

AAI - 029 - 2022

## นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566)

บริษัท เอเชีย เอโอแอล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (บริษัทย่อย) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและมุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมของการบริหารองค์กรด้วยการเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถตอบสนองและรองรับการเติบโต และ/หรือ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งทดแทน (Successor) ใน “ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Position)” ที่อาจว่างลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการบริหารและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์องค์กร

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อประเมินความพร้อมและความสามารถของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง
2. เพื่อให้มีแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรล่วงหน้า โดยสรรหาและพัฒนาจากบุคลากรภายใน หรือสรรหาจากภายนอก เพื่อรองรับการเกษียณอายุ หรือทดแทนบุคลากรในตำแหน่งงานที่เป็นที่หมายปองของตลาด/คู่แข่ง
3. เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในตำแหน่งงานสำคัญ
4. เพื่อจูงใจและรักษานักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพ โดยการวางแผนการพัฒนาศักยภาพและโอกาสในการปรับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

### ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง

1. “ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง” ที่ต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ และประธานเจ้าหน้าที่สายการเงิน
2. คณะกรรมการบรรษัทภิบาล และสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เป็นผู้พิจารณาเห็นชอบกำหนด ผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ตามที่ฝ่ายจัดการเสนอ ทั้งนี้ หากไม่สามารถหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมได้จากภายในบริษัท หรือจากบริษัทย่อย บริษัทอาจพิจารณาทำการสรรหาจากบุคคลผู้มีความสามารถจากภายนอกได้ และหากตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ว่างลงในอนาคต คณะกรรมการบรรษัทภิบาล และสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะนำเสนอรายชื่อบุคคลดังกล่าวให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป
3. คณะกรรมการบรรษัทภิบาล และสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กำหนดแผนพัฒนาพัฒนารายบุคคล สำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะประกอบไปด้วยการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ การพัฒนาความรู้ตามสายงาน การโยกย้ายงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และการมอบงานพิเศษตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งงานที่กำหนดในอนาคตได้
4. ในกรณีที่บริษัทยังไม่สามารถดำเนินการกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงได้ หรือยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ และเกิดกรณีที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทจะดำเนินการดังนี้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

1) แต่งตั้งผู้รักษาการ

ในกรณีที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่ว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เป็นตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริษัทจะมอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งใกล้เคียง หรือตำแหน่งรองลงมา เป็นผู้รักษาการชั่วคราว จนกว่าจะสรรหาบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการจะเสร็จสิ้น

2) การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงระหว่างที่มีการแต่งตั้งผู้รักษาการ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทจะตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณารายชื่อผู้สมัคร และนำเสนอรายชื่อ ต่อคณะกรรมการบริษัทและสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม โดยหาก เห็นว่าสมควร คณะกรรมการบริษัทและสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะพิจารณาเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้พิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

ในกรณีที่ไม่มีบุคลากรภายในบริษัทและบริษัทย่อยที่มีคุณสมบัติตรงตามที่คณะกรรมการบริษัทและสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน กำหนด ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลคัดเลือกและเสนอรายชื่อจากบุคคลภายนอกอย่างน้อย 2 ท่าน และนำ เสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการบริษัทและสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณา โดยหากเห็นว่าสมควร คณะกรรมการบริษัทและสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะพิจารณาเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกต่อ คณะกรรมการบริษัท เพื่อให้พิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

5. คณะกรรมการบริษัทและสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน อาจพิจารณากำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญอื่น ตามแต่ เห็นสมควร ตามแนวทางเดียวกันกับการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้
6. พิจารณาให้ความเห็นชอบกำหนดตำแหน่งงานสำคัญอื่น ที่จะต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งหมายความถึง ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับกลาง ที่ตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของ บริษัทฯ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่ หายาก มีการแข่งขันในตลาดสูง สำคัญต่อการดำเนินงาน และ/หรือ ต้องมีประสบการณ์สูงหรือต้องผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาอันจึงจะมีความสามารถตามที่ต้องการ กรรมการผู้จัดการ ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ประเมิน ตำแหน่งงานที่สำคัญอื่น โดยหลักเกณฑ์การ ประเมิน จะได้รับการทบทวนจากคณะกรรมการบริษัทและสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และ มีการประเมินเพื่อทบทวนตำแหน่งงานหลักร่วมกับการจัดทำแผนอัตรากำลังคนประจำปี
7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารสายงาน จัดทำ ใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และ คุณสมบัติที่จำเป็น (Competency) ของตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงคุณสมบัติและความสามารถของตำแหน่งที่ต้องมีผู้สืบทอด
8. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารสูงสุดตามสายงาน และผู้บังคับบัญชาสูงสุดจากฝ่ายอื่น รวมเป็น 3 คน ร่วมกัน ประเมินเพื่อกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญอื่น โดยจะพิจารณาจากพนักงานของบริษัทและบริษัทย่อยเป็นลำดับแรก โดยประเมินจาก

1) ผลการปฏิบัติงาน (KPIs)

- 2) ศักยภาพ โดยพิจารณาจากศักยภาพความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) และ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์กร (Core Value) ที่กำหนดโดยคณะกรรมการบริษัท

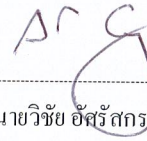
ผู้ผ่านการประเมินเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง จะถือเป็นพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (High Potential Talent) และจะได้รับการ พัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคคล เพื่อเตรียมเป็นผู้นำขององค์กรในอนาคต

ทั้งนี้ หากไม่สามารถหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมได้จากภายในบริษัท หรือจากบริษัทย่อย บริษัท อาจพิจารณาทำการสรรหาจากบุคคลผู้มีความสามารถจากภายนอกได้

9. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกับกรรมการผู้จัดการ กำหนดแผนพัฒนาพัฒนารายบุคคล สำหรับผู้สืบทอดแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะประกอบไปด้วยการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ การพัฒนาความรู้ตามสายงาน การโยกย้ายงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และการมอบงานพิเศษตามความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งจะมีความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งงานที่กำหนดในอนาคตได้
10. ผู้บริหารสูงสุดสายงานทรัพยากรบุคคล รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายสืบทอดตำแหน่งต่อ คณะกรรมการบริษัท และสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทบทวนรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ถ้ามี) ร่วมกับคณะกรรมการบริษัท และสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

คณะกรรมการบริษัท และสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะพิจารณาทบทวนนโยบายการสืบทอดตำแหน่งอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และจะนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายนี้ตามที่เห็นสมควร

นโยบายฉบับนี้ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาและอนุมัติ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2566 เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 ทั้งนี้ ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป



(นายวิชัย อัคริสร)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท เอเชียเอ็น อะไลอ้อนซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)