



บริษัท ชาญ เอ็นจิเนียริง โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)  
HARN ENGINEERING SOLUTIONS PUBLIC COMPANY LIMITED

นโยบายการสืบทอด  
ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ได้รับการอนุมัติโดยมติคณะกรรมการบริษัทในการประชุมครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2565  
โดยให้มีผลใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 19 ตุลาคม 2565 เป็นต้นไป



## เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง				
เลขที่เอกสาร	S-CGO-007	หน่วยงาน	: ฝ่ายกำกับดูแลกิจการ		
วันที่เริ่มใช้	19 ตุลาคม 2565	แก้ไขครั้งที่	1	หน้า	1/2

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เป็นผู้พิจารณาและจัดทำนโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์

- เพื่อเตรียมความพร้อมว่าบริษัทมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ และความสามารถ ในการทดแทนกรณีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงว่างลง อันเนื่องจากเกษียณอายุ ลาออก หรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือขยายกิจการ
- ลดการสูญเสียผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- จูงใจและรักษาผู้บริหารที่มีความสามารถ และมีศักยภาพ ให้ได้รับโอกาสพัฒนา และปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

### 2. เป้าหมายตำแหน่งที่จำเป็นต้องทำแผนการพัฒนา/แผนการสืบทอด

ระดับ 1 - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	Succession Plan
ระดับ 2 - ประธานเจ้าหน้าที่การตลาด, ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน, ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	Succession Plan
ระดับ 3 - ผู้อำนวยการสายงานต่างๆ และผู้บริหารระดับกลาง	Talent Management
ระดับ 4 - พนักงาน	Management Trainee

ผู้บริหารระดับ 1 และ 2 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้รับผิดชอบ  
ระดับ 3 ลงไป ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รับผิดชอบตามระเบียบการบริหารงานบุคคลากรของบริษัท

### 3. คุณสมบัติเบื้องต้น

- การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป
- มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการองค์กร
- มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุ่ม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม
- มีความสามารถในการสื่อสาร ที่ชัดเจน ตรงประเด็น สร้างการมีส่วนร่วมในทิศทางเดียวกัน

ชื่อเอกสาร	นโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง		
เลขที่เอกสาร	S-CGO-007	หน่วยงาน :	ฝ่ายกำกับดูแลกิจการ
วันที่เริ่มใช้	19 ตุลาคม 2565	แก้ไขครั้งที่	1
		หน้า	2/2

**4. ระเบียบปฏิบัติและกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)**

- 4.1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทในด้านกลยุทธ์ นโยบาย แผนการลงทุน แผนงานขยายธุรกิจ
- 4.2 ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 4.3 กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาหรือสรรหาผู้บริหาร เพื่อเตรียมทดแทนผู้ที่พ้นตำแหน่ง
- 4.4 สร้างแผนสรรหา (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนผู้บริหารจะเกษียณอายุงาน หรือลาออกจากตำแหน่ง อย่างน้อย 2 ปี
- 4.5 กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ร่วมกับแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- 4.6 คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของผู้บริหารเพื่อพิจารณาตามความเหมาะสม
- 4.7 มีการทดสอบ และประเมินผล เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของผู้บริหาร
- 4.8 ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของผู้บริหาร โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
- 4.9 พัฒนาและประเมินผู้บริหารที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงาน ตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นไปตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้
  - 4.9.1 ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
  - 4.9.2 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
  - 4.9.3 สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

**5. การรายงานผล**

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน มีหน้าที่ติดตามความคืบหน้าและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับ 1 และ 2 ต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบเป็นระยะ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง