



การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
(Succession Plan)

อนุมัติโดยที่การประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 3/2568

วันที่ 8 สิงหาคม 2568

บริษัท เอสทีซี คอนกรีตโปรดักต์ จำกัด (มหาชน)

STC CONCRETE PRODUCT PUBLIC COMPANY LIMITED

บันทึกการแก้ไข

ครั้งที่	วันที่	รายละเอียดการแก้ไข/เหตุผล	อนุมัติโดย
00	20 กันยายน 2561	จัดทำครั้งแรก	BOD 1/2561
01	8 สิงหาคม 2568	Update ตำแหน่งให้เป็นปัจจุบัน	BOD 3/2568

สารบัญ

	หน้า
วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	3
ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	3
การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)	5
แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	6
กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายใน เพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก	7

บริษัท เอสทีซี คอนกรีตโปรดักต์ จำกัด (มหาชน) มีนโยบายในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) ในอนาคต โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) สร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ เริ่มจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนอันดับแรก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังและความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นกระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กรให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กรมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และลดผลกระทบอันเนื่องมาจากการขาดแคลนอัตรากำลัง ในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร
3. เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ทักษะความสามารถที่จำเป็นเพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร

ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

1. จัดทำแผนงาน
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการจัดทำแผนงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
2. กำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารร่วมกันพิจารณาตำแหน่งงานที่สำคัญโดยเริ่มจาก ระดับกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารสายงานทุกสายงาน
3. กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงานกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Description) และความคาดหวังขององค์กร
4. กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารพิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเป็น Candidate ในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor

5. กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือก Successor
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับคณะกรรมการบริหารพิจารณา และกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็น Successor ของแต่ละตำแหน่งงาน
6. จัดทำตารางสรุปข้อมูล
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหา Candidate จากฐานข้อมูลพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดทำตารางสรุปข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
7. ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากร
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลร่วมกับผู้บริหารของแต่ละสายงาน ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate โดยพิจารณาจาก
 - 7.1 ผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)
 - 7.2 ผลการประเมินศักยภาพ (สมรรถนะ) (Competency Assessment)
8. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
ผู้บริหารของแต่ละสายงานจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยระบุหัวข้อหลักสูตรที่จำเป็น เพื่อเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate ตามคุณสมบัติ และสมรรถนะที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมีแผนทรัพยากรบุคคลคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ
9. ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล
ผู้บริหารของแต่ละสายงานร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนด โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยติดตามผลและให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอดเป็นไปตามวัตถุประสงค์
10. ดำเนินการทดสอบและคัดเลือก Successor
 - 10.1 เมื่อ Candidate เข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยสมบูรณ์ครบถ้วนทุกหลักสูตรแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปข้อมูลต่างๆ (กรณีที่มีการทดสอบระหว่างหลักสูตร ให้ระบุคะแนนหรือผลการทดสอบในรายงาน) และนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหาร
 - 10.2 คณะกรรมการบริหารดำเนินการคัดเลือก Successor ของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามลำดับ
11. การประกาศแต่งตั้ง
เมื่อ Candidate Successor ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ให้มีการประกาศแต่งตั้งเป็น Successor ในตำแหน่งงานใหม่ พร้อมปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะมีการเพิ่มค่าตอบแทน และสวัสดิการตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานใหม่

12. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

การเข้าสู่ตำแหน่งและประเมินผลความต่อเนื่อง เมื่อ Candidate Successor ผ่านการเลื่อนตำแหน่งและผ่านการประเมินผลครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว กำหนดให้มีการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้กับผู้บริหารในตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความลงตัวให้กับ Candidate Successor ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นสามารถปฏิบัติงาน และเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลังจากปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ แล้ว 6 เดือน และ 1 ปี

การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

บริษัทมีนโยบายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ได้ดังนี้

ตำแหน่งที่ต้องกาหาผู้สืบทอด	ประเภท	สังกัด
งานหลักขององค์กร (Critical Jobs)		
กรรมการผู้จัดการ	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการสายงานขายและปฏิบัติการ	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
รองกรรมการผู้จัดการสายงานบัญชีและการเงิน	บริหาร	ฝ่ายบริหาร
ตำแหน่งสำคัญในโครงสร้างองค์กร(Organizational Chart)		
ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายปฏิบัติการ
ผู้อำนวยการฝ่ายขาย	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายขาย
ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน	ผู้อำนวยการฝ่าย	ฝ่ายบัญชีและการเงิน

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งหลัก

ผู้สืบทอดที่ได้รับการคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
2. มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้ากลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีความรู้ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายเบื้องต้นดังนี้

2.1 ความรู้และทักษะที่จำเป็น

- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)
- ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและโครงการ (Action Plan and Project Management)
- ความรู้เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ (Budgeting)
- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (Human Resources and Organization Management)

- ความรู้ทางการบริหารการตลาด และการขาย (Marketing and Sales Management)
- ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skills)
- ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ (English Skills)

2.2 ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)

- ความสามารถในการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing)
- ความสามารถในการบริหารทีมงาน (People Management)
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
- ความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self Control)

2.3 ความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ (Core Competency)

- ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร (Accountability)
- ความสามารถในการจัดการความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented)
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- มีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit)
- ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)

3. มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
4. มีผลงานอันเป็นที่ประจักษ์ภายใน 2 – 5 ปีที่ผ่านมา

แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) แล้วนำเสนอต่อ คณะกรรมการบริษัท (Board of Director) โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ
2. คณะกรรมการบริหารร่วมกันพิจารณาประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน ตามแผนที่กำหนดให้ แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน
4. กรณีที่มี Successor นากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อน ครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ

กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในเพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอกโดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนด หากไม่มีผู้ใดมีคุณสมบัติ เหมาะสมให้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อขออนุมัติสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อดำรงตำแหน่งแทนโดยเสนอล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปีก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครงาน และ/หรือติดต่อบริษัทจัดหางาน เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมัครภายใน 60 วัน
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเสนอรายชื่อผู้สมัคร (Candidates) เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการบริหาร
4. ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยมีกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ หรือก่อนครบวาระ

ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารจะพิจารณาทบทวนนโยบายการสืบทอดตำแหน่งงานทุก 2 ปี เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท หรืออาจเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายตามที่เห็นสมควร

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันจึงประกาศใช้นโยบายการสืบทอดตำแหน่งงาน ตั้งแต่วันที่ 8 สิงหาคม 2568

บริษัท เอสทีซี คอนกรีตโปรดักท์ จำกัด (มหาชน)