



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

นโยบายการสืบทอด ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ได้รับการอนุมัติโดยมติคณะกรรมการบริษัท ในการประชุมครั้งที่ 5/2567 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2567
โดยให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 8 ตุลาคม 2567 เป็นต้นไป

**เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)**

ชื่อเอกสาร	นโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง		
เลขที่เอกสาร	S-HRO-031	หน่วยงาน	: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
วันที่เริ่มใช้	8 ตุลาคม 2567	แก้ไขครั้งที่	0 หน้า 1/3

บันทึกประวัติการแก้ไข

แก้ไขครั้งที่	วันที่	รายละเอียดการแก้ไข	เหตุผล
Rev.0	10/5/2561	จัดทำเอกสารและข้อมูลใหม่	เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ
Rev.1	19/10/2565	เพิ่มตำแหน่งที่จำเป็นต้องทำแผนสืบทอดข้อ 2	เพื่อความชัดเจนและเหมาะสม
Rev.2	6/10/2566	แก้ไขคุณสมบัติ ข้อ 3 และเพิ่มจำนวนผู้ทดแทนตำแหน่งละ 2 คน	เพื่อความชัดเจนและเหมาะสม
Rev.3	18/09/2567	แก้ไขรหัสเอกสารจาก S-CGO-007 เป็น S-HRO-031	มีการโอนย้ายเลขานุการบริษัทไปสังกัดฝ่ายบริหาร ไม่ได้ดูแลงาน HR



เอกสารสนับสนุน (Supporting Document)

ชื่อเอกสาร	นโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง				
เลขที่เอกสาร	S-HRO-031	หน่วยงาน	: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		
วันที่เริ่มใช้	8 ตุลาคม 2567	แก้ไขครั้งที่	0	หน้า	2/3

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน 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 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้รับผิดชอบ
ระดับ 3 ลงไป ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รับผิดชอบตามระเบียบการบริหารงานบุคคลากรของบริษัท

3. คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารระดับ 1 และ ระดับ 2

- การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- มีประสบการณ์ในการบริหารงานธุรกิจในตำแหน่งเทียบเท่าผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป
- มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการองค์กร
- มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุขุม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม
- มีความสามารถในการสื่อสาร ที่ชัดเจน ตรงประเด็น สร้างการมีส่วนร่วมในทิศทางเดียวกัน

ชื่อเอกสาร	นโยบายการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง		
เลขที่เอกสาร	S-HRO-031	หน่วยงาน	: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
วันที่เริ่มใช้	8 ตุลาคม 2567	แก้ไขครั้งที่	0 หน้า 3/3

4. ระเบียบปฏิบัติและกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

- 4.1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทในด้านกลยุทธ์ นโยบาย แผนการลงทุน แผนงานขยายธุรกิจ
- 4.2 ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 4.3 กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาหรือสรรหาผู้บริหาร เพื่อเตรียมทดแทนผู้ที่พ้นตำแหน่ง อย่างน้อย 2 คน
- 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 กรณีไม่เป็นไปตามความหมายให้ดำเนินการดังนี้
 - 4.9.1 ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
 - 4.9.2 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน หรือ
 - 4.9.3 สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

5. การรายงานผล

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีหน้าที่ติดตามความคืบหน้าและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับ 1 และ 2 ต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบเป็นระยะ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง