโดยมีคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาผลตอบแทน เป็นผู้จัดทำแผนสรรหาตำแหน่งในระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้

พิจารณา สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของบริษัทคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา ผลตอบแทน ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่งเมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือ ระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัท กำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการ พิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทนเป็นผู้สรรหา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณา อนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

#### คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานกรรมการบริหาร (CEO)

- (1) การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- (2) มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสายงานขึ้นไป
- (3) มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- (4) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการองค์กร
- (5) มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุ่มรอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- (6) มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และทิศทางของธุรกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายและ แผนงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

#### **- ระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับต้น**

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ/หรือผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากร ทั้งนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์บริษัทฯ นโยบาย แผน การลงทุน แผนงานการขยายตัว
2. ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทน พนักงานที่ออกจากบริษัทฯ
4. สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
5. กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
6. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
7. ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
8. ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้ พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมอบและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง

9. พัฒนาและประเมิน พนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง

กรณีไม่เป็นไปตามคาคหมาย ให้ดำเนินการ ดังนี้

- (1) ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
- (2) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
- (3) สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทเรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานกรรมการบริหาร

### **ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์การบริหารคนเก่ง (TALENT MANAGEMENT)**

**“คนเก่ง” (Talent)** หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงาน ทักษะ /ความสามารถ และคุณสมบัติที่โดดเด่น ซึ่งสามารถสรรหาและพิจารณาคัดเลือกได้จากพนักงานภายในองค์กร หรือสรรหาใหม่จากบุคคลภายนอก หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงาน Talent จากพนักงานภายในองค์กร ให้พิจารณาบุคลากรที่มี ผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance-KPIs/PIs) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Competency) โดยพิจารณาจากผลการประเมินความคาดหวัง ซึ่งต้องมีเกรดประเมินอยู่ในเกณฑ์ได้คะแนนเท่ากับ หรือมากกว่าความคาดหวังและความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรต้องได้ตามเกณฑ์ขึ้นไปเท่านั้น

การพัฒนาคนเก่ง เมื่อสามารถคัดเลือกและสรรหา Talent ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย /สายงานแล้ว จะจัดทำประวัติและบันทึกการอบรมรวมทั้งผลงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเองและองค์กร โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาคนเก่ง แบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กร คือ

1. Training Need Survey กำหนดจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน
2. On the Job Training กำหนดชี้วัดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือ การปฏิบัติ
3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

เมื่อมีตำแหน่งที่เหมาะสม และคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัท เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้ รับพิจารณาอนุมัติจาก ประธานกรรมการบริหาร

- **ขั้นที่ 4 ประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและศักยภาพสูง หรือผู้ส่งสมประสบการณ์เพื่อพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)**

1. กำหนดผู้ประเมิน - ผู้ร่วมปฏิบัติงานประเมิน - ผู้บังคับบัญชาประเมิน
2. กำหนดเงื่อนไข/นิยาม หากพบว่ามีมากกว่า/เท่ากับร้อยละ 70 ของนิยาม ถือว่ามี Competency ระดับนั้น
3. เครื่องมือที่ใช้
  - Manual ประเมินโดยใช้แบบฟอร์มกระดาษ
  - ประเมิน online - สังเกตพฤติกรรม
  - ทำแบบทดสอบความรู้ทักษะ
  - สัมภาษณ์
  - หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

เปรียบเทียบค่าความแตกต่างของสมรรถนะการทำงานแต่ละด้านที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าความแตกต่างที่ปรากฏเรียกว่า ช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (Competency Gap) ถ้าสมรรถนะที่ประเมินได้สูงกว่าค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้และบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (High Potential) จะจัดอยู่ในกลุ่ม Talent

- **ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน**  
จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan -IDP) หรือ แผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

- สมรรถนะใดที่ประเมินแล้วได้ค่าน้อยกว่าที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งหรือบุคคลนั้น ๆ แสดงว่าบุคคลนั้นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อปิดช่องว่าง โดยนำมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan)
- บุคคลากรที่อยู่ในกลุ่ม talent people หรือกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการส่งสมประสบการณ์จะถูกคัดเลือกมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำต่อไป (Succession Plan)

- **ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง และประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง**

บริษัทจะต้องมีการประเมินผู้สืบทอดเป็นระยะ ซึ่งสามารถมีการปรับแผนหรือเปลี่ยนลำดับผู้สืบทอดได้เป็นประจำทุกปี เพื่อจะได้คนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งยังเป็นการเตรียมพร้อมผู้สืบทอดคนสำรองต่อไป

**ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)**

- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานในรูปของดัชนีวัดผลที่สะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวมถึงแนวปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนในอุตสาหกรรมเดียวกันและ / หรือที่มีขนาดใกล้เคียงกัน
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งผลักดันให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลในระยะยาวและความยั่งยืนของบริษัทฯ มากขึ้น


- นอกเหนือจากการประเมินในส่วนของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแล้ว คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณาประเมินทักษะด้านอื่น ๆ ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

#### ระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับต้น

- สมรรถนะหลัก (Core Competency)
  - จริยธรรมและคุณธรรม
  - การทำงานเป็นทีม
  - การมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน
- สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency)
  - ภาวะผู้นำ
  - การวางแผนและจัดระบบงาน
  - การคิดเชิงระบบและการมองภาพองค์รวม
  - การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
  - การสื่อสาร
  - การเจรจาต่อรอง
- สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (JD Competency)
  - ความรู้ความสามารถ
  - ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

#### การเปลี่ยนแปลงนโยบาย

บริษัทขอสงวนสิทธิ์ในการยกเลิกหรือแก้ไขนโยบายฉบับนี้ตามความเหมาะสม และต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น



( ดร. ชชาติชาย พยุหนาวีชัย )  
ประธานคณะกรรมการบริษัท

ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2567

วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567