

หลักปฏิบัติ 4

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

1. แผนพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานทุกระดับที่สำคัญอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จะมีความต่อเนื่องในการบริหาร สามารถรองรับการขยายฐานธุรกิจและกลุ่มลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะเป็นผู้กำกับดูแลและผลักดันให้มีการจัดทำและทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งงานในตำแหน่งคณะกรรมการ และตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Key Jobs) ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อันได้แก่ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสูงสุดของสายงาน ตำแหน่งที่มีความสำคัญในโครงสร้างการบริหารจัดการ ตำแหน่งงานที่มีทักษะเฉพาะด้าน มีความชำนาญเชิงลึกและยากแก่การทดแทน โดยจะประเมินจากสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ความพร้อมของบุคลากรตามกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อวางแผนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ รวมถึงต้องมีทักษะความเป็นผู้นำอย่างเพียงพอ เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากร (ศักยภาพ) ตามตำแหน่ง และมีการประเมินผลศักยภาพตามกำหนดเวลาว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้จริงตามที่คาดหวัง นำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ เห็นชอบ และ/หรือ รับทราบต่อไป รวมถึงรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการบริษัททราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่หลักกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้ระบุไว้บนเว็บไซต์ www.tndt.co.th หน้า “พัฒนาสู่ความยั่งยืน” หัวข้อ “การกำกับดูแลกิจการ” ภายใต้หัวข้อ “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี”

2. การสรรหาผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหาร

2.1 การสรรหา

คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทำหน้าที่ในการกำหนดและทบทวนหลักเกณฑ์ และวิธีการ รวมถึงเป็นไปตามขั้นตอนการสรรหาของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อเข้ารับการพิจารณาแต่งตั้ง เป็นผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร รวมถึงการโยกย้าย และถอดถอน ร่วมกับกรรมการผู้จัดการ/CEO เป็นประจำทุกปีในการให้ความเห็นชอบผู้ที่ได้รับการพิจารณาเป็นรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่า และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา 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 สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการ หรืออื่นใดในบริษัทจดทะเบียนไม่เกิน 3 บริษัท และบริษัทอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน ไม่เกิน 5 บริษัท ทั้งนี้ ไม่นับรวมบริษัทย่อย บริษัทในเครือ และบริษัทร่วมทุนของบริษัทฯ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ

2.3 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ

กรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer หรือ CEO) โดยเป็นผู้บริหารจัดการในการควบคุมดูแลการดำเนินธุรกิจตามปกติของบริษัทฯ มีอำนาจดำเนินการ และกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด ภายใต้กฎระเบียบ และข้อบังคับของบริษัทฯ มีอำนาจในการอนุมัติตามผังอำนาจดำเนินการ รวมถึงเป็นผู้พิจารณากลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ กรรมการผู้จัดการต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด และระเบียบวาระต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และต้องไม่อนุมัติรายการใดๆ ที่ตนเอง หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในลักษณะอื่นใดกับบริษัทฯ และบริษัทย่อย และต้องเปิดเผยรายการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา

คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการ และจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท

สามารถดูขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ ได้ที่หัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ” เรื่อง “กรรมการผู้จัดการ” หน้า 41

3. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหาร

คณะกรรมการส่งเสริมให้บริษัทฯ สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหาร เข้าร่วมอบรม / ประชุม / สัมมนา เป็นประจำทุกปี ตามความเหมาะสม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ 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 ตามขอขหายที่บริษัทฯ ได้ให้บริการแก่ลูกค้าโดยเป็นไปตามกฎระเบียบจาก “สมาคมทดสอบโดยไม่ทำลายแห่งสหรัฐอเมริกา (ASNT)” และองค์กรสากลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด ตลอดจนการอบรมหลักสูตรความปลอดภัยในการทำงานประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรระบบคุณภาพ และทักษะทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานนำไปปรับปรุงคุณภาพ และปรับใช้ในการทำงานตามความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศและภายในประเทศ มาทำการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มเติมความรู้อยู่เสมอ

บริษัทฯ ได้แสดงรายละเอียดไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2562 ส่วนที่ 1 หมวดที่ 3 และ ส่วนที่ 2 หมวดที่ 11 และรายงานประจำปี 2562 ในหัวข้อ “นโยบายการพัฒนาพนักงาน” หน้า 54 - 57

4. การประเมินผล

4.1 กรรมการผู้จัดการ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ โดยใช้แบบประเมินผลงานของ CEO ตามแบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในไตรมาสที่ 4 ของทุกปี ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็น 3 หมวด ได้แก่

1. ความคืบหน้าของแผนงาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนา CEO

จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อขอความเห็นชอบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ในปี 2562 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก สำหรับผลการประเมินโดยละเอียดถือเป็นข้อมูลลับเฉพาะบุคคล ไม่สามารถเปิดเผยได้

4.2 ผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาและเห็นชอบในหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้กรรมการผู้จัดการ / CEO มีการประเมินผู้บริหารระดับสูงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ประเมินและสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบในไตรมาสที่ 4

4.3 ผู้บริหาร / พนักงาน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกำหนดนโยบาย กำกับดูแล และติดตามให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งองค์กร โดยมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการ / CEO รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือเกี่ยวข้องสื่อสารไปยังบุคลากรขององค์กรให้รับทราบหลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม อย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามความสามารถอย่างแท้จริงแก่พนักงานที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นและมีคุณค่าต่อองค์กร ในปี 2562 ผู้บริหารและพนักงาน มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี

5. คำตอบแทน

5.1 คำตอบแทนกรรมการผู้จัดการ (CEO ของบริษัท)

คำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการจะพิจารณาเป็นประจำทุกปี โดยเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทนกำหนด และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ระดับคำตอบแทนระยะสั้น ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนใจ ในระยะยาว จะต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้บริหาร รวมถึงพิจารณาจากการขยายตัวทางธุรกิจ และการเติบโตทางผลกำไรของบริษัทฯ (สามารถดูได้ที่หัวข้อ “คำตอบแทน” หน้า 52)

5.2 คำตอบแทนผู้บริหาร

คำตอบแทนของผู้บริหารจะพิจารณาโดยกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกปี ซึ่งเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทนกำหนด (สามารถดูได้ที่หัวข้อ “คำตอบแทน” หน้า 52)

6. โครงสร้างผู้ถือหุ้น

กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ได้แก่ กลุ่มครอบครัวของนางสาวชมเดือน ศตวุฒิ ประกอบด้วย นางสาวชมเดือน ศตวุฒิ / นายเกริกเกียรติ ศตวุฒิ / นางจุไรตรี ศตวุฒิ / นายอนุสรณ์ ศตวุฒิ / นางสาวรัศมิยา ศตวุฒิ และนายสุวัฒน์ แดงพิบูลย์สกุล ซึ่งเรียกว่า “กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่” ของบริษัทฯ โดยเป็นกลุ่ม acting in concert ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ทจ. 7/2552 เรื่อง กำหนดลักษณะความสัมพันธ์หรือพฤติกรรมที่เข้าลักษณะเป็นการกระทำร่วมกับบุคคลอื่นและการปฏิบัติตามมาตรา 246 และ 247 ของพรบ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อการใช้สิทธิออกเสียงของตนไปในทางเดียว และยังเป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนามและเป็นผู้บริหารของบริษัทฯ จึงทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการ และควบคุมคะแนนเสียงในการลงมติที่สำคัญได้เกือบทั้งหมด ยกเว้นในเรื่องทางกฎหมาย หรือข้อบังคับบริษัทที่กำหนดให้ต้องได้รับเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้นด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนหุ้นที่เข้าประชุม และมีสิทธิออกเสียง หรือในกรณีกำหนดให้สิทธิออกเสียงคัดค้านได้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นที่เข้าร่วมประชุมและมีสิทธิออกเสียง อาจจะไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อคัดค้านหรือถ่วงดุลการบริหารของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ได้

การเปิดเผยข้อมูลการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารประจำปี 2562 สามารถดูรายละเอียดได้จากตารางหัวข้อ “โครงสร้างการถือหุ้น” หน้า 33 สำหรับพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่มีการทำธุรกรรมซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์แต่อย่างใด

7. การบริหารบุคลากร

ในธุรกิจวิศวกรรมบริการ นักเทคนิค NDT และผู้มีความชำนาญ รวมถึงผู้ตรวจสอบอุปกรณ์รับแรงดันที่มีคุณสมบัติครบตามข้อกำหนด เป็นทรัพยากรที่เป็นความต้องการอย่างมากทั้งในวงการอุตสาหกรรมโดยรวม และผู้ประกอบการให้บริการตรวจสอบฯ ซึ่งการสร้างบุคลากรเหล่านี้ต้องใช้ทั้งเวลาและเงินทุน โดยเฉพาะเรื่องเวลา ทำให้การสร้างบุคลากรกับความต้องการในวงการอุตสาหกรรมมักจะไม่มีสมดุล บางครั้งอาจเกิดปัญหาการขาดแคลนและการโยกย้ายมาโดยตลอด และจะเพิ่มความรุนแรงขึ้นเมื่อภาวะอุตสาหกรรมมีการขยายตัว แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดการขาดแคลนแหล่งงาน เกิดปัญหาคนล้นงาน เมื่อภาวะอุตสาหกรรมหดตัว ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแผนและนโยบายตามความเหมาะสมเพื่อรองรับภาวะอุตสาหกรรมที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ