

Topic	เตรียมพร้อมจัดทำกรรมการอย่างมืออาชีพ
Issue	กรกฎาคม 2559

การสร้างการเจริญเติบโตและความยั่งยืนให้กับกิจการ ถือเป็นหน้าที่หลักของคณะกรรมการบริษัท ดังนั้นแล้ว การสรรหาคณะกรรมการให้มีทักษะและประสบการณ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของธุรกิจ จึงถือเป็นหน้าที่ที่คณะกรรมการต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

ก่อนการสรรหากรรมการนั้น คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องของจำนวนกรรมการ คุณสมบัติของกรรมการ ทักษะและประสบการณ์ของกรรมการ สัดส่วนกรรมการของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร อายุ และ เพศ ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีคุณค่าต่อบริษัท

กระบวนการสรรหาบุคคลมาเป็นกรรมการนั้น เริ่มจากคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา ณ ขณะเวลานั้น การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอรายชื่อ การสรรหาจาก Director Pool การสรรหาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่เสนอ การสรรหาจากการรับสมัครเป็นการทั่วไป ฯลฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหา (ถ้ามี) จะพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่คณะกรรมการกำหนด และเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทก่อนนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้งต่อไป ตามที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นว่าการทราบถึงทักษะของกรรมการที่ต้องการจะสรรหาเป็นกระบวนการแรกที่มีความสำคัญยิ่ง

การกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการในทักษะใดบ้างนั้น เครื่องมือที่นำมาใช้ คือ การทำ “Board skill matrix” ซึ่งจะเป็น checklist ที่ชี้ให้เห็นว่า ณ ปัจจุบัน ทักษะของกรรมการมีครบถ้วนแล้วหรือยัง และถ้าจะต้องสรรหากรรมการเพิ่มหรือทดแทนก็สามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนว่าต้องการกรรมการในทักษะใดที่ยังขาดอยู่ อีกทั้ง ยังสามารถนำไปใช้กำหนดเป็นแผนการอบรมและพัฒนาของกรรมการได้อีกด้วย ซึ่งการจัดทำดังกล่าวนี้ เลขานุการบริษัทสามารถเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดเตรียมข้อมูลและเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาต่อไป

การทำ “Board skill matrix” นั้น ควรเริ่มจากการกำหนดทักษะที่ต้องมีในจำนวนของกรรมการทั้งหมด ว่าแต่ละทักษะต้องการกี่คน และระบุชื่อกรรมการที่มีอยู่ให้ตรงตามทักษะของแต่ละท่าน เช่น ทักษะเฉพาะทางของธุรกิจนั้น ทักษะทางด้านการเงิน กฎหมาย คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะชี้ให้เห็นว่าบริษัทมี Gap ของทักษะที่ยังขาดอยู่หรือไม่ จะได้ดำเนินการสรรหาตามความเหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้ ท่านสามารถดูตัวอย่าง Board skill matrix ได้ที่แนวปฏิบัติเรื่องคณะกรรมการสรรหา หน้าที่ 7 ของตลาดหลักทรัพย์ฯ http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/files/2014/NCBestPractice2014_Final.pdf

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