

คู่มือการสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)
และกรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Skills Matrix)
บริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

1. วัตถุประสงค์ (Purpose)

บริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ตระหนักถึงความสำคัญของการมีผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และคุณธรรมในการบริหารธุรกิจ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

บริษัทจึงกำหนด **คู่มือการสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO)** และ **กรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Skills Matrix)** เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือก ประเมิน และแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) มีความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) แนวปฏิบัติของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) การกำกับดูแลกิจการ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environmental, Social and Governance: ESG) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

คู่มือฉบับนี้เป็นแนวปฏิบัติภายใต้นโยบายว่าด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของบริษัท ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ในกรณีที่ข้อความในคู่มือฉบับนี้ขัดหรือแย้งกับนโยบายดังกล่าว ให้ถือนโยบายว่าด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่งและมติคณะกรรมการบริษัทเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ของคู่มือฉบับนี้ ได้แก่

1. กำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้มีมาตรฐาน
2. กำหนดกรอบคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท
3. สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee: NRC) ในการพิจารณาผู้สมัครอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน
4. สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต
5. สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าบริษัทมีระบบการสรรหาผู้บริหารสูงสุดที่เป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

2. ขอบเขต (Scope)

คู่มือฉบับนี้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก ประเมิน แต่งตั้ง และทบทวนคุณสมบัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท โดยครอบคลุมทั้งกรณีการแต่งตั้งผู้บริหารจากภายในองค์กร (Internal Candidate) และผู้สมัครจากภายนอกองค์กร (External Candidate)

คู่มือฉบับนี้ใช้บังคับกับการสรรหาในกรณี ดังต่อไปนี้

- การแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารคนใหม่
- การแต่งตั้งผู้รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Acting CEO)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (CEO Succession Planning)
- การประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (CEO Successor Readiness)
- การพิจารณาผู้บริหารระดับสูงที่มีศักยภาพ (High Potential Executive) เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารในอนาคต

ทั้งนี้ คู่มือฉบับนี้ให้ใช้ร่วมกับนโยบายว่าด้วยแผนการสืบทอดตำแหน่ง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล นโยบายบริหารความเสี่ยง นโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล นโยบายค่าตอบแทนผู้บริหาร และนโยบายการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืนของบริษัท ตลอดจนกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและมติคณะกรรมการบริษัทที่เกี่ยวข้อง

3. หลักการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Principles)

บริษัทกำหนดให้การสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นกระบวนการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ โดยยึดถือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังต่อไปนี้

3.1 ความโปร่งใส (Transparency)

บริษัทดำเนินการสรรหาโดยกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน วิธีการประเมิน และเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายและหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลกำหนด

3.2 ความเป็นธรรม (Fairness)

บริษัทให้โอกาสผู้สมัครทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง โดยไม่เลือกปฏิบัติด้วยเหตุแห่งเพศ เพศสภาพ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความพิการ หรือปัจจัยส่วนบุคคลอื่นใด

3.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ผู้บริหาร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการสรรหาให้เป็นไปตามคู่มือฉบับนี้ รวมทั้งรักษาความลับของข้อมูลผู้สมัครและผลการประเมิน

3.4 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Accountability)

การแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พร้อมทั้งสามารถอธิบายเหตุผลและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกได้อย่างเหมาะสม

3.5 คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity and Ethics)

ผู้สมัครต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท ตลอดจนมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนภายใต้หลัก ESG

3.6 การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

กรรมการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาซึ่งมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้สมัคร ต้องเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว และงดเว้นการมีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อให้กระบวนการสรรหาเป็นไปด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

3.7 การรักษาความลับ (Confidentiality)

ข้อมูลของผู้สมัคร เอกสารประกอบการพิจารณา ผลการประเมิน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหา ถือเป็นข้อมูลลับของบริษัท ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรักษาความลับ และใช้ข้อมูลดังกล่าวเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์ในการสรรหาและแต่งตั้งเท่านั้น

3.8 สถานะของผู้สืบทอดตำแหน่ง

การได้รับการระบุชื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ผู้สืบทอดสำรอง หรือผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง ไม่ก่อให้เกิดสิทธิ ข้อผูกพัน หรือคำรับรองว่าบุคคลดังกล่าวจะได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ทั้งนี้ บุคคลดังกล่าวต้องผ่านกระบวนการประเมินตามคู่มือฉบับนี้ และการแต่งตั้งต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ ความพร้อม และประโยชน์สูงสุดของบริษัท ณ เวลาที่พิจารณา

4. บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities)

4.1 คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และกำกับดูแลกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. พิจารณานุมัติคุณสมบัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
3. พิจารณานุมัติการแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
4. กำกับดูแลให้กระบวนการสรรหาเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
5. กำกับดูแลให้บริษัทมีแผนสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารทั้งในกรณีปกติและกรณีฉุกเฉิน
6. รับทราบและทบทวนรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง ระดับความพร้อม และผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
7. พิจารณาแต่งตั้งผู้รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหารในกรณีจำเป็น
8. กำหนดหรืออนุมัติหลักเกณฑ์การประเมินผล ค่าตอบแทน เงินไขการจ้าง และขอบเขตอำนาจของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
9. กำกับดูแลการส่งมอบงานและติดตามผลในช่วงเปลี่ยนผ่านตำแหน่ง

4.2 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee : NRC)

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่ดำเนินการสรรหาและประเมินผู้สมัคร โดยมีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
2. กำหนดคุณสมบัติและ CEO Skills Matrix
3. กำหนดระดับความพร้อมและช่องว่างด้านสมรรถนะของผู้สืบทอดแต่ละราย
4. กำกับดูแลการจัดทำและติดตามแผนพัฒนารายบุคคล
5. ทบทวนรายชื่อและความพร้อมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
7. ดำเนินกระบวนการสรรหา ประเมิน ตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง (Reference Check)
8. และเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการบริษัท

4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department)

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่สนับสนุนกระบวนการสรรหา โดยมีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลผู้สมัคร
2. ประสานงานการสัมภาษณ์
3. จัดทำเอกสารประกอบการประชุม
4. จัดเก็บข้อมูลเป็นความลับ
5. จัดทำรายงานผลการประเมิน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่สนับสนุนคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยจัดทำฐานข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่ง ประวัติผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินศักยภาพ ช่องว่างด้านสมรรถนะ แผนพัฒนาบุคคล และรายงานความก้าวหน้า ทั้งนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีอำนาจคัดเลือกหรือรับรอง ผู้สมัครแทนคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

5. แนวทางการสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer Recruitment Process)

บริษัทกำหนดให้การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นกระบวนการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ โดยพิจารณาผู้สมัครจากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรตามหลักความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ และความเหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท

5.1 หลักการสรรหา

การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้องดำเนินการภายใต้หลักการ ดังต่อไปนี้

1. ความโปร่งใส (Transparency)
2. ความเป็นธรรม (Fairness)
3. ความสามารถเป็นหลัก (Merit-Based Selection)
4. ความหลากหลาย (Diversity)
5. การรักษาความลับ (Confidentiality)
6. การหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)

5.2 ขั้นตอนการสรรหา

เมื่อมีความจำเป็นต้องสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ทบทวนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ ความเสี่ยง และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
2. ตรวจสอบรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งหลัก ผู้สืบทอดสำรอง และระดับความพร้อมตามแผนสืบทอดตำแหน่งฉบับล่าสุด
3. พิจารณาผู้สมัครภายในที่มีความพร้อมตามเกณฑ์

4. พิจารณาความจำเป็นในการสรรหาผู้สมัครภายนอก เมื่อไม่มีผู้สมัครภายในที่พร้อม หรือเมื่อการเปรียบเทียบกับผู้สมัครภายนอกเป็นประโยชน์ต่อบริษัท
5. กำหนด CEO Profile และนำหลักคะแนนก่อนเปิดเผยแพร่รายชื่อหรือเริ่มประเมินผู้สมัคร
6. ประเมินผู้สมัครทุกรายด้วยเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
7. ตรวจสอบประวัติ ข้อมูลอ้างอิง ผลประโยชน์ทับซ้อน และลักษณะต้องห้าม
8. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจัดทำรายงานเปรียบเทียบและเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท
9. คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้ง
10. จัดทำแผนส่งมอบงาน การเริ่มปฏิบัติงาน และการติดตามผล

บริษัทจัดระดับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างน้อยดังต่อไปนี้

1. พร้อมดำรงตำแหน่งได้ทันที (Ready Now)
2. พร้อมภายใน 1–2 ปี (Ready in 1–2 Years)
3. พร้อมภายใน 3–5 ปี (Ready in 3–5 Years)
4. อยู่ระหว่างการประเมินหรือยังไม่พร้อม (Under Assessment/Not Ready)

การจัดระดับต้องอ้างอิงผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ CEO Skills Matrix ประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ คุณธรรม และความคืบหน้าตามแผนพัฒนารายบุคคล โดยต้องมีเอกสารและเหตุผลรองรับ

5.3 การแต่งตั้งผู้รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหารกรณีฉุกเฉิน

กรณีตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลงกะทันหัน หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ไม่ว่าชั่วคราวหรือถาวร ให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารในระดับใกล้เคียงหรือระดับรองลงมา ซึ่งมีคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และความพร้อมเหมาะสม และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

การแต่งตั้งผู้รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นมาตรการชั่วคราวและไม่ถือเป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นการถาวร ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทต้องกำหนดระยะเวลาการรักษาการ ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การรายงาน และข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รักษาการไว้อย่างชัดเจนในมติแต่งตั้ง

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกประธานเจ้าหน้าที่บริหารการตามคู่มือฉบับนี้โดยไม่ชักช้า และเสนอผลการสรรหาให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาภายในกรอบเวลาที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด

ในกรณีจำเป็น คณะกรรมการบริษัทอาจแต่งตั้งผู้บริหารรายอื่นหรือกำหนดกลไกการบริหารงานชั่วคราวเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจ การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจที่สำคัญของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

6. หลักเกณฑ์การสรรหาและคุณสมบัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Recruitment Criteria and Qualifications)

บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ได้รับการแต่งตั้งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมที่เหมาะสมในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมทั้งสามารถบริหารธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในหัวข้อ 6.1–6.7 ดังต่อไปนี้

6.1 คุณสมบัติทั่วไป (General Qualifications)

ผู้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้องมีคุณสมบัติทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และยึดมั่นในจริยธรรมทางธุรกิจ
2. มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน และบริหารจัดการวิกฤตได้อย่างเหมาะสม
5. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตในระยะยาว
6. มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
7. ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย ข้อบังคับของบริษัท หรือข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล

6.2 คุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์ (Education and Professional Experience)

ผู้สมัครควรมีคุณวุฒิและประสบการณ์ที่เหมาะสม ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือมีคุณวุฒิและประสบการณ์ที่คณะกรรมการเห็นว่าเหมาะสม
2. มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือมีประสบการณ์เทียบเท่า
3. มีประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร การบริหารผลประกอบการ และการสร้างการเติบโตของธุรกิจ
4. มีความรู้ด้านการเงิน การลงทุน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการ
5. มีประสบการณ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) การบริหารโครงการเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาธุรกิจใหม่
6. หากมีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

6.3 คุณสมบัติด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)

ผู้สมัครต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำองค์กร และสามารถ

1. กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน
2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร
3. สร้างแรงจูงใจ พัฒนา และบริหารทีมผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม นวัตกรรม และการทำงานเป็นทีม
5. บริหารการเปลี่ยนแปลงและรับมือกับความไม่แน่นอนทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กรในระยะยาว
7. พัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่และสนับสนุนแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

6.4 คุณสมบัติด้านธรรมาภิบาล จริยธรรม และ ESG (Governance, Ethics and Sustainability)

ผู้สมัครต้องมีความเข้าใจและยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
2. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้
3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) และการต่อต้านการทุจริต
4. มีความเข้าใจหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ (Environmental, Social and Governance: ESG)
5. คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในการตัดสินใจ
6. สนับสนุนการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

6.5 คุณสมบัติด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Technology, Innovation and Transformation)

ผู้สมัครควรมีศักยภาพในการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านในยุคดิจิทัล โดยสามารถ

1. กำหนดกลยุทธ์ด้าน Digital Transformation ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ
2. ประยุกต์ใช้ข้อมูล (Data) และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
3. สนับสนุนการนำนวัตกรรม AI ระบบอัตโนมัติ (Automation) และเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาธุรกิจ
4. ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การเรียนรู้ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
5. บริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการคุ้มครองข้อมูล
6. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

6.6 คุณสมบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล (Regulatory Qualifications)

ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือผู้ถูกศาลสั่งให้เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถ
3. ไม่เคยถูกเพิกถอนสิทธิในการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารตามกฎหมาย
4. ไม่เคยมีประวัติการกระทำความผิดที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส หรือจริยธรรมในการบริหารกิจการ
5. สามารถเปิดเผยข้อมูลส่วนได้เสียหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน
6. ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และข้อกำหนดของบริษัท

6.7 คุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Preferred Qualifications)

นอกเหนือจากคุณสมบัติขั้นต่ำตามข้อ 6.1–6.6 บริษัทอาจพิจารณาคูณสมบัติเพิ่มเติมของผู้สมัคร เพื่อใช้ประกอบการเปรียบเทียบในกรณีที่มีผู้สมัครหลายรายที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน โดยคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ได้แก่

1. มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่ง CEO, President, Managing Director หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนหรือบริษัทขนาดใหญ่
2. มีประสบการณ์ในการกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Transformation)
3. มีประสบการณ์ด้านการควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions: M&A) การร่วมลงทุน (Joint Venture) หรือการขยายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ
4. มีประสบการณ์ในการระดมทุน การบริหารความสัมพันธ์กับนักลงทุน (Investor Relations) หรือการทำงานกับบริษัทจดทะเบียน
5. มีความรู้หรือประสบการณ์ด้าน Digital Transformation, Artificial Intelligence (AI), Data Analytics หรือเทคโนโลยีดิจิทัล
6. มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรภายใต้แนวคิด ESG และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
7. ผ่านการอบรมหลักสูตรด้านกรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับ เช่น หลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) หรือหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้อง
8. มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

หมายเหตุ: คุณสมบัติในข้อนี้เป็นปัจจัยสนับสนุนการพิจารณา มิใช่คุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครทุกคนต้องมี

6.8 คุณสมบัติที่เป็นเหตุให้ไม่สามารถรับการพิจารณา (Disqualifications)

เพื่อรักษามาตรฐานด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือขององค์กร บริษัทจะไม่พิจารณาผู้สมัครที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย
2. เคยถูกพิพากษาถึงที่สุดในคดีทุจริต คดีฉ้อโกง คดีอาญาที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์สุจริต หรือความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน เว้นแต่เป็นความผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
3. เคยถูกเพิกถอนสิทธิในการดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้บริหารระดับสูงตามกฎหมาย
4. ปกปิดข้อมูลสำคัญหรือให้ข้อมูลอันเป็นเท็จในการสมัครหรือระหว่างกระบวนการสรรหา
5. มีผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท และไม่สามารถจัดการหรือเปิดเผยได้อย่างเหมาะสม
6. มีประวัติการกระทำผิดด้านจริยธรรม การทุจริต หรือการฝ่าฝืนหลักธรรมาภิบาลอย่างร้ายแรง
7. มีพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ของบริษัท
8. ไม่ผ่านการตรวจสอบประวัติ (Background Check) หรือการตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง (Reference Check)

หมายเหตุ: หากตรวจสอบพบลักษณะดังกล่าวในภายหลัง บริษัทมีสิทธิยุติกระบวนการสรรหา หรือทบทวนการแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ของบริษัทและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6.9 การประเมินคุณสมบัติของผู้สมัคร (Candidate Qualification Assessment)

เพื่อให้การสรรหาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นมาตรฐานเดียวกัน บริษัทกำหนดให้ผู้สมัครทุกคนต้องผ่านการประเมินคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ในข้อ 6.1–6.8 ก่อนเข้าสู่การประเมินสมรรถนะตาม **บทที่ 7 กรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Skills Matrix)**

การประเมินดำเนินการโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน (NRC) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจาก

- ประวัติการศึกษาและประสบการณ์
- ประวัติการทำงานและผลงานที่ผ่านมา
- ผลการสัมภาษณ์
- การตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง (Reference Check)
- การตรวจสอบประวัติ (Background Check)
- การเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest Declaration)

คณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นต่อไปนี้

1. ความครบถ้วนของคุณสมบัติตามข้อ 6.1–6.8
2. ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบริษัท
3. ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ความเหมาะสมกับแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
5. ความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. ความพร้อมในการเข้าสู่การประเมินตาม CEO Skills Matrix

ผู้สมัครที่ผ่านการประเมินในบทนี้ จะเข้าสู่ **บทที่ 7 CEO Skills Matrix** เพื่อประเมินสมรรถนะเชิงลึก โดยผลการประเมินจะใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งต่อไป

7. กรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer Skills Matrix)

7.1 วัตถุประสงค์ของ CEO Skills Matrix บริษัทกำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer Skills Matrix) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินศักยภาพ ความพร้อม และความเหมาะสมของผู้สมัครให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท

CEO Skills Matrix เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหา พัฒนา และวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) โดยมุ่งเน้นให้บริษัทสามารถคัดเลือกผู้บริหารที่มีสมรรถนะครบถ้วนในการกำหนดกลยุทธ์ บริหารความเสี่ยง สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ผลการประเมินตาม CEO Skills Matrix จะใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee: NRC) ก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป

7.2 Strategic Leadership

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถของผู้สมัครในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

พฤติกรรมที่คาดหวัง

ผู้สมัครควรสามารถ

- กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจน
- กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- วิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมและการแข่งขัน
- บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

วิธีประเมิน

- Executive Interview
- Board Interview
- Strategic Case Study
- ผลงานที่ผ่านมา

7.3 Financial Acumen

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการบริหารด้านการเงิน การลงทุน และการสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้น

พฤติกรรมที่คาดหวัง

- เข้าใจงบการเงิน
- วิเคราะห์ผลประกอบการ
- จัดสรรเงินลงทุน
- บริหารกระแสเงินสด
- เพิ่มมูลค่ากิจการ

วิธีประเมิน

- Interview
- Business Case
- Track Record

7.4 Business Acumen

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการบริหารธุรกิจและสร้างการเติบโต

พฤติกรรมที่คาดหวัง

- เข้าใจ Business Model
- เข้าใจลูกค้า
- เข้าใจตลาด
- วิเคราะห์คู่แข่ง
- สร้าง New Business

7.5 Digital & Technology

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ขับเคลื่อนองค์กร

พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Digital Transformation
- AI
- Automation
- Data Analytics
- Cybersecurity
- Technology Roadmap

7.6 Risk & Governance

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ
พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Enterprise Risk Management
- Internal Control
- Compliance
- Corporate Governance
- ESG
- Crisis Management

7.7 Leadership & People

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Leadership
- Coaching
- Talent Development
- Succession Planning
- Employee Engagement
- Culture Building

7.8 Stakeholder Management

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Shareholder
- Investor
- Customer
- Supplier
- Government
- Community

7.9 Innovation

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Innovation
- Continuous Improvement
- Creativity
- Business Transformation
- New Business Development

7.10 Communication

วัตถุประสงค์ ประเมินความสามารถด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Public Speaking
- Crisis Communication
- Negotiation
- Presentation
- Executive Communication

7.11 Ethics & Integrity

วัตถุประสงค์ ประเมินความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความรับผิดชอบในการบริหารองค์กร
พฤติกรรมที่คาดหวัง

- Integrity
- Transparency
- Accountability
- Compliance
- Ethical Leadership
- Anti-Corruption

7.12 สรุปกรอบการประเมิน CEO Skills Matrix

เพื่อให้การประเมินเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน บริษัทกำหนดให้ใช้กรอบทักษะทั้ง 10 ด้านในการประเมินผู้สมัครทุกคน โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนสามารถกำหนดน้ำหนักคะแนน (Weighting) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ ผลการประเมินจะใช้ประกอบการพิจารณาร่วมกับคุณสมบัติในบทที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ และข้อมูลอ้างอิง เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

8. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน CEO Skills Matrix (CEO Skills Matrix Assessment Methodology)

บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน CEO Skills Matrix เพื่อให้การพิจารณาผู้สมัครเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และใช้มาตรฐานเดียวกัน โดยผลการประเมินจะใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee: NRC) ก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

8.1 หลักการประเมิน (Assessment Principles) การประเมินผู้สมัครจะยึดหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ประเมินจากหลักฐานและข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้
2. ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันสำหรับผู้สมัครทุกราย
3. พิจารณาความเหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และแผนธุรกิจของบริษัท
4. พิจารณาทั้งความรู้ ประสบการณ์ พฤติกรรม และศักยภาพในการบริหารองค์กร
5. รักษาความลับของข้อมูลผู้สมัครตลอดกระบวนการสรรหา
6. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ประเมิน

8.2 วิธีการประเมิน (Assessment Methods) ผู้สมัครแต่ละรายต้องได้รับการประเมินอย่างน้อยด้วยวิธีดังต่อไปนี้ เว้นแต่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีมติให้ยกเว้นวิธีใดโดยระบุเหตุผลไว้ในรายงานการประชุม

วิธีการประเมิน	วัตถุประสงค์
Executive Interview	ประเมินภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
Competency-Based Interview	ประเมินพฤติกรรมตาม CEO Skills Matrix
Business Case Presentation	ประเมินการวิเคราะห์และการตัดสินใจ
Reference Check	ตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง
Background Check	ตรวจสอบประวัติ ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล

คณะกรรมการอาจใช้เครื่องมือประเมินอื่นเพิ่มเติมได้ เช่น แบบประเมินภาวะผู้นำ การประเมินศักยภาพ หรือการประเมินโดยที่ปรึกษาอิสระ

8.3 ระดับคะแนน (Rating Scale) ใช้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
5	Excellent	มีความเชี่ยวชาญระดับสูง เป็นผู้นำองค์กรได้อย่างโดดเด่น
4	Very Good	มีความสามารถสูง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	Good	มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ และสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้
2	Fair	ยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ
1	Poor	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

8.4 น้ำหนักคะแนน (Weighting) บริษัทกำหนดน้ำหนักคะแนนของ CEO Skills Matrix ดังนี้

Competency	Weight (%)
Strategic Leadership	20
Financial Acumen	15
Business Acumen	15
Digital & Technology	10
Risk & Governance	10
Leadership & People	10
Stakeholder Management	5
Innovation	5
Communication	5
Ethics & Integrity	5
รวม	100

หมายเหตุ: คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนอาจปรับสัดส่วนคะแนนให้เหมาะสมกับบริบทและกลยุทธ์ของบริษัทในแต่ละช่วงเวลา โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท อย่างไรก็ตาม น้ำหนักคะแนนต้องกำหนดและได้รับความเห็นชอบก่อนเริ่มประเมินผู้สมัคร และต้องใช้กับผู้สมัครทุกรายในกระบวนการเดียวกันโดยเท่าเทียมกัน การเปลี่ยนแปลงน้ำหนักคะแนนภายหลังทราบผลการประเมินหรือข้อมูลเฉพาะของผู้สมัครรายใดไม่อาจกระทำได้ เว้นแต่เริ่มกระบวนการประเมินใหม่และใช้เกณฑ์ที่แก้ไขกับผู้สมัครทุกราย

8.5 เกณฑ์การผ่านการประเมิน (Passing Criteria) ผู้สมัครจะถือว่าผ่านการประเมินเมื่อมีคุณสมบัติครบถ้วน ดังต่อไปนี้

1. ผ่านการประเมินคุณสมบัติตามบทที่ 6
2. ได้คะแนนรวมจาก CEO Skills Matrix ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
3. ได้คะแนนในหัวข้อ **Strategic Leadership, Leadership & People** และ **Ethics & Integrity** ไม่ต่ำกว่าระดับ 4
4. ผ่านการตรวจสอบประวัติ (Background Check)
5. ผ่านการตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง (Reference Check)
6. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ในกรณีที่ไม่มีผู้สมัครรายใดผ่านเกณฑ์ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนอาจเสนอให้ดำเนินการสรรหาใหม่ หรือเสนอผู้สมัครที่มีคะแนนใกล้เคียงเกณฑ์พร้อมเหตุผล ความเสี่ยง และแผนพัฒนาที่ชัดเจนต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ การผ่อนผันเกณฑ์ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทและบันทึกเหตุผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

8.6 การสรุปผลการประเมิน (Assessment Summary)

หลังจากการประเมินเสร็จสิ้น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะจัดทำรายงานสรุปผลการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย

- คะแนนรายด้านของ CEO Skills Matrix
- ผลการสัมภาษณ์
- ผลการนำเสนอวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจ (ถ้ามี)
- ผลการตรวจสอบประวัติและข้อมูลอ้างอิง
- ข้อสังเกต จุดแข็ง และประเด็นที่ควรพัฒนา
- ความเห็นของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณา

รายงานดังกล่าวถือเป็นเอกสารลับของบริษัท และจัดเก็บตามนโยบายการรักษาความลับและการจัดเก็บเอกสารของบริษัท

8.7 การทบทวนหลักเกณฑ์การประเมิน (Review of Assessment Criteria)

บริษัทจะทบทวนหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน และน้ำหนักคะแนนของ CEO Skills Matrix อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เช่น

- กลยุทธ์องค์กร
- โครงสร้างธุรกิจ
- กฎหมายและข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล
- หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

9. การแต่งตั้ง การเปิดเผยข้อมูล และการเก็บรักษาเอกสาร (Appointment, Disclosure and Record Management)

ภายหลังจากที่ผู้สมัครผ่านการประเมินคุณสมบัติและการประเมินตามกรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Skills Matrix) แล้ว บริษัทจะดำเนินการแต่งตั้ง การเปิดเผยข้อมูล และการจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้กระบวนการดังกล่าวเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

9.1 การแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Appointment of the Chief Executive Officer)

เมื่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee: NRC) ได้ดำเนินการสรรหา ประเมิน และคัดเลือกผู้สมัครเรียบร้อยแล้ว ให้จัดทำรายงานสรุปผลการประเมิน พร้อมความเห็นและข้อเสนอแนะ เสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้ง

การแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้องดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเสนอรายงานผลการประเมิน พร้อมเหตุผลประกอบการคัดเลือกต่อคณะกรรมการบริษัท
2. คณะกรรมการบริษัทพิจารณาคูณสมบัติ ผลการประเมิน และความเหมาะสมของผู้สมัคร โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินธุรกิจของบริษัท
3. การแต่งตั้งต้องได้รับมติอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัท
4. เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว บริษัทจะดำเนินการจัดทำหนังสือแต่งตั้ง สัญญาจ้างงาน หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของบริษัท
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการประสานงานด้านการเริ่มปฏิบัติงาน (Onboarding) และการส่งมอบงาน (Transition Plan) เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9.2 การเปิดเผยข้อมูล (Disclosure)

บริษัทจะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ความโปร่งใส และผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเปิดเผยข้อมูลอาจดำเนินการผ่านช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. ระบบการเปิดเผยข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กรณีที่บริษัทมีหน้าที่ต้องเปิดเผย)
2. แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีและรายงานประจำปี (56-1 One Report)
3. เว็บไซต์ของบริษัท
4. รายงานการกำกับดูแลกิจการของบริษัท (Corporate Governance Report)
5. หนังสือแจ้งผู้ถือหุ้น หรือเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้อง
6. การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อแจ้งให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ

ข้อมูลที่เปิดเผยควรประกอบด้วย

- ชื่อและตำแหน่งของผู้ได้รับการแต่งตั้ง
- วันที่มีผลการแต่งตั้ง
- ประวัติการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยสังเขป
- เหตุผลหรือความเหมาะสมในการแต่งตั้ง (ตามความเหมาะสม)
- ข้อมูลอื่นที่กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแลกำหนด

ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลต้องไม่กระทบต่อข้อมูลส่วนบุคคล ความลับทางธุรกิจ หรือข้อมูลที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทหรือผู้สมัคร

9.3 การเก็บรักษาเอกสารและข้อมูล (Record Management and Confidentiality)

บริษัทกำหนดให้เอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหา การประเมิน และการแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นข้อมูลลับของบริษัท และต้องได้รับการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ปลอดภัย และสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้

เอกสารที่ต้องจัดเก็บ ได้แก่

1. เอกสารสมัครงานและประวัติผู้สมัคร
2. แบบประเมินคุณสมบัติและ CEO Skills Matrix
3. แบบบันทึกการสัมภาษณ์
4. รายงานผลการประเมินของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
5. รายงานการตรวจสอบประวัติ (Background Check)
6. รายงานการตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง (Reference Check)
7. หนังสือรับรองการเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest Declaration)
8. รายงานการประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
9. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้ง
10. หนังสือแต่งตั้ง สัญญาจ้าง และเอกสารประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง

การจัดเก็บเอกสารให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- จัดเก็บในระบบที่มีมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ทั้งในรูปแบบเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์
- กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงเฉพาะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ
- จัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และนโยบายของบริษัท
- จัดเก็บเอกสารตามระยะเวลาที่กำหนดในนโยบายการจัดเก็บเอกสารของบริษัท หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการจัดเก็บ ให้ดำเนินการทำลายเอกสารหรือข้อมูลด้วยวิธีที่ปลอดภัย และสามารถป้องกันการนำข้อมูลกลับมาใช้ได้

9.4 การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality)

ข้อมูลของผู้สมัครและผลการประเมินถือเป็นข้อมูลลับของบริษัท ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาทุกฝ่ายต้องรักษาความลับ และไม่นำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเปิดเผยแก่บุคคลภายนอก เว้นแต่เป็นการเปิดเผยตามกฎหมาย หรือได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจของบริษัท

ผู้ที่มีสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล ได้แก่

- คณะกรรมการบริษัท
- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- ประธานกรรมการบริษัท (ตามความจำเป็น)
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ตรวจสอบภายนอกที่ได้รับมอบหมาย
- หน่วยงานกำกับดูแลตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้ที่ได้รับสิทธิ์เข้าถึงข้อมูลต้องปฏิบัติตามนโยบายการรักษาความลับของบริษัท และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

9.5 การรายงานและการติดตามผล (Reporting and Follow-up)

ภายหลังการแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานในช่วงเริ่มต้นของการดำรงตำแหน่ง เพื่อประเมินความเหมาะสมของการแต่งตั้งและสนับสนุนการปรับตัวของผู้บริหาร

การติดตามผลอาจครอบคลุมประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด
2. ความสามารถในการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับผู้บริหารและพนักงาน
3. การขับเคลื่อนกลยุทธ์และโครงการสำคัญของบริษัท
4. การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล จรรยาบรรณธุรกิจ และนโยบายของบริษัท
5. ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ผลการติดตามอาจนำไปใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และการทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต

10. การทบทวนและปรับปรุงคู่มือ (Review and Revision of the Manual)

บริษัทตระหนักว่าการสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น บริษัทจึงกำหนดให้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือการสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Skills Matrix) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร กฎหมาย หลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

10.1 วัตถุประสงค์ของการทบทวนคู่มือ

การทบทวนคู่มือมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้คู่มือมีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
2. เพื่อให้กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล
3. เพื่อให้กรอบ CEO Skills Matrix สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท
4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหาและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)
5. เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

10.2 การทบทวนคู่มือ

บริษัทกำหนดให้มีการทบทวนคู่มืออย่างน้อย **ปีละหนึ่งครั้ง** หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เช่น

1. การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ของบริษัท
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
3. การแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล
4. การเปลี่ยนแปลงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
5. ผลการประเมินจากการตรวจสอบภายใน การตรวจประเมินด้านบรรษัทภิบาล หรือข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริษัท

นอกจากการทบทวนคู่มือแล้ว คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนต้องทบทวนรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ระดับความพร้อม ผลการประเมินศักยภาพ ความก้าวหน้าตามแผนพัฒนารายบุคคล รายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง และแผนรองรับกรณีฉุกเฉิน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญที่อาจกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารงาน และรายงานผลการทบทวนพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบหรือพิจารณาอนุมัติ แล้วแต่กรณี

10.3 ผู้รับผิดชอบในการทบทวน

การทบทวนและปรับปรุงคู่มืออยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ

- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee: NRC)
 - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Department)
- โดยอาจประสานงานกับ
- คณะกรรมการบริษัท
 - ฝ่ายกฎหมาย
 - ฝ่ายกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)
 - ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
 - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

10.4 ขั้นตอนการทบทวนและปรับปรุง

การทบทวนคู่มือให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. รวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. ทบทวนกฎหมาย หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
3. ประเมินความเหมาะสมของหลักเกณฑ์การสรรหา คุณสมบัติ และ CEO Skills Matrix
4. จัดทำร่างการปรับปรุงคู่มือ
5. เสนอคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนพิจารณา
6. เสนอคณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
7. ประกาศใช้คู่มือฉบับปรับปรุงและสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

10.5 การควบคุมเอกสาร (Document Control)

เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้งานคู่มือเป็นไปอย่างถูกต้อง บริษัทกำหนดให้มีการควบคุมเอกสาร ดังนี้

- กำหนดเลขที่เอกสาร (Document Number)
- ระบุเลขที่ฉบับ (Revision Number)
- ระบุวันที่มีผลบังคับใช้ (Effective Date)
- ระบุวันที่ทบทวนครั้งล่าสุด (Last Review Date)
- จัดทำประวัติการแก้ไขเอกสาร (Revision History)
- ยกเลิกการใช้งานเอกสารฉบับเดิมเมื่อมีการประกาศใช้ฉบับใหม่

10.6 การสื่อสารและการเผยแพร่คู่มือ

เมื่อมีการประกาศใช้หรือปรับปรุงคู่มือ บริษัทจะดำเนินการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบผ่านช่องทางที่

เหมาะสม เช่น

- หนังสือเวียนภายใน
- ระบบ Intranet ของบริษัท
- ระบบบริหารเอกสาร (Document Management System)
- การประชุมผู้บริหาร
- การอบรมหรือชี้แจงแนวทางการปฏิบัติ

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและสามารถนำคู่มือไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

10.7 การมีผลบังคับใช้

คู่มือการสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรอบทักษะที่จำเป็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO Skills Matrix) ฉบับนี้ ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเป็นต้นไป และให้ใช้แทนคู่มือหรือแนวปฏิบัติเดิมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท

อนุมัติตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3-2569 ลงวันที่ 14 สิงหาคม 2569



(นายบวร วงศ์สินอุดม)

ประธานกรรมการ