

# นโยบายการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ และ ผู้บริหารสูงสุด และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

**บริษัท เอ็น.ดี. รับเบอร์ จำกัด (มหาชน)**

**N.D. Rubber Public Company Limited**

## นโยบายการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารสูงสุด

### 1. การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและกรรมการอิสระ

#### 1) กรณีสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท

เพื่อให้การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ ดำเนินไปอย่างมีหลักเกณฑ์และโปร่งใส เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน (“คณะกรรมการสรรหาฯ”) จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาสรรหากรรมการเมื่อตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ วางลง หรือกรรมการถึงกำหนดออกตามวาระ คณะกรรมการสรรหาฯ มีหน้าที่สรรหา และคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ โดยพิจารณา ดังนี้

- จากการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้น เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ
- คุณสมบัติของผู้ที่ถูกเสนอชื่อให้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ จะต้องมีความสอดคล้องตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด และข้อบังคับของบริษัทฯ รวมถึง หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ด้วย
- พิจารณาหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัทให้เป็นไปตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด
- ให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีประสบการณ์ วิชาชีพ คุณสมบัติเฉพาะด้านที่หลากหลาย เช่น ด้านของธุรกิจ กฎหมาย การบัญชี เศรษฐศาสตร์ และการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งคณะกรรมการยังขาดอยู่ โดยพิจารณาทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจของบริษัทฯ ก่อนเป็นลำดับแรก โดยไม่จำกัดหรือแบ่งแยก เพศ และเชื้อชาติ หรือความแตกต่างใดๆ เพื่อให้องค์ประกอบของคณะกรรมการมีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ
- กรณีเสนอแต่งตั้งกรรมการรายเดิม ให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา การให้ข้อเสนอแนะ และแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ การอุทิศเวลาให้กับองค์กร และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของกรรมการท่านดังกล่าว
- พิจารณาการมีส่วนได้เสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมายังบริษัทฯ

## 2) กรณีสรรหาและแต่งตั้งกรรมการอิสระ

ในการคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งกรรมการอิสระนั้น นอกจากจะพิจารณาตามขั้นตอนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทแล้ว จะต้องพิจารณาจำนวนกรรมการอิสระ และพิจารณาหลักเกณฑ์อื่นๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

- พิจารณาข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เช่น เรื่อง สัดส่วนกรรมการอิสระในคณะกรรมการบริษัท
- พิจารณาตามนियามกรรมการอิสระของบริษัทฯ ที่ต้องมีคุณสมบัติความเป็นอิสระตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเปิดเผยไว้ในเว็บไซต์บริษัทฯ

## 2. การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (กรรมการผู้จัดการ)

การสรรหากรรมการผู้จัดการแทนตำแหน่งที่ว่างลง คณะกรรมการสรรหาฯ จะพิจารณา ดังนี้

- ความรู้ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ เป็นผู้ที่มีทักษะ ประสบการณ์ วิชาชีพ คุณสมบัติเฉพาะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจของบริษัทฯ
- ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำขององค์กร มีภาวะความเป็นผู้นำสูง
- ได้รับการยอมรับจากองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ
- พิจารณาเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์

## แผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทฯ มีแผนการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สำคัญทุกระดับ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) และผู้บริหารของบริษัทฯ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ระดับกรรมการผู้จัดการ (Managing Director)** เมื่อตำแหน่งกรรมการผู้จัดการว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด โดยผู้ที่ถูกคัดเลือกต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

นโยบายการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ

และผู้บริหารสูงสุด และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

แก้ไขครั้งที่ 0

วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564

โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีการนำรายชื่อผู้ที่ได้คัดเลือกเสนอไว้ต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาฯ พิจารณาเป็นผู้อนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

2. **ระดับผู้บริหารระดับสูง** เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้จัดการทั่วไป) หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้ต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติแต่งตั้ง ทั้งนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ระดับผู้บริหาร มีขั้นตอน ดังนี้
- วิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ นโยบายแผนการลงทุน แผนงานการขยายตัว
  - ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงาน เพื่อเตรียมทดแทนคนที่ออก
  - สร้างแผนสรรหาพนักงานและพัฒนาฝึกอบรมพนักงานไว้ล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
  - กำหนดความสามารถ ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล
  - คัดเลือกประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
  - ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
  - ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงานของพนักงาน โดยต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือตำแหน่ง
  - พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอด หากบุคคลดังกล่าวไม่สามารถพัฒนาและสร้างผลงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ก็สามารถเปลี่ยนตัวได้

นโยบายการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารสูงสุด และนโยบายสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ ได้ผ่านการพิจารณาและเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2564 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2564

(นายพงษ์ศักดิ์ สวัสดิ์วรรณ)

ประธานกรรมการบริษัท

บริษัท เอ็น.ดี. รีบเบอร์ จำกัด (มหาชน)