


บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล			
	นโยบายเรื่อง : แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	เลขที่เอกสาร	POL-BOD_67-024
		วันที่เริ่มใช้	28 ก.พ. 2567
	อนุมัติโดย: มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567	ฉบับที่	8.0
		หน้า	1 / 5

วัตถุประสงค์


1. เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมอบริษัทฯ มีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Qualifications) และทักษะความรู้ความสามารถ (Competencies) มากน้อยเพียงใด เพื่อนำมาวางแผนสรรหาและสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Management and Key Positions) ในการบริหารจัดการธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรล่วงหน้าในเชิงรุก และป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องของการบริหารจัดการในระดับชั้นของผู้บริหาร ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistance Vice President : AVP) ขึ้นไป
3. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงาน เมื่อมีตำแหน่งงานว่างเกิดขึ้นเนื่องจากเกษียณอายุการทำงาน ครบวาระลาออก หรืออื่น ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงการถ่ายทอดทักษะและองค์ความรู้ต่าง ๆ ในตำแหน่งงานให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งบรรลุเป้าหมายในสายอาชีพที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป้าหมายของบริษัทฯ
4. เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ
5. เพื่อเป็นการจูงใจและรักษารักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพเพื่อวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ ตำแหน่งงานและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

ผู้เกี่ยวข้อง

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ในการดูแลนโยบายฉบับนี้ว่าได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง
2. พนักงานทุกคนในเครือของกลุ่มบริษัท กันกุล เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และความพร้อม

ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์

1. ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์แผนการสืบทอดตำแหน่ง (SUCESSION PLAN)
 - 1.1 บริษัทฯ ให้คำมั่นอย่างเต็มที่ที่จะให้โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับพนักงานทุกคน โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ชาติกำเนิด สีผิว สถานภาพสมรส ศาสนา ความเชื่อ เพศ อายุ ชนชั้น ภูมิภาค การศึกษา สาขาวิชา ความเห็นทางการเมือง สถานะทางทหารตลอดจนไม่จำกัดบุคคลพิการหรือสูงอายุ หรือลักษณะอื่นใดที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย เว้นแต่มีความจำเป็นด้วยเหตุผลทางธุรกิจที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถและการบริหารจัดการเข้ามาปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายตามความจำเป็นของลักษณะงาน
 - 1.2 บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ทักษะ

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล			
	นโยบายเรื่อง : แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	เลขที่เอกสาร	POL-BOD_67-024
		วันที่เริ่มใช้	28 ก.พ. 2567
	อนุมัติโดย: มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567	ฉบับที่	8.0
		หน้า	2 / 5


ประสบการณ์ และ ความสามารถเป็นมืออาชีพ ผ่านคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ในการสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ตามระดับพนักงาน ดังนี้

1.2.1 ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

พิจารณาสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยมีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้พิจารณา สำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารของบริษัทฯ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน ได้จัดให้มีการติดตามความคืบหน้าแผนสืบทอดตำแหน่งเมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง เนื่องจากเกษียณอายุการทำงาน ครบวาระ ลาออก ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ หรืออื่น ๆ บริษัทฯ จะมีระบบจัดการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด อีกทั้งจะต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กจ.3/2560 เรื่อง การกำหนดลักษณะขาดความน่าไว้วางใจของกรรมการและผู้บริหารของบริษัท (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และสามารถเชื่อมโยงส่วนงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

คุณสมบัติเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นดังนี้

- 1) การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป
- 2) มีทักษะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการบริหารจัดการบริษัท และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทฯ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยไม่มีการกีดกันทางเพศ อายุ เชื้อชาติ เป็นต้น
- 3) สามารถเชื่อมโยงส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ พร้อมวางรากฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการบริษัท มีการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาที่สุ่ม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร
- 4) มีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทฯ สามารถอุทิศเวลาได้อย่างเพียงพออันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
- 5) มีประวัติการทำงานที่โปร่งใส ไม่เป็นบุคคลที่ถูกขึ้นบัญชีดำ (Black List) จากองค์กรใด ๆ รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือเคยถูกตัดสินในความผิดทางอาญา รวมทั้งไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล			
	นโยบายเรื่อง : แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	เลขที่เอกสาร	POL-BOD_67-024
		วันที่เริ่มใช้	28 ก.พ. 2567
	อนุมัติโดย: มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567	ฉบับที่	8.0
		หน้า	3 / 5

1.2.2 ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Vice President “AVP”) ถึง ระดับประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (Chief Operating Officer “COO”)

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ถึง ระดับประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการว่างลง เนื่องจากเกษียณอายุการทำงาน ครบวาระ ลาออก ผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ หรืออื่น ๆ บริษัทฯ จะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกไว้ เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (HR Committee) ที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยแต่ละตำแหน่งงานต้องมีคุณสมบัติ บทบาท/หน้าที่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และทักษะความรู้/ความสามารถ ตามที่กำหนดไว้ใน Job Description ในแต่ละตำแหน่งงานตามที่บริษัทฯ กำหนด

1.3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์ นโยบาย แผนการลงทุน แผนงานการขยายตัว
2. ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนกำลังคน ผังโครงสร้างของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
3. ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงาน ของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชานำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง โดยมีการแจ้งให้พนักงานรับทราบกรณีผ่านการประเมินจากผู้บังคับบัญชา และประธานเจ้าหน้าที่บริหารแล้ว เพื่อเตรียมรับมือบทบาท/หน้าที่ในตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น พร้อมวางแผนพัฒนาการเรียนรู้/การเพิ่มขีดความสามารถ และรับทราบหลักเกณฑ์การประเมิน
4. สร้างแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และ/หรือ การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เพื่อเตรียมทดแทน พร้อมประเมินและพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณอายุการทำงาน ครบวาระ ลาออก หรืออื่น ๆ โดยมีกระบวนการมุ่งพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรให้พร้อมรองรับการเติบโตทางธุรกิจและความรับผิดชอบที่สูงขึ้น รวมทั้งสร้างความเชื่อมโยงในการถ่ายทอดทักษะและองค์ความรู้ต่าง ๆ ในตำแหน่งงานให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป้าหมายบริษัทฯ ดังนี้
 - 4.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)
 - 4.2 การเรียนรู้ผ่านการสอนงาน และการให้คำแนะนำ (Coaching/Counseling)
 - 4.3 การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Training) จัดฝึกอบรมภายใน และภายนอก ให้แก่พนักงานและผู้บริหารทุกระดับ ทั้งในรูปแบบออนไลน์และในห้องเรียนตามความเหมาะสม และตามแผนการพัฒนา
5. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงาน ให้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน โดยต้องมีผลคะแนนตั้งแต่เกรด B ขึ้นไป ตามระยะเวลาที่กำหนด

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล			
	นโยบายเรื่อง : แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	เลขที่เอกสาร	POL-BOD_67-024
		วันที่เริ่มใช้	28 ก.พ. 2567
	อนุมัติโดย: มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567	ฉบับที่	8.0
		หน้า	4 / 5

5.1 ตัววัดประเมินผลงาน (Performance Indicators)

เกรด : คำจำกัดความ	ช่วงคะแนน (100 คะแนน)	ช่วงคะแนนเต็ม 3 แต่ละระดับเกรด
A (5) : ดีเลิศ (Excellent)	90-100	2.70-3.00
B (4) : ดี (Good)	80-89	2.40-2.69
C (3) : มาตรฐาน (Average)	60-79	1.80-2.39
D (2) : พอใช้/ต้องปรับปรุง (Fair)	40-59	1.20-1.79
E (1) : ต่ำกว่าเกณฑ์ (Poor)	0-39	0.00-1.19

5.2 ทักษะความสามารถ (Competency)


เกรด : คำจำกัดความ	คะแนนเต็ม 55
A (5) : ดีเลิศ (Excellent)	44-55
B (4) : ดี (Good)	37-43
C (3) : มาตรฐาน (Average)	30-36
D (2) : พอใช้/ต้องปรับปรุง (Fair)	24-29
E (1) : ต่ำกว่าเกณฑ์ (Poor)	≤ 23

5.3 สรุปผลงาน และการพัฒนาปรับปรุงทั้งในส่วนบุคคลและกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายรายปี เพื่อให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง พิจารณาและประเมินเพื่อนำเสนอต่อประธานกรรมการบริหาร และ/หรือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พิจารณานุมัติและแต่งตั้งต่อไปตามนโยบายที่บริษัทฯ กำหนด

6. พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการและสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการดังนี้
 - 6.1 ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
 - 6.2 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
 - 6.3 สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่งมีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion, Acting) โดยได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ/หรือ ประธานกรรมการบริหาร พิจารณานุมัติและแต่งตั้งต่อไปตามนโยบายที่บริษัทฯ กำหนด

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล

	นโยบายเรื่อง : แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	เลขที่เอกสาร	POL-BOD_67-024
		วันที่เริ่มใช้	28 ก.พ. 2567
	อนุมัติโดย: มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567	ฉบับที่	8.0
		หน้า	5 / 5

บันทึกประวัติการแก้ไข

เลขที่เอกสาร	ฉบับที่ (แก้ไข / ทบทวน)	วันที่	ส่วนที่แก้ไข / ทบทวน	เหตุผลที่แก้ไข / ทบทวน	กำหนดวันที่ยกเลิก
HA 2559/89	1.0	22 พ.ย. 2559	จัดทำใหม่	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	25 ธ.ค. 2560
OMD 2560/18	2.0	25 ธ.ค. 2560	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	25 ก.พ. 2562
OMD 2562/07	3.0	25 ก.พ. 2562	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	8 พ.ย. 2562
OMD 2562/22	4.0	8 พ.ย. 2562	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	1 มี.ค. 2564
POL-BOD 64-017	5.0	1 มี.ค. 2564	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	8 ก.พ. 2565
POL-BOD 65-005	6.0	8 ก.พ. 2565	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	27 ก.พ. 2566
POL-BOD 66-016	7.0	27 ก.พ. 2566	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	28 ก.พ. 2567
POL-BOD 67-024	8.0	28 ก.พ. 2567	ทบทวน	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของหน่วยงานกำกับและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	-