บริษัท ฟู้ดโมเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

นโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร
และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ได้รับการอนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท
ครั้งที่ 3/2566 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2566
และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2566 เป็นต้นไป

นโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร และแผนการสืบทอดตำแหน่ง
บริษัท ฟู้ดโมเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ฟู้ดโมเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (“**บริษัท**”) และบริษัทย่อย ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อยให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย บริษัทจึงมุ่งมั่นในการสรรหาและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ศักยภาพ และความสามารถ รวมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ตลอดจนการดูแลผลประโยชน์และจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

อีกทั้ง บริษัทยังตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง จึงเห็นควรจัดให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเป็นการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งทดแทนตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะว่างลงในอนาคต รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยทันทีหรือภายใน 1 ถึง 2 ปี

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำนโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

- เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์กร
- เพื่อป้องกันปัญหาการลดการสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรในอนาคต
- เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็น เพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร หรือเพื่อให้สามารถรับช่วงหรือรับผิดชอบงานแทนผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อวางแผนการทดแทนและการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญที่จะเกษียณอายุหรือว่างลง
- เพื่อวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญล่วงหน้าในเชิงรุก
- เพื่อธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งพร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนาและปรับเลื่อนตำแหน่ง

2. การบริหารและพัฒนาบุคลากร

- บริษัทจะสรรหาและจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ประวัติพฤติกรรม และคุณสมบัติอื่นที่จำเป็นที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งอย่างยุติธรรม ทั้งนี้ พนักงานและบุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งหรือหน้าที่ที่เหมาะสม และอาจมีการสับเปลี่ยนหรือทดแทนเพื่อความเหมาะสมแก่กรณี

- บริษัทจะจัดให้มีรูปแบบ หลักเกณฑ์ และกระบวนการการจ่ายผลตอบแทนของพนักงานและบุคลากร ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ที่สร้างแรงจูงใจและตามคุณค่าความสำเร็จของงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติหน้าที่อย่างยุติธรรม ซึ่งเป็นอัตราค่าจ้างที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

- บริษัทจะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ผ่านทั้งการฝึกอบรมภายในบริษัทและภายนอก เพื่อให้พนักงานและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- บริษัทจะส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้และแสดงออกถึงความสามารถ ทักษะของตนในงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่

- บริษัทจะจัดให้มีสภาพการจ้างและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะอนามัย โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- บริษัทจะมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มขีดความสามารถหลักให้กับพนักงานแต่ละคน พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับพนักงานตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน

- บริษัทจะจัดให้มีสวัสดิการและกิจกรรมในหมู่พนักงานและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ สามัคคี และวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

- บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงานและบุคลากรด้วยความยุติธรรม เท่าเทียมกัน โปร่งใส และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

- บริษัทเคารพและคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานในการจ้างงาน โดยจะไม่บังคับใช้แรงงาน จ้างแรงงานเด็กหรือบุคคลที่มีอายุต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด

3. แผนการสืบทอดตำแหน่ง

3.1 ความหมายของแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน

แผนสืบทอดตำแหน่งงานเป็นกระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่นและมีศักยภาพภายในองค์กรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ และเป็นกระบวนการเพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่นและมีศักยภาพอย่างเป็นระบบ

3.2 ขั้นตอนสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

(1) **<u>จัดทำแผนงาน</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำแผนงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

(2) **<u>กำหนดตำแหน่งงานสำคัญ</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาตำแหน่งงานที่สำคัญ เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย โดยมีหลักสำคัญ คือ ตำแหน่งที่อยู่ในสายธุรกิจหลัก ตำแหน่งที่สรรหาหายาก และใช้เวลาในการพัฒนา ตำแหน่งที่มีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ

(3) **<u>กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงานกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ และความคาดหวังขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางการสรรหา กำหนดแผนฝึกอบรม และพัฒนาตามตำแหน่งนั้นๆ

(4) **<u>กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อเป็นผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ศักยภาพหลักๆ ของตำแหน่งนั้นๆ และวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ

(5) **<u>กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ/คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ/คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งงาน

(6) **<u>จัดทำตารางสรุปข้อมูล</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหาผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกจากฐานข้อมูลพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดทำตารางสรุปข้อมูล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยผ่านการพิจารณาและกลั่นกรองของคณะกรรมการบริหารก่อน

(7) **<u>ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากร</u>**

สายงานทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงานประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่เป็นผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก โดยพิจารณาจาก

(7.1) ผลการปฏิบัติงานประจำปี

(7.2) ผลการประเมินศักยภาพ (สมรรถนะ)

(8) **<u>จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล</u>**

ผู้บริหารของแต่ละสายงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยระบุหัวข้อหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็นผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกตามคุณสมบัติและสมรรถนะที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและคำแนะนำ

(9) **<u>ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล</u>**

ผู้บริหารของแต่ละสายงานร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนด โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยประเมิน ติดตามผล และให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์

(10) **<u>ดำเนินการทดสอบและคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง</u>**

(10.1) เมื่อผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยสมบูรณ์ครบถ้วนทุกหลักสูตรแล้ว สายงานทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปข้อมูลต่างๆ (กรณีที่มีการทดสอบระหว่างหลักสูตร ให้ระบุคะแนนหรือผลการทดสอบในรายงานด้วย) แล้วนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร (แล้วแต่กรณี)

(10.2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนดำเนินการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามลำดับ

4. การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

บริษัทมีนโยบายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหมายความรวมถึง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) ประธานเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน (Chief Financial Officer: CFO) และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer: COO) (ถ้ามี)

5. ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเป้าหมาย

(1) ความรู้และทักษะที่จำเป็น

- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)
- ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและโครงการ (Action Plan and Project Management)
- ความรู้เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ (Budgeting)

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (Human Resources and Organization Management)
- ความรู้ทางการบริหารการตลาดและการขาย (Marketing and Sales Management)
- ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skills)
- ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ (English Skills)

(2) ความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ (Core Competency)

- ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร (Accountability)
- ความสามารถในการจัดการความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented)
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- มีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit)
- ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)

(3) ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)

- ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)
- ความสามารถในการบริหารทีมงาน (People Management)
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
- ความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self Control)

6. แนวทางและกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานของบริษัทและบริษัทย่อย

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร โดยมีแนวทางและกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

1) สายงานทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลของบุคลากรภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยผ่านคณะกรรมการบริหารล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนร่วมกันพิจารณาและประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนและร่วมกับสายงานทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

3) สายงานทรัพยากรบุคคลประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนดให้แล้วเสร็จภายใน 120 วัน

4) กรณีที่มีผู้สืบทอดตำแหน่งมากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 60 วันก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

ขั้นตอนที่ 2 กรณีที่บุคลากรภายในองค์กรไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้ดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร โดยมีแนวทางและกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

1) สายงานทรัพยากรบุคคลพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนด หากไม่มีบุคลากรภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้เสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร เพื่อขออนุมัติสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเพื่อดำรงตำแหน่งแทน โดยเสนอล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

2) สายงานทรัพยากรบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครงาน และ/หรือ ติดต่อบริษัทจัดหางาน หรือ Head Hunter เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมัครจากภายนอกองค์กรภายใน 60 วัน

3) สายงานทรัพยากรบุคคลนำเสนอรายชื่อผู้สมัครจากภายนอกองค์กร เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์จากตัวแทนของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและคณะกรรมการบริหาร

4) ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยควรมีกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จภายใน 60 วันก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

ทั้งนี้ เพื่อให้นโยบายฉบับนี้มีความเป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับระเบียบ ข้อบังคับ และสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป คณะกรรมการบริษัทอาจพิจารณาทบทวนนโยบายฉบับนี้ตามที่คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควร และหากคณะกรรมการบริษัทมีมติให้ปรับปรุงนโยบายฉบับนี้ ให้จัดทำตารางสรุปรายละเอียดการทบทวนไว้ท้ายนโยบายฉบับนี้ด้วย

นโยบายการบริหาร พัฒนาบุคลากร และแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ ได้รับการอนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2566 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2566 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2566 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 30 มีนาคม 2566

_____

(นายเจษฎาวัฒน์ เพรียบจริยวัฒน์)

ประธานกรรมการบริษัท