



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

Succession Plan

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม



ฉบับปรับปรุง บังคับใช้วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2568
อนุมัติโดย มติของคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2568
ในการประชุมเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2568



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

สารบัญ

1. หลักการ	3
2. ขอบเขต	3
3. นิยาม.....	3
4. แนวทางปฏิบัติ.....	4
4.1 มีแนวทางและกระบวนการในการสรรหา	4
4.2 ขั้นตอนกระบวนการ	5
4.3 แนวทางในการบริหารคนเก่ง(Talent Management)	6
4.4 การพัฒนาคนเก่ง	6
4.5 แบบฟอร์ม.....	7



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

1. หลักการ

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม (“บริษัท”) คณะกรรมการบริษัท ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินกิจการที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง จึงมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

2. ขอบเขต

1. เพื่อให้องค์กรเตรียมความพร้อมด้านกำลังพลของผู้บริหาร ทั้งในเชิงคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies)
2. เพื่อให้สามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าในเชิงรุก ไม่ว่าจะพัฒนาจากบุคลากรภายในที่มีศักยภาพ หรือสรรหาจากภายนอก
3. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่ง ของผู้บริหารหรือพนักงานที่จะเกษียณอายุ หรือตำแหน่งงานที่บุคลากรเป็นที่หมายปองของ ตลาด/คู่แข่ง
4. เพื่อจูงใจและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ รวมถึงผู้มีศักยภาพสูง
5. เพื่อให้การคัดเลือกและสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและโปร่งใส

3. นิยาม

- บริษัท หมายถึง บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม
- บริษัทในกลุ่ม หมายถึง บริษัทจำกัด ซึ่ง บริษัท เทเลคอม จำกัด (มหาชน) มีอำนาจควบคุม หรือ เป็นผู้บริหารงาน



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

4. แนวทางปฏิบัติ

4.1 มีแนวทางและกระบวนการในการสรรหา แบ่งตามระดับตำแหน่งดังนี้

ระดับกรรมการ

1. การเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการนั้น นอกเหนือจากการเสนอชื่อโดยผู้ถือหุ้นใหญ่แล้ว ยังเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยร่วมเสนอชื่อด้วยเช่นกัน
2. คุณสมบัติต้องเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มกิจการ รวมถึง หลักเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัทของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. พิจารณาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการของกลุ่มกิจการ รวมถึงใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เป็นส่วนประกอบในการสรรหากรรมการใหม่
4. พิจารณาความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นต่อองค์ประกอบของโครงสร้างกรรมการที่ยังขาดอยู่ โดยพิจารณาทักษะความเชี่ยวชาญ (Board Skill Matrix) ทั้งด้านกฎหมาย การบัญชี การเงิน เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรม และการบริหารจัดการ เพื่อผสานความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานของกลุ่มกิจการ
5. พิจารณาการอุทิศเวลาของกรรมการ หากเป็นกรรมการเดิมที่จะกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกวาระ อาจพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ดำรงตำแหน่ง รวมถึงควรพิจารณาถึงจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท ซึ่งไม่ควรเกิน 5 บริษัท จดทะเบียน เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพการทำงานจะไม่ลดลง
6. การแต่งตั้งกรรมการอิสระจะพิจารณาความเป็นอิสระของบุคคลที่เสนอให้เป็นกรรมการอิสระ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนด โดยมีคุณสมบัติความเป็นอิสระตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี
7. ในกรณีการเสนอแต่งตั้งกรรมการเดิมที่ครบวาระให้กลับมาดำรงตำแหน่งอีก ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา จากข้อเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ระดับกรรมการผู้อำนวยการ / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และชรรมาภิบาล ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารของบริษัท เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ ในกรณีที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกรรมการผู้อำนวยการ / ประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ ให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และชรรมาภิบาล จะได้สรรหาและคัดเลือกบุคคล ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ดังนี้



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

1. จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
2. มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร
3. มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้ช่วยการสายงานขึ้นไป
4. มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการองค์กร
5. มีความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุ่ม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร
6. มีความสัมพันธ์เครือข่ายธุรกิจในวงกว้าง

ระดับกรรมการผู้จัดการบริษัทย่อย / รองกรรมการผู้อำนวยการ

เมื่อตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองลงไปเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด โดยผู้ที่ถูกคัดเลือกต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และวัฒนธรรมองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำรายชื่อผู้ที่ได้คัดเลือกไว้เสนอคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล พิจารณา และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

4.2 ขั้นตอนกระบวนการ

ขั้นตอนกระบวนการในการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง สำหรับผู้บริหารระดับสูง มี ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ การดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิจการ ในด้านกลยุทธ์ นโยบาย แผนการลงทุนแผนงาน ขยายงาน
2. ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกลุ่มกิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนางานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากกลุ่มกิจการ
4. สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment Plan) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
5. กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และ ความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และ จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
6. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
7. ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงานของพนักงานโดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
8. พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นไปตามความคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

8.1 ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ

8.2 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ

8.3 สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งมีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามระเบียบปฏิบัติของกลุ่มกิจการ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และกรรมการผู้อำนวยการ

4.3 แนวทางการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

“คนเก่ง” (Talent) หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงาน ทักษะ/ความสามารถ และคุณสมบัติที่โดดเด่น หลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงาน Talent จากพนักงานภายในองค์กร ให้พิจารณาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance-KPIs/PIs) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Competency) โดยพิจารณาจากผลการประเมินย้อนหลังไปประมาณ 3 ปี ติดต่อกัน โดยต้องมีเกรดประเมินอยู่ในเกณฑ์ ดี – ดีมาก และคะแนนประเมินระดับความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรต้องได้เกณฑ์ที่ดี คือ คะแนนประเมินแต่ละหัวข้ออยู่ในช่วงคะแนน 3-4 คะแนนเท่านั้น ตาม Core Competency ดังนี้

1. การมุ่งเน้นผลงานและการบรรลุเป้าหมายผลงาน
2. การมุ่งเน้นคุณภาพ
3. การบริหารควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การมุ่งเน้นลูกค้า
5. การคิดเชิงนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน
7. ความซื่อสัตย์สุจริต

นอกจากนั้นแล้ว คุณสมบัติอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับพนักงาน Talent จากการสรรหาและคัดเลือกภายในองค์กร และสรรหาใหม่ มีดังนี้

1. การวางแผนและการดำเนินการตามแผน
2. การบริหารผลงาน
3. การบริหารทีมงาน

4.4 การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อสามารถคัดเลือก และสรรหา Talent ตามคุณสมบัติที่กำหนดร่วมกับแต่ละฝ่าย/สายงานแล้ว จะจัดทำประวัติและบันทึกการอบรม รวมทั้งผลงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่งเองและองค์กร โดยใช้รูปแบบและหลักเกณฑ์การพัฒนาคนเก่ง แบบเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กร คือ



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

1. **Training Need Survey** กำหนดจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการรายบุคคลตามความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน
2. **Individual Development Plan: IDP** จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
3. **On the Job Training** กำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ไม่ว่าจะในรูปแบบข้อเขียน หรือ การปฏิบัติ
4. **Off the Job Training** หรือการอบรมนอกงาน ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ (Special Training) หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา

เมื่อมีตำแหน่งที่เหมาะสม และคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของกลุ่มกิจการ เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ขั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงาน หรือได้รับพิจารณาอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ หรือ กรรมการผู้อำนวยการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาลมีหน้าที่ในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4.5 แบบฟอร์ม

1. แบบฟอร์มการนำเสนอรายชื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและรักษาการ (Promotion & Acting)
2. แบบฟอร์มการประเมินผลงาน (Performance Management System : PMS)
3. ประวัติพนักงาน ผลการประเมินผลงาน KPIs และ Competencies พร้อมประวัติฝึกอบรมของพนักงาน Successor & Talent

นโยบายฉบับนี้ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2568 เป็นต้นไป

.....
(นางปริญาภรณ์ ตั้งเผ่าศักดิ์)

กรรมการผู้อำนวยการ

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน)



นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่ม

สถานะการแก้ไขปรับปรุง

ครั้งที่แก้ไข	วันที่บังคับใช้	รายละเอียดการแก้ไข
00	8/11/2561	เอกสารใหม่
01	23/02/2021	เพิ่ม - ข้อ 1.1 กรรมการ - ภาคผนวก Board Skills Matrix
02	21/02/2566	ทบทวน และปรับปรุงรูปแบบทั้งฉบับ
03	22/02/2567	ปรับแก้ไข Board Skill Matrix
04	25/2/2568	ปรับแก้ไข Board Skill Matrix 2568

ALT TELECOM PUBLIC COMPANY LIMITED

Board Skills Matrix

2568

ชื่อกรรมการ		Diversity		ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ								ประเภท			คณะกรรมการชดเชย			หลักสูตรกรรมการ และผู้บริหาร													
																		บังคับ							ไม่บังคับ						
		เพศ	อายุ	ธุรกิจ / จัดการ	การตลาด	บัญชี / การเงิน	วิศวกรรมศาสตร์	กฎหมาย	เศรษฐศาสตร์	รัฐศาสตร์และการพัฒนาสังคม	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	กรรมการ	กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร	กรรมการบริหาร	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	Director Accreditation Program (DAP)	Director Certification Program (DCP)	Financial Statements for Directors (FSD)	Boardroom Success through Financing & Investment (BFI)	Risk Management for Corporate Leaders (RCL)	ความยั่งยืนในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	Role of the Chairman Program (RCP)	Advanced Audit Committee Program (AACP)	Risk Mangement Committee Program	Board Nomination and Compensation Program (BNCP)	เทคโนโลยีสารสนเทศในด้าน การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์			
																													พัฒนาต่อเนื่องสำหรับกรรมการ		
1	ดร.อนันต์ วรดิพิพงศ์	ช	70	✓	✓		✓	✓	✓		✓						✓					✓						✓			
2	รองศาสตราจารย์ สุชาติ เหล่าปรีดา	ช	63	✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓						✓						✓			
3	รองศาสตราจารย์ ดร.พนิต ภูจินดา	ช	52	✓			✓		✓		✓		✓		✓							✓						✓			
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรศิลป์ จยาวรรณ	ช	55	✓			✓		✓		✓		✓		✓							✓						✓			
5	นายนิรันดร์ วงษ์ช่างหล่อ	ช	64	✓		✓			✓		✓				✓							✓						✓			
6	นางปริญญาภรณ์ ตั้งเผ่าศักดิ์	ญ	53	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓			✓							✓						✓			
7	นางสาวปรียาพรรณ ภูวกุล	ญ	51	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓							✓						✓			
8	นายสมบุญ เศรษฐ์สันติพงศ์	ช	61	✓		✓			✓			✓				✓						✓						✓			
9	นางสมร ดีเส็ง	ญ	52	✓	✓				✓			✓				✓		✓				✓						✓			
10	นายพิชิต สถาปัตยานนท์	ช	65	✓	✓		✓		✓	✓		✓					✓					✓			✓	✓	✓	✓			
11	นายไพโรจน์ รุจิรวณิช	ช	55	✓	✓				✓			✓				✓		✓				✓						✓			
12	นายอิทธิพล พุ่มซ้อน	ช	63	✓	✓		✓		✓			✓					✓					✓			✓			✓			
13	นางสาวณติกา ประดุจธนโชติ	ญ	50	✓					✓	✓				✓								✓						✓			
รวม				13	7	5	6	4	5	4	13	4	5	7	3	4	7	9	3	2	0	0	13	0	0	1	2	13			