




นโยบายบริษัท (Company Policy)

เรื่อง : นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง
(Human Resource Development and Succession Plan)


เลขที่เอกสาร : P-COM-023

นโยบายบริษัทเรื่องการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฉบับนี้ ผ่านการอนุมัติ โดยมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท
ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2568 เป็นต้นไป

	นโยบายบริษัท		เลขที่เอกสาร
	เรื่อง นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง		P-COM-023
	ชั้นความลับ : ข้อมูลใช้ภายในองค์กรเท่านั้น	แก้ไขครั้งที่ : 00	หน้า 2 จาก 8

สารบัญ

ส่วนที่	เรื่อง	หน้าที่
ส่วนที่ 1	วัตถุประสงค์	3
ส่วนที่ 2	แนวทางในการดำเนิน	3
ส่วนที่ 3	ทะเบียนควบคุมเอกสาร	8

	นโยบายบริษัท		เลขที่เอกสาร
	เรื่อง นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง		P-COM-023
	ชั้นความลับ : ข้อมูลใช้ภายในองค์กรเท่านั้น	แก้ไขครั้งที่ : 00	หน้า 3 จาก 8

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์

บริษัท คิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (“บริษัท”) มุ่งมั่นประกอบธุรกิจตามแบบอย่างบรรษัทภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน บริษัทตระหนักดีว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม และสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานมีความรักและภักดีกับองค์กร
2. เพื่อรักษาพนักงานให้ร่วมงานกับองค์กรในระยะยาว
3. เพื่อการพัฒนาศักยภาพและทักษะการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน
5. เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้

ส่วนที่ 2 แนวทางในการดำเนิน


1. การพัฒนาผู้บริหาร

- (1) บริษัทกำหนดให้มีสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Competency) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับ/เลื่อนตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายงาน
- (2) บริษัทจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาอื่นๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสมรรถนะสำหรับผู้บริหารให้กับผู้บริหารของบริษัท
- (3) บริษัทจัดให้มีการปฐมนิเทศผู้บริหารที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถปรับตัว เข้ากับบทบาท ความรับผิดชอบ และความคาดหวังของตำแหน่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม
- (4) บริษัทส่งเสริมให้ผู้บริหารแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานแก่ผู้บริหารและพนักงานภายในบริษัท เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการพัฒนาภายในองค์กร

2. การบริหารงานบุคคล

บริษัทจะคัดสรร ส่งเสริม ดูแลพนักงานที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และกระตุ้นให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้บริษัทดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทบรรลุผล บริษัทได้กำหนดแนวทางปฏิบัติดังนี้

- (1) พนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม และในลักษณะที่มีเกียรติอย่างเหมาะสม เสมือนเป็นส่วนสำคัญของบริษัท
- (2) การคัดสรรเพื่อจ้างบุคคลเข้ารับตำแหน่งในบริษัทจะกระทำอย่างยุติธรรม โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นที่จำเป็นสำหรับงาน พนักงานจะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งที่เหมาะสมหรือหน้าที่ และอาจมีการสับเปลี่ยนหรือทดแทนเพื่อความเหมาะสมแก่กรณี

	นโยบายบริษัท		เลขที่เอกสาร
	เรื่อง นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง		P-COM-023
	ชั้นความลับ : ข้อมูลใช้ภายในองค์กรเท่านั้น	แก้ไขครั้งที่ : 00	หน้า 4 จาก 8

(3) บริษัทตระหนักดีว่าการสื่อสารที่ดี ส่งผลถึงความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ดังนั้นบริษัทจะส่งเสริมให้พนักงานได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องในโอกาสที่เหมาะสมและให้ได้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

(4) บริษัทจะพิจารณากำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างยุติธรรม ตามสภาพและลักษณะ ของงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

(5) บริษัทจะมีการประเมินผลการทำงานพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (หนึ่งครั้ง) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถหลักให้กับพนักงานแต่ละคน พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับพนักงานตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน

3. การพัฒนาบุคลากร

บริษัทมีนโยบายการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกๆระดับ โดยบริษัทพิจารณาจัดส่งพนักงานและผู้บริหารในสายงานต่างๆ เข้าร่วมการอบรมและสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเป็นการเพิ่มเติม

(1) แผนงานการฝึกอบรมพนักงาน (Training Plan) เพื่อกำหนดแบบแผนการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน

(2) การฝึกอบรมภายนอก (External Training) เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถตามลักษณะงานที่เหมาะสม โดยส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาหลักสูตรต่างๆ กับสถาบันจัดอบรมภายนอก รวมทั้งมีการส่งพนักงานไปดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ


(3) การฝึกอบรมภายใน (In-house Training) เพื่อพัฒนาแนวคิด ศักยภาพและความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ทั้งในระบบออฟไลน์ และออนไลน์

(4) การฝึกอบรมความรู้ในงาน (On the Job Training) เพื่อพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงานแก่พนักงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

บริษัทมีนโยบายในการจัดเตรียมแผนกำลังคนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ หรือความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงและทำให้งานของบริษัทยังคงสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งลดความเสียหาย ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ลดน้อยที่สุด โดยบริษัทมีการเตรียมการจัดแผนกำลังคนสำรองดังต่อไปนี้

1) การกำหนดเวลาแจ้งลาออกล่วงหน้าของพนักงานให้มีเวลาแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน (สามสิบวัน) หรือ อย่างน้อย 60 วัน (หกสิบวัน) ในตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้ทางบริษัทมีเวลาเพียงพอในการหากำลังคนมาทดแทน

	นโยบายบริษัท		เลขที่เอกสาร
	เรื่อง นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง		P-COM-023
	ชั้นความลับ : ข้อมูลใช้ภายในองค์กรเท่านั้น	แก้ไขครั้งที่ : 00	หน้า 5 จาก 8

(2) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในแผนกเพื่อให้พร้อมรับมือหรือรับหน้าที่แทน ในกรณีพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ ลาออก โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหารสำคัญๆ นั้น จะมีการวางแผนเตรียมพร้อมในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในแต่ละแผนกมาฝึกอบรมเพื่อให้รับตำแหน่งบริหารต่อไปได้ในอนาคต

4.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมว่าองค์กรมีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) มากน้อยเพียงใด
2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าในเชิงรุก โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับหัวหน้าขึ้นไป หรือบุคลากรจากภายนอก
3. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่จะเกษียณอายุ และการบริหารคนเก่ง หรือตำแหน่งงานที่เป็นที่ หมายปองของตลาด/คู่แข่ง
4. เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
5. เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพเพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอด ตำแหน่งงาน พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

4.2 ผู้เกี่ยวข้อง

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ในการดูแลนโยบายฉบับนี้ว่าได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง
2. พนักงานบริษัททุกท่านที่มีทักษะความสามารถและความพร้อม


4.3 ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์

1. ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

บริษัทมีหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัท ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเป็นมืออาชีพ ผ่านคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และหรือคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ในการสรรหา คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ตามระดับพนักงาน ดังนี้

1.1 ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง

พิจารณาสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยมีคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา สำหรับการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการสรรหาและกำหนด

	นโยบายบริษัท		เลขที่เอกสาร
	เรื่อง นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง		P-COM-023
ชั้นความลับ : ข้อมูลใช้ภายในองค์กรเท่านั้น	แก้ไขครั้งที่ : 00	หน้า 6 จาก 8	

คำตอบแทน ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่ง เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาล เป็นผู้สรรหาเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

ผู้บริหารระดับสูง หมายความว่า ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารตำแหน่งแรกนับถัดจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารลงมา

คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เป็นดังนี้

- (1) การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- (2) มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป
- (3) มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- (4) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการองค์กร
- (5) มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุขุม รอบคอบ คำนิ่งถึงประโยชน์

สูงสุดขององค์กร


1.2 ตำแหน่งสำคัญ (Key Position) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจหากตำแหน่ง

ว่างลง

เมื่อตำแหน่งสำคัญ (Key Position) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ทั้งนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

- (1) วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทในด้านกลยุทธ์ นโยบายแผนการลงทุน แผนงานขยายตัว
- (2) ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- (3) กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัท
- (4) สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา

	นโยบายบริษัท		เลขที่เอกสาร
	เรื่อง นโยบายการพัฒนาบุคลากร และแผนสืบทอดตำแหน่ง		P-COM-023
ชั้นความลับ : ข้อมูลใช้ภายในองค์กรเท่านั้น	แก้ไขครั้งที่ : 00	หน้า 7 จาก 8	

(5) กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)

(6) คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

(7) ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน

(8) ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง

(9) พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้

(ก) ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ

(ข) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ

(ค) สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

ทั้งนี้ ในกรณีไม่เป็นตามคาดหมาย การพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งใหม่ จะพิจารณาจากบุคลากรภายในองค์กร และบริษัทในเครือก่อนเป็นลำดับแรก หลังจากนั้นจึงจะเป็นการพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งจากบุคลากรภายนอกเป็นลำดับถัดไป

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งมีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือ มีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และรักษาการ (Promotion & Acting) โครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น และหลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

