

**บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)**  
**นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)**



บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ได้กำหนดนโยบายการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยบริษัทมีแผนการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สำคัญทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น ให้ความเห็น รวมถึงจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารอื่นในตำแหน่งสำคัญ (C-Level) และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

#### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบจากการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ
2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าในเชิงรุก โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับหัวหน้าขึ้นไปหรือบุคลากรจากภายนอก
3. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญ หากผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือตำแหน่งว่างลงด้วยเหตุอื่น
4. เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์
5. เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพ เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงาน พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนา และปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

#### **ผู้เกี่ยวข้อง**

1. สายบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล, คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัทให้ทำหน้าที่ในการดูแลนโยบายฉบับนี้ว่าได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง
2. พนักงานทุกท่านในเครือของกลุ่มบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่มีทักษะความสามารถ และความพร้อม

#### **ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์**

บริษัทมีระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ในตำแหน่งงานระดับบริหารที่สำคัญของบริษัทให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถเป็นมืออาชีพ ผ่านคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในการสรรหา/คัดเลือก โดยได้วางแผนสืบทอดตำแหน่งงานตามระดับพนักงาน ดังนี้

##### **1. ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารอื่นในตำแหน่งสำคัญ (C-Level)**

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้กำหนดคุณสมบัติ และนโยบายการสรรหาผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารอื่นในตำแหน่งสำคัญ (C-Level) โดยพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งไม่ต่ำกว่า 3 คนจากภายในองค์กร 2 คน และจากภายนอกองค์กร 1 คน สำหรับบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นคนเก่ง และมีความสามารถได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินความพร้อมสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น ระดับผลการปฏิบัติงาน ระดับศักยภาพ อายุตัว อายุงาน การศึกษา และความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมในการที่จะดำรงตำแหน่งนั้นๆ ได้ทันที เมื่อตำแหน่งสำคัญว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ โดยไม่จำกัด เพศ ศาสนา เชื้อชาติ

คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารอื่นในตำแหน่งสำคัญ (C-Level) มีดังนี้

1. การศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท ขึ้นไป
2. มีประสบการณ์ในการบริหารงานในองค์กรขนาดใหญ่และดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสายงานขององค์กรขึ้นไป ไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. มีความเป็นผู้นำ และสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกว้างไกล
4. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านธุรกิจอาหาร รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
5. มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการองค์กร
6. มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว สุขุม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมีเสถียรภาพในสถานการณ์ที่ซับซ้อน
7. มีความสามารถและทักษะในการบริหารความเสี่ยงองค์กร
8. มีความเข้าใจในด้านการเงินและการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี

ทั้งนี้บริษัทได้กำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมและการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่อาจมีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารอื่นในตำแหน่งสำคัญ (C-Level) ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการประเมินคุณสมบัติว่าผู้บริหารรายดังกล่าวเหมาะสมที่จะมาสืบทอดตำแหน่งหรือไม่ ในกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินบริษัทมีระบบให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดได้

## 2. ระดับผู้บริหาร

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับรองประธานสายขึ้นไปว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ทั้งนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทในด้านกลยุทธ์บริษัท นโยบาย แผนการลงทุน แผนงาน การขยายตัวของธุรกิจ
- 2.2 ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 2.3 กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนเมื่อมีตำแหน่งว่างลง
- 2.4 สรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้าก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
- 2.5 กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- 2.6 คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
- 2.7 ประเมินผลงานและศักยภาพของพนักงานโดยใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
- 2.8 ระบุพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งจากกลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพ โดยจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมเรียนรู้งานและกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง ทั้งนี้ผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งควรมีมากกว่า 1 คน ในกรณีที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญ

2.9 พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้

- ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
- พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
- สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้นและมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัท

ทั้งนี้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะมีการทบทวนหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแผนการสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปีตามสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป โดยจะพิจารณาทิศทางการดำเนินธุรกิจและสภาวะแวดล้อมในอนาคตประกอบ และรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบ