



**บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)
นโยบายด้านแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)
(ทบทวนครั้งที่ 2)**

บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักรถึงความสำคัญของการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดนโยบายด้านแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อสร้างและเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับสูงและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งสำคัญในการบริหารและดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งพิจารณาผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งจาก 2 ส่วนคือ

1. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรที่มีประสบการณ์และมีความเหมาะสม
2. สร้างบุคลากรจากภายนอกที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน

ขั้นตอนสำคัญในการดำเนินการ เพื่อผ่านการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้

1. กำหนดตำแหน่งที่สำคัญในการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่
 - 1.1 ผู้อำนวยการฝ่าย
 - 1.2 รองผู้อำนวยการฝ่าย
 - 1.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย
2. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง
 - 2.1 มีคุณลักษณะตรงตามคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ดังนี้
 - (1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision)
 - (2) สร้างความเชื่อถือให้คนเกิดความศรัทธา คล้อยตามได้
 - (3) ไม่นิ่งถึงทนเองเป็นหลัก
 - (4) มีความซื่อสัตย์ และมีความโปร่งใส
 - (5) เป็นผู้ฟัง พิจารณาเหตุผล
 - 2.2 มีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน มาแล้ว 5 – 10 ปี
3. คุณสมบัติเพิ่มเติมที่เป็นองค์ประกอบของผู้สืบทอดตำแหน่ง
 - 3.1 ประสบการณ์หรือความสามารถตามสายงาน
 - (1) ด้านบริหาร หรือ
 - (2) ด้านการตลาด หรือ
 - (3) ด้านกฎหมาย หรือ
 - (4) ด้านภาษา หรือ
 - (5) ด้าน IT หรือ
 - (6) ด้านบัญชี การเงิน
 - (7) ด้านการแพทย์



นโยบายด้านแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

3.2 การเป็นผู้รู้จัตนาเอง (Self realization)

- (1) รู้ถึงความต้องการแห่งตน รู้ว่าต้องพัฒนาอะไร
- (2) รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตน
- (3) รู้ถึงขีดความสามารถแห่งตน ยอมรับความจริงได้ ไม่หลอกตัวเอง
- (4) รู้ถึงวิธีการควบคุมตนเองและการมีวินัย

3.3 การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุผล (Analytical Mind)

- (1) มองทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลึกซึ้งเหตุปัจจัย (Cause) และสามารถคาดคะเนผลที่เกิดตามมา (Consequence) ในปัจจุบัน และในอนาคตได้
- (2) เป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลา หรือมีหลัก 5W-1H ได้แก่ “ใคร (Who)? ทำอะไร (What)? ที่ไหน (Where)? เมื่อไร (When)? ทำไม (Why)? อย่างไร (How)?”
- (3) เป็นผู้ที่ช่างสังเกต ให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูล
- (4) แก้ปัญหาและป้องกันปัญหา สำหรับเหตุการณ์ (Event) ที่จะเกิดขึ้น เรียนรู้และหาทางแก้ไขและ

แนะนำ

3.4 การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา

- (1) ตระหนักถึงความเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- (2) นำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม
- (3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) อย่างเปิดใจกว้าง และรับฟัง

3.5 การเป็นคนดี “Good Person” ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- (1) มีความรู้ ไหวพริบ เนลีyan ลาด
- (2) มีความอดกลั้น / อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- (3) ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี มีสำนึกของ “ความผิดชอบชั่วดี”

3.6 การประเมินความสามารถ ศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยดูลำดับความสำคัญและหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานโดยใช้แบบประเมิน 360 องศา ประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3 ส่วนคือ

- (1) องค์บาน - ผู้บังคับบัญชา
- (2) องค์รายงานเดียวกัน - ตนเอง และเพื่อนร่วมงาน
- (3) องค์ล่าง - ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการพัฒนาอบรมเพิ่มความรู้ที่เกี่ยวกับงาน และจะมีการจัดทำแผนพัฒนาสืบทอด ในสมรรถนะที่ผู้สืบทอดยังขาดอยู่ เช่น

- 4.1 อบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- 4.2 อบรมหลักสูตรผู้บริหารของสมาคมโรงพยาบาลเอกชน
- 4.3 อบรมหลักสูตรของมหาวิทยาลัยระดับ 6-8 เดือน
- 4.4 อบรมหลักสูตรของสถาบันที่ได้รับการยอมรับ



นโยบายด้านแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

5. การสรรหาและการคัดเลือก

หากตำแหน่งงานหลักเกิดว่างลง บริษัททำการสรรหาหรือคัดเลือกจากกลุ่มของผู้สืบทอดก่อน เพื่อให้ระบบการวางแผนสืบทอดนำมายืนในเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวัดสมรรถนะและประเมินผลงานที่ผ่านมาและคัดเลือกผู้สืบทอดที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดก่อน หากไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายในองค์กรได้ บริษัทอาจจำเป็นต้องเตรียมการรับบุคลากรเข้ามาใหม่ เพื่อให้สามารถสนับสนุนพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามควรเลือกใช้วิธีหรือเงื่อนไขตามที่ระบุข้างต้นก่อน

6. การทบทวนและปรับปรุงนโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะทำการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทุกปีและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

แผนการสืบทอดตำแหน่งนี้ได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 328 วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 และให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2564 เป็นต้นไป

(นายอภิรักษ์ วนิช)

ประธานกรรมการ

บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)