




## นโยบายการสืบทอดตำแหน่ง

---

บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  | บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) |  | ต้นฉบับ |
|  | รหัส : PC-ORG-004                                | หน้า 2 จาก 8                           |         |
| นโยบาย   | เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง                        | แก้ไขครั้งที่ : 02                     |         |
|  |  | มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568 |         |

## นโยบายการสืบทอดตำแหน่ง

ของ

บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

นโยบายการสืบทอดตำแหน่งของบริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”)

### 1. วัตถุประสงค์การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

- (1) เพื่อให้มีกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนา ศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร
- (2) กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่อง และมีระบบ ที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร
- (3) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุก เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญๆ


### 2. กระบวนการในการจัดทำกรวางแผนสืบทอดตำแหน่งหลัก (Succession Planning Steps)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในเชิงรุก เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้มาก เพราะองค์กรจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ โดยมีการสรรหาพัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา โดยต้องรู้ความต้องการ (Demand) และกำหนดบุคคลที่ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่กำหนด (Supply)

### 3. ขั้นตอนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนหลักของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อย่างเป็นระบบ



|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  | บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) |  | ต้นฉบับ |
|  | รหัส : PC-ORG-004                                | หน้า 3 จาก 8                           |         |
| นโยบาย   | เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง                        | แก้ไขครั้งที่ : 02                     |         |
|  |  | มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568 |         |

- ขั้นที่ 1 กำหนดวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร
- ขั้นที่ 2 กำหนดตำแหน่งหลักที่ต้องการผู้สืบทอด
- ขั้นที่ 3 กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหลัก
- ขั้นที่ 4 ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้นๆ ในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้นที่ 5 สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำสำหรับบุคคลที่ได้รับคาดหมายว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- ขั้นที่ 6 นำผู้สืบทอดเข้าตำแหน่ง ประเมินประสิทธิผล และความสำเร็จของแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง

#### 4. สรุปตำแหน่ง

##### 4.1 ข้อเสนอสรุปตำแหน่งหลัก

จากผลการวิเคราะห์ห้บทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ โครงสร้างองค์กร และตำแหน่งงานทั้งหมดของบริษัทฯ มีข้อเสนอตำแหน่งงานหลัก ดังนี้

- (1) งานหลักขององค์กร (Critical Jobs) อันได้แก่ งานกลุ่มระดับบริหารซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และงานอำนวยการในตำแหน่งงานหลักทั้งหมดของผู้บริหาร เนื่องจากหากขาดงานเหล่านี้แล้วอาจมีผลต่อการบรรลุตามบทบาทและภารกิจของบริษัทฯ

##### 4.2 ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด จากข้อเสนอดังกล่าว สามารถกำหนดตำแหน่งงานหลักของบริษัทฯ ได้ 9 ตำแหน่ง ดังนี้

| ระดับ                        | ตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอด             |
|------------------------------|--|
| ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)            |
| ระดับผู้บริหาร               | รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Deputy CEO)  |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (COO)        |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่โครงการก่อสร้าง (CCO)   |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่การตลาด (CMO)           |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่ธุรการกลาง (CAO)        |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ (CTO) |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ (CBDO)      |
|                              | ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน (CFO)           |

|   |   |   |                |
|---|---|---|----------------|
| <br><b>BANGKOK ASSET</b><br><small>INTERGROUP</small> | <b>บริษัท บางกอก แอสเซท อินเทอร์เน็ตกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)</b> |   | <b>ต้นฉบับ</b> |
|   | <b>รหัส : PC-ORG-004</b>                                    | <b>หน้า 4 จาก 8</b>                           |                |
| <b>นโยบาย</b>   | <b>เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง</b>                            | <b>แก้ไขครั้งที่ : 02</b>                     |                |
|   |   | <b>มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568</b> |                |


5. **หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดของตำแหน่งหลัก**  
ผู้สืบทอดที่ได้รับคัดเลือกต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้
  - 5.1 มีคุณสมบัติตรงตาม Job Description
  - 5.2 มีประสบการณ์ในการบริหารตรงตาม Job Description และผ่านการประเมิน ดังต่อไปนี้
    - (1) ด้านบริหาร
    - (2) ด้านทัศนคติ
    - (3) ด้านความรู้เฉพาะงาน
  - 5.3 มีประวัติการทำงาน ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามที่บริษัทกำหนดไว้
  
6. **ข้อสรุปผู้สืบทอดของ บริษัท บางกอก แอสเซท อินเทอร์เน็ตกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)**  
สรุปให้ตำแหน่งผู้จัดการที่มีคุณสมบัติขั้นต่ำที่กำหนดไว้ทั้งหมดเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกท่านได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ และความสามารถตามความถนัดของตน
  - 6.1 ให้มีกระบวนการในการประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา และการสัมภาษณ์โดยกรรมการเพื่อประเมินผลงาน ศักยภาพ และความพร้อมตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้
  - 6.2 สำหรับผลการประเมินสมรรถนะ จะนำไปสู่การพัฒนารายบุคคล และการจัดการพัฒนารายบุคคล รวมถึงการจัดการลำดับผู้สืบทอดโดยคณะกรรมการต่อไป
  
7. **ขั้นตอนการปฏิบัติงาน**  
บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่ง ที่สำคัญให้ เป็นไปอย่างเหมาะสม และโปร่งใส โดยแบ่งตามระดับ ดังนี้
  - 7.1 ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

พิจารณาสรรหา/คัดเลือก และวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยมีคณะกรรมการสรรหา พิจารณาผลตอบแทน และบรรษัทภิบาล เป็นผู้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เมื่อตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง จนกว่าจะมีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด

คุณสมบัติเบื้องต้นของ ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีดังนี้

    - (1) การศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
    - (2) มีประสบการณ์ในการบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป
    - (3) มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
    - (4) มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการองค์กร



|  |   |   |                |
|--|---|---|----------------|
| <br><b>BANGKOK ASSET</b><br><small>INTER GROUP</small> | <b>บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)</b> |   | <b>ต้นฉบับ</b> |
|  | <b>รหัส : PC-ORG-004</b>                                | <b>หน้า 5 จาก 8</b>                           |                |
| <b>นโยบาย</b>  | <b>เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง</b>                        | <b>แก้ไขครั้งที่ : 02</b>                     |                |
|  |   | <b>มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568</b> |                |

(5) มีการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่สุ่ม รอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร

## 7.2 ระดับผู้บริหาร


เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ บริษัทฯ จะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้ เสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน ทั้งนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ในระดับผู้บริหาร มีกระบวนการ ดังนี้

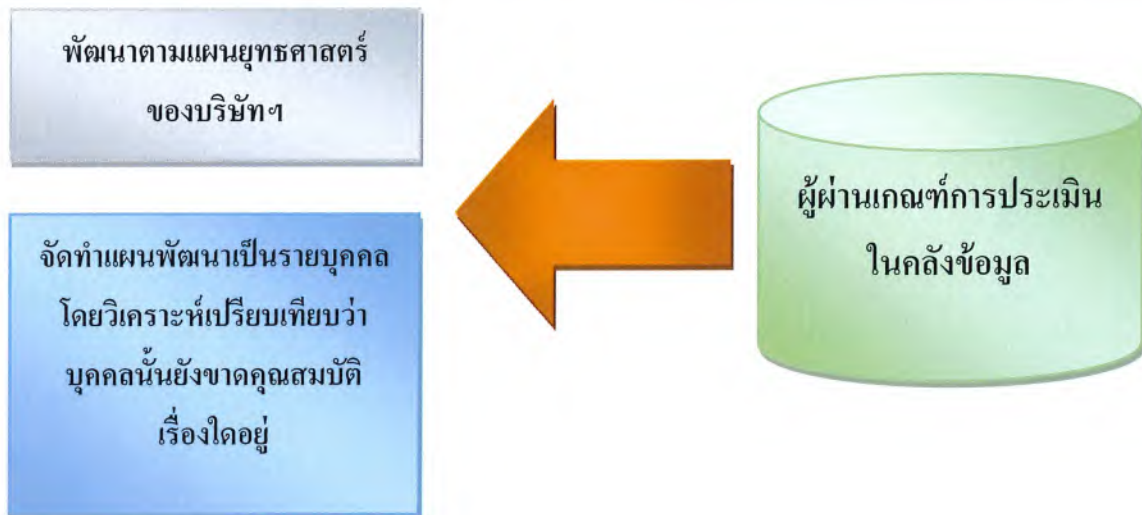
- (1) วิเคราะห์สถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านกลยุทธ์บริษัทฯ แผนการลงทุน และแผนงานการขยายตัว
- (2) ประเมินความพร้อมของกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- (3) กำหนดแผนสร้างความพร้อมของกำลังคน โดยจะพัฒนาพนักงาน หรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนพนักงานที่ออกจากบริษัทฯ
- (4) สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา
- (5) กำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะบุคลิกภาพ และทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
- (6) คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม
- (7) ใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน
- (8) ระบุผู้สืบทอดตำแหน่งจากการประเมิน และวิเคราะห์ศักยภาพ ผลงานของพนักงาน โดยมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือและเรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
- (9) พัฒนาและประเมินพนักงานที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ว่าจะสามารถมีพัฒนาการ และ สร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง หากไม่เป็นไปตามคาดหมายการเปลี่ยนตัวย่อมสามารถทำได้

## 8. แผนการพัฒนาผู้สืบทอด

ผู้สืบทอดจะได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของบริษัทฯ และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาผู้สืบทอด ในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) | ต้นฉบับ                                |
|  | รหัส : PC-ORG-004                                | หน้า 6 จาก 8                           |
| นโยบาย   | เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง                        | แก้ไขครั้งที่ : 02                     |
|  |  | มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568 |



#### 9. หลักในการจัดทำแผนพัฒนา

ฝ่ายบริหารและประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย จะวางแผนร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้สืบทอด และส่งให้แผนกทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ ทั้งนี้ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัท โดยแผนฯ ดังกล่าวจัดทำเป็นการล่วงหน้า แต่ไม่เกิน 2 ปี

#### 10. สรุปการดำเนินการเพื่อพัฒนาและสรรหาผู้สืบทอด

เพื่อให้การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งหลักเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

##### 10.1 การฝึกอบรม


ให้แผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ในปีนั้นๆ โดยฝึกอบรมให้กับผู้สืบทอดตามผลจากการประเมินความสามารถว่าเป็นความสามารถ/สมรรถนะที่ต้องปรับปรุง หรือพยายามให้มีประสิทธิภาพขึ้น

##### 10.2 เกณฑ์ในการเข้ารับการฝึกอบรม

- (1) ผู้ฝึกอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งหลักของบริษัทฯ
- (2) แผนกทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ส่งหนังสือไปแจ้งล่วงหน้าให้กับทุกท่านที่ต้องเข้าฝึกอบรม
- (3) ในกรณีที่ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถเข้าอบรมได้ ควรส่งบันทึกความจำเป็นพร้อมทั้งเหตุผล และนำเสนอกับมายังแผนกทรัพยากรบุคคล

##### 10.3 การวัดผลการฝึกอบรม

- (1) ความสม่ำเสมอในการเข้าฝึกอบรม และระยะเวลารวมในการเข้าฝึกอบรม 90 % โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงชื่อทุกครั้งเข้าฝึกอบรมตามเวลาที่กำหนด
- (2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงความร่วมมือ ความตั้งใจในการเข้าฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร และการเข้าร่วมกิจกรรมตลอดการฝึกอบรม

|  |   |  |         |
|--|---|--|---------|
|  | บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุป จำกัด (มหาชน) |  | ต้นฉบับ |
|  | รหัส : PC-ORG-004                               | หน้า 7 จาก 8                           |         |
| นโยบาย   | เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง                       | แก้ไขครั้งที่ : 02                     |         |
|  |   | มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568 |         |

- (3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องแสดงออกให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการให้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นที่ประโยชน์ในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน
- (4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านการทดสอบศักยภาพ และความสามารถตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร

#### 11. ข้อสรุปสำหรับระบบบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

เพื่อให้กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมารองรับ ดังต่อไปนี้

##### 11.1 การบริหารผลงาน (Performance Management)

การประเมินผลสมรรถนะของผู้สืบทอดควรทำอย่างสม่ำเสมอแต่แยกจากการประเมินผลงานประจำปีเพื่อขึ้นเงินเดือน

##### 11.2 การฝึกอบรม (Training and Development)

ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาศักยภาพที่กำหนดไว้

##### 11.3 การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

หากตำแหน่งหลักเกิดว่างลงที่ฝ่ายไหน ควรมีการสรรหา หรือคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สืบทอดก่อน เพื่อให้ระบบการวางแผนสืบทอดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการมีการวัดสมรรถนะและประเมินผลงานที่ผ่านมา และคัดเลือกผู้สืบทอดที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดก่อน อย่างไรก็ตามสำหรับตำแหน่งงานหลักที่ไม่สามารถหาบุคลากรมาใส่ได้อย่างทันทั่วทั้งองค์กรอาจจำเป็นต้องเตรียมการรับบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กร เพื่อให้สามารถสนับสนุนพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตาม องค์กรควรเลือกใช้วิธีนี้เมื่อมีเหตุจำเป็นจริงๆที่ไม่สามารถสรรหา จัดเตรียม หรือพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในองค์กร

##### 11.4 การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

หากจำเป็นทางกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล อาจสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อให้มีกระบวนการรองรับให้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์จากพี่เลี้ยง (ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง) ซึ่งอาจจะเป็นบริบทในการวางแผน การบริหารจัดการ การตัดสินใจ ตลอดจนชี้แนะแนวทาง หรือให้มุมมองที่แตกต่างออกไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดก้าวไปสู่ตำแหน่งหลักขององค์กรอย่างมั่นใจ และสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร



|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  | บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) |  | ต้นฉบับ |
|  | รหัส : PC-ORG-004                                | หน้า 8 จาก 8                           |         |
| นโยบาย   | เรื่อง : การสืบทอดตำแหน่ง                        | แก้ไขครั้งที่ : 02                     |         |
|  |  | มีผลบังคับใช้วันที่ : 8 พฤศจิกายน 2568 |         |

เพื่อให้ทราบโดยทั่วกันและยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงประกาศใช้นโยบายการสืบทอดตำแหน่งฉบับนี้ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน 2568

ประกาศ ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน 2569

ลงชื่อ 

(นายศิริพล ยอดเมืองเจริญ)

ประธานคณะกรรมการบริษัท

บริษัท บางกอก แอสเซท อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)