



บริษัท บางกอก เซน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)

นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง

## สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	1
2. วัตถุประสงค์	1
3. คำนิยาม	1
4. ขอบเขตการบังคับใช้	1
5. ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์	2
6. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	4
7. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย	5
<u>เอกสารแนบ 1</u> หลักเกณฑ์การประเมินระดับความสามารถ	



## นโยบายแผนสืบทอดตำแหน่ง

### บริษัท บางกอก เชน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)

#### 1. บทนำ

บริษัท บางกอก เชน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) กำหนดนโยบายฉบับนี้ขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคน และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Plan) การเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมของการบริหารองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฝ่ายจัดการ ได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการวางแผนในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Successor) ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่ง ทดแทนตำแหน่งที่สำคัญหรือเรียกว่า “ตำแหน่งงานหลัก” ที่จะว่างลงในอนาคต ได้อย่างเหมาะสม โดยการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### 2. วัตถุประสงค์

- เพื่อวางแผนการทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลักเนื่องจากการเกษียณอายุหรือตำแหน่งงานที่ว่างลง
- เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการองค์กร
- เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่าองค์กรมีกำลังคนที่มีคุณสมบัติ (Qualifications) ความสามารถ (Competencies) และประสบการณ์ (Experience)
- เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ และประสบการณ์

#### 3. คำนิยาม

“บริษัท” หมายถึง บริษัท บางกอก เชน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)

“บริษัทย่อย” หมายถึง บริษัท ซึ่ง บริษัท บางกอก เชน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นโดยตรง และ/หรือ โดยอ้อมเกินกว่าร้อยละ 50

“การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน” หมายถึง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Position) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กรมีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

#### 4. ขอบเขตการบังคับใช้

คู่มือนโยบายแผนสืบทอดตำแหน่งใช้กับตำแหน่ง ระดับประธานกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการบริหาร และระดับผู้บริหารของบริษัทและ/หรือบริษัทย่อย ทั้งนี้ คู่มือนโยบายแผนสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ คู่มือจริยธรรมธุรกิจ และระเบียบการปฏิบัติงานและสวัสดิการพนักงาน ในการสรรหาบุคลากรตามตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

## 5. ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์

### 5.1 ระเบียบปฏิบัติและหลักเกณฑ์แผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทมีหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัท ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ และประสบการณ์ ดังนี้

- ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการบริหาร และประธานกรรมการบริหาร  
คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ถึงระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการบริหารและประธานกรรมการบริหาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณา

เมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองลงมาเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด และต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณานุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

หลักเกณฑ์การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นดังนี้

1. มีประสบการณ์การทำงานในด้านการบริหารธุรกิจ โรงพยาบาล และ/หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ไม่น้อยกว่า 10 ปี
2. เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติการ การวางแผนกลยุทธ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัท
3. มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมถึงมีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
4. มีประวัติการทำงานที่โปร่งใส ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
5. มีความสามารถในการจัดการองค์กร และสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยความสุขุมรอบคอบ คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และผลักดันองค์กรไปในทิศทางและเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

คุณสมบัติเบื้องต้นของรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการบริหารและประธานกรรมการบริหาร เป็นดังนี้

1. มีประสบการณ์การทำงานในด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป
3. มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการองค์กร
5. มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุขุม รอบคอบ คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

- ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายว่างลง หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะพิจารณาคัดเลือกบุคคลผู้มีประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมเสนอต่อคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทในระดับผู้บริหารมีกระบวนการ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัท ในด้านกลยุทธ์บริษัท นโยบาย แผนการลงทุน แผนงาน และการขยายกิจการ
2. ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัท
4. สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้าก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
5. กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
6. คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
7. ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
8. ระบุผู้สืบทอดตำแหน่ง จากการประเมินและวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงานของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
9. พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการและสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง กรณีไม่เป็นตามคาดหมายให้ดำเนินการ ดังนี้
  - 9.1 ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
  - 9.2 พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
  - 9.3 สรรหา และคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบสูงขึ้น และมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้นให้นำเสนอการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัท เรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ชั้นหลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวัน เป็นรายเดือน ปรับเลื่อนขั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงานฯ หรือได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

## 5.2 ระเบียบการปฏิบัติและหลักเกณฑ์การบริหารคนที่มีความรู้ความสามารถ

บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถสรรหาและพิจารณาคัดเลือกได้จากพนักงานในองค์กรและสรรหาใหม่จากบุคคลภายนอก โดยยึดจากหลักเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มพนักงานที่มีความรู้ความสามารถจากพนักงานภายในองค์กรให้พิจารณาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance-KPIs) และศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (High Competency) โดยพิจารณาจากผลการประเมินย้อนหลังไป 3 ปี ติดต่อกัน โดยต้องมีระดับการประเมินความสามารถ (Competency) ขององค์กรตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยแบ่งหมวดประเมินความสามารถของบุคคล (รายละเอียดเพิ่มเติมตามเอกสารแนบ 1) ดังนี้

### 1. การบริหารกลยุทธ์และแผนธุรกิจ (Business Strategy Management)

ต้องเข้าใจบริบท ความแตกต่างและความยั่งยืนของธุรกิจ การเขียนกลยุทธ์โดยมีเครื่องมือต่าง ๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ่วิธีผลักดันไปสู่เป้าหมาย และผลลัพธ์ต้องมากกว่าเป้าหมาย

### 2. การบริหารต้นทุนและการเงิน (Lean and Financial Management)

มีความรู้เรื่องต้นทุนในกิจกรรมของตนเอง มีความรู้ในประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรของกิจกรรมผู้หน่วยงาน และมีความรู้ในประสิทธิผลของกิจกรรมขององค์กร สามารถนำจุดแข็งไปสู่การเป็นผู้นำระดับประเทศ

### 3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

มีความรู้ในทุกความเสี่ยงของธุรกิจ และสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทสามารถรับได้ และสามารถแก้ไขความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น โดยให้บริษัทเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายมากที่สุด

### 4. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

สามารถสร้าง และกำหนดทิศทาง นโยบาย ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการงาน สื่อสารทั่วทั้งองค์กร

## 6. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

### 6.1 ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) รวมถึงบุคคลจากภายในและภายนอกบริษัท แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหาร ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
- คณะกรรมการบริหารร่วมกันพิจารณา ประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- กรณีที่มี Successor มากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 180 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
- คณะกรรมการบริหารนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อนการดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 90 วัน
- แผนกทรัพยากรบุคคล ประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนดให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนการดำรงตำแหน่ง

## 6.2 ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป

- แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) รวมถึงบุคคลจากภายในและภายนอกบริษัท แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผ่านประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ร่วมกันพิจารณา ประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- กรณีที่มี Successor มากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
- แผนกทรัพยากรบุคคล ประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนด ให้แล้วเสร็จภายใน 60 วันก่อนการดำรงตำแหน่ง

## 7. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย

บริษัทขอสงวนสิทธิในการยกเลิกหรือแก้ไขนโยบายฉบับนี้ตามความเหมาะสม และต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

นโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 มกราคม 2568 เป็นต้นไป ตามมติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2568



(ผศ.ดร.พญ.สมพร หาญพานิชย์)

ประธานกรรมการบริษัท

เอกสารแนบ 1

หลักเกณฑ์การประเมินระดับความสามารถ

หลักการกำหนดระดับขั้นการประเมิน

Proficiency Level	Proficiency Level Definition
Level 5 – Expert	Level 5 – สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้
Level 4 – Advanced	Level 4 – บริหารจัดการได้
Level 3 – Intermediate	Level 3 – กำกับดูแลได้
Level 2 – Basic or Developing	Level 2 – ชำนาญ (ประยุกต์ใช้เข้าใจ)
Level 1 – Awareness of Beginner	Level 1 – ระดับเริ่มต้น

เกณฑ์การประเมินความสามารถขององค์กรตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ระดับความสามารถ			
	การบริหารกลยุทธ์และแผนธุรกิจ (Business Strategy Management)	การบริหารต้นทุนและการเงิน (Lean and Financial Management)	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	ความเป็นผู้นำ (Leadership)
ระดับประธานกรรมการบริหาร	5	5	5	5
ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	5	5	5	5
ระดับรองกรรมการผู้จัดการ	5	5	5	5
ระดับกรรมการบริหาร	4	4	4	4
ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยการฝ่ายขึ้นไป	4	4	4	4