



นโยบายการลืบทอดตำแหน่ง

ประกาศ นโยบายการสืบทอดตำแหน่ง

1. หลักการและเหตุผล

บริษัทมีนโยบายในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในเชิงรุก เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลน บุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) ในอนาคต โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้เริ่มจากตำแหน่งงานระดับบริหาร ก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

1. เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และลดผลกระทบอันเนื่องมาจากการขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร
3. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าในเชิงรุก โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากบุคลากร ในองค์กรที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับหัวหน้าขึ้นไป หรือ บุคลากรจากภายนอก
4. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่จะเกษียณอายุและการบริหารคนเก่ง หรือตำแหน่งงานที่เป็นที่หมายปองของตลาด/คู่แข่ง
5. เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพเพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงาน พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

3. นิยาม

- บริษัท หมายถึง บริษัท มิตรสืบ ลิสซิ่ง จำกัด(มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม
- บริษัทในกลุ่ม หมายถึง บริษัทจำกัด ซึ่ง บริษัท มิตรสืบ ลิสซิ่ง จำกัด(มหาชน) มีอำนาจควบคุมหรือเป็นผู้บริหารงาน

4. แนวทางปฏิบัติ

4.1 แนวทางและกระบวนการในการสรรหา บุคคลากรตามระดับตำแหน่ง ดังนี้

ระดับกรรมการ

1. การเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการนั้น นอกเหนือจากการเสนอชื่อโดยผู้ถือหุ้นใหญ่แล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อด้วยเช่นกัน
2. คุณสมบัติต้องเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ.บริษัทมหาชนจำกัด, พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535, ข้อบังคับ และหลักการกำกับกิจการที่ดี
3. พิจารณาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการของกลุ่มกิจการ รวมถึงใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เป็นส่วนประกอบในการสรรหากรรมการใหม่
4. พิจารณาความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นต่อองค์ประกอบของโครงสร้างกรรมการที่ยังขาดอยู่ โดยพิจารณาทักษะความเชี่ยวชาญ (Board Skill Matrix) ทั้งด้านกฎหมาย การบัญชี การเงิน เศรษฐศาสตร์ และการบริหารจัดการ เพื่อผสานความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานของกลุ่มกิจการ
5. พิจารณาการอุทิศเวลาของกรรมการ หากเป็นกรรมการเดิมที่จะกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกวาระ อาจพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในช่วงดำรงตำแหน่ง รวมถึงควรพิจารณาถึงจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท ซึ่งไม่ควรเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพการทำงานจะไม่ลดลง
6. การแต่งตั้งกรรมการอิสระจะพิจารณาความเป็นอิสระของบุคคลที่เสนอให้เป็นกรรมการอิสระ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต) กำหนดโดยมีคุณสมบัติความเป็นอิสระตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับกิจการที่ดี
7. ในกรณีการเสนอแต่งตั้งกรรมการเดิมที่ครบวาระให้กลับมาดำรงตำแหน่งอีก ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา จากข้อเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ระดับกรรมการผู้อำนวยการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคล เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารของบริษัท เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ในกรณีที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกรรมการผู้อำนวยการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ ให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาราชการในตำแหน่งจนกว่าคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะสรรหาบุคคลที่เหมาะสมและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง

ระดับกรรมการผู้จัดการบริษัทย่อย/รองกรรมการการผู้อำนวยการ

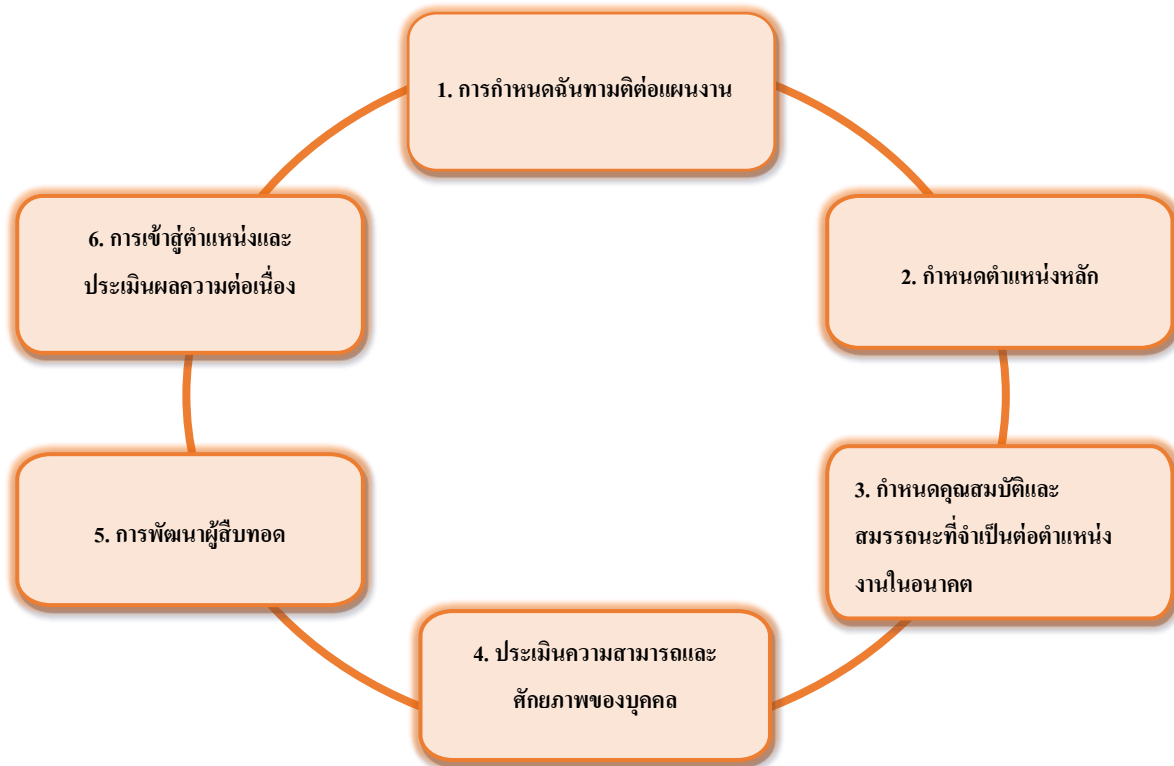
เมื่อตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองลงไปเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด โดยผู้ที่ถูกคัดเลือกต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และวัฒนธรรมองค์กร โดยแผนกทรัพยากรบุคคลนำรายชื่อผู้ที่ได้คัดเลือกไว้เสนอคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน พิจารณานำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

4.2 กระบวนการในการจัดทำวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ โดยมีการสรรหาพัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา โดยต้องรู้ความต้องการ (Demand) และ กำหนดบุคคลที่ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่กำหนด (Supply)

ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดให้แผนงานนี้เป็นวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด
- ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก
- ขั้นที่ 4 ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหวังว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่งและประเมินประสิทธิผลและความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง



4.3 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร ดังนี้

1) การสรรหาบุคคลเพื่อสืบทอดตำแหน่ง หาได้จาก 2 ช่องทาง คือ

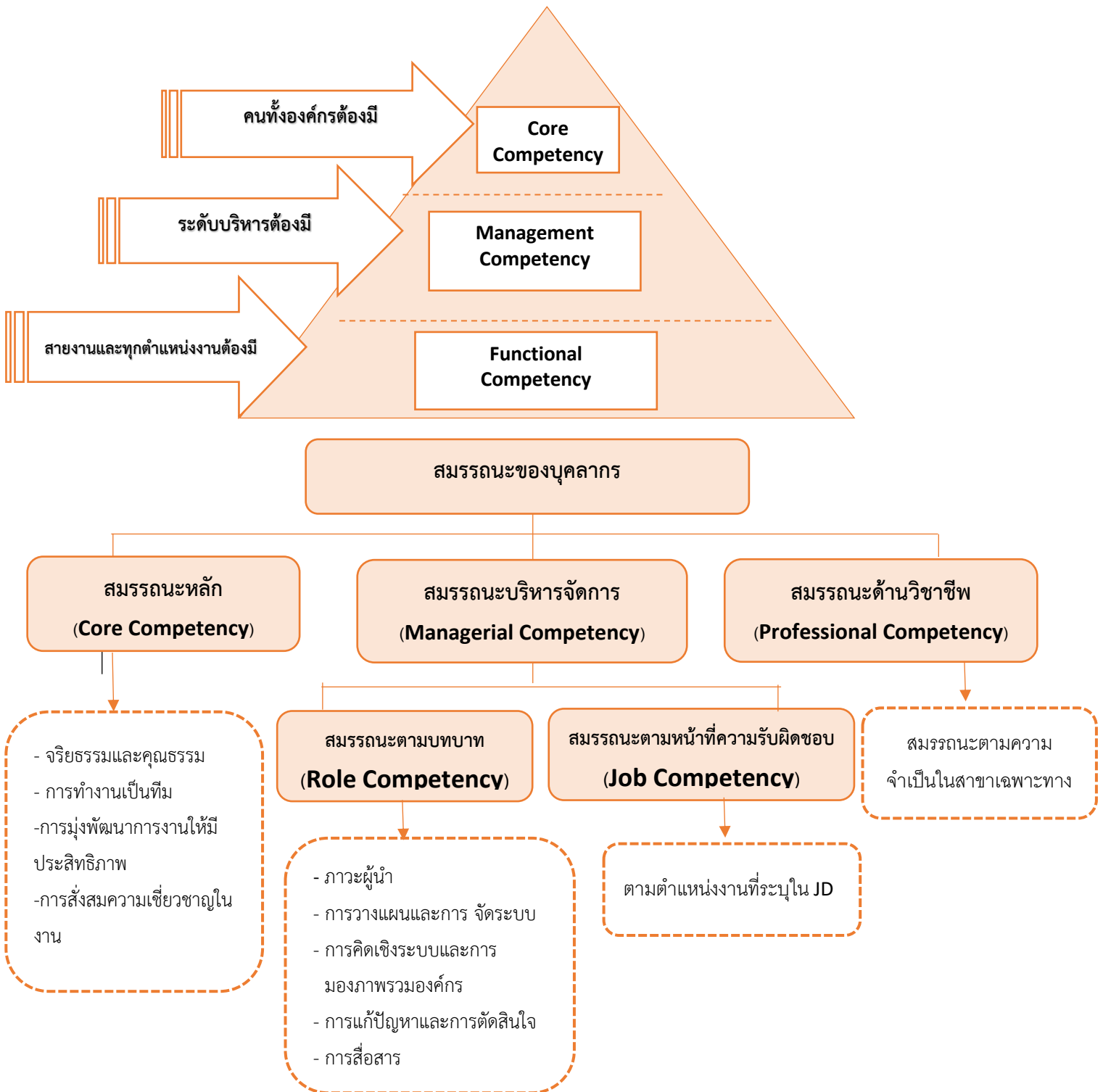
1.1 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจากภายในองค์กร ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1.2 สรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอกองค์กร

- ใช้บริการสรรหาจากองค์กรภายนอก เช่น Head Hunter
- รับสมัครผ่าน Website ต่างๆ เช่น Job Thai

(2) จัดทำแผนงาน

แผนกทรัพยากรบุคคล ดำเนินการจัดทำแผนงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร



- 3) **กำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)** แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารร่วมกันพิจารณาตำแหน่งงานที่สำคัญโดยเริ่มจากระดับเจ้าหน้าที่บริหารก่อน
- 4) **กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน** แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงานกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Description) และความคาดหวังขององค์กร
- 5) **กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor** แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารพิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเป็น Candidate ในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor
- 6) **กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ/คัดเลือก Successor** แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารพิจารณาและกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ/คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็น Successor ของแต่ละตำแหน่งงาน
- 7) **จัดทำตารางสรุปข้อมูล** แผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหา Candidate จากฐานข้อมูลพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดทำตารางสรุปข้อมูล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผ่านกรรมการผู้จัดการ (MD)
- 8) **ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากร** แผนกทรัพยากรบุคคลร่วมกับ ผู้บริหารของแต่ละสายงาน ประเมินความสามารถและศักยภาพของ บุคลากรที่เป็น Candidate โดยพิจารณาจาก
 - (7.1) ผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)
 - (7.2) ผลการประเมินศักยภาพ (สมรรถนะ) (Competency Assessment)
- 9) **จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)** ผู้บริหารของแต่ละสายงาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยระบุหัวข้อหลักสูตรที่จำเป็น เพื่อเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate ตามคุณสมบัติ และสมรรถนะที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงานรวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ

- 10) **ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล** ผู้บริหารของแต่ละสายงานร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดโดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยติดตามผลและให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 11) **ดำเนินการทดสอบและคัดเลือก Successor**
 - (10.1) เมื่อ Candidate เข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยสมบูรณ์ครบถ้วนทุกหลักสูตรแล้ว แผนก ทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปข้อมูลต่างๆ(กรณีที่มีการทดสอบระหว่างหลักสูตรให้ระบุ คะแนนหรือผลการทดสอบในรายงานด้วย) แล้วนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผ่านกรรมการผู้จัดการ (MD)
 - (10.2) คณะกรรมการบริหารดำเนินการคัดเลือก Successor ของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามลำดับ

4.4 การพัฒนาคนเก่ง

“คนเก่ง” (Talent) หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงาน ทักษะ/ความสามารถ และคุณสมบัติที่โดดเด่น ซึ่งสามารถสรรหาและพิจารณาคัดเลือกได้จากพนักงานภายในองค์กร และสรรหาใหม่จากบุคคลภายนอก หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงาน Talent จากพนักงานภายในองค์กร ให้พิจารณาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance-KPIs/PIs) และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Competency) โดยพิจารณาจาก ผลการประเมินย้อนหลังไปประมาณ 3 ปีติดต่อกัน โดยต้องมีเกรดประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี – ดีมาก และความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรต้องได้เกณฑ์ที่ดีคือ B ขึ้นไปเท่านั้น ตาม Core Competency ดังนี้

1. การวิเคราะห์/ การประเมินปัญหา
2. การสื่อสาร
3. การมุ่งเน้นบริการลูกค้า
4. การติดตามผล
5. การทำงานเป็นทีม / การให้ความร่วมมือ

นอกจากนั้นแล้ว คุณสมบัติอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับพนักงาน Talent จากการสรรหาและคัดเลือกภายในองค์กร และ สรรหาใหม่มีดังนี้

1. มีภาวะผู้นำ
2. มีความรับผิดชอบ
3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีหลักการ และบริหารงานอย่างโปร่งใส

การพัฒนาคนเก่ง (TALENT)

เมื่อสามารถคัดเลือก และสรรหา Talent ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย/สายงานแล้ว จะจัดทำ ประวัติและ บันทึกการอบรม รวมทั้งผลงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ของตัวคนเก่งเองและ องค์กร โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาคนเก่ง แบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากร ทั่วไปในองค์กร คือ

1. Training Need Survey กำหนดจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตาม ความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน
2. On the Job Training กำหนดชี้วัดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และ กำหนด กระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบข้อเขียน หรือ การปฏิบัติ
3. Off the Job Training หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

เมื่อมีตำแหน่งที่เหมาะสม และคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ให้นำเสนอการ ปรับเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทฯ เรื่องโครงสร้าง ตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณา ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับพิจารณาอนุมัติจาก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

แบบฟอร์ม

- แบบฟอร์มการนำเสนอรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)
- แบบฟอร์มการประเมินผล Pls/Competency/Time Attendance
- ประวัติพนักงาน ผลการประเมินผลงาน KPIs/Pls และ Competencies พร้อมประวัติฝึกอบรมของ พนักงาน