ASSET WORLD
CORPORATION

| | |
|---|---|
| ชื่อเอกสาร : | นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง |
| รหัสเอกสาร : | AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005 |
| วันที่เริ่มบังคับใช้ : | 22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562) |
| แก้ไขครั้งที่ : | 4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569) |

# นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง บริษัท แอสเสท เวิรด์ คอร์ป จำกัด (มหาชน)

## 1. วัตถุประสงค์

บริษัท แอสเสท เวิรด์ คอร์ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ดำเนินการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม โดยใช้วิธีการแบบบูรณาการ (Integrated Approach) ในการพัฒนาอาชีพและวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

บริษัทได้ออกแบบบทบาทงานให้มีความหมาย มีการบูรณาการ และสร้างคุณค่า เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถสูง (Top Talent) ให้สามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่และสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่า แนวทางดังกล่าวช่วยให้บริษัทพัฒนากำลังคนที่มีศักยภาพและขีดความสามารถที่แข็งแกร่งในอุตสาหกรรม เสริมสร้างความเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้โครงสร้างที่บูรณาการ ขยายตัวได้ และยั่งยืน เพื่อรองรับการขยายธุรกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน

บริษัทมุ่งมั่นในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Growth Opportunities) ที่ชัดเจนสำหรับพนักงานทุกระดับ ควบคู่กับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมผู้นำในอนาคต (Leadership Development) เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงและความต่อเนื่องขององค์กร โดยดำเนินการผ่านกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังนั้น บริษัทจึงได้จัดทำนโยบายการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ

| | |
|---|---|
| ชื่อเอกสาร : | นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง |
| รหัสเอกสาร : | AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005 |
| วันที่เริ่มบังคับใช้ : | 22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562) |
| แก้ไขครั้งที่ : | 4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569) |

## 2. ขอบเขตการบังคับใช้นโยบาย

นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ใช้บังคับกับบริษัท แอสเสท เวิรด์ คอร์ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยทั้งหมดของบริษัท (ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกรวมกันว่า “บริษัท”)

## 3. หลักการกำกับดูแล

บริษัทดำเนินการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายใต้หลักการสำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ การประเมินตามหลักคุณธรรมและเกณฑ์ที่เป็นธรรม รวมถึงความรับผิดชอบร่วมกัน การระบุคนเก่งและการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งดำเนินการผ่านเกณฑ์ที่มีโครงสร้างและเป็นกลาง เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งผู้นำ และสร้างสายผู้นำที่ยั่งยืน ผู้จัดการสายงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาบุคลากรและรักษาความพร้อมสำหรับบทบาทสำคัญและตำแหน่งวิกฤต โดยมีการติดตามผลผ่านตัวชี้วัดที่กำหนด และรายงานต่อหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ทุกกระบวนการดำเนินการด้วยความโปร่งใส รักษาความลับ และยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อคุ้มครองเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาวและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)**

บริษัทส่งเสริมการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน โดยสนับสนุนให้พนักงานวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง (Career Planning) ประเมินจุดแข็ง ความสนใจ และขีดความสามารถของตน สำรวจโอกาสที่มีอยู่ และกำหนดเป้าหมายในอนาคต (Career Aspiration) บริษัทมุ่งมั่นสนับสนุนการเติบโตของพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ควบคู่ไปกับการเติบโตขององค์กร

ASSET WORLD
CORPORATION

| | |
|---|---|
| **ชื่อเอกสาร :** | **นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง** |
| **รหัสเอกสาร :** | **AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005** |
| **วันที่เริ่มบังคับใช้ :** | **22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562)** |
| **แก้ไขครั้งที่ :** | **4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)** |

---

เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตตามแผนที่กำหนดไว้ บริษัทได้ออกแบบทุกตำแหน่งงานให้เป็นบทบาทที่มีความหมาย สร้างผลลัพธ์ และก่อให้เกิดคุณค่า พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลทั้งในระดับบุคคลและองค์กร บริษัทกำหนดสมรรถนะตามบทบาท (Role-based Competencies) ไว้อย่างชัดเจนสำหรับแต่ละตำแหน่ง และจัดทำกรอบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path Framework) เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานวางแผนทั้งการพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาสมรรถนะ

บริษัทดำเนินการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ครอบคลุมสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะสายงาน (Functional Competency) ตามที่คาดหวังในแต่ละระดับหรือตำแหน่ง การประเมินดังกล่าวช่วยให้พนักงานตระหนักถึงช่องว่างด้านสมรรถนะ โดยเปรียบเทียบระดับปัจจุบันกับกรอบสมรรถนะที่กำหนด (Competency Model) บริษัทส่งเสริมให้พนักงานนำผลการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิผล บริษัทสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อปิดช่องว่างด้านสมรรถนะหรือเสริมสร้างจุดแข็ง แผนดังกล่าวช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การพัฒนาอาจดำเนินการในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมภายนอก การโค้ชหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Mentoring) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-the-job training) การมอบหมายโครงการพิเศษทั้งภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน งานเพิ่มเติม หรือการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การวางแผนอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดเป้าหมายประจำปี (Annual Goal Setting) โดยผู้จัดการและพนักงานจะร่วมกันหารือ กำหนด หรือทบทวนเป้าหมายด้านอาชีพและแผน

| | |
|---|---|
| **ชื่อเอกสาร :** | **นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง** |
| **รหัสเอกสาร :** | **AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005** |
| **วันที่เริ่มบังคับใช้ :** | **22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562)** |
| **แก้ไขครั้งที่ :** | **4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)** |

---

IDP เป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งติดตามความคืบหน้าและให้ข้อเสนอแนะในช่วงการทบทวนผลการปฏิบัติงานกลางปีและปลายปี เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บริษัทยังสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหลายรูปแบบ ได้แก่

- การเติบโตในแนวราบ (Lateral Career Development) การย้ายไปยังบทบาทอื่นในระดับเดียวกัน
- การเติบโตในแนวตั้ง (Vertical Career Development) การเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับที่สูงขึ้น
- การเติบโตแบบทแยง (Diagonal Career Development) การย้ายไปยังบทบาทระดับสูงขึ้นข้ามสายงาน

บริษัทได้กำหนดปัจจัยความสำเร็จหลัก 5 ประการที่สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญในทักษะและองค์ความรู้ (Mastery of Skills & Expertise) – พนักงานมีความรู้และความเชี่ยวชาญเชิงลึกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สมรรถนะตามบทบาทและผลการปฏิบัติงาน (Role-Based Competency & Performance) – พนักงานมีสมรรถนะตามที่คาดหวังในระดับตำแหน่ง และบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
3. ความหลากหลายของประสบการณ์และความพร้อมในสายอาชีพ (Breadth of Experience & Career Readiness) – พนักงานมีประสบการณ์ที่ครอบคลุมเพียงพอ และมีความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่ท้าทายยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการปรับตัวและทัศนคติแห่งการเติบโต (Adaptability & Growth Mindset) – พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

5. ความเป็นเจ้าของงาน ความรับผิดชอบ และศักยภาพความเป็นผู้นำ (Ownership, Accountability & Leadership Potential) – พนักงานแสดงความรับผิดชอบ มีความริเริ่ม และมีศักยภาพด้านภาวะผู้นำ

บริษัทกำหนดให้พนักงานทุกระดับต้องมีแผนพัฒนาสายอาชีพ ทั้งนี้ สำหรับผู้บริหารที่อยู่ต่ำกว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่เกินสามระดับ และผู้ที่ดำรงตำแหน่งในบทบาทสำคัญ (Key Driver Roles) แผนพัฒนาสายอาชีพจะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

**การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)**

บริษัทดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งแบบบูรณาการ โดยเริ่มจากการระบุบทบาทสำคัญที่จำเป็นต้องมีผู้สืบทอดตำแหน่งให้สอดคล้องกับแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Plan) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินกลยุทธ์และการเติบโตของธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวครอบคลุมการทบทวนกลุ่มคนเก่ง (Top Talent) การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้สืบทอดมีความพร้อม สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดปัจจุบัน และเตรียมรับบทบาทผู้นำในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (5-D) ดังนี้:

**D1 – กำหนดขอบเขต (Define Scope)**

บทบาทสำคัญ (Key Driver Roles) รวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารสายงานหลัก (Chiefs) ต้องมีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยคัดเลือกจากกลุ่ม Top Talent ตามหลักเกณฑ์ 3P เป็นส่วนใหญ่ได้แก่

- P1: ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
- P2: ศักยภาพ (Potential)
- P3: ความมุ่งมั่นและเป้าหมายส่วนบุคคล (Personal Aspiration)

**D2 – ค้นหาผู้สืบทอดที่มีศักยภาพ (Discover Potential Successors)**

**2.1 การทบทวน Top Talent และการระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง**

ผู้จัดการสายงาน (People Managers) ดำเนินการประเมินพนักงานเป็นประจำทุกปีผ่านเครื่องมือ 9-Grid Talent Matrix โดยพิจารณา:

1. ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี (P1)
2. การประเมินศักยภาพ (P2) ที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร (AWC Core Values) และ Leadership DNA

จากนั้น ผู้จัดการจะประเมิน P3 ผ่านการสนทนาเรื่องอาชีพ (Career Conversations) เพื่อให้มั่นใจถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคล ความต้องการขององค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และเกณฑ์ของตำแหน่ง

พนักงานที่ผ่านเกณฑ์ 3P ตามคุณสมบัติของ Top Talent จะถูกเสนอชื่อเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRMC) เพื่อทบทวนและอนุมัติ ผู้ที่ได้รับการอนุมัติจะเข้าร่วมโครงการผู้สืบทอดตำแหน่งของ AWC และได้รับแผนพัฒนาเฉพาะรายบุคคล

### 2.2 บัญชีรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool List)

บทบาทสำคัญแต่ละตำแหน่งต้องมีผู้สืบทอดอย่างน้อย 3 คน ในระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน ได้แก่:

- **R1:** พร้อมทันที หรือภายใน 1 ปี
- **R2:** พร้อมภายใน 1–3 ปี
- **R3:** พร้อมภายใน 3–5 ปี

**D3 – ออกแบบแผนพัฒนาเร่งรัด (Design Accelerated Development Plan: ADP)**

โดยความร่วมมือระหว่าง People Managers และฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเร่งรัด (ADP) สำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การพัฒนา Leadership DNA การหมุนเวียนงาน (Job Rotations) การขยายบทบาทงาน (Role Enlargement/Adjustment) การมอบหมายโครงการพิเศษ และการมีส่วนร่วมในโครงการทรานส์ฟอร์มองค์กร (AWC Engine)

**D4 – พัฒนาและติดตามความก้าวหน้า (Develop Successors & Monitor Progress)**

บริษัทสนับสนุนผู้สืบทอดตำแหน่งและ Top Talent ผ่านโครงการพัฒนาผู้นำ (Leader Development Program: LDP) การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) การมีส่วนร่วมใน AWC Engine และการดำเนินการตามแผน ADP โดยมีการทบทวนความคืบหน้าของ ADP ทุกครึ่งปี

| | |
|---|---|
| ชื่อเอกสาร : | นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง |
| รหัสเอกสาร : | AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005 |
| วันที่เริ่มบังคับใช้ : | 22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562) |
| แก้ไขครั้งที่ : | 4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569) |

## D5 – ประเมินความพร้อมและความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Deploy Readiness Assessment & Career Progression)

บริษัทดำเนินการประเมินระดับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี ผู้สืบทอดอาจได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งพัฒนา (Developmental Positions) ก่อนการเลื่อนสู่ตำแหน่งเป้าหมาย (Target Positions) แผนสืบทอดตำแหน่งจะได้รับการทบทวนประจำปี และมีการประเมิน Top Talent ซ้ำเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรคัดเลือกและรักษาบุคลากรที่เหมาะสมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

### ตัวชี้วัดความสำเร็จของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ตัวชี้วัดหลัก (KPIs) ได้แก่:

1. อัตราการสูญเสียบุคลากรสำคัญ (Regrettable Loss Rate) สำหรับ Key Driver Roles, Successors และ Top Talent
2. อัตราส่วนผู้สืบทอดต่อหนึ่งตำแหน่ง (Successor-per-Role Ratio)
3. ความแข็งแกร่งของสายผู้สืบทอด (Bench Strength) ซึ่งวัดจากสัดส่วนตำแหน่งสำคัญที่ว่างและสามารถเติมเต็มด้วยผู้สมัครภายในหรือผู้สืบทอด

ตัวชี้วัดดังกล่าวสะท้อนประสิทธิผลของการบริหารกลุ่ม Top Talent และ Successor Pool และแสดงถึงความแข็งแกร่งของสายผู้นำที่มีผู้สืบทอดพร้อมรองรับการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน.

| | |
|---|---|
| **ชื่อเอกสาร :** | **นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง** |
| **รหัสเอกสาร :** | **AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005** |
| **วันที่เริ่มบังคับใช้ :** | **22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562)** |
| **แก้ไขครั้งที่ :** | **4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)** |

## 4. การดำเนินงานตามนโยบาย

นโยบายนี้ดำเนินการผ่านกระบวนการซึ่งผสานรวมเข้ากับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์, การบริหารผลการปฏิบัติงาน, และโปรแกรมพัฒนาผู้นำ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับลำดับความสำคัญทางธุรกิจและความต้องการขององค์กร

การพัฒนาสายอาชีพดำเนินการผ่านโครงสร้างบทบาทงานที่ชัดเจน (Role Architecture) กรอบสมรรถนะ (Competency Frameworks) โครงสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ซึ่งผสานอยู่ในกระบวนการกำหนดเป้าหมายประจำปีและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการสายงานมีหน้าที่จัดให้มีการสนทนาเรื่องอาชีพ ประเมินช่องว่างด้านสมรรถนะ และสนับสนุนพนักงานในการดำเนินแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของธุรกิจ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งดำเนินการเป็นประจำทุกปีผ่านกระบวนการทบทวนคนเก่ง (Talent Review) อย่างเป็นทางการ โดยใช้การประเมินตามหลัก 3P (Performance, Potential และ Personal Aspiration) เครื่องมือ 9-Grid Talent Matrix และการเสนอชื่อผู้สืบทอดสำหรับบทบาทสำคัญและตำแหน่งวิกฤต ผู้ที่ได้รับการอนุมัติจะเข้าร่วมโครงการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เช่น แผนพัฒนาเร่งรัด (Accelerated Development Plan: ADP) โครงการพัฒนาผู้นำ การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานเชิงกลยุทธ์ และการโค้ชผู้บริหาร โดยมีการทบทวนความพร้อมของผู้สืบทอดและความแข็งแกร่งของสายผู้สืบทอดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านตำแหน่ง

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่กำกับดูแล จัดเตรียมเครื่องมือ กรอบแนวทาง กลไกการติดตามและการรายงานผล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้

การดำเนินนโยบายจะได้รับการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

## 5. การติดตามและการวัดผล

ประสิทธิผลของนโยบายการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะได้รับการติดตามผ่านกระบวนการทบทวนอย่างเป็นระบบ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และการรายงานตามกลไกการกำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการทบทวนคนเก่ง (Talent Review) และการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Review) เป็นประจำทุกปี เพื่อประเมินความครอบคลุมของผู้สืบทอด ระดับความพร้อม (R1–R3) และความแข็งแกร่งของสายผู้สืบทอด (Bench Strength) สำหรับบทบาทสำคัญและตำแหน่งวิกฤต

ตัวชี้วัดหลัก (KPIs) ที่ใช้ประเมินประสิทธิผล ได้แก่ (1) อัตราการสูญเสียบุคลากรสำคัญที่ไม่พึงประสงค์ (Regrettable Loss Rate) ของ Key Drivers ผู้สืบทอด และ Top Talent (2) อัตราส่วนผู้สืบทอดต่อหนึ่งตำแหน่ง (Successor-per-Role Ratio) และ (3) ความแข็งแกร่งของสายผู้สืบทอด ซึ่งวัดจากสัดส่วนตำแหน่งสำคัญที่ว่างและสามารถเติมเต็มด้วยผู้สมัครภายในหรือผู้สืบทอด โดยมีการทบทวนความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) และแผนพัฒนาเร่งรัด (ADPs) เป็นระยะ เพื่อประเมินพัฒนาการด้านความพร้อมและการยกระดับขีดความสามารถ

ผลการติดตามและประเมินจะได้รับการพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง และรายงานต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนทุกครึ่งปี และต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความโปร่งใส ความมั่นใจในความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ และความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร

## 6. การสื่อสาร การรายงาน และการสร้างการมีส่วนร่วม

บริษัทให้ความสำคัญกับการสื่อสารนโยบายการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่เผยแพร่กรอบแนวทาง เครื่องมือ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล

การพูดคุยเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การทบทวนผลงาน (Talent Review) และการประชุมผู้นำ (Leadership Forum) อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยตอกย้ำความตระหนักรู้และการเป็นเจ้าของร่วมกัน ทั้งนี้ คาดหวังให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการวางแผนอาชีพและพูดคุยเรื่องการพัฒนางาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและการเติบโตส่วนบุคคล

ความคืบหน้าและผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะถูกรายงานผ่านกลไกการกำกับดูแลที่เป็นระบบ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวบรวมข้อมูลสำคัญและจัดทำรายงานเป็นระยะต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริษัท พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรายงานประจำปีและเอกสารด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัท เพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## 7. การกำกับดูแลนโยบาย

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร และผู้จัดการสายงาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายฉบับนี้ รวมถึงติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้า และจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นประจำทุกครึ่งปี และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกปี โดยผลการดำเนินงานจะ

เปิดเผยในรายงานประจำปีของบริษัทและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อความโปร่งใสและการกำกับดูแลที่เหมาะสม

## 8. การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน

บริษัทดำเนินการตามนโยบายการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่เกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎหมายแรงงาน และข้อกำหนดสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง การประเมิน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะดำเนินการอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติ สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานและหลักการให้โอกาสอย่างเท่าเทียม ข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะได้รับการจัดการตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและมาตรฐานด้านความเป็นส่วนตัวที่เกี่ยวข้อง

บริษัทมุ่งมั่นทบทวนนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานการกำกับดูแลที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบูรณาการแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

## 9. บทบาทและความรับผิดชอบ

### 9.1 คณะกรรมการบริษัท

กำกับดูแลความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและการบริหารทุนมนุษย์ ทบทวนผลการดำเนินงานด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และกำกับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะยาวและความยั่งยืนของธุรกิจ

### 9.2 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

ทบทวนกรอบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ความพร้อมของสายผู้นำ และตัวชี้วัดสำคัญ พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของความต่อเนื่องด้านภาวะผู้นำและการบริหารความเสี่ยง

### 9.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และคณะผู้บริหาร

เป็นผู้นำในการผลักดันการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ ให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ด้านบุคลากรสอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ และสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสำหรับบทบาทสำคัญและตำแหน่งวิกฤต

### 9.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ออกแบบและพัฒนากรอบแนวทาง เครื่องมือ และวิธีการประเมินด้านการพัฒนาสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อำนวยความสะดวกในกระบวนการทบทวนคนเก่ง (Talent Review) ติดตามตัวชี้วัด (KPIs) สนับสนุนโครงการพัฒนา (IDP, ADP, LDP) และจัดทำรายงานต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ

### 9.5 ผู้จัดการสายงาน (People Managers)

รับผิดชอบในการระบุ พัฒนา และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในสายงานของตน ดำเนินการสนทนาเรื่องผลการปฏิบัติงานและอาชีพ ประเมินตามเกณฑ์ 3P เสนอชื่อผู้สืบทอด และสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสำหรับบทบาทสำคัญ

**9.6 พนักงาน**

มีหน้าที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการวางแผนอาชีพ พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น ดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และแสดงความเป็นเจ้าของในการเติบโตทางอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนดังกล่าว ช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน การกำกับดูแลที่เป็นระบบ และการพัฒนาสายผู้นำอย่างยั่งยืน เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความต่อเนื่องของบริษัทในระยะยาว

## 10. การทบทวน แก้ไข

นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้จะได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือบริบททางธุรกิจของบริษัททั้งนี้ การแก้ไข ปรับปรุงหรือยกเลิกนโยบายต้องได้รับการเสนอโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทก่อนประกาศใช้

| | |
|---|---|
| **ชื่อเอกสาร :** | **นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง** |
| **รหัสเอกสาร :** | **AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005** |
| **วันที่เริ่มบังคับใช้ :** | **22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562)** |
| **แก้ไขครั้งที่ :** | **4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)** |

## 11. วันที่มีผลบังคับใช้

นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาและอนุมัติในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2562 ทั้งนี้ ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 22 มกราคม 2562 เป็นต้นไป

ทั้งนี้ ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้

ครั้งที่ 1 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2562)

ครั้งที่ 2 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2564)

ครั้งที่ 3 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2568)

ครั้งที่ 4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)

*—Signature—*

(นายบุญทักษ์ หวังเจริญ)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท แอสเสท เวิรด์ คอร์ป จำกัด (มหาชน)

ASSET WORLD
CORPORATION

| | |
|---|---|
| **ชื่อเอกสาร :** | **นโยบายการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง** |
| **รหัสเอกสาร :** | **AWC/CS/AWCCENTER/2019/POL005** |
| **วันที่เริ่มบังคับใช้ :** | **22 มกราคม 2562 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562)** |
| **แก้ไขครั้งที่ :** | **4 (ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2569)** |

---

**ภาคผนวก:**