

## นโยบายสืบทอดตำแหน่ง

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรบุคคลที่มีค่าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามความจำเป็นอีกอย่างหนึ่งที่องค์กรเล็งเห็นความสำคัญคือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเตรียมผู้มีศักยภาพให้มีความพร้อมที่จะก้าวขึ้นรับตำแหน่งที่สำคัญทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง และเพื่อรับตำแหน่งที่สำคัญในการบริหารและดำเนินการตามแผนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง บริษัทฯจึงมีนโยบายให้ ฝ่ายพัฒนาองค์กรจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาโดยมีวัตถุประสงค์ ระเบียบและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติ ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อให้บริษัท อูบล ไบโ อีทานอล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารและตำแหน่งงานที่สำคัญเพื่อกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัทตามแผนธุรกิจ
- 1.2 เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่องและมีระบบที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตของธุรกิจ
- 1.3 เพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

### 2. ระเบียบ และหลักเกณฑ์ปฏิบัติสำหรับแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan)

ระเบียบ และหลักเกณฑ์ปฏิบัติสำหรับการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งงานบริหารที่สำคัญของบริษัท ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และโปร่งใส เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ มีทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถอย่างมืออาชีพ ดังนี้

#### 2.1 ระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)

เมื่อตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) ว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะให้ผู้บริหารในระดับใกล้เคียง หรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนดแล้วเสร็จ โดยการสรรหาผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) นั้น ให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด ทั้งนี้ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนต่อไปและวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับการครองตำแหน่งในอนาคต

#### 2.2 ระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และ ผู้จัดการฝ่าย

เมื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงว่างลง หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้ เสนอต่อคณะกรรมการบริษัทสำหรับตำแหน่งระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำหรับตำแหน่งที่ต่ำกว่ารองกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่บริษัทฯ กำหนด ทั้งนี้ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของบริษัทฯ ในระดับผู้บริหาร จะต้องมีความเหมาะสมเบื้องต้นและความสามารถรอบด้านตามที่ผู้บริหารพึงมีอันประกอบด้วย

### ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ

ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองบริหารงานอยู่ และต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น บนพื้นฐานการวิเคราะห์อย่างรอบคอบและมีข้อมูลที่เพียงพอ

### ความสามารถในการรู้ข้อเท็จจริง

การเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นพื้นฐานสำคัญของความเข้าใจความเป็นจริง ความเป็นไปของปัญหา เพื่อแสวงหาทางออกและการแก้ไขตามเหตุและผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุด ไม่ใช่รู้เพียงผิวเผินโดยฟังผู้อื่นเล่ามา แต่เป็นการรู้ข้อมูลจริงและได้สัมผัสปัญหาจริงในรายละเอียด

### ความสามารถในการสื่อสารและสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

การเรียนรู้เฉพาะตนเป็นการจำกัดความรู้ในวงแคบหากมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารด้วยกัน หรือระหว่างผู้บริหารและผู้ตาม หรือกับบุคคลภายนอก หรือกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลจากภาคส่วนราชการ หรือเอกชน หรือภาคการศึกษาและหน่วยงานวิจัยต่างๆ ยังเป็นการเปิดรับข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางทั้งยังเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างหลากหลายและรอบด้าน และเท่าทันทุกสถานการณ์

### ความสามารถในการวิเคราะห์สาระสำคัญ

ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสามารถวิเคราะห์และแยกแยะสาระสำคัญอันเป็นแก่นแท้ สามารถสังเกตใคร่ครวญ อย่างละเอียดรอบคอบเรื่องราวต่างๆ อย่างมีเหตุผล โดยหาส่วนดี ส่วนบกพร่อง หรือจุดเด่นจุดด้อยของเรื่องราวต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาและเสนอแนะสิ่งที่เหมาะสมอย่างมีความเป็นธรรมและเป็นไปได้

### ความสามารถในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อมีการเรียนรู้และเข้าใจแล้ว การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการขับเคลื่อนไปสู่การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและเป็นหลักสำคัญในการลงมือปฏิบัติให้เป็นที่ประจักษ์ รวมถึงการถ่ายทอดให้คงอยู่กับผู้บริหารรุ่นต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย

### ความสามารถในการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งรุ่นต่อไป

เป็นการสืบทอดอุดมการณ์การพัฒนาและการปฏิบัติจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรมีความต่อเนื่อง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2.3 การกำหนดแผนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง

ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ โดยมีแนวทางดังนี้

การเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพตามแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) : หลักสูตรการพัฒนาผู้นำ เพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารองค์กร โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากร ทั้งการเสริมองค์ความรู้ (Knowledge) รวมถึงการพัฒนาทักษะ (Skill) ที่จำเป็นในตำแหน่งผู้บริหาร โดยคณะผู้บริหาร

จากทุกสายงานได้คัดเลือกพนักงานที่สังเกตเห็นว่ามีศักยภาพเหมาะสม สมควรพัฒนาให้มีความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรระดับบริหาร สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาธุรกิจของบริษัท ทั้งนี้โครงการดังกล่าวจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ปีละ 1 รุ่น

#### การมอบหมายงาน

- มอบหมายงานให้เป็นผู้บริหารในโครงการหรือพันธกิจที่สำคัญของกลุ่มบริษัท
- มอบหมายงานให้เริ่มหน่วยงานหรือเริ่มโครงการใหม่ๆที่ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้บริหารสูงให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องสร้างสัมพันธ์ภาพกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกลุ่มบริษัท

#### การฝึกอบรม (Training)

- การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case based learning) ผ่านกรณีศึกษาในเรื่องต่างๆ เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ วิสัยทัศน์ การแก้ไขปัญหา ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หรือเรียนรู้จากความล้มเหลวในกรณีศึกษาต่างๆ เรียนรู้ผ่านการบรรยายโดยผู้บริหาร ทั้งจากประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการได้รับการอบรม
- เข้ารับการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ โดยอาจเป็นการเข้าฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกกลุ่มบริษัท

#### การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล ( Individual Development Plan – IDP)

- การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล ( Individual Development Plan - IDP) ร่วมกับผู้บริหาร โดยใช้กระบวนการพัฒนา ฝึกฝนผ่านการมอบหมายงานจริงและสอนงานผ่านการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (Individual assignment) รวมถึงใช้กระบวนการประเมินภาวะผู้นำของตนเองและจากผู้บริหาร เพื่อค้นหาส่วนที่ต้องเติมเต็มและซ่อมเสริม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจทั้งด้านบุคลิกภาพ และศักยภาพอื่นที่ผู้บริหารพึงมี

ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายสืบทอดตำแหน่ง เป็นปัจจุบัน เหมาะสมกับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลง จึงกำหนดให้มีการทบทวนนโยบายสืบทอดตำแหน่ง เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอหรือทุกการเปลี่ยนแปลงแก้ไขใดๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทเท่านั้น