

# แนวปฏิบัติที่ดี สำหรับคณะกรรมการ เกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งและ การกำกับดูแลการบริหารบุคลากร



Guideline on Succession Planning  
and People Management

# สารบัญ

- 03      บทนำ
- 04      รายงานคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2563
- 05      ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
- 08      ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

---

## แนวปฏิบัติ 1 กระบวนการกำกับดูแล

- 09      1.1 คณะกรรมการชุดย่อยที่ได้รับมอบหมาย
- 10      1.2 หน่วยงานสนับสนุน

---

## แนวปฏิบัติ 2 การประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- 11      2.1 การประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 13      2.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 17      2.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

---

## แนวปฏิบัติ 3 การบริหารบุคลากร

- 19      3.1 การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 21      3.2 การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน

---

## แนวปฏิบัติ 4 การกำกับดูแลด้านสิทธิมนุษยชน

- 23      4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติ
- 24      4.2 การบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชน

---

## ภาคผนวก

- 26      1. ตัวอย่างแบบประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 28      2. ตัวอย่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 31      3. ประเด็นที่คณะกรรมการใช้ในการพิจารณาวางแผนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

---

## เอกสารอ้างอิง

© 2020 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

# บทนำ

ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะสนับสนุนให้การปรับตัวดังกล่าวประสบผลสำเร็จ การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human capital risks and opportunities) จึงเป็นหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นด้านการสืบทอดตำแหน่งของบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักที่จะทำให้องค์กรมีทุนด้านบุคลากรที่จำเป็นและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

เดิมนั้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) อาจมุ่งไปที่ตำแหน่งของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง แต่ความสำเร็จขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยังคงอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของบุคลากรในแต่ละระดับด้วย ระบบการสืบทอดตำแหน่งในปัจจุบันจึงควรครอบคลุมถึงตำแหน่งที่สำคัญอื่น ๆ ด้วย

แนวปฏิบัติที่ดีฉบับนี้จึงได้ถูกจัดทำขึ้นโดยมุ่งหวังให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการบุคลากร ซึ่งเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการ เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจ รวมถึงเป็นความเสี่ยงสำคัญขององค์กร เนื่องจากองค์กรอาจสูญเสียโอกาสทางธุรกิจจากความไม่พร้อมของบุคลากร นอกจากนี้ยังมุ่งนำเสนอประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนเนื่องจากเกี่ยวข้องกับสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่อุปทาน อันเป็นประเด็นที่ทวีความสำคัญในปัจจุบัน อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะเป็นปัจจัยทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียด้วย

## • สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •





## รายนามคณะทำงานพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2563

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะทำงาน)
2. นายสรพี สุจริตกุล ที่ปรึกษาสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 

นางสินีนานฎ	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายพรชัย	ถาวรนนท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศลุม	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
4. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
 

นางศรีกัญญา	ยาทิพย์	รองเลขาธิการ
นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน
5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน
 

นางวรรณรณ	ธรรมาภูมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ
6. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน
 

นายยุทธ	วรฉัตรธาร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นายวีรศักดิ์	โฆสิตไพศาล	ประธานกรรมการ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)
นางภัทริยา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท
 

นางกอบบุญ	ศรีชัย	เลขานุการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทโยภาศ	เลขานุการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขานุการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
8. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน)
 

นางศรินันท์	กิตติเวทวงศ์	รองกรรมการผู้อำนวยการ - Knowledge (Research & Development and Curriculum & Facilitators)
นางวีวรรณ	มันนากินันท์	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Research & Development
นายธนกร	พรรัตนานุกุล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นางสาววิไลทิพย์	วัฒนวิชัยกุล	CG Supervisor – Research & Development
นายอภิลาภ	เผ่าภิญโญ	Senior CG Analyst – Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



# หลักการสำคัญ

(Key Principles)

## ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญ ตลอดจนกรอบการบริหารบุคลากรถือเป็นหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการที่ต้องกำกับดูแล โดยอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรองข้อมูลและเสนอแนวทางให้คณะกรรมการเห็นชอบ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.1)
- 2 คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอจากฝ่ายจัดการและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.2)
- 3 คณะกรรมการควรมีการพิจารณาระยะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยดำเนินการและรายงานต่อคณะกรรมการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.2)
- 4 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของกรรมการผู้จัดการใหญ่อย่างโปร่งใส โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1)
- 5 คณะกรรมการควรพิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนที่จูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว รวมถึงการแข่งขันในด้านต่าง ๆ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1)
- 6 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ รูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัท และสื่อสารผลการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มรับทราบอย่างเปิดเผย (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)
- 7 คณะกรรมการควรดูแลให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Management and key positions) เพื่อความมั่นคงและความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.3)
- 8 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการระบบการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ที่อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่งและพนักงานทั้งองค์กร โดยวางแผนและกำหนดโครงสร้างการพัฒนาที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ตามความต้องการขององค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
- 9 คณะกรรมการควรดูแลให้โครงสร้าง นโยบาย รูปแบบ และวิธีพิจารณาในการจ่ายค่าตอบแทนของบุคลากรเป็นธรรม เหมาะสม และจูงใจ สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคลและผลการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาว รวมทั้งมีการสื่อสารให้เป็นที่รับทราบ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2)

- 10 คณะกรรมการควรวางรากฐานให้การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานขององค์กร โดยยึดหลักปฏิบัติ ตามกฎหมายและมาตรฐานสากล เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และเคารพสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 4.1)
- 11 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และติดตามความคืบหน้า รวมถึงให้มีการเปิดเผยผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณชนรับทราบ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 4.2)



ส่วนที่ 2



# แนวปฏิบัติ (Guidelines)



# แนวปฏิบัติ 1 | กระบวนการกำกับดูแล (Governance Procedure)

การกำกับดูแลการวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (บางบริษัทอาจใช้คำว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือ กรรมการผู้จัดการ) และผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญ ตลอดจนกรอบการบริหารบุคลากรภายในองค์กร ถือเป็นหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการ คณะกรรมการจึงควรวางระบบและโครงสร้างการกำกับดูแลที่เหมาะสม โดยอาจมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดย่อยเป็นผู้ทำหน้าที่ที่กลั่นกรองก่อน รวมทั้งควรมั่นใจว่าจะได้รับข้อมูลที่เพียงพอจากฝ่ายจัดการ และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 1.1 คณะกรรมการชุดย่อยที่ได้รับมอบหมาย (Designated Committee)

ในการกำกับดูแลเรื่องการสืบทอดตำแหน่งและการบริหารบุคลากร คณะกรรมการอาจพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยให้ทำหน้าที่พิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูลและเสนอแนวทางพิจารณาให้คณะกรรมการเห็นชอบ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร ตัวอย่างเช่น

### 1.1.1 คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee)

1.1.1.1 คณะกรรมการสรรหาคือคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทที่คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งขึ้นเพื่อมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการติดตามดูแลและกลั่นกรองกระบวนการสรรหาและสืบทอดตำแหน่งของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียถึงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความต่อเนื่อง สอดรับกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจ และสภาวะแวดล้อมในอนาคตขององค์กร

1.1.1.2 ในกรณีที่คณะกรรมการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าคณะกรรมการสรรหามีความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรและทักษะของบุคลากรที่จำเป็นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร

(บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหา โปรดดู **แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการสรรหา, สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560**)

### 1.1.2 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee)

1.1.2.1 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนคือคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทที่คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งขึ้นเพื่อมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทบทวนและนำเสนอรูปแบบ ตลอดจนโครงสร้างและหลักเกณฑ์การพิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรขององค์กรในภาพรวม โดยเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้

- 1.1.2.2 ในกรณีที่คณะกรรมการมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนากรอบแนวทางและสร้างกลไกในการพิจารณาค่าตอบแทนที่ชัดเจนเพื่อให้บริษัทสามารถรักษาและกระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานและมีส่วนร่วมกับฝ่ายจัดการในการวางแผนเพื่อส่งเสริมศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและทิศทางกลยุทธ์ (บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน โปรดดู **แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน, สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560**)

## 1.2 หน่วยงานสนับสนุน (Board Supporting Functions)

นอกเหนือจากการวางระบบและโครงสร้างในระดับคณะกรรมการแล้ว การที่คณะกรรมการจะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนทั้งด้านข้อมูลและการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1.2.1 หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource department)

- 1.2.1.1 หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการกำกับดูแลด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารบุคลากร เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีข้อมูลบุคลากรทุกด้าน และเป็นหน่วยงานที่ต้องนำนโยบายที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้ไปผลักดันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของหน่วยงานนี้ด้วย
- 1.2.1.2 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการพิจารณาวาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอโดยอาจพิจารณาผ่านการประชุมของคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งมีหน้าที่กั่นกรองก่อนรายงานเพื่อให้คณะกรรมการได้พิจารณาข้อมูลสำคัญและความก้าวหน้าในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.2.1.3 คณะกรรมการอาจมอบหมายให้เลขานุการบริษัทหรือหัวหน้าหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการชุดย่อยที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสรรหา หรือคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน โดยเลขานุการของคณะกรรมการชุดย่อยมีหน้าที่สำคัญในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการและการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้เลขานุการบริษัทช่วยสนับสนุนงานบางส่วนเพื่อให้การดูแลเรื่องกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การจัดหาข้อมูลที่เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การประสานงานเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมในวาระการประชุมต่าง ๆ หรือการจัดนัดพบนอกเหนือจากการประชุม ในบางกรณี คณะกรรมการอาจขอให้เลขานุการบริษัทจัดหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพื่อให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการเพิ่มเติม เป็นต้น

## แนวปฏิบัติ 2 | การประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (CEO Evaluation & Succession Planning)

กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรที่ต้องทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร คณะกรรมการจึงต้องให้ความสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำหน้าที่หลักด้านนี้ให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารงานจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา

### 2.1 การประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO Evaluation)

#### 2.1.1 ขั้นตอนการประเมิน (Evaluation process)

- 2.1.1.1 คณะกรรมการสรรหาและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมักถูกมอบหมายจากคณะกรรมการเพื่อร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์และทำการประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ ก่อนที่จะนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา หรือในกรณีที่ไม่มีกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการอาจแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
- 2.1.1.2 คณะกรรมการทุกท่านไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรมีบทบาทร่วมกันในการพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลงานและค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ประธานกรรมการควรทำหน้าที่สื่อสารให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบเป็นการล่วงหน้า
- 2.1.1.3 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้เป็นประจำทุกปี โดยแบ่งเวลาการประเมินออกเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว นอกจากนี้ อาจเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการได้มีโอกาสแสดงความเห็นต่อการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ร่วมด้วย
- 2.1.1.4 คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทำการประเมินตนเองก่อนเบื้องต้น ในด้านต่าง ๆ เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ ผลประกอบการทางด้านการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ เป็นต้น เพื่อเป็นการรับฟังมุมมองของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งจะทำการประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับทั้งจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
- 2.1.1.5 ประธานกรรมการหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายควรเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารผลการประเมิน รวมทั้งประเด็นที่อาจต้องปรับปรุงหรือสิ่งที่คาดหวังเพิ่มเติมให้กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้รับทราบเพื่อพัฒนาต่อไป

2.1.1.6 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยหลักการและกระบวนการประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ไว้ในรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้นรับทราบว่า คณะกรรมการมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่อย่างสม่ำเสมอ

## 2.1.2 เกณฑ์การประเมิน (Evaluation criteria)

2.1.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานในรูปของดัชนีวัดผลที่สะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวม รวมถึงแนวปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนในอุตสาหกรรมเดียวกันและ / หรือที่มีขนาดใกล้เคียงกัน

2.1.2.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งจะผลักดันให้กรรมการผู้จัดการใหญ่มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลในระยะยาวและความยั่งยืนของกิจการมากขึ้น

2.1.2.3 นอกเหนือจากการประเมินในส่วนของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาประเมินทักษะด้านอื่น ๆ ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลในการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่สืบทอดตำแหน่งได้อีกด้วย

*(ตัวอย่างแบบประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ โปรดดูภาคผนวก 1)*

## 2.1.3 ค่าตอบแทน (Compensation)

คณะกรรมการควรกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร อย่างไรก็ตาม สำหรับโครงสร้างและเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินแล้ว คณะกรรมการควรจะพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ อันได้แก่ สัดส่วนและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่ไม่เหมาะสมและแนวทางในการลดความเสี่ยง เช่น การจัดทำเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน (Performance measure) การกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน (Payment structure) ที่สามารถลดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงจนเกินไป เช่น การใช้ deferral payments หรือการใช้ claw back เป็นต้น

## ตัวอย่างรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่

<b>ค่าตอบแทนประจำ</b> (Base salary)	<p>เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น ซึ่งไม่ควรแปรผันตามผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นจึงควรกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้มีสัดส่วนระหว่างค่าตอบแทนคงที่ (Fixed compensation) และค่าตอบแทนผันแปร (Variable compensation) อย่างเหมาะสม เนื่องจากหากกำหนดค่าตอบแทนคงที่สูงเกินไปจะส่งผลให้แรงจูงใจในการสร้างผลการดำเนินงานลดลง</p>
<b>ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานระยะสั้น</b> (Short-term incentives)	<p>โบนัส ซึ่งโดยทั่วไปจะจ่ายเป็นรายปี โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจของกรรมการผู้จัดการใหญ่กับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะพิจารณาในช่วงเวลา 1 ปี</p>
<b>ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานระยะยาว</b> (Long-term incentives)	<p>หุ้น หรือเงินสดที่จ่ายโดยเชื่อมโยงกับมูลค่าเพิ่มของผู้ถือหุ้นในระยะยาว ซึ่งค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานระยะยาวอาจจะจ่ายเป็นรายปี แต่อาจยังไม่สามารถรับรู้มูลค่ารวมที่แท้จริงได้อย่างแน่ชัดจนกว่าเวลาจะผ่านพ้นไปนานสักระยะหนึ่ง เช่น การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลัก Balanced Scorecard</p>
<b>สิทธิประโยชน์</b> (Benefits)	<p>สิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานต่าง ๆ รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่ให้สำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารโดยเฉพาะ</p>

ที่มา : แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee Best Practice Guideline), สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560

## 2.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO Succession Planning)

### 2.2.1 วัตถุประสงค์และความสำคัญ (Importance)

- 2.2.1.1 การสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทางให้กับองค์กร เนื่องจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ถือเป็นผู้นำในการบริหารจัดการบริษัทตามที่คณะกรรมการมอบหมาย ซึ่งต้องเป็นไปตามแผนงานหรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติอย่างซื่อสัตย์ สุจริตและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้น รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร
- 2.2.1.2 คณะกรรมการควรแน่ใจว่าองค์กรจะมีผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสามารถพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน มีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็วในอนาคต
- 2.2.1.3 คณะกรรมการไม่สามารถทำหน้าที่วางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่เพียงลำพัง แต่ต้องได้รับการสนับสนุนทั้งจากกรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบันและฝ่ายจัดการ

## การแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ในกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

คณะกรรมการ	กรรมการผู้จัดการใหญ่ปัจจุบัน	ฝ่ายจัดการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>มอบหมายหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการชุดย่อยในการช่วยกลั่นกรองและพิจารณา</li> <li>จัดให้เป็นวาระในที่ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นด้านการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการ</li> <li>ทบทวนกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี</li> <li>เปิดกว้างรับฟังมุมมองและความคิดเห็นจากหลายด้านซึ่งหมายรวมถึงผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย</li> <li>รักษาความหลากหลายของคณะกรรมการเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่รอบด้านในการทำหน้าที่วางแผนสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>ทำความรู้จักผู้บริหารระดับสูงของบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าร่วมกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง</li> <li>ให้การสนับสนุนคณะกรรมการในการเข้าถึงข้อมูลของผู้บริหารระดับสูง</li> <li>ให้คำแนะนำบุคคลที่เหมาะสมและช่วยคณะกรรมการในการเตรียมความพร้อมทางด้านทักษะของบุคคลที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมให้ข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับคุณสมบัติสำคัญที่กรรมการผู้จัดการใหญ่พึงมี</li> <li>ให้ข้อมูลที่คณะกรรมการต้องการเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน</li> </ul>

ที่มา : Success at the Top: CEO Evaluation and Succession, National Association of Corporate Directors (NACD), 2014

2.2.2 การกำหนดนโยบายสรรหาและคุณสมบัติที่เหมาะสม (Succession policy and appropriate competencies)

2.2.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความท้าทาย รูปแบบการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัท รวมถึงไม่กำหนดคุณสมบัติในลักษณะที่มีการเลือกปฏิบัติหรือกีดกันเป็นการเฉพาะเจาะจง เช่น เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น เว้นแต่มีความจำเป็นด้วยเหตุผลทางธุรกิจที่ยอมรับได้

- 2.2.2.2 คณะกรรมการสามารถกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมโดยพิจารณาให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น
- ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competencies)
  - ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ (Experience)
  - ความรู้ความเข้าใจการดำเนินธุรกิจและบริบทขององค์กร (Organizational knowledge)
  - คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes)
- 2.2.2.3 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมและการหมุนเวียนหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่อาจมีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง (Possible candidates) เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารองค์กรโดยรวม และเป็นการประเมินคุณสมบัติว่าผู้บริหารรายดังกล่าวเหมาะสมที่จะมาสืบทอดตำแหน่งหรือไม่
- 2.2.2.4 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการทบทวนเกณฑ์และรายงานผลการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งของกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี เนื่องจากคุณสมบัติที่เหมาะสมอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทขององค์กร โดยพิจารณาทิศทาง การดำเนินธุรกิจและสภาวะแวดล้อมในอนาคต รวมทั้งควรจัดให้มี Emergency candidate ที่สามารถทดแทนกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ตลอดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมในการรักษาการแทนในช่วงที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ทั้งนี้ สำหรับบริษัทขนาดเล็ก Emergency candidate มักจะเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าหนึ่งตำแหน่ง หรือเป็นกรรมการที่ถูกกำหนดให้มาทำหน้าที่แทนในกรณีดังกล่าว
- 2.2.3 การเริ่มต้นงาน (New CEO assimilation)
- 2.2.3.1 ภายหลังจากแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่คนใหม่ ควรกำหนดให้มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ที่กำลังจะพ้นตำแหน่ง และกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่กำหนดจะเข้ารับตำแหน่ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดงานและความคาดหวังต่าง ๆ เช่น รายละเอียดของการดำเนินธุรกิจ กระบวนการบริหารงาน ความคาดหวังของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง บุคลากร ผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งนักลงทุนสถาบัน เป็นต้น
- 2.2.3.2 ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่ามีความจำเป็นที่กรรมการผู้จัดการใหญ่เดิมควรทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาชั่วคราวให้กับกรรมการผู้จัดการใหญ่คนใหม่ เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความซับซ้อนของธุรกิจ ขนาดขององค์กร และความต่อเนื่องของการดำเนินกลยุทธ์ เป็นต้น คณะกรรมการควรกำหนดกรอบและสื่อสารเหตุผลความจำเป็นให้ชัดเจนเพื่อป้องกันผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการใหญ่คนใหม่
- 2.2.3.3 คณะกรรมการควรสื่อสารผลการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียรับทราบอย่างเป็นทางการ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของกระบวนการและเปิดโอกาสให้กรรมการผู้จัดการใหญ่คนใหม่ได้แสดงวิสัยทัศน์และเป้าหมาย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

## 2.2.4 การบริหารจัดการผู้สมัครรายอื่น (Candidate management)

- 2.2.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้สมัครรายอื่นโดยเฉพาะที่เป็นผู้บริหารภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีกับกรรมการผู้จัดการใหญ่คนใหม่
- 2.2.4.2 คณะกรรมการอาจพิจารณามอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้สมัครอื่นที่เป็นผู้บริหารระดับสูงเพิ่มเติม เนื่องจากผู้สมัครเหล่านี้ได้รับการพัฒนาศักยภาพมากขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่แล้ว
- 2.2.4.3 นอกจากนี้ คณะกรรมการควรพิจารณาและจัดการกับความคาดหวังของผู้ที่ไม่ได้รับคัดเลือกเพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญไป เช่น การพิจารณาตำแหน่งที่ดีขึ้นและเหมาะสมหรือการพิจารณาปรับค่าตอบแทนควบคู่กับมอบหมายงานใหม่ที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

### ตัวอย่างขั้นตอนการสรรหาและการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่



ที่มา : Success at the Top: CEO Evaluation and Succession, National Association of Corporate Directors (NACD), 2014 (ตัวอย่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่และประเด็นที่คณะกรรมการใช้ในการพิจารณาวางแผนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ โปรดดูภาคผนวก 2 และ 3)



## 2.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning of Management and Key Positions)

- 2.3.1 นอกเหนือจากตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการควรดูแลให้ระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งครอบคลุมถึงผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ซึ่งถือเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในยามที่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานหรือกำลังคนในตลาดหรือในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ
- 2.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการระบุตำแหน่งผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งสำคัญขององค์กรไว้ตั้งแต่ละองค์กรมีลักษณะและปัจจัยที่ใช้ในการระบุแตกต่างกัน เช่น โครงสร้างรายได้ ลักษณะการประกอบธุรกิจ สายการผลิต ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประเภทสินค้าหรือบริการของบริษัท รวมถึงตำแหน่งที่ต้องจัดให้มีตามกฎหมาย เป็นต้น
- 2.3.3 คณะกรรมการควรเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด เพื่อกำหนดหาวิธีการเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายการระบุคุณสมบัติที่จำเป็น การกำหนดขั้นตอนการสรรหาและพัฒนาจัดเตรียมบุคคล ตลอดจนการถ่ายโอนสืบทอดตำแหน่ง โดยกระบวนการนี้จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีระบบการประเมินและเปิดเผยข้อมูลตามแต่ที่จำเป็น โดยคณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการและรายงานให้คณะกรรมการรับทราบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 2.3.4 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานไว้ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีทัศนคติสอดคล้องและเหมาะสมกับค่านิยมขององค์กร และควรกำชับให้มีการประเมินทบทวนคุณสมบัติเป็นประจำอย่างน้อยทุกปี เพื่อปรับให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2.3.5 ในส่วนของการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งที่สำคัญ โดยเฉพาะตำแหน่งที่หาบุคลากรมาทดแทนยาก คณะกรรมการอาจให้คำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการในการเข้าถึงแหล่งสรรหาบุคลากรที่สำคัญได้ เช่น การขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือสถาบันฝึกวิชาชีพ เฉพาะทาง การจัดตั้งสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง การจัดให้มีนโยบาย Mid-career การแลกเปลี่ยนพนักงาน (Secondment program) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างองค์กร เป็นต้น
- 2.3.6 สำหรับในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการควรหาโอกาสทำความรู้จัก พร้อมทั้งกำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารเหล่านี้ เช่น การกำหนดนโยบายหมุนเวียนงาน (Rotation policy) หรือนโยบายการมอบหมายงานที่สำคัญให้ดำเนินการ (Project assignment) เป็นต้น

- 2.3.7 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญต่อคณะกรรมการเพื่อทราบเป็นระยะ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เช่นเดียวกับกรณีของกรรมการผู้จัดการใหญ่



## แนบปฏิบัติ 3 | การบริหารบุคลากร (People Management)

คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลให้องค์กรมีกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยพนักงานทุกระดับควรมีความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจที่เหมาะสม และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้กับองค์กร

### 3.1 การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

#### 3.1.1 กลยุทธ์การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูงในระยะยาว (Long-term talent strategy)

- 3.1.1.1 ในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับแผนการเติบโตในทุกด้าน ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรดูแลให้องค์กรมีระบบการจัดเตรียมบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจำนวนที่เพียงพอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในอนาคต ซึ่งอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม
- 3.1.1.2 คณะกรรมการควรดูแลและกำกับให้ฝ่ายจัดการมีการกำหนดกรอบในการบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Top talent) และพนักงานในตำแหน่งสำคัญ (Key position) เช่น ตำแหน่งที่ต้องจัดให้มีตามกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาแหล่งบุคลากรคุณภาพ (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Delegating) การพัฒนาคนเก่ง (Development) และการรักษาให้คงอยู่ (Retention)
- 3.1.1.3 คณะกรรมการควรตระหนักถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความต่อเนื่องของกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการจึงต้องกำกับดูแลให้มั่นใจว่า องค์กรมีระบบการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในเชิงรุกและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

## ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

### เกี่ยวกับพนักงาน

- พนักงานขาดทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
- พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ (Employee engagement)

### เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การปฏิบัติต่อบุคลากรโดยขาดหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณ
- ขาดแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานในตำแหน่งสำคัญ
- ขาดการเตรียมความพร้อมบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ (Pipeline)
- อัตราค่าจ้างที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรม ตลอดจนความสอดคล้องระหว่างการจ่ายผลตอบแทนและผลการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม
- สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่จูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ชื่อเสียงองค์กรไม่สามารถที่จะดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้
- การบริหารจัดการเกี่ยวกับการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing)
- กระบวนการว่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว (Contingent workers)

### เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก

- ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ (Globalization)
- ความคาดหวังของสหภาพแรงงาน
- ตลาดแรงงานที่มีมากขึ้น และความน่าสนใจของบริษัทคู่แข่งในตลาด

ที่มา : Adding Value: a Guide for Boards and HR Committees in Addressing Human Capital Risks and Opportunities, Ernst & Young, 2014

### 3.1.2 การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร (Career development)

3.1.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรมีกระบวนการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ โดยวางแผนและกำหนดโครงสร้างการพัฒนาที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับบนอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรที่จำเป็นและพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้

3.1.2.2 โดยทั่วไป คณะกรรมการอาจกำหนดนโยบายและรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ฝ่ายจัดการใช้เป็นกรอบในการนำไปบริหารจัดการ ทั้งนี้ รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรอาจประกอบด้วย การฝึกอบรม การเสริมสร้างผ่านประสบการณ์ เช่น การเพิ่มขอบเขตงาน ขอบเขตการตัดสินใจ และการหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นต้น การมอบหมายงานและให้ความเห็น เช่น การมอบโครงการให้บริหารจัดการ การโค้ช (Coaching) การให้คำแนะนำและปรึกษา (Mentoring) เป็นต้น

- 3.1.2.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าองค์กรมีนโยบายการหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความสามารถและเพิ่มประสบการณ์ด้านต่าง ๆ อันจะส่งผลให้มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามความต้องการของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องคำนึงถึงจำนวนบุคลากรและขนาดขององค์กรร่วมด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานปัจจุบันจะไม่ได้รับผลกระทบ
- 3.1.2.4 คณะกรรมการควรดูแลให้กรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีการมุ่งเน้นทักษะ ทั้งสองด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาและการสร้างองค์ความรู้ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ ในเนื้องาน (Hard skills) และ 2) ด้านการฝึกฝนและพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Soft skills) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และทำหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถมากขึ้น

## 3.2 การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation Architecture)

### 3.2.1 หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน (Overall criteria)

- 3.2.1.1 คณะกรรมการควรพิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กรที่เป็นธรรมและเหมาะสม รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือ ผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยอาจ มอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้กำหนดนโยบายและติดตามดูแล
- 3.2.1.2 คณะกรรมการควรตระหนักว่าความไม่เป็นธรรมและการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันในหลัก การจ่ายค่าตอบแทนย่อมมีผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงของบริษัทและอาจทำลายความไว้วางใจ ของผู้มีส่วนได้เสียและสังคม
- 3.2.1.3 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการสื่อสารให้รับทราบ เช่น

<b>ปัจจัยภายใน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละปี เช่น ผลประกอบการ กำไรสุทธิ และ EBITDA เป็นต้น</li> <li>• ขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลประเมินการปฏิบัติงานรายบุคคล(Performance-based pay) ที่เหมาะสมและเป็นธรรม</li> <li>• ความเท่าเทียมกันภายในองค์กรโดยพิจารณาจากค่างานระดับความรับผิดชอบและสภาพการทำงาน ที่ใกล้เคียงกันของคนในองค์กร</li> </ul>
<b>ปัจจัยภายนอก</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความเท่าเทียมเมื่อเทียบกับองค์กรภายนอก โดยประเมินเปรียบเทียบค่าตอบแทนกับหน่วยงานภายนอก ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน</li> <li>• ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อและดัชนีราคาผู้บริโภค เป็นต้น</li> </ul>

- 3.2.1.4 คณะกรรมการควรเห็นชอบในหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติ โครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ประเมิน ผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าว นอกจากนี้ คณะกรรมการควร ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในภาพกว้างและปัจจัยในการประเมินผลงาน สำหรับบุคลากรโดยรวมขององค์กรด้วย
- 3.2.1.5 คณะกรรมการอาจพิจารณาให้องค์กรมีการกำหนดแนวทางการให้สิทธิประโยชน์อื่น ๆ เพื่อ สร้างแรงจูงใจและความภักดีให้กับพนักงานที่ทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถผ่าน รูปแบบต่าง ๆ เช่น การจ่าย Variable Bonus การเสนอขายหลักทรัพย์ที่ออกใหม่ต่อกรรมการ หรือพนักงาน (Employee Stock Option Program: ESOP) โครงการสะสมหุ้นของพนักงาน บริษัทจดทะเบียน (Employee Joint Investment Program: EJIP) เป็นต้น
- 3.2.1.6 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรมีการปฏิบัติตามมาตรฐานการจ่ายค่าตอบแทน เช่น อัตราค่าจ้าง ขั้นต่ำ การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ประกอบด้วย ค่ารักษา พยาบาล ทุนการศึกษา ทุนให้กู้ยืมและอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เป็นต้น
- 3.2.1.7 คณะกรรมการควรกำชับให้ฝ่ายจัดการสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร จัดการเงิน การเลือกนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับช่วงอายุ หรือระดับความเสี่ยง
- 3.2.2 การกำหนดค่าตอบแทนในระยะยาว (Long-term compensation)
- 3.2.2.1 ในกรณีที่มีการพิจารณาแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาวให้กับบุคลากร คณะกรรมการต้องตระหนักถึงความเชื่อมโยงกับการวางแผนทางการเงินของบริษัท ซึ่งควรดูแลให้องค์กรวางแผนกำหนดงบประมาณการบริหารค่าตอบแทนในระยะยาว โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาวจากการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่น การขยายธุรกิจ อัตราการเติบโตของกำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีงบประมาณในการจ่ายค่าตอบแทนได้จริง
- 3.2.2.2 คณะกรรมการควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ โครงสร้างประชากร (Demography) และการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูล ประกอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนในระยะยาว เนื่องจากปัจจัย ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต และทำให้อัตราส่วนของบุคลากร ในการดำเนินกิจการเปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการกำหนดค่าตอบแทนในระยะยาว ที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน
- 3.2.2.3 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการพิจารณาแนวโน้มความต้องการของพนักงานรุ่นใหม่ เพื่อเลือกรูปแบบจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ระยะยาวมีความยืดหยุ่นและสอดคล้อง กับความพึงพอใจของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

## แบบปฏิบัติ 4 | การกำกับดูแลด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Governance)

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรยึดหลักสิทธิมนุษยชนสากลบนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียม เพื่อดูแลบุคคลากรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมสังคม ชุมชน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานของบริษัท

### 4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติ (Policies and Practices)

- 4.1.1 สิทธิมนุษยชนเป็นสิทธิและเสรีภาพขั้นพื้นฐานสำหรับทุกคนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเป็นธรรม และความเสมอภาค การดำเนินงานที่ละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น การใช้แรงงานเด็กหรือการบังคับใช้แรงงานภายในห่วงโซ่อุปทาน การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การก่อกวนทางสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของประชาชน เป็นต้น ย่อมส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากการกระทำดังกล่าวอาจกระทบต่อความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของบริษัท
- 4.1.2 คณะกรรมการควรวางรากฐานให้การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานขององค์กร โดยยึดหลักปฏิบัติตามหลักการด้านสิทธิมนุษยชนที่ระบุไว้ในกฎหมายและเป็นมาตรฐานในระดับสากล เช่น ปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (Universal Declaration of Human Rights: UDHR) หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติ (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: UNGP) เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และเคารพสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยคณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการจัดทำเป็นนโยบายและสื่อสารให้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 4.1.3 คณะกรรมการควรกำหนดให้การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงาน โดยเคารพกฎหมายท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยม ในการปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่ายจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงหลีกเลี่ยงการมีส่วนเกี่ยวข้องในการละเมิดสิทธิมนุษยชนทั้งในการดำเนินงานของบริษัทโดยตรงหรือโดยอ้อมผ่านคู่ค้า เป็นต้น พร้อมทั้งทำหน้าที่ผลักดันเจตนารมณ์ดังกล่าวโดยอาจจัดทำเป็นนโยบาย เพื่อให้พนักงาน คู่ค้าและผู้ปฏิบัติงานในนามของบริษัทใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจภายในห่วงโซ่อุปทาน เช่น ในส่วนของการดำเนินงานของคู่ค้าหรือผู้รับเหมา องค์กรควรมีการกำหนดนโยบาย กระบวนการประเมินและการตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งก่อนการสรรหาและระหว่างการทำงานตามสัญญา ตลอดจนกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงต่อการละเมิดสิทธิมนุษยชนของกลุ่มคู่ค้า เป็นต้น

## 4.2 การบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Management System)

- 4.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้องค์กรมีการนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และติดตามดูแลให้มีการสื่อสารและปฏิบัติตาม
- 4.2.2 คณะกรรมการควรพิจารณาให้ประเด็นความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนเป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยการพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจากการดำเนินธุรกิจอย่างจริงจัง

ตัวอย่างความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน	
<b>ความเสี่ยงด้านรูปแบบธุรกิจ (Business model risks)</b>	บริษัทที่ต้องการผลิตสินค้าจำนวนมากในเวลาจำกัด อาจเป็นการจูงใจให้คู่ค้าเพิ่มกำลังการผลิต โดยเร่งการทำงานล่วงเวลาหรือไม่คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของแรงงาน
<b>ความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business relationship risks)</b>	บริษัทที่มีการร่วมทุนกับหน่วยงานในประเทศที่มีปัญหาสิทธิมนุษยชน อาจเกิดกรณีความเสี่ยงที่หน่วยงานเหล่านั้นจะก่อปัญหาเรื่องการละเมิดสิทธิมนุษยชนได้ เช่น การละเมิดและบุกรุกพื้นที่ของคนท้องถิ่น เป็นต้น
<b>ความเสี่ยงในบริบทการดำเนินงาน (Operating context risks)</b>	บริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งหรือมีปัญหาในการบังคับใช้กฎหมายอาจมีแนวโน้มของการละเมิดสิทธิมนุษยชนจากสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นนั้น
<b>ความเสี่ยงด้านแรงงาน (Workforce risks)</b>	บริษัทที่มีสัดส่วนที่มีนัยสำคัญของแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะต่ำในกระบวนการดำเนินงานหรือห่วงโซ่อุปทานของตน อาจเอื้อให้เกิดจากการใช้แรงงานผิดกฎหมายหรือไม่เป็นธรรม ตลอดจนละเมิดสิทธิที่สำคัญ เช่น สิทธิในการทำงานและได้รับค่าจ้างที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ สิทธิในการมีอิสรภาพจากการเลือกปฏิบัติ สิทธิความเท่าเทียมกันทางกฎหมาย เป็นต้น

ที่มา : Business and Human Rights: a Five-Step Guide for Company Boards, Equality and Human Rights Commission, 2016



- 4.2.3 คณะกรรมการควรติดตามความคืบหน้าในการนำนโยบายไปปฏิบัติของฝ่ายจัดการ ตลอดจนพิจารณาผลการประเมินความเสี่ยงทางด้านสิทธิมนุษยชนและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยฝ่ายจัดการควรมีการรายงานการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรให้คณะกรรมการรับทราบโดยตรง รวมถึงมีการเปิดเผยผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณชนรับทราบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชน เช่น เปิดเผยข้อมูลในเว็บไซต์หรือรายงานความยั่งยืนของบริษัท เป็นต้น
- 4.2.4 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการจัดให้มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่ผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทสามารถเข้าถึงได้ และมีกระบวนการพิจารณา รวมถึงหาทางเยียวยาแก้ไขที่โปร่งใสและเป็นธรรม



## ภาคผนวก

### ภาคผนวก 1 ตัวอย่างแบบประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่

#### แบบประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่

##### 1. การประเมินภาพรวม (Overall Assessment)

โปรดให้คะแนนระดับ 1 - 5 (น้อยที่สุด – มากที่สุด) ต่อการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามความเห็นของท่านในแต่ละหัวข้อ

__ความซื่อตรง (Integrity)	__วิสัยทัศน์ (Vision)
__ความเป็นผู้นำ (Leadership)	__การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)
__ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial result)	__การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)
__การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources and diversity)	__การสื่อสาร (Communication)
__ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น (Shareholder relations)	__ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ (Board relations)

##### 2. การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Strategic Planning & Risk Management)

ตามแผนกลยุทธ์ในปัจจุบัน โปรดให้คะแนนระดับ 1 - 5 (น้อยที่สุด – มากที่สุด) ต่อความมีประสิทธิภาพของกรรมการผู้จัดการใหญ่ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจและการบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนกลยุทธ์ (Strategy) 1. _____	ความเสี่ยง (Risk) 1. _____
แผนกลยุทธ์ (Strategy) 2. _____	ความเสี่ยง (Risk) 2. _____

##### 3. ผลประกอบการทางการเงินและการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท (Corporate Financial and Business Performance)

โปรดให้คะแนนระดับ 1 - 5 (น้อยที่สุด – มากที่สุด) ต่อการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามความเห็นของท่านในแต่ละหัวข้อเมื่อพิจารณาเทียบกับผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ดัชนีวัดผลที่กำหนดไว้ (Key Performance Indicators: KPIs)

###### 3.1 ผลประกอบการทางการเงิน

__สินทรัพย์ (รวมอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return On Assets : ROA))	__กำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share : EPS)	__อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity : ROE)
__อัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุนเพื่อการดำเนินงาน (Return on Invested Capital : ROIC)	__กระแสเงินสด (Cash flow)	__การควบคุมค่าใช้จ่าย (Containment of expenses)
	__รายได้ (Growth in sales / Revenue)	__การจ่ายเงินปันผล (Dividend payment)
__กำไร (Earnings)	__ผลตอบแทนการลงทุนโดยรวม (Total Shareholder Return : TSR)	__ราคาหุ้น (Stock price)

### แบบประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่

#### 3.2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

__การพัฒนาธุรกิจ (Business development)	__นวัตกรรม (Innovation)	__ความสามารถในการแข่งขัน (Competition)
__การปฏิบัติตามกฎหมาย (Legal compliance)	__คุณภาพสินค้า (Product quality)	__คุณภาพการให้บริการ (Service quality)
__ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction and loyalty)	__ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental compliance and practices)	__ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Health and safety)
__ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Reputation)	__ความสัมพันธ์กับชุมชน (Community engagement)	__การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human capital)

#### 4. โอกาสในการพัฒนา (Opportunities for CEO Development)

โปรดแนะนำโอกาสในการพัฒนาสำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายกลยุทธ์ที่กำหนด

#### 5. คะแนนการประเมินในภาพรวม (Overall Rating of the CEO)

โปรดให้คะแนนความพึงพอใจและความเห็นต่อการเป็นผู้นำของกรรมการผู้จัดการใหญ่ในภาพรวม

จุดแข็ง (Strengths) \_\_\_\_\_

สิ่งที่ควรปรับปรุง (Areas for improvement) \_\_\_\_\_

#### 6. ความท้าทายสำคัญในปีต่อไป (Key Challenges in the Year to Come)

โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้าทายสำคัญที่บริษัทต้องเผชิญและความสามารถของกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่ท่านเชื่อว่าจะสามารถทำให้บริษัทพร้อมรับกับความท้าทายดังกล่าว

ที่มา : Success at the Top: CEO Evaluation and Succession, National Association of Corporate Directors (NACD), 2014

## ภาคผนวก 2 ตัวอย่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมาธิการผู้จัดการใหญ่

### ตัวอย่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมาธิการผู้จัดการใหญ่

#### กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Process)

1. กำหนดหลักเกณฑ์หรือคุณสมบัติของผู้สืบทอดตำแหน่งกรรมาธิการผู้จัดการใหญ่
  - พิจารณาความท้าทายที่บริษัทจะต้องเผชิญใน 5-10 ปี
  - ระบุคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความท้าทายเหล่านั้น
  - พัฒนาระบบการประเมินผลผู้สมัครตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
2. ระบุผู้สมัครที่อาจมีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง (Possible candidates)
  - คณะกรรมการและกรรมาธิการผู้จัดการใหญ่พิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่งร่วมกันโดยพิจารณาจากคนภายในและคนภายนอกองค์กร
  - กระบวนการประเมินสามารถทำได้หลายรูปแบบ
    - ประเมินคนภายใน เช่น การมอบหมายงานในตำแหน่งสำคัญ การให้ทำโครงการพิเศษ
    - ประเมินคนภายนอก เช่น การแสดงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร
3. ประเมินความสามารถและศักยภาพของผู้ที่อาจมีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง
  - คณะกรรมการและกรรมาธิการผู้จัดการใหญ่ประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครหรือว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคน
  - ให้คะแนนผู้สมัครหรือว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนร่วมกัน
  - คณะกรรมการร่วมตรวจสอบการประเมินและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
    - สรุปความคิดเห็นที่มีต่อผู้สมัครหรือว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละคนร่วมกัน
    - พิจารณามุมมองต่อผู้สมัครหรือว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งที่แตกต่างกัน
    - ระบุคุณสมบัติที่จำเป็นต้องพิจารณาเพิ่มเติมของแต่ละคน
4. จัดทำแผนพัฒนา
  - เพื่อเตรียมความพร้อมบุคคลที่มีความเป็นไปได้ในการสืบทอดตำแหน่ง
  - เพื่อประเมินเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง
5. ทบทวนความก้าวหน้า
  - ประเมินเพิ่มเติมและสรุปความเป็นไปได้ในการสืบทอดตำแหน่ง
    - ระบุข้อมูลผู้สมัครหรือว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งที่พัฒนาขึ้น
    - ระบุการพัฒนาที่ยังต้องเพิ่มเติมอีก
  - เข้าสู่กระบวนการประเมินผลอย่างจริงจังเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม

## ตัวอย่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

### กระบวนการประเมินผล (Evaluation Process)

วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาข้อมูลเชิงลึกและศักยภาพของผู้ที่อาจมีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งการประเมินผลควรพิจารณาวิสัยทัศน์ต่อความท้าทายที่องค์กรและกรรมการผู้จัดการใหญ่ต้องเผชิญและรับมือเพื่อการเจริญเติบโตและความสำเร็จของบริษัท โดยการประเมินผลประกอบด้วยสองส่วน

1. การให้คะแนน (Rating)
2. สรุปความคิดเห็นในภาพรวม (Overall conclusions) พิจารณาจากศักยภาพ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการสืบทอดตำแหน่ง โดยอาจจะระบุข้อสังเกตที่สำคัญและข้อมูลที่ต้องการทราบเพิ่มเติมจากผู้สมัคร รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา

### แบบประเมินผล

#### ระดับคะแนน

- 5 หมายถึง ดีเยี่ยม - มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์ และแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างชัดเจน
- 4 หมายถึง ดี - มีความชำนาญ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลักดันให้บุคคลอื่นสร้างคุณค่าได้
- 3 หมายถึง พอใช้ - มีความสามารถ แต่ไม่ได้มีความแตกต่างหรือได้เปรียบบุคคลอื่น
- 2 หมายถึง ยังต้องได้รับการพัฒนา - ต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจพัฒนาผ่านประสบการณ์ ฝีมือ หรือการฝึกอบรม
- 1 หมายถึง จำกัด - มีจุดอ่อนที่อาจเป็นอุปสรรคในการประสบความสำเร็จในตำแหน่ง ซึ่งอาจปรับปรุงได้ยาก

#### รายละเอียดผู้สมัคร

ชื่อสมัคร \_\_\_\_\_

ชื่อผู้ประเมิน \_\_\_\_\_

วันที่ \_\_\_\_\_

#### 1. ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal values)

ค่านิยมหลัก \_\_\_\_\_

ความซื่อตรง \_\_\_\_\_

#### 2. แรงจูงใจ (Motivation)

ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ \_\_\_\_\_

จิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) \_\_\_\_\_

ความมั่นคงทางอารมณ์ \_\_\_\_\_

#### 3. กระบวนการแก้ไขปัญหา

(Thinking and problem solving)

สมรรถนะ \_\_\_\_\_

การคิดเชิงกลยุทธ์ \_\_\_\_\_

การแก้ไขปัญหา \_\_\_\_\_

การตัดสินใจ \_\_\_\_\_

#### 4. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal)

มนุษยสัมพันธ์ \_\_\_\_\_

การทำงานเป็นทีม \_\_\_\_\_

### ตัวอย่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

#### 5. ภาวะผู้นำ (Leadership)

วิสัยทัศน์เพื่อองค์กร \_\_\_\_\_

อิทธิพลต่อพนักงาน \_\_\_\_\_

การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงขององค์กร \_\_\_\_\_

ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ \_\_\_\_\_

#### 6. การจัดการธุรกิจ (Business management)

ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ \_\_\_\_\_

ความรู้และความชำนาญด้านธุรกิจ \_\_\_\_\_

ความสามารถในการเพิ่มรายได้ \_\_\_\_\_

การควบคุมและสนับสนุนธุรกิจ \_\_\_\_\_

#### ความคิดเห็นในภาพรวม

1. ความสามารถในภาพรวมในฐานะที่เป็นผู้บริหาร \_\_\_\_\_

2. ระยะเวลาที่ผู้สมัครพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ปัจจุบัน \_\_\_\_\_ 1-2 ปี \_\_\_\_\_ 3-4 ปี \_\_\_\_\_ 5-10 ปี \_\_\_\_\_ ไม่เหมาะสม \_\_\_\_\_

3. จุดแข็งของผู้สมัคร หากได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ \_\_\_\_\_

4. จุดอ่อนของผู้สมัคร หากได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ \_\_\_\_\_

5. ข้อมูลที่ต้องการรับทราบเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้สมัคร \_\_\_\_\_

6. ข้อเสนอแนะต่อผู้สมัครเพื่อพัฒนาเพิ่มเติม \_\_\_\_\_

ที่มา : Sample CEO Succession Process, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017

### ภาคผนวก 3 ประเด็นที่คณะกรรมการใช้ในการพิจารณาวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

ข้อ	คำถาม
1	เป้าหมายและทิศทางตามกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวคืออะไร เช่น
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายในการลงทุน ตลาดใหม่ สินค้าใหม่</li> <li>ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจ</li> <li>ความท้าทายและแรงกดดันสำคัญที่ต้องเผชิญ</li> <li>ความเสี่ยงและโอกาสสำคัญ</li> <li>ทิศทางผลตอบแทนการลงทุนของบริษัท</li> <li>พันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัท</li> </ul>
2	ผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ปัจจุบันเป็นอย่างไร มีช่องว่างที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร
3	คุณสมบัติสำคัญในการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ใหม่คืออะไร เช่น
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่สำคัญ</li> <li>รูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร</li> <li>ประสบการณ์ในพื้นที่หรือภูมิภาคที่มีการดำเนินธุรกิจ</li> <li>มุมมองและวิธีการวางแผนงานต่อกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว</li> <li>ลักษณะนิสัยและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ</li> <li>ความเข้าใจในบริบท สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>
4	คุณสมบัติเชิงลึกของผู้ที่มีศักยภาพภายในองค์กร (Internal Talent) เป็นอย่างไร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีผู้บริหารภายในองค์กรที่มีแนวโน้มเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือไม่</li> <li>มีกระบวนการในการคัดเลือก รักษา และพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพภายในองค์กรหรือไม่</li> </ul>
5	มีการพิจารณาผู้ที่มีศักยภาพจากภายนอก (External Talent) หรือไม่
	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการเทียบเทียบคุณสมบัติสำคัญที่องค์กรต้องการกับผู้ที่มีศักยภาพจากภายนอกหรือไม่</li> <li>มีการเปรียบเทียบข้อมูลของผู้บริหารภายในกับผู้ที่มีศักยภาพจากภายนอกหรือไม่</li> </ul>

ข้อ	คำถาม
6	มีประเด็นด้านค่าตอบแทนที่ต้องพิจารณาหรือไม่
	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการเปรียบเทียบเงินเดือนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทกับกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่</li> <li>แนวทางในการเสนอค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพเป็นอย่างไร</li> </ul>
7	ประเด็นที่ควรพิจารณาในการประชุมพิเศษและการเปลี่ยนผ่านกรรมการผู้จัดการใหญ่
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการในการประชุมพิเศษและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่ทั้งจากภายในและภายนอกเป็นอย่างไร</li> <li>กระบวนการในการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นอย่างไร</li> <li>กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรในตำแหน่งสำคัญของบริษัทพร้อมที่จะให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือไม่</li> <li>มีบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กรรมการผู้จัดการใหญ่หรือไม่</li> <li>อะไรคือเรื่องเร่งด่วน (Quick win) ที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ต้องทำให้สำเร็จ</li> </ul>

ที่มา : NACD Nominating and Governance Committee Chair and Risk Oversight Advisory Councils: CEO Succession Planning, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017



## เอกสารอ้างอิง

---

1. Adding Value: a Guide for Boards and HR Committees in Addressing Human Capital Risks and Opportunities, Ernst & Young, 2014
2. Business and Human Rights: A Five-Step Guide for Company Boards, Equality and Human Rights Commission, 2016
3. CEO Succession Planning: the CEO's Critical Role, Spencer Stuart, 2017
4. Corporate Culture: Is Your Board Accountable?, Russell Reynolds Associates, 2019
5. NACD Nominating and Governance Committee Chair and Risk Oversight Advisory Councils: CEO Succession Planning, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017
6. Navigating the Future of Business and Human Rights, The United Nations Global Compact (UNGC), 2019
7. NYSE: Corporate Governance Guide, New York Stock Exchange (NYSE), 2014
8. Sample CEO Succession Process, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017
9. Success at the Top: CEO Evaluation and Succession, National Association of Corporate Directors (NACD), 2014
10. The Board and Long-Term Value Creation, National Association of Corporate Directors (NACD), 2015
11. The Compensation Committee's Role in the Oversight of Talent Development, National Association of Corporate Directors (NACD), 2016
12. The Last Act of a Great CEO, Harvard Business Review, 2009
13. แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee Best Practice Guideline), สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560
14. แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee Best Practice Guideline), สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560
15. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560



Thai Institute of Directors

## Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,  
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok  
10210, Thailand



Phone : (66) 2955 1155



Fax: (66) 2955 1156 - 57



[www.thai-iod.com](http://www.thai-iod.com)