

Topic	ประเมินคณะกรรมการให้ได้ผล ต้องเข้าใจกรรมการ
Issue	ธันวาคม 2558

ใกล้ช่วงสิ้นปี นอกจากจะมีการประเมินผลการทำหน้าที่ของพนักงานและผู้บริหารของบริษัท ว่าในช่วงปีที่ผ่านมาได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตาม KPI หรือไม่นั้น ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) คณะกรรมการของบริษัทยังต้องมีการประเมินตนเองด้วยเช่นกัน โดยผลของการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายทาง เช่น การวางแผนพัฒนากรรมการเพื่อเพิ่มทักษะกรรมการปัจจุบัน การสรรหากรรมการท่านใหม่ที่มีทักษะสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เป็นต้น

ด้วยความสำคัญของการประเมินคณะกรรมการนี้ ตลาดหลักทรัพย์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม ที่ผ่านมา ในการจัดสัมมนา Thailand CG Forum จึงได้บรรจุหัวข้อเรื่อง “Evaluating Board Performance – Constructive Mechanisms for Improving Board Effectiveness” ซึ่งมีวิทยากร 4 ท่านมาร่วมแบ่งปันประสบการณ์ **Ms. Anne Molyneux** กรรมการจาก CS International จากสวิตเซอร์แลนด์, **Ms. Jane Stuchberry** ผู้ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษา Diligence Board Advisory จาก Australia, **คุณสุภา เจริญยิ่ง** กรรมการผู้จัดการบริษัท หลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน) และ **คุณวิฑิต สินธุพงษ์** กรรมการบริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีสาระที่น่าสนใจนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนี้



การประเมินคณะกรรมการทำให้คณะกรรมการได้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของตน โดยเฉพาะจุดอ่อนนั้นมีความสำคัญที่จะต้องนำมาวางแผนในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการทำงานของกรรมการให้แกร่งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สุดท้ายผลลัพธ์ก็จะไปสู่ความเจริญ และยั่งยืนของกิจการ

การประเมินคณะกรรมการไม่มีแบบฟอร์มตายตัว แบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น (No form fits for all) แต่รูปแบบการประเมินจะต้องปรับให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรและการยอมรับร่วมกันของคณะกรรมการ เพื่อให้การประเมินบรรลุวัตถุประสงค์

สำหรับบ้านเรา วัฒนธรรมแบบไทยๆ อาจเป็นอุปสรรคบ้าง เพราะคนไทยเรามากจะรู้สึกตะขิดตะขวงใจที่จะถูกตัดสินโดยคนอื่น ในขณะที่คนประเมินเองก็อาจรู้สึกเกรงใจที่จะกล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมาต่อผู้ที่ถูกประเมินซึ่งเรื่องนี้ บนเวทีเสวนาเห็นว่าการจะก้าวข้ามวัฒนธรรมแบบเกรงใจกัน คงไม่สามารถใช้ “ความตรงไปตรงมา” ได้ในทันที แต่ควรใช้วิธีการให้ความเห็นอย่างนุ่มนวล ค่อยเป็นค่อยไป จึงจะทำให้การประเมินประสบความสำเร็จได้

การประเมินคณะกรรมการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์นั้น บนเวทีเสวนาเห็นว่าต้องอาศัยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความร่วมมือของคณะกรรมการ – คณะกรรมการแต่ละท่านต้องทราบวัตถุประสงค์ และเห็นประโยชน์ของการประเมิน เมื่อเข้าใจที่มาที่ไปได้ตรงกันแล้ว จะทำให้การประเมินคณะกรรมการมีความสำคัญ และให้ “เวลา” กับการประเมินที่เพียงพอ ซึ่งทำให้สามารถได้ผลลัพธ์และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปปรับปรุงการทำงานต่อไป
2. การเข้าใจวัฒนธรรม – มีความสำคัญมากกับคณะกรรมการที่ประกอบด้วยกรรมการหลากหลายชาติที่มีวัฒนธรรมและความเชื่อที่แตกต่างกัน มุมมองเรื่อง Seniority ก็มีความต่างกัน การใช้ถ้อยคำ “ที่ค่อยเป็นค่อยไป” หรือการให้ความเห็น “เป็นการส่วนตัว” (Off record) ก่อน ก็จะช่วยให้อ่านประเด็นเรื่องวัฒนธรรมไปได้
3. ทักษะคิดและการเปิดรับ – สำหรับผู้ที่ถูกประเมินต้องยอมรับว่า ผลประเมินย่อมมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งผลด้านลบจะต้องนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป หากกรรมการมีมุมมองว่าผลประเมินด้านลบเป็นการดี ย่อมทำให้การประเมินไม่สัมฤทธิ์ผล

ตามที่ได้กล่าวข้างต้นว่าการประเมินคณะกรรมการนั้น No form fits for all ดังนั้น การประเมินของแต่ละบริษัทยังต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมเป็นไปตามแต่ละบริษัทแต่ละอุตสาหกรรมซึ่งบุคลากรของบริษัทนั้นๆ จะทราบดีที่สุดว่าองค์ประกอบใดจะช่วยส่งเสริมให้การประเมินได้ผลดีที่สุด

อนึ่ง ท่านผู้อ่านที่สนใจรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถรับชมการสัมมนาย้อนหลังได้จาก website ของตลาดหลักทรัพย์ตาม link ด้านล่างนี้

CG Center: http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/history_p1.html