



# การบริการความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์



มีคนจำนวนไม่น้อยที่เข้าใจว่า ธุรกิจใดๆ ก็อาจจะมีหรือมีโอกาสเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่สุดต้องไม่ยุ่งกับธุรกิจนั้นๆ ความเข้าใจนี้มีข้อดีตรงที่ไม่อยากให้คนอื่นกรกว่ามีผลประโยชน์ส่วนตัวอยู่เบื้องหลัง เป็นการแสดงความบริสุทธิ์ใจ แสดงความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส แต่เป็นความเข้าใจที่ผิดและอาจเป็นการแสดงความซื่อสัตย์ที่ขาดคุณภาพ

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทกำลังหาวัตถุดิบชนิดหนึ่ง ซึ่งมีผู้ขายหลายรายรวมถึงญาติสนิทอยู่ด้วย ญาติสนิทอยากช่วยผู้บริหารโดยเสนอขายวัตถุดิบที่มีคุณภาพเดียวกันแต่ราคาต่ำกว่ารายอื่นๆ แต่กลับถูกปฏิเสธเพราะเห็นว่าอาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กล่าวคือตั้งข้อสงสัยว่าไปช่วยญาติให้ได้ธุรกิจ บริษัทเลยไม่ได้ผลประโยชน์จากราคาวัตถุดิบที่ถูกกว่า กรณีเช่นนี้ถือว่า**ทำให้บริษัทเสียประโยชน์และขาดความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีที่ต้องทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท** รายการเช่นว่านี้มีวิธีบริหารจัดการให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำให้บริษัทได้ประโยชน์เต็มเม็ดเต็มหน่วย ซึ่งจะได้อีกถึงต่อไป

## ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หมายถึงอะไร?

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์หมายถึงการทำหน้าที่ที่ต้องทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์ของบริษัท แต่กลับเอื้อประโยชน์ให้ตนเองหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทำให้บริษัทไม่ได้ประโยชน์เต็มเม็ดเต็มหน่วยหรืออาจเสียหายจนทำให้บริษัทมีปัญหา บางคนเรียกกรณีเช่นนี้ว่า**ผลประโยชน์ทับซ้อน** เนื่องจากรายการประเภทนี้มักเกี่ยวข้องกับ พ่อแม่ พี่น้อง ญาติสนิท เพื่อนสนิท หรือบริษัทห้างร้านที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้อง และมีผลประโยชน์ร่วมกันด้วย คนที่บริสุทธิ์ใจจึงมักปฏิเสธที่จะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้เพราะขาดความเข้าใจ

โอกาสที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่จะสร้างผลประโยชน์ทับซ้อนขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ ความรู้ และสถานะของหน้าที่การทำงาน ความรู้ในที่นี้หมายถึงความรู้ลักษณะและสภาพธุรกิจ รู้ข้อมูลและระบบขององค์กรเป็นอย่างดี ส่วนสถานะคือ ตำแหน่งงานยังมีตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบสูง ยิ่งมีอำนาจในการสร้างโอกาสและการตัดสินใจ นอกจากนี้ การขาดระบบควบคุมภายในที่เพียงพอเท่ากับเปิดโอกาสให้สร้างผลประโยชน์ทับซ้อนง่ายขึ้น หรือมีระบบดีพอแต่ไม่มีบทลงโทษผู้กระทำผิดอย่างจริงจังเท่ากับเปิดช่องให้ผู้อื่นกระทำความผิดมากขึ้น

## ประเภทของกรณีหรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

หากจะแบ่งประเภทความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างกว้างๆ น่าจะแยกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ ความขัดแย้งระหว่างส่วนตัวหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่กับองค์กรหรือบริษัท ความขัดแย้งระหว่างส่วนตัวกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก และความขัดแย้งระหว่างองค์กรหรือบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างบางรายการที่เป็นความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับบริษัท ดังนี้



ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในที่นี้หมายถึงรวมถึงกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

### 1. การรับงานภายนอกบริษัท

ประเด็นที่มีความขัดแย้งคือ การใช้เวลาของบริษัทหรือไม่? ต้องไม่ไปทำงานให้ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง หรือใครก็ตามที่มีโอกาสเป็นลูกค้า หรือคู่ค้า ถ้ามีความสัมพันธ์ด้านอื่นๆ บริษัทอาจกำหนดระเบียบให้ต้องขออนุญาตก่อนไปรับปากรับจ้างทำงานนอกเวลาและ/หรือนอกบริษัท

### 2. การรับเป็นกรรมการบริษัทอื่น

หลักการเหมือนกับกรณีแรก แต่จะเป็นกรรมการที่เ็นส่วนใหญ่จะกำหนด

ให้ต้องขออนุญาตจากคณะกรรมการก่อน นอกจากนี้จะมีการกำหนดจำกัดจำนวนบริษัทที่จะไปรับเป็นกรรมการ

### 3. การให้บริการผู้เกี่ยวข้อง

ส่วนมากจะกำหนดให้ต้องเปิดเผยหรือรายงานก่อนทำรายการ ไม่ว่าจะจ้างญาติสนิทเข้าทำงานในบริษัทโดยเฉพาะในหน่วยงานเดียวกัน หรือมีญาติสนิททำงานอยู่กับคู่แข่งส่วนใหญ่ จะกำหนดให้เปิดเผยก่อนเข้าทำงาน หากมีการทำรายการกับบุคคลเหล่านี้ต้องเปิดเผยก่อนทำรายการ

### 4. การลงทุนหรือถือหุ้น

ถ้าถือหุ้นจำนวนน้อยเช่นไม่เกิน 1.0% อาจไม่ต้องดำเนินการใดๆ ถ้าถือจำนวนมากต้องรายงานก่อนหรือบางกรณีอาจต้องขออนุมัติก่อน ต้องไม่ถือหุ้นในบริษัทคู่แข่ง

### 5. การซื้อหรือขายทรัพย์สิน

ถ้าเป็นการทำรายการกับผู้เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินรายการ เช่น กำหนดให้มีบุคคลภายนอกประเมินราคาหรือมูลค่าทรัพย์สิน ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อพิจารณารายการที่มีความเกี่ยวข้องกัน เป็นต้น

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่าสามารถกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ แนวปฏิบัติเหล่านี้ส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ใน**จรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท** โดยแนวปฏิบัติจะมีตั้งแต่กำหนดเรื่องที่ดีหรือไม่ควร หรือต้องไม่ปฏิบัติ การเปิดเผย การขออนุญาต การรายงาน เป็นต้น เมื่อกำหนดเป็นจรรยาบรรณหรือจริยธรรมธุรกิจแล้วจะกำหนดให้ทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด การไม่ปฏิบัติถือว่ามีความผิดวินัยร้ายแรง อาจถูกปลดออกจากงานหรือถูกดำเนินคดีในกรณีที่ทำให้บริษัทเสียหาย ต้องมีการสื่อสารและจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ

ต้องจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อทำการทบทวนและปรับปรุงจริยธรรมทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการกำหนดบุคคลหรือหน่วยงาน และคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ตอบคำถาม ชี้แจงให้ความกระจ่างกรณีที่มีการ

ตีความ ตลอดจนการพิจารณารายการที่มีขนาดใหญ่และมีความสำคัญ ซึ่งมีความเสี่ยงต่อชื่อเสียงหรือภาพพจน์ของบริษัท

โดยที่ผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจ จึงมักมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้บริหาร และหัวหน้างานให้ยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

- ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ โดยต้องประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี
- ต้องมั่นใจว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวัตถุประสงค์ของจรรยาบรรณธุรกิจ
- ดูแลติดตามการปฏิบัติและจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- บังคับใช้จรรยาบรรณสม่ำเสมอ
- ให้การสนับสนุนพนักงานที่หยิบยกปัญหาหรือเรื่องที่เป็นประเด็นในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือเห็นว่าข้อกำหนด หรือแนวปฏิบัติก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน

สรุปแล้ว รายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ หากมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยยึดถือหลักการที่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียเป็นหลัก คำนึงถึงความซื่อสัตย์สุจริต (Honest) และความเป็นธรรม (Fair) ในการทำรายการที่มีนัยสำคัญ ให้ถามตนเองทุกครั้งก่อนพิจารณารายการ ดังนี้

- รายการดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของบริษัทหรือไม่?
- รายการดังกล่าวผิดกฎหมายหรือไม่?
- มีผลกระทบอะไรบ้างจากการตัดสินใจทำรายการ?
- คนในบริษัทคิดอย่างไรต่อรายการนี้?
- บุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ค้า หนังสือพิมพ์คิดอย่างไรต่อรายการนี้? หากปฏิบัติได้ดังนี้ มั่นใจว่าการพิจารณารายการต่างๆ จะดำเนินการอย่างมีสติ มีความรอบคอบซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายและสร้างผลประโยชน์และความน่าเชื่อถือให้บริษัทได้อย่างแน่นอน

อย่าลืมนะครับ บริษัทที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนสร้างขึ้นมาจากรากฐานของความน่าเชื่อถือ

M&W