นโยบายการสรรหาผู้บริหารมาสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

Succession Plan Policy

บริษัท ปิ่นทอง อินดัสเตรียล ปาร์ค จำกัด (มหาชน)

วันที่ 13 สิงหาคม 2568

ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 อนุมัติเมื่อ 13 ส.ค. 2568 (BOD ครั้งที่ 3/2568

นโยบายการสรรหาผู้บริหารมาสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

บริษัท ปิ่นทอง อินดัสเตรียล ปาร์ค จำกัด (มหาชน) และ บริษัทย่อย ("บริษัทฯ") ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทฯ จึงมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และความต่อเนื่องในการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อจัดเตรียมคนทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า และเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคต แผนการสืบทอดตำแหน่งกำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารตั้งแต่ประธานเจ้าหน้าที่สายงานขึ้นไปหรือพนักงานระดับบริหารซึ่งรับผิดชอบงานธุรกิจหลักของบริษัทฯ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นทายาทผู้สืบทอด (Successors) อย่างเป็นระบบในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทได้มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และกำหนดกระบวนการสรรหาที่ชัดเจน โปร่งใส โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ จริยธรรม และความเป็นผู้นำ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งมีการประเมินประสิทธิภาพและศักยภาพของผู้บริหาร และติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของบริษัทฯ จะสามารถดำเนินต่อไปได้ตามแผนที่วางไว้

ขอบเขตและวัตถุประสงค์

1. เพื่อให้องค์กรเตรียมความพร้อมด้านกำลังพลของผู้บริหาร ทั้งในเชิงคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies)
2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ล่วงหน้าในเชิงรุก โดยการวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับผู้จัดการขึ้นไป หรือบุคคลากรจากภายนอก
3. เพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานที่จะเกษียณอายุ หรือตำแหน่งงานที่ตลาด และคู่แข่งเป็นที่ต้องการ
4. เพื่อจูงใจ และรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีการพัฒนาศักยภาพในตนเอง เพื่อให้มีความพร้อม สำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
5. เพื่อให้การคัดเลือกและสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและโปร่งใส

ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการสรรหา

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
2. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
3. ผู้บริหารตั้งแต่ประธานเจ้าหน้าที่สายงานขึ้นไปหรือพนักงานระดับบริหาร
4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางปฏิบัติ

บริษัทฯ มีแนวทางและกระบวนการในการสรรหา แบ่งตามระดับตำแหน่งดังนี้

ก). การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน มีหน้าที่กำกับดูแลการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร และ/หรือกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารจากบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะของผู้สืบทอดตำแหน่ง สอดคล้องกับสถานการณ์ความท้าทาย รูปแบบการดำเนินงาน แผนการลงทุน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันและอนาคต โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติหรือกีดกันทางเพศ อายุ เชื้อชาติ ตลอดจนดำเนินการประเมินความสามารถและศักยภาพ เพื่อพิจารณาผู้ที่มีความเหมาะสมจากบุคลากรภายใน หรือจากบุคคลภายนอกเมื่อจำเป็น ผ่านเครื่องมือการประเมินที่มีความหลากหลายครบทุกด้าน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินความรู้ ทักษะ ทัศนคติตาม Competencies การประเมินภาวะผู้นำและความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ และรายงานผลการดำเนินการตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

1. การสรรหาและแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม ซึ่งสามารถสรรหาได้จากสองแหล่ง คือ ภายในและภายนอกองค์กร

ทั้งนี้การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งในการสรรหา เช่น การเสาะหา (Searching) จากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัทฯ หรือจากการเสนอชื่อจากคณะกรรมการบริษัท หรือจากการกำหนดการพัฒนาบุคคลที่จะ

เป็นทายาทผู้สืบทอด (Successors) บุคคลภายในองค์กรตามแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หลังจากคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมแล้ว คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะเสนอชื่อบุคคลดังกล่าวต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป

2. คุณสมบัติทั่วไปสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

1. เป็นบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นของผู้นำบริษัทฯ (CEO Skill Matrix)
2. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการบริษัทฯ ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
3. มีประสบการณ์ในธุรกิจพัฒนานิคมอุตสาหกรรม การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่ออุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่สอดคล้องกับการลงทุนและพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรม มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทฯ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ
4. มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
5. มีประวัติการทำงานที่โปร่งใส ไม่เป็นบุคคลที่ถูกขึ้นบัญชีดำ (Black List) จากองค์กรใด ๆ รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ไม่มีลักษณะต้องห้ามทางกฎหมายหรือเคยถูกตัดสินในความผิดทางกฎหมาย
6. ได้รับการยอมรับจากองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
7. การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือมีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันไม่น้อยกว่า 10 ปี
8. มีประสบการณ์ในการบริหารงานตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่สายงานขึ้นไป
9. มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3. ทักษะที่จำเป็น (CEO Skill Matrix)

ทักษะ	รายละเอียด
ทักษะด้านความเชี่ยวชาญ (Professional Skill)	• Visionary Thinking and Strategic Planning (วิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์) • Financial Acumen (ความเฉียบแหลมทางการเงิน) • Innovation and Digital Savviness (ความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและดิจิทัล) • Commercial Thinking (การคิดเชิงพาณิชย์)

ทักษะ	รายละเอียด
ทักษะด้านการบริหาร (Managerial Skill)	• Change Management (การบริหารการเปลี่ยนแปลง) • Adaptability and Resilience (ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น) • Resource Management (การจัดการทรัพยากร) • Complex Problem Solving (การบริหารการแก้ปัญหา)
ทักษะด้านภาวะผู้นำระดับองค์กร (Executive Leadership)	• People Leaders & Inspiration People (การเป็นผู้นำในใจคน) • Growth Mindset (แนวคิดแห่งการเติบโต) • Effective Communication (ทักษะด้านการสื่อสาร) • Ethic (จริยธรรม)

ข). การสรรหาผู้บริหารมาสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ

1. แผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะมีระบบการให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด โดยคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ และมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้สรรหาและนำเสนอบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและทักษะที่จำเป็น (CEO Skill Matrix) ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไป

2. แผนการสืบทอดตำแหน่งระดับผู้บริหาร

เมื่อตำแหน่งระดับผู้บริหารตั้งแต่ประธานเจ้าหน้าที่สายงานขึ้นไปหรือพนักงานระดับบริหาร ซึ่งรับผิดชอบงานธุรกิจหลักของบริษัทฯ ว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะจะแต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งดังกล่าว และให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเสนอทายาทผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เพื่อประเมินการสืบทอดตำแหน่ง

3. กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรพัฒนาและบริหารนิคมอุตสาหกรรม จะต้องสะท้อนถึงความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ด้านการลงทุน โครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรม โดยมีแนวทางดังนี้:

1. **วิเคราะห์บริบทของธุรกิจในภาพรวม**
   พิจารณาทิศทางกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งด้านการขยายพื้นที่พัฒนา การบริหารสาธารณูปโภค และแผนความร่วมมือกับภาคเอกชนหรือภาครัฐ

2. **ประเมินกำลังคนและความสามารถที่มีอยู่**
   เพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่สามารถรับผิดชอบบทบาทสำคัญได้อย่างเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. **วางแผนพัฒนาหรือสรรหาบุคลากรใหม่**
   โดยเฉพาะในตำแหน่งที่มีความเสี่ยงสูงเมื่อว่างลง เช่น ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายปฏิบัติการ หรือฝ่ายบริหารโครงการพิเศษ

4. **เตรียมแผนการสรรหาและฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์**
   สร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ได้ล่วงหน้า ก่อนพนักงานจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา

5. **กำหนดคุณสมบัติและศักยภาพที่ต้องการ**
   กำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)

6. **ประเมินผลงานและศักยภาพของผู้สมัครภายใน**
   ด้วยระบบการประเมินที่ครอบคลุมทั้งผลสัมฤทธิ์จาก KPIs และพฤติกรรมตาม Competency ที่องค์กรกำหนด

7. **ระบุผู้มีศักยภาพเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง**
   พร้อมแจ้งให้เตรียมความพร้อมล่วงหน้า รวมถึงกำหนดผู้สำรองไว้ในกรณีจำเป็น

8. **ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของผู้สืบทอดตำแหน่ง**
   หากบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกยังไม่แสดงผลตามที่คาด อาจพิจารณาแผนทางเลือก เช่น:
   - ปรับแผนพัฒนารายบุคคล
   - พัฒนา Candidate สำรอง
   - เปิดรับสมัครจากภายนอก

9. **นำทักษะที่จำเป็น (CEO Skill Matrix) มาปรับใช้โดยอนุโลมตามความเหมาะสมแก่ตำแหน่งนั้นๆ**

4. แนวทางการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

บุคลากรที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่ม Talent ขององค์กร ควรมีคุณสมบัติและผลการดำเนินงานที่โดดเด่นสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในมิติที่สอดคล้องกับธุรกิจพัฒนานิคมอุตสาหกรรม ได้แก่:

- มีผลการประเมินผลงานดีถึงดีมากติดต่อกันอย่างน้อย 3 ปี
- มีศักยภาพสูงในทักษะหลักขององค์กร เช่น :
  1. การขับเคลื่อนผลงานและเป้าหมาย
  2. การบริหารงบประมาณและต้นทุน
  3. การพัฒนาคุณภาพโครงการ
  4. การทำงานเป็นทีมและบริหารพันธมิตร
  5. การคิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม
  6. ความซื่อสัตย์โปร่งใส
  7. ความเข้าใจเชิงนโยบายและบริบทภาครัฐ

5. แนวทางการพัฒนาบุคลากร Talent

องค์กรจะมีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลร่วมกับสายงาน โดยใช้เครื่องมือ เช่น:

1. **การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม** (Training Need Survey)
2. **การจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล** (Individual Development Plan)
3. **การฝึกปฏิบัติงานจริง** (On-the-Job Training)
4. **การเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์** (Off-the-Job Training)

ทั้งนี้ จะมีการบันทึกประวัติการพัฒนาและติดตามผลเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายความรับผิดชอบเพิ่มเติม

6. การเสนอเลื่อนตำแหน่งหรือรักษาการ

เมื่อพนักงานที่อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่งมีคุณสมบัติครบถ้วน และมีตำแหน่งที่เหมาะสมว่างลง บริษัทฯ สามารถเสนอปรับเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รักษาการในตำแหน่งนั้นได้ โดยต้องเป็นไปตามขั้นตอนการอนุมัติภายในของบริษัทฯ และหลักเกณฑ์จากคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

นโยบายการสรรหาผู้บริหารมาสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 นี้ มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 สิงหาคม 2568 โดยการอนุมัติของคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2568

(นายประสาน ตันประเสริฐ)
ประธานกรรมการ
บริษัท ปิ่นทอง อินดัสเตรียล ปาร์ค จำกัด (มหาชน)