

## เรื่อง แผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1

---

เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนบริษัท อินฟราเซท จำกัด (มหาชน) ในการประชุมครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2567 บริษัทจึงออกประกาศ เรื่อง แผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อถือเป็นหลักและแนวปฏิบัติ ดังนี้

### 1. หลักการและเหตุผล

บริษัทมีนโยบายในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในเชิงรุก เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) ในอนาคต โดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้เริ่มจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และความพร้อมด้านศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และรองรับการเจริญเติบโตของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

#### **ความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)**

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน เป็น กระบวนการสรรหาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความโดดเด่น (Talent) ภายในองค์กร ให้สามารถดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กร (Key Positions) เมื่อตำแหน่งนั้นได้ว่างลง เนื่องจากการเกษียณอายุการทำงาน การครบวาระ การลาออก หรืออื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการบริหารจัดการองค์กร มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

### 2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

- (1) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และบริหารจัดการองค์กร
- (2) เพื่อเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และลดผลกระทบอันเนื่องมาจากการขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร
- (3) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็น เพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร

### 3. ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

#### (1) **จัดทำแผนงาน**

แผนกทรัพยากรบุคคล ดำเนินการจัดทำแผนงานและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร

#### (2) **กำหนดตำแหน่งงานเป้าหมาย (Key Positions)**

แผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ คณะกรรมการบริหาร ร่วมกันพิจารณาดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญ โดยเริ่มจากระดับเจ้าหน้าที่บริหารก่อน

- (3) **กำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน**  
แผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ ผู้บริหารของแต่ละสาขากำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานนั้นๆ (Job Description) และความคาดหวังขององค์กร
- (4) **กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายในเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor**  
แผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ คณะกรรมการบริหาร พิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรภายใน ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อเป็น Candidate ในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก Successor
- (5) **กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือก Successor**  
แผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ คณะกรรมการบริหารพิจารณาและกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการทดสอบ / คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็น Successor ของแต่ละตำแหน่งงาน
- (6) **จัดทำตารางสรุปข้อมูล**  
แผนกทรัพยากรบุคคลดำเนินการค้นหา Candidate จากฐานข้อมูลพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดทำตารางสรุปข้อมูล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผ่านกรรมการผู้จัดการ (MD)
- ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากร**  
แผนกทรัพยากรบุคคล ร่วมกับ ผู้บริหารของแต่ละสาขาน ประเมินความสามารถและศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate โดยพิจารณาจาก
- (7.1) ผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)
  - (7.2) ผลการประเมินศักยภาพ (สมรรถนะ) (Competency Assessment)
- (7) **จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP)**  
ผู้บริหารของแต่ละสาขาน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) โดยระบุหัวข้อหลักสูตรที่จำเป็นเพื่อเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Candidate ตามคุณสมบัติและสมรรถนะที่กำหนดของแต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา ตลอดจนระยะเวลาการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยให้คำปรึกษา และแนะนำ
- (8) **ดำเนินการพัฒนาและติดตามผล**  
ผู้บริหารของแต่ละสาขาน ร่วมกับ แผนกทรัพยากรบุคคล ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนด โดยมีแผนกทรัพยากรบุคคลคอยติดตามผลและให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการพัฒนาผู้สืบทอด เป็นไปตามวัตถุประสงค์
- (9) **ดำเนินการทดสอบและคัดเลือก Successor**
- (10.1) เมื่อ Candidate เข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยสมบูรณ์ครบถ้วนทุกหลักสูตรแล้ว แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำรายงานสรุปข้อมูลต่างๆ (กรณีที่มีการทดสอบระหว่างหลักสูตร ให้ระบุคะแนนหรือผลการทดสอบในรายงานด้วย) แล้วนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผ่านกรรมการผู้จัดการ (MD)
  - (10.2) คณะกรรมการบริหาร ดำเนินการคัดเลือก Successor ของแต่ละตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามลำดับ

4. **การกำหนดตำแหน่งที่ต้องวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)**

บริษัทมีนโยบายในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ได้แก่

- (1) ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ (Managing Director - MD)
- (2) ตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการสายงานบัญชีและการเงิน (Deputy Managing Director – Finance and Accounting)

5. **ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Competency) ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเป้าหมาย**

(1) **ความรู้และทักษะที่จำเป็น**

- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)
- ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและโครงการ (Action Plan and Project Management)
- ความรู้เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ (Budgeting)
- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Human Resources and Organization Management)
- ความรู้ทางการบริหารการตลาดและการขาย (Marketing and Sales Management)
- ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skills)
- ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ (English Skills)

(2) **ความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ (Core Competency)**

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

(3) **ความสามารถทางการบริหาร (Managerial Competency)**

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

6. แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Positions)	หน้าที่และความรับผิดชอบ (Key Responsibilities)	คุณสมบัติและประสบการณ์ (Qualification & Experience)	ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency)
<p>กรรมการผู้จัดการ (Managing Director - MD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย ทิศทางการบริหารงานของบริษัท วางแผนกลยุทธ์และบริหารผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัท ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษาขั้นต่ําปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ การตลาด หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- มีประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่น้อยกว่า 15 ปี โดยเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคิดเชิงวิสัยทัศน์ (Visioning)</li> <li>- การจัดองค์การ (Organizing)</li> <li>- การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)</li> <li>- ความสามารถในการจูงใจ (The ability to motivate others)</li> <li>- ความสามารถในการสร้างทีม (The ability to build teamwork)</li> <li>- ความสามารถในการสร้างเครือข่าย (Networking and Partnership)</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน (Sustainable Development Organization)</li> </ul>
<p>รองกรรมการผู้จัดการสายงานบัญชีและการเงิน (Deputy Managing Director – Finance and Accounting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้บริษัทจัดทำและนำเสนองบการเงินรายไตรมาสและงบการเงินประจำปี ให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์</li> <li>- บริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน วางแผนงบประมาณและการลงทุน ตลอดจนวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายด้านการเงินการลงทุนให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่บริษัทกำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษาขั้นต่ําปริญญาโท สาขาบริหารการเงิน สาขาบัญชี สาขาเศรษฐศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- มีประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่น้อยกว่า 15 ปี โดยเคยดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารขององค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคิดเชิงวิเคราะห์ และคิดอย่างเป็นระบบ (Analytical &amp; Systematic Thinking)</li> <li>- ความสามารถในการสร้างทีม (The ability to build teamwork)</li> <li>- ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)</li> <li>- ทักษะการบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง (Conflict management and Negotiation skill)</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินและการลงทุนในรูปแบบต่างๆ</li> </ul>

ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Positions)	หน้าที่และความรับผิดชอบ (Key Responsibilities)	คุณสมบัติและประสบการณ์ (Qualification & Experience)	ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency)
รองกรรมการผู้จัดการสายงาน บริหารงานทั่วไป (Deputy Managing Director General Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน ให้ สอดคล้องกับนโยบายและ แผนงานของบริษัทฯ</li> <li>- บริหารจัดการความเสี่ยง ทางด้านสายงานบริหารทั่วไป วางแผนงบประมาณและการ ลงทุน ตลอดจน วิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายด้านการเงินการลงทุน ให้เป็นไปตามนโยบายและ เป้าหมายที่บริษัทกำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษาปริญญาตรี ขึ้น ไป</li> <li>- มี ประสบการณ์ ทำงาน โดยรวมไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยเคยดำรงตำแหน่งเป็น ผู้บริหารขององค์กรไม่น้อย กว่า 5 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคิดเชิงวิเคราะห์ และคิด อย่างเป็นระบบ (Analytical &amp; Systematic Thinking)</li> <li>- ความสามารถในการสร้างทีม (The ability to build teamwork)</li> <li>- ความสามารถในการบริหาร จัดการความเสี่ยง (Risk Management)</li> <li>- ทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง (Conflict management and Negotiation skill)</li> </ul>
รองกรรมการผู้จัดการสายงาน ติดตั้งและบริการ (Deputy Managing Director Installation and Service)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย วางแผนด้าน บริหารในสายงานให้สอดคล้อง กับนโยบายและแผนกลยุทธ์ ของบริษัทฯ</li> <li>- บริหารจัดการความเสี่ยง ทางด้านสายงานติดตั้งและ บริการ วางแผนงบประมาณ และการลงทุน ตลอดจน วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายด้านการเงิน การลงทุนให้เป็นไปตาม นโยบายและเป้าหมายที่บริษัท กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้น ไป สาขาวิศวกรรมศาสตร์ / สาขาบริหารการจัดการ / การ จัดการก่อสร้าง หรืออื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง</li> <li>- มี ประสบการณ์ ทำงาน โดยรวมไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยเคยดำรงตำแหน่งเป็น ผู้บริหารขององค์กรไม่น้อย กว่า 5 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคิดเชิงวิเคราะห์ และคิด อย่างเป็นระบบ (Analytical &amp; Systematic Thinking)</li> <li>- ความสามารถในการสร้างทีม (The ability to build teamwork)</li> <li>- ความสามารถในการบริหาร จัดการความเสี่ยง (Risk Management)</li> <li>- ทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง (Conflict management and Negotiation skill)</li> <li>- สามารถออกแบบ งานก่อสร้าง และงานระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้</li> <li>- ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ MS. Office, MS Project, Auto CAD</li> <li>- ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ อ่าน, ฟัง, พูด, เขียน อยู่ในเกณฑ์ ดี</li> </ul>

ตำแหน่งงานที่สำคัญ (Key Positions)	หน้าที่และความรับผิดชอบ (Key Responsibilities)	คุณสมบัติและประสบการณ์ (Qualification & Experience)	ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency)
รองกรรมการผู้จัดการสายงาน ขายและการตลาด (Deputy Managing Director Sales and Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย วางแผนด้าน บริหารในสายงานให้สอดคล้อง กับนโยบายและแผนกลยุทธ์ ของบริษัทฯ</li> <li>- บริหารจัดการความ เสี่ยงทางด้านสายงานขายและ การตลาด วางแผนงบประมาณ และการลงทุน ตลอดจน วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายด้านการเงิน การลงทุน ให้เป็นไปตาม นโยบายและเป้าหมายที่บริษัท กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป</li> <li>- มีประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยเคยดำรงตำแหน่งเป็น ผู้บริหารขององค์กร ไม่น้อย กว่า 5 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การคิดเชิงวิเคราะห์ และคิด อย่างเป็นระบบ (Analytical &amp; Systematic Thinking)</li> <li>- ความสามารถในการสร้างทีม (The ability to build teamwork)</li> <li>- ความสามารถในการบริหาร จัดการความเสี่ยง (Risk Management)</li> <li>- ทักษะการบริหารความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง (Conflict management and Negotiation skill)</li> <li>- ทักษะด้านการขาย</li> </ul>

#### แนวทางการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

1. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำข้อมูลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Candidate) แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) โดยผ่านกรรมการผู้จัดการ (MD) ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
2. คณะกรรมการบริษัท (Board of Director) ร่วมกันพิจารณา ประเมินความพร้อมของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทน และร่วมกับแผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
3. แผนกทรัพยากรบุคคล ประสานงานในการดำเนินการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งแทนตามแผนที่กำหนด ให้แล้วเสร็จภายใน 4 เดือน
4. กรณีที่มี Successor มากกว่า 1 คน ให้ดำเนินการทดสอบ โดยให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

กรณีที่ไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายในเพื่อดำรงตำแหน่งแทนได้ ให้สรรหาจากภายนอก โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1. แผนกทรัพยากรบุคคลพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นตามที่กำหนด หากไม่มีผู้ใดที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) โดยผ่านกรรมการผู้จัดการ (MD) เพื่อขออนุมัติสรรหาบุคลากรจากภายนอกดำรงตำแหน่งแทน โดยเสนอล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 8 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ
2. แผนกทรัพยากรบุคคลจัดทำประกาศรับสมัครงาน และ/หรือติดต่อบริษัทจัดหางาน หรือ Head Hunter เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมัคร ภายใน 60 วัน
3. แผนกทรัพยากรบุคคลนำเสนอรายชื่อผู้สมัคร (Candidates) เพื่อเข้ารับการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการบริหาร
4. ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน ก่อนครบกำหนดเกษียณอายุหรือก่อนครบวาระ

ทั้งนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 23 เดือน มกราคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 23 เดือน มกราคม พ.ศ. 2567

ลงชื่อ.....

(นางสาวลลิตา หงษ์รัตนวงศ์)

ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน