



บริษัท พีเอ็มซี เลเบิล แมททีเรียลส์ จำกัด (มหาชน)

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน

อนุมัติโดย คณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2566
เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2567

บันทึกการแก้ไข

ครั้งที่	วันที่	รายละเอียดการแก้ไข	เหตุผล	อนุมัติโดย
00	25 ก.พ. 65	จัดทำครั้งแรก	-	BOD.2/2565
01	7 เม.ย. 66	<u>แก้ไข</u> ชื่อบริษัทจากบริษัทจำกัด เป็นบริษัทมหาชน และ Vision and Mission ซึ่งได้ปรับแก้ไขใหม่ (BOD 6/2565	แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน	BOD. 2/2566

สารบัญ

	หน้า
วัตถุประสงค์	4
ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	4
การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)	6
แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	7
กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายใน เพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก	7

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

บริษัท พีเอ็มซี เลเบิล แมททีเรียลส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ (เรียกรวมว่า “บริษัท”) มีนโยบายในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) ในอนาคต โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ เริ่มจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังและความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กรมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และลดผลกระทบอันเนื่องมาจากการขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร
3. เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ทักษะความสามารถที่จำเป็นเพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร

ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1. จัดทำแผนงาน
แผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำแผนงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
2. กำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)
แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารร่วมกันพิจารณาตำแหน่งงานที่สำคัญโดยเริ่มจากระดับ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารก่อน และผู้บริหารสายงานทุกสายงาน
3. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน
แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงานกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Description) และความคาดหวังขององค์กร
4. กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor
แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารพิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเป็น Candidate ในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor

5. กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือก Successor
แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารพิจารณาและกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็น Successor ของแต่ละตำแหน่งงาน
6. จัดทำตารางสรุปข้อมูล
แผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหา Candidate จากฐานข้อมูลพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดทำตารางสรุปข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
7. ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากร
แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงาน ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate โดยพิจารณาจาก

7.1 ผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)

7.2 ผลการประเมินศักยภาพ (สมรรถนะ) (Competency Assessment)

8. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

ผู้บริหารของแต่ละสายงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยระบุหัวข้อหลักสูตรที่จำเป็น เพื่อเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate ตามคุณสมบัติ และสมรรถนะที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ

9. ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล

ผู้บริหารของแต่ละสายงานร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนด โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยติดตามผลและให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดเป็นไปตามวัตถุประสงค์

10. ดำเนินการทดสอบและคัดเลือก Successor

10.1 เมื่อ Candidate เข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยสมบูรณ์ครบถ้วนทุกหลักสูตรแล้ว แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปข้อมูลต่างๆ (กรณีที่มีการทดสอบระหว่างหลักสูตร ให้ระบุคะแนนหรือผลการทดสอบในรายงานด้วย) แล้วนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหาร

10.2 คณะกรรมการบริหารดำเนินการคัดเลือก Successor ของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามลำดับ

11. การประกาศแต่งตั้ง

เมื่อ Candidate Successor ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ให้มีการประกาศแต่งตั้งเป็น Successor ในตำแหน่งงานใหม่ พร้อมปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะมีการเพิ่มค่าตอบแทน และสวัสดิการตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานใหม่

12. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง เมื่อ Candidate Successor ผ่านการเลื่อนตำแหน่งและผ่านการประเมินผลครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว กำหนดให้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้กับผู้บริหารในตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความลงตัวให้กับ Candidate Successor ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติงาน และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลังจากปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ แล้ว 6 เดือน และ 1 ปี

การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

บริษัทมีนโยบายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ได้แก่

1. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer - CEO)
2. ประธานเจ้าหน้าที่สายงานบัญชีและการเงิน (Chief Financial Officer - CFO)
3. ประธานเจ้าหน้าที่สายงานเทคโนโลยี (Chief Technology Officer-CTO)
4. ประธานเจ้าหน้าที่สายงานปฏิบัติการ (Chief Operating Officer – COO)
5. ประธานเจ้าหน้าที่สายงานขาย (Chief Security Officer > CSO)
6. ประธานเจ้าหน้าที่สายงานพัฒนารธุรกิจ (Chief Business Development Officer > CBDO)

ความรู้ทักษะและความสามารถ (Competency) ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเป้าหมาย

1. ความรู้และทักษะที่จำเป็น

- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)
- ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและโครงการ (Action Plan and Project Management)
- ความรู้เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ (Budgeting)
- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Human Resources and Organization Management)
- ความรู้ทางการบริหารการตลาดและการขาย (Marketing and Sales Management)
- ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skills)
- ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ (English Skills)

2. ความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ (Core Competency)

- ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร (Accountability)
- ความสามารถในการจัดการความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented)
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- มีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit)
- ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)

3. ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)

- ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)
- ความสามารถในการบริหารทีมงาน (People Management)
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
- ความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self Control)

แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ
2. คณะกรรมการบริหาร ร่วมกันพิจารณาประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
3. แผนกทรัพยากรบุคคลประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนดให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน
4. กรณีที่มี Successor มากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนด เกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในเพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก โดยมีแนวทางในการดำเนินกร ดังนี้

1. แผนกทรัพยากรบุคคลพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนด หากไม่มีผู้ใดที่มีคุณสมบัติ เหมาะสม ให้เสนอต่อ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร เพื่อขออนุมัติสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อดำรงตำแหน่งแทน โดยเสนอล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือ ก่อนครบวาระ
2. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครงาน และ/หรือติดต่อบริษัทจัดหาหางาน หรือ Head Hunter เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมัครภายใน 60 วัน
3. แผนกทรัพยากรบุคคลนำเสนอรายชื่อผู้สมัคร (Candidates) เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการบริหาร
4. ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ

ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน จะพิจารณาทบทวนนโยบายการสืบทอดตำแหน่งงานทุกสองปี เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท หรืออาจเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายนี้ตามที่เห็นสมควร

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันจึงประกาศใช้ นโยบายการสืบทอดตำแหน่งงาน ซึ่งได้ปรับแก้ไข เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2566

บริษัท พีเอ็มซี เลเบิล แมททีเรียลส์ จำกัด (มหาชน)



(นายฉัตรทวุฒิ หิรัญบุรณะ)
ประธานกรรมการบริษัท