

นโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Policy)

บุคลากรของบริษัท เอสจี แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อรองรับการทดแทนและสืบทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บริษัทจึงกำหนดให้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับงานที่มีความสำคัญ โดยผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กรให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรคนอื่น ๆ ให้มีคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการสืบทอดตำแหน่ง (Successor) ต่อไป

วัตถุประสงค์

- ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารนโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในรูปแบบลายลักษณ์อักษร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในหมู่บุคลากรของบริษัท
- เป็นแนวทางในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสืบทอดอย่างต่อเนื่อง
- ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลและประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง
- ประเมินความพร้อมของกำลังคนในด้านคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) อย่างต่อเนื่อง
- วางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเชิงรุก ทั้งจากภายในองค์กรและบุคลากรภายนอก
- เตรียมการทดแทนตำแหน่งที่จะเกษียณอายุ ตำแหน่งสำคัญ หรือบุคลากรที่เป็นที่หมายปองของตลาดแรงงาน/คู่แข่ง
- ลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- จูงใจและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยเปิดโอกาสให้พัฒนาและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

ผู้เกี่ยวข้อง

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน
- คณะกรรมการบริหาร
- พนักงานทุกคนของบริษัทที่มีทักษะ ความสามารถ และความพร้อม

แนวทางการดำเนินการ

บริษัทมีนโยบายจัดเตรียมแผนกำลังคนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีแนวทางดังนี้

1. การกำหนดเวลาแจ้งลาออกล่วงหน้าของพนักงานให้มีเวลาแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน (สามสิบวัน) หรืออย่างน้อย 60 วัน (หกสิบวัน) ในตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้บริษัทมีเวลาเพียงพอในการสรรหาบุคลากรทดแทน
2. มีจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละแผนก เพื่อให้สามารถรับหน้าที่แทนได้เมื่อมีตำแหน่งว่างโดยเฉพาะในตำแหน่งบริหารสำคัญ จะมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพมาฝึกอบรม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

หลักเกณฑ์การคัดเลือก

บริษัทกำหนดกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งบริหารที่สำคัญให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โปร่งใส และสอดคล้องกับคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

1.1 ระดับกรรมการผู้จัดการ

พิจารณาสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยมีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับกรรมการผู้จัดการ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา สำหรับการสรรหา คัดเลือก บุคคล เข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัท คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่ง เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการว่างลง หรือ ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือ ระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้สรรหา เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้นของกรรมการผู้จัดการ เป็นดังนี้

1. คุณสมบัติเบื้องต้น (General competency)

คุณสมบัติเบื้องต้นของกรรมการผู้จัดการ เป็นดังนี้

- 1) การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- 2) มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป

2. คุณสมบัติหลัก (Core competency)

- 1) ประสบการณ์ในธุรกิจการเงิน สินเชื่อ การลงทุน และการบริหารจัดการองค์กร
- 2) ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำขององค์กร
- 3) พิจารณาเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. คุณสมบัติด้านการจัดการ (Managerial competency)

- 1) ความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Leadership)
- 2) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การจัดการองค์กร (Organizing)
- 4) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)
- 5) ความสามารถในการจูงใจ (The ability to motivate others)
- 6) ความสามารถในการสร้างทีม (The ability to build teamwork)
- 7) ความสามารถในการสร้างเครือข่าย (Networking and Partnership)
- 8) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)
- 9) มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุ่ม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร

แนวทางการปฏิบัติในการสรรหา คัดเลือก และระยะเวลา

กรณี ตำแหน่งผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการว่างลง หรือ ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน จะดำเนินการประชุมเพื่อสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม โดยกลั่นกรองตามหลักเกณฑ์การสรรหาอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ซึ่งสามารถสรรหามาได้จากบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยไม่จำกัด เพศ อายุ และเชื้อชาติ เป็นต้น โดยมีระยะเวลาในการสรรหาภายในระยะเวลา 90 วัน นับจากวันที่ตำแหน่งว่างลง หรือ ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้
2. หลังจากที่คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน สรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมจะเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการได้แล้ว คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะเสนอชื่อบุคคลดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง
3. คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาบุคคลที่คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเสนอชื่อ หากเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมก็จะอนุมัติแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการต่อไป

กรณี ครบกำหนดเกษียณอายุ หรือ ก่อนครบวาระ

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน จะพิจารณาข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) หรือ บุคคลที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent Spotting) แล้วนำเสนอต่อ

คณะกรรมการบริษัทล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ

2. คณะกรรมการบริษัทร่วมกันพิจารณาประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนและร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนดให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน
4. กรณีที่มี Successor มากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบโดยให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน

ทั้งนี้ กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในเพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ให้ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่หรือพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือสรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

1.2 ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการสายงาน ถึง ระดับรองกรรมการผู้จัดการ

เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับดังกล่าวว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทจะนำเสนอรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านการคัดเลือกไว้ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารที่ได้รับมอบหมาย โดยการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทในระดับผู้บริหารจะดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้

1.2.1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทในด้านกลยุทธ์ นโยบาย แผนการลงทุน และแผนการขยายธุรกิจ

1.2.2 ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.2.3 กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานภายในหรือสรรหาพนักงานใหม่เพื่อเตรียมทดแทนในกรณีที่พนักงานออกจากบริษัท

1.2.4 สร้างแผนการสรรหาพนักงาน (Recruitment) และการฝึกอบรมและพัฒนา (Employee Training & Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนถึงกำหนดเกษียณหรือการลาออก

1.2.5 กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ที่พึงประสงค์ของตำแหน่งนั้น ๆ ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ พร้อมจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

1.2.6 คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง

1.2.7 ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ

1.2.8 ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งจากผลการประเมินและการวิเคราะห์ศักยภาพ โดยแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมเรียนรู้งาน และกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง (Successor Reserve)

1.2.9 พัฒนาและประเมินพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งว่ามีพัฒนาการและผลงานตามที่คาดหวัง หากไม่เป็นไปตามคาด ให้ดำเนินการ ดังนี้

- (1) คัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
- (2) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
- (3) สรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง/รักษาการ

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด และมีตำแหน่งว่างลงหรือมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น บริษัทจะนำเสนอเพื่อพิจารณาการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือแต่งตั้งให้รักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทว่าด้วยโครงสร้างตำแหน่งงาน หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการปรับรูปแบบการจ้าง โดยเสนอให้กรรมการผู้จัดการอนุมัติ

การทบทวนนโยบาย

นโยบายการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 8/2568 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2568 และจะพิจารณาทบทวนเป็นประจำทุกปี



(นายพิพิธ พิชัยสรทัต)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท เอสจี แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)