

YUZU GROUP

นโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร  
และแผนการสืบทอดตำแหน่ง  
(Succession Plan)

บริษัท สัมปาสุข จำกัด

## นโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร และแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

บริษัท สัมผัสฯ จำกัด (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท บริษัทจึงมุ่งมั่นในการสรรหาและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ศักยภาพ และความสามารถ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนการดูแลผลประโยชน์และจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

อีกทั้ง บริษัทยังตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง จึงเห็นควรจัดให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเป็นการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะว่างลงในอนาคต รวมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยทันทีหรือภายใน 1 ถึง 2 ปี

### 1. วัตถุประสงค์การบริหาร พัฒนาบุคลากร และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

- 1.1. เพื่อให้บริษัทมีกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของ ผู้บริหาร
- 1.2. กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโต ไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร
- 1.3. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการสูญเสียหรือ การขาดบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในตำแหน่งสำคัญขององค์กร
- 1.4. เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น เพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร หรือเพื่อให้สามารถรับช่วงหรือรับผิดชอบงานแทน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5. เพื่อวางแผนการทดแทนและการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะเกษียณอายุหรือว่างลง
- 1.6. เพื่อวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญล่วงหน้าในเชิงรุก
- 1.7. เพื่อธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งพร้อมได้รับ โอกาสในการพัฒนาและ ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

## 2. การบริหารและพัฒนาบุคลากร

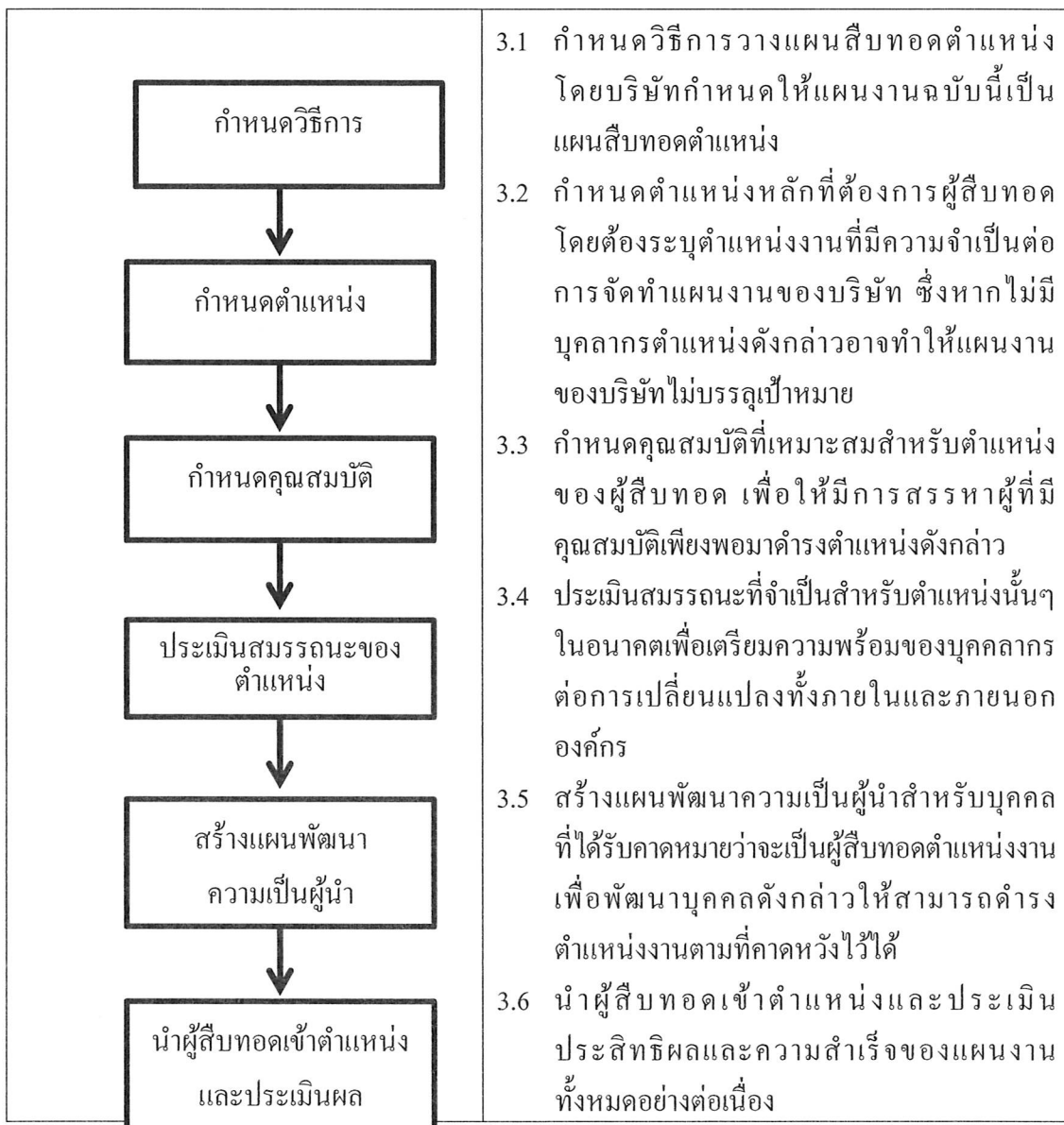
- 2.1 บริษัทจะสรรหาและจัดหางานบุคลากรเข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ประวัติพฤติกรรม และคุณสมบัติอื่นที่จำเป็นที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งอย่างยุติธรรม ทั้งนี้ พนักงานและบุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เหมาะสม และอาจมีการสับเปลี่ยนหรือทดแทนเพื่อความเหมาะสมแก่กรณี
- 2.2 บริษัทจะจัดให้มีรูปแบบ หลักเกณฑ์ และกระบวนการการจ่ายผลตอบแทนของพนักงานและบุคลากร ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่สร้างแรงจูงใจและตามคุณค่าความสำเร็จของงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติหน้าที่อย่างยุติธรรม ซึ่งเป็นอัตราค่าจ้างที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกันได้
- 2.3 บริษัทจะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ผ่านทั้งการฝึกอบรมภายในบริษัทและภายนอก เพื่อให้พนักงานและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2.4 บริษัทจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และแสดงออกถึงความสามารถ ทักษะของตนในงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่
- 2.5 บริษัทจะจัดให้มีสภาพการจ้างและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะอนามัย โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 บริษัทจะมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถหลักให้กับพนักงานแต่ละคน พร้อมทั้ง ให้คำแนะนำปรึกษาและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับพนักงานตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน
- 2.7 บริษัทจะจัดให้มีสวัสดิการและกิจกรรมในหมู่พนักงานและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ สามัคคีและวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร
- 2.8 บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานและบุคลากรด้วยความยุติธรรม เท่าเทียมกัน โปร่งใส และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 2.9 บริษัทเคารพและคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานในการจ้างงาน โดยจะไม่บังคับใช้แรงงานจ้างแรงงานเด็กหรือบุคคลที่มีอายุต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด

3. กระบวนการในการจัดทำกรวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุกเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้มาก เพราะบริษัทจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระยะ โดยมีการสรรหาพัฒนาและเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา โดยต้องรู้ความต้องการ (Demand) และกำหนดบุคคลที่ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่กำหนด (Supply)

4. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทกำหนดให้ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้



## 5. การกำหนดตำแหน่ง

### 5.1 การกำหนดตำแหน่งงานหลัก

จากผลการวิเคราะห์บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดของบริษัท มีข้อเสนอตำแหน่งงานหลักเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) ได้แก่ งานประเภทบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของฝ่ายจัดการ เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจของบริษัท
- งานผู้นำเชิงวิชาชีพ (Specialized Leadership) อันได้แก่ งานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านเชิงลึกในงานหลักของบริษัททั้งหมด ซึ่งความรู้เหล่านี้มีความจำเป็นอย่างมากในการยกระดับบริษัทให้อยู่ในระดับสากลและเป็นมืออาชีพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- งานตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กรของบริษัท (Organizational Chart) อันได้แก่ งานอำนวยการทั้งหมดที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด งานเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจในข้อมูลและลักษณะของบริษัท ทั้งเชิงกายภาพ วัฒนธรรม และบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.2 ข้อเสนอตำแหน่งงานหลัก ซึ่งตามนโยบายของบริษัทให้ความสำคัญกับตำแหน่งงานหลักขององค์กร (Critical Jobs) จึงสรุปตำแหน่งที่ควรหาผู้สืบทอดได้ดังนี้

ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด	ประเภท	สังกัด
งานหลักขององค์กร		
กรรมการ	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ประธานเจ้าหน้าที่ด้านบัญชีและการเงิน (CFO)	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (COO)	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
งานผู้นำเชิงวิชาชีพ		
หัวหน้าเซฟ	ปฏิบัติการ	ฝ่ายปฏิบัติการ

## 6. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก

ผู้สืบทอดที่ได้รับคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 6.1 มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และ Board Skill Matrix
- 6.2 ประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้ากลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้
  - 6.2.1 สมรรถนะหลัก
  - 6.2.2 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน
  - 6.2.3 สมรรถนะประจำตัวของผู้บริหาร
- 6.3 มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
- 6.4 มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ที่ผ่านมาและกรรมการเห็นชอบตรงกัน

## 7. ข้อสรุปผู้สืบทอดตำแหน่งของบริษัท

- สรุปให้ตำแหน่งระดับผู้จัดการที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกท่าน ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถตามความถนัดของตน
- ในกรณีที่บริษัทพิจารณาแล้ว ไม่พบผู้บริหารภายในที่มีความเหมาะสม ทางบริษัทจะพิจารณาหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทกำหนด โดยการสรรหาจากภายนอก

## 8. การประเมินสมรรถนะที่จำเป็นกับตำแหน่งงาน (Competencies)

8.1 การประเมินสมรรถนะเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย

### 8.1.1 สมรรถนะหลัก

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| ● การมุ่งผลสัมฤทธิ์       | ● ระดับ A |
| ● ทักษะคิด                | ● ระดับ A |
| ● การสั่งสมความเชี่ยวชาญ  | ● ระดับ A |
| ● การยึดมั่นในความถูกต้อง | ● ระดับ A |
| ● การทำงานเป็นทีม         | ● ระดับ A |





## 9. การกำหนดแผนการพัฒนาผู้สืบทอด

ผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนাপกติของบริษัท และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอดในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่ โดยผู้สืบทอดจะวางแผนร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและส่งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ โดยมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

### 9.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาในด้านการทำงาน โดยการมอบหมายงานและการหมุนเวียนงานระดับผู้จัดการฝ่าย

- มอบหมายให้จัดกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับเพื่อนพนักงานผู้อื่น หรือหน่วยงานต่างๆ
- มอบหมายให้คิดแผนงานที่จะสามารถให้ความสนับสนุนหรือความช่วยเหลือผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ เพื่อให้งานที่ตั้งเป้าหมายร่วมกันประสบความสำเร็จ
- มอบหมายให้หาจุดแข็งของผู้รับบริการ คู่ค้า หรือองค์กรพันธมิตรต่างๆ แล้วหาแนวทางที่จะผลักดันหรือสร้างสรรค์ให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร
- ทีมโปรเจกต์ในการพัฒนาองค์กร หรือ ขึ้นระบบต่างๆ

#### ระดับบริหาร

- หมุนเวียนงานให้เป็นผู้นำในโครงการหรือพันธกิจที่สำคัญขององค์กร
- มอบหมายงานให้เริ่มหน่วยงานหรือเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำสูงให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายงานที่ต้องสร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร

### 9.2 การพัฒนาด้านความคิดและพฤติกรรม

- ร่วมกันบนหลักข้อเท็จจริงและเหตุผล โดยฟังระลึกอยู่เสมอว่าแต่ละคนต่างก็มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน อันอภิปรายนำมาสู่ค่านิยมและความเชื่อที่แตกต่างกันด้วย
- ส่งเสริมความกล้า ความรู้สึกเข้มแข็ง เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของงานและโครงการนั้นๆ และสามารถสื่อหรือแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานทราบได้
- แสดงน้ำใจและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่นอย่างจริงใจที่สุด
- พยายามรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยความจริงใจในโอกาสต่างๆ ที่เหมาะสม

### 9.3 ระบบการโค้ช (Coaching System)

#### ระดับผู้จัดการฝ่าย

- เน้นให้เห็นถึงการสร้างประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว ของทั้งผู้เป็นโค้ช และผู้ถูกโค้ช

#### ระดับบริหาร

- ดูแล แนะนำ ให้คำปรึกษา และเล่าประสบการณ์ในการเป็นผู้นำที่ดี เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ลักษณะของผู้นำที่ดีในแต่ละสถานการณ์ (Leadership Style) การให้รางวัลและการสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีประสิทธิภาพ

### 9.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบที่พี่เลี้ยงดูแล ช่วยเหลือสนับสนุน และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงต้องมีความเชี่ยวชาญในงาน และประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล

ทั้งนี้ ผู้รับการดูแล/น้องเลี้ยง (Mentee) จะเป็นบุคลากรใหม่ หรือผู้ที่ต้องอยู่ในการดูแลของพี่เลี้ยงเพื่อการเรียนรู้การทำงาน ฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น ให้ตรงตามเป้าหมายในการเป็น Successor ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามนโยบายที่บริษัทกำหนด

ข้อดีของการใช้ระบบพี่เลี้ยงนี้ จะทำให้ผู้รับการดูแล มีแบบแผนการทำงานที่เป็นระบบ และมีบรรทัดฐานการทำงานชัดเจน และจะเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ที่มีความสามารถ และยังช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรใหม่ เพราะมีพี่เลี้ยงคอยดูแลให้คำปรึกษาในด้านการทำงาน การใช้ชีวิตในองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น การถ่ายทอดความรู้และจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้คงอยู่ และสามารถนำมาพัฒนาองค์กร จากรุ่นสู่รุ่นได้ และที่สำคัญ ระบบพี่เลี้ยงจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เกิดการสร้างเครือข่าย และความสามัคคีที่ดีในการทำงาน

### 9.5 การฝึกอบรม (Training)

- ควรฝึกอบรมด้าน Strategic Partnership Management
- หลักสูตรที่ช่วยในเรื่องของการตัดสินใจอย่างถูกต้อง
- หลักสูตรตามที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเห็นควรให้ Successor เข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้เป็นไปตามนโยบายที่บริษัทต้องการ

10. แผนการดำเนินงานของบริษัท สำหรับปี 2567

ลำดับ	ขั้นตอนการทำงาน	ระยะเวลา												ผลที่ได้รับ	
		มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม		
1	ประกาศแผนให้รับทราบภายในบริษัท														บุคลากรในบริษัทรับทราบแผนงาน (Ex-Com)
2	คัดเลือกบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง														มีบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเข้าสู่คลังข้อมูลพนักงานผู้มีศักยภาพ
3	ปรับแต่งแผนผู้สืบทอด														มีการปรับปรุงแผนงานตามข้อเสนอเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้แผนนโยบายฉบับนี้มีความเป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับระเบียบ ข้อบังคับ และสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป คณะกรรมการบริษัทอาจพิจารณาทบทวนนโยบายฉบับนี้ตามที่คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควร และหากคณะกรรมการบริษัทมีมติให้ปรับปรุงนโยบายฉบับนี้ ให้จัดทำตารางสรุปรายละเอียดการทบทวนไว้ท้ายนโยบายฉบับนี้ด้วย

นโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร และแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 และเริ่มมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 เป็นต้นไป



(ดร. รพี ม่วงนนท์)

ประธานคณะกรรมการบริษัท

บริษัท สัมผัสสุข จำกัด

