

หลักปฏิบัติ 4 :

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

1. แผนพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานทุกระดับที่สำคัญอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จะมีความต่อเนื่องในการบริหาร สามารถรองรับการขยายฐานธุรกิจและกลุ่มลูกค้าได้อย่างทันที่ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะเป็นผู้กำกับดูแลและผลักดันให้มีการจัดทำและทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งงานในตำแหน่งคณะกรรมการ และตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Key Jobs) ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อันได้แก่ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสูงสุดของสายงาน ตำแหน่งที่มีความสำคัญในโครงสร้างการบริหารจัดการ ตำแหน่งงานที่มีทักษะเฉพาะด้านมีความชำนาญเชิงลึกและยากแก่การทดแทน โดยจะประเมินจากสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ความพร้อมของบุคลากรตามกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ รวมถึงต้องมีทักษะความเป็นผู้นำอย่างเพียงพอ เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากร (ศักยภาพ) ตามตำแหน่ง และมีการประเมินผลศักยภาพตามกำหนดเวลาว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จริงตามที่คาดหวังนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ เห็นชอบ และ/หรือ รับทราบต่อไป รวมถึงรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการบริษัททราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่หลักกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้ระบุไว้บนเว็บไซต์ www.tndt.co.th หน้า “พัฒนาผู้ความยั่งยืน” หัวข้อ “การกำกับดูแลกิจการ” ภายใต้หัวข้อ “รายงานบรรษัทภิบาล”

2. การสรรหาผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหาร

2.1 การสรรหา

คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทำหน้าที่ในการกำหนดและทบทวนหลักเกณฑ์ และวิธีการ รวมถึงเป็นไปตามขั้นตอนการสรรหาของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อเข้ารับการพิจารณา แต่งตั้ง เป็นผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร รวมถึงการโยกย้าย และถอดถอน ร่วมกับกรรมการผู้จัดการ / CEO เป็นประจำปี ในการให้ความเห็นชอบผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเป็นรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่า และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา โดยจะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ รวมถึงความเชี่ยวชาญที่หลากหลายในธุรกิจของบริษัทฯ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอันเป็นประโยชน์สูงสุดแก่การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และทัศนคติที่ดี มีทักษะในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีแนวคิดสร้างสรรค์และทันสมัยเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ควรมีคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หลักคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

2.2 การดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนและบริษัทย่อยที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการหรืออื่นใดในบริษัทจดทะเบียนไม่เกิน 3 บริษัท และบริษัทอื่นหรือบริษัทย่อยที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน ไม่เกิน 5 บริษัท ทั้งนี้ ไม่นับรวมบริษัทย่อย บริษัทในเครือ และบริษัทร่วมทุนของบริษัทฯ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ

2.3 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ

กรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer หรือ CEO) โดยเป็นผู้บริหารจัดการ ในการควบคุมดูแลการดำเนินธุรกิจตามปกติของบริษัทฯ มีอำนาจดำเนินการ และกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับของบริษัทฯ มีอำนาจในการอนุมัติตามผังอำนาจดำเนินการ รวมถึงเป็นผู้พิจารณากลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ กรรมการผู้จัดการต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด และระเบียบวาระต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และต้องไม่อนุมัติรายการใดๆ ที่ตนเอง หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในลักษณะอันใดกับบริษัทฯ และบริษัทย่อย และต้องเปิดเผยรายการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา

คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการ และจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท สามารถดูขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ ได้ที่หัวข้อ “7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย” คณะกรรมการบริหาร หน้า 100

3. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหาร

คณะกรรมการส่งเสริมให้บริษัทฯ สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหาร เข้าร่วมอบรม / ประชุม / สัมมนา เป็นประจำทุกปี ตามความเหมาะสม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่ ทั้งที่จัดขึ้นโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สถาบันไทยพัฒนา หรือสถาบันอื่นใดที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาทักษะ ศักยภาพในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นำความรู้มาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ และพัฒนาศักยภาพตนเอง รวมถึงงานของบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้น และถ่ายทอดข้อมูลดังกล่าวให้แก่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทราบ โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารต้องเข้าร่วมอบรม / ประชุม / สัมมนา รวมกันอย่างน้อย 5 หลักสูตรต่อปี

พนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานทุกระดับในสายงานต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการฝึกอบรมในสายวิชาชีพหลักของบริษัทฯ ตามขอบข่ายที่บริษัทฯ ได้ให้บริการแก่ลูกค้าโดยเป็นไปตามกฎระเบียบจาก “สมาคมทดสอบโดยไม่ทำลายแห่งสหรัฐอเมริกา (ASNT)” และองค์กรสากลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด ตลอดจนการอบรมหลักสูตรความปลอดภัยในการทำงานประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรระบบคุณภาพ และทักษะทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานนำไปปรับปรุงคุณภาพ และปรับใช้ในการทำงานตามความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศและภายในประเทศ มาทำการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ

บริษัทฯ ได้แสดงรายละเอียดไว้ในหัวข้อ “7.7 นโยบายการพัฒนาพนักงาน” หน้า 108-115

4. การประเมินผล

4.1 กรรมการผู้จัดการ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ โดยใช้ แบบประเมินผลงานของ CEO ตามแบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในไตรมาสที่ 4 ของทุกปี รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็น 4 หมวด ได้แก่

1. ความดีความชอบของแผนงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนา CEO
4. การดำเนินงานด้านความยั่งยืน (ESG)

จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อขอความเห็นชอบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ในปี 2564 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก สำหรับผลการประเมินโดยละเอียดถือเป็นข้อมูลลับเฉพาะบุคคล ไม่สามารถเปิดเผยได้

4.2 ผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาและเห็นชอบในหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินผลงาน โดยใช้การชี้วัดแบบรายบุคคล (KPIs) ในการพิจารณาผลงานในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งด้านการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและด้านความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและมีส่วนร่วมในการดูแลสังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรอบสถานที่ปฏิบัติงาน การดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้กรรมการ ผู้จัดการ / CEO มีการประเมินผู้บริหารระดับสูงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ประเมินและสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบในการประชุมของไตรมาสที่ 4

4.3 ผู้บริหาร / พนักงาน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำหนด นโยบาย กำกับดูแล และติดตามให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการ / CEO รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือเกี่ยวข้องสื่อสารไปยังบุคลากรขององค์กรให้รับทราบหลักเกณฑ์ในการประเมินโดยใช้การชี้วัดแบบรายบุคคล (KPIs) ในการพิจารณาผลงานในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งการประเมินจะพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่และผลงานทั้งด้านการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและด้านความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การเข้าร่วมในกิจกรรมและมีส่วนร่วมในการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรอบสถานที่ปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามหลักความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด รวมถึงการมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม อย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามความสามารถอย่างแท้จริงแก่พนักงาน ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นและมีคุณค่าต่อองค์กร ในปี 2564 ผู้บริหารและพนักงาน มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี

5. คำตอบแทน

5.1 คำตอบแทนกรรมการผู้จัดการ (CEO ของบริษัทฯ)

คำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการจะพิจารณาเป็นประจำทุกปี โดยเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำหนด สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยระดับคำตอบแทนระยะสั้น ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และผลตอบแทน จูงใจในระยะยาว จะต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้บริหาร รวมถึงพิจารณาจากการขยายตัวทางธุรกิจ และการเติบโตทางผลกำไรของบริษัทฯ (สามารถดูได้ที่หัวข้อ “7.6.2 คำตอบแทนกรรมการผู้จัดการ” หน้า 105)

5.2 คำตอบแทนผู้บริหาร

คำตอบแทนของผู้บริหารจะพิจารณาโดยกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกปี เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้การชี้วัดแบบรายบุคคล (KPIs) อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยจะนำผลของการประเมินมาบริหารจัดการในเรื่องของการให้รางวัลตอบแทน และการพิจารณาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างแรงจูงใจควบคู่กับการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับผู้บริหาร (สามารถดูได้ที่หัวข้อ “7.6.3 คำตอบแทนผู้บริหาร” หน้า 105)

6. โครงสร้างผู้ถือหุ้น

กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้แก่ กลุ่มครอบครัวของนางสาวชมเดือน ศตวุฒิ ประกอบด้วย นางสาวชมเดือน ศตวุฒิ / นายเกริกเกียรติ ศตวุฒิ / นางจุไรศรี ศตวุฒิ / นายอนุสรณ์ ศตวุฒิ / นางสาวรัชสิยา ศตวุฒิ นายธนธรณ์ ศตวุฒิ และนายสุวัฒน์ แดงพิบูลย์สกุล ซึ่งเรียกว่า “กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่” ของบริษัทฯ โดยเป็นกลุ่ม acting in concert ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ทง. 7/2552 เรื่อง กำหนดลักษณะความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมที่เข้าลักษณะเป็นการกระทำความร่วมมือกับบุคคลอื่นและการปฏิบัติตามมาตรา 246 และ 247 ของพรบ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อการใช้สิทธิออกเสียงของตนไปในทางเดียว และยังเป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามและเป็นผู้บริหารของบริษัทฯ จึงทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการ และควบคุมคะแนนเสียงในการลงมติที่สำคัญได้เกือบทั้งหมด ยกเว้นในเรื่องทางกฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทที่กำหนดให้ต้องได้รับเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้นด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนหุ้นที่เข้าประชุม และมีสิทธิออกเสียงหรือในกรณีกำหนดให้สิทธิออกเสียงคัดค้านได้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นที่เข้าร่วมประชุมและมีสิทธิออกเสียง อาจจะไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อคัดค้านหรือถ่วงดุลการบริหารของกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้

การเปิดเผยข้อมูลการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารประจำปี 2564 สามารถดูรายละเอียดได้จากเอกสารแนบ 1 : รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชีและเลขานุการบริษัท หน้า 246-258 สำหรับพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีการทำธุรกรรมซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอนหลักทรัพย์แต่อย่างใด

7. การบริหารบุคลากร

ในธุรกิจวิศวกรรมบริการ นักเทคนิค NDT และผู้มีความชำนาญ รวมถึงผู้ตรวจสอบอุปกรณ์รับแรงดันที่มีคุณสมบัติครบตามข้อกำหนดเป็นทรัพยากรที่เป็นความต้องการอย่างมากทั้งในวงการอุตสาหกรรมโดยรวม และผู้ประกอบการให้บริการตรวจสอบฯ ซึ่งการสร้างบุคลากรเหล่านี้ต้องใช้ทั้งเวลาและเงินทุน โดยเฉพาะเรื่องเวลา ทำให้การสร้างบุคลากรกับความต้องการในวงการอุตสาหกรรมมักจะไม่มีสมดุล บางครั้งอาจเกิดปัญหาการขาดแคลนและการโยกย้ายมาโดยตลอด และจะเพิ่มความรุนแรงขึ้นเมื่อภาวะอุตสาหกรรมมีการขยายตัว แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดการขาดแคลนแหล่งงานเกิดปัญหาคนล้นงาน เมื่อภาวะอุตสาหกรรมหดตัว ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายตามความเหมาะสมเพื่อรองรับภาวะอุตสาหกรรมที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ