



ความสำคัญของการ สรรหากรรมการ

ความเป็นอิสระและการคานอำนาจ

เรื่อง ของการคานอำนาจจะเกี่ยวข้องกับกรรมการบุคคลภายนอก คือไม่ใช่ตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่และกรรมการภายในซึ่งเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่หรือเป็นผู้บริหาร ควรมีกรรมการที่เป็นผู้บริหารน้อยกว่า 1 ใน 3 หากมีผู้บริหารในคณะกรรมการมาก การตัดสินใจจะถูกครอบงำโดยเสียงส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังเห็นว่า การตัดสินใจที่ใช้เงินลงทุนสูง เช่น การลงทุนขยายกิจการหรือซื้อกิจการซึ่งมีความเสี่ยงสูง ฝ่ายบริหารอาจถูกความกดดันหรือความมุ่งมั่นจะทำให้ผลงานจนไม่พิจารณาความเสี่ยงให้ถี่ถ้วน การมีกรรมการคนนอกมากน่าจะช่วยให้การตัดสินใจได้รับการพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบขึ้น

ความเป็นอิสระในอีกแง่มุมหนึ่งคือ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเกี่ยวข้องของผู้ที่จะเป็นกรรมการ เช่น การถือหุ้น ความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้บริหาร บริษัทจดทะเบียนต่างๆ จึงมีการกำหนดนโยบายโดยนิยามความเป็นอิสระอย่างน้อยตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ถือครองหุ้นของบริษัทไม่เกิน 1.0% แต่บริษัทส่วนใหญ่จะกำหนดเกณฑ์เข้มกว่าคือ ต่ำกว่า 1.0% โดยเฉพาะบริษัทที่มีทุนขนาดใหญ่

ยังมีเรื่องของจำนวนกรรมการอิสระที่ปัจจุบันในบ้านเรากำหนดไม่ต่ำกว่า 1 ใน 3 ในประเทศตะวันตก ที่หุ้นของบริษัทมหาชนกระจายกว้างขวาง มีการกำหนดสัดส่วนมากกว่า 50% มีบางแนวคิดว่าน่าจะให้ผู้ถือหุ้นมาก จะได้มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ มุ่งมั่น ทำหน้าที่ให้มีกำไร ประเด็นนี้มีผู้ไม่เห็นด้วยมากกว่า เพราะเห็นว่าเป็นการทำหน้าที่ที่คำนึงถึงเงินลงทุนของตนเอง ลืมความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นทั้งหมดโดยรวม ทำให้ขาดความเป็นอิสระ

ผลสำรวจของกรรมการอิสระในสหรัฐอเมริกาปรากฏว่า มีการถือครองหุ้นน้อย กรรมการอิสระส่วนใหญ่จึงทำหน้าที่ตามหลักการ ระมัดระวังการทำผิดกฎหมาย รักษาสถานภาพและชื่อเสียง บ้านเราก็คือครองหุ้นน้อย เพราะส่วนใหญ่กำหนด

เป็นนโยบายให้ถือครองหุ้นต่ำกว่า 1.0% อย่างไรก็ตาม ความเป็นรูปธรรมของกรรมการอิสระอยู่ที่การทำหน้าที่ที่มีความเป็นอิสระโดยแท้จริง คือไม่ถูกครอบงำโดยอิทธิพลหรือโน้มแนวด้วยผลประโยชน์ คำนึงถึงความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม และผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก มีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงความเห็น คัดค้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่ควรปฏิบัติ

ยังมีประเด็นที่น่าสนใจต้องนำมาพิจารณา คือ การพิจารณาแต่งตั้งกรรมการเดิมและ CEO ที่หมดวาระ โดยทั่วไปวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการมีกำหนดไว้ในกฎหมาย ชื่อนั้นบอกว่าครบวาระแล้วต้องไม่ต่ออัตโนมัติ ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และพิจารณาสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป กรรมการเดิมอาจมีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต หรืออายุอาจจะมากเกินไป หรืออยู่นานไป อาจขาดความเป็นอิสระ ในบ้านเราจึงมีข้อเสนอว่ากรรมการอิสระไม่ควรอยู่เกิน 9 ปี ถ้ายังอยู่ต่อควรเป็นกรรมการที่ไม่อิสระ บางประเทศเคยมีข้อเสนอแล้วยกเลิกไป

ประเด็นแต่งตั้ง CEO เดิมเป็นกรรมการ ถ้าแต่งตั้งต้องไม่เป็นกรรมการอิสระ หลายแห่งกำหนดเป็นนโยบายต้องพ้นจากตำแหน่งอย่างน้อย 2 ปี ข้อดีคือคนเก๋าเรื่องธุรกิจดี มีความผูกพัน รู้ข้อมูลบริษัทดี ข้อเสียอาจผูกพันกับผู้บริหาร หรืออาจมีปัญหาต่อการทำงานของ CEO ใหม่ CEO ใหม่อาจมีความเกรงใจต่างๆ ที่ตนเองต้องเป็นผู้นำสูงสุดและไม่ได้อยู่ได้บังคับบัญชาโดยตรง อาจมีปัญหาหาก CEO ใหม่ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ การแต่งตั้ง CEO เดิมเป็นกรรมการอาจมีข้อดีในกรณีที่มีความจำเป็น แต่ต้องพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบ

สรุปแล้วโครงสร้างกรรมการมีประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณาเพื่อจะได้สรรหากรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับโครงสร้างที่เหมาะสม

กระบวนการคัดเลือกกรรมการใหม่

หลักปฏิบัติที่ดีแนะนำว่า คณะกรรมการควรแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) เพื่อทำหน้าที่สรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง เสนอให้กรรมการและผู้ถือหุ้นพิจารณา คณะย่อยชุดนี้ต้องมีอิสระในการทำหน้าที่เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และกำหนดนโยบายและกระบวนการสรรหา หากไม่กำหนด อาจเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสูงสุด (CEO) คัดเลือกคนของตนเองเข้าไปนั่งเป็นกรรมการ

ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่า คณะนี้ควรมี CEO เป็นกรรมการร่วมอยู่ด้วย เพื่อให้ CEO สามารถให้ความเห็นเรื่องคุณสมบัติของกรรมการที่มีจุดแข็งแกร่งที่ไปเสริมทัพ หรือช่วยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกัน ทั้งกับฝ่ายบริหารและกรรมการท่านอื่นๆ

หลังจากที่กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์และลักษณะธุรกิจ ต้องกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา ได้แก่ กำหนดประสบการณ์และประเภทของความเชี่ยวชาญ ความชำนาญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Functional Expertise) เช่น ด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการ เป็นต้น

การเสาะหาและการคัดกรอง

การเสาะหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจำนวนหนึ่งเพื่อทำการคัดกรองกระทำได้หลายแนวทาง อาจใช้บริษัทที่มีอาชีพรับจ้างหาผู้บริหาร ส่วนใหญ่อาศัยกรรมการปัจจุบันช่วยกันแนะนำ อาจขอคำแนะนำจากบุคคลที่รู้จักกับบริษัท เช่น สำนักงานกฎหมาย หรือสำนักงานบัญชี หรือธนาคารที่บริษัทมีธุรกิจติดต่อยู่ ถ้าเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้น ต้องชี้แจงให้เข้าใจว่า เมื่อได้รับคัดเลือกและแต่งตั้งแล้ว ต้องทำหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งหมด ไม่ใช่ผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

เมื่อได้รายชื่อแล้วควรจัดลำดับผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุด (Best fit) และลำดับรองๆ ลงไป หลังจากนั้นทำการตรวจสอบประวัติและชื่อเสียง ได้ข้อมูลแล้ว ประธานคณะกรรมการสรรหาหรือกรรมการสรรหาควรไปพบเป็นการส่วนตัว ต้องพยายามแสดงความน่าสนใจในการเข้ามาเป็นกรรมการของบริษัท หากแสดงความสนใจ ควรสอบถามเรื่องการมีเวลาเพียงพอในการทำหน้าที่ ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เช่น ทำงานให้กับบริษัทคู่แข่งหรือไม่ เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นใหญ่หรือไม่ หรือมีความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นใหญ่หรือผู้บริหารหรือไม่

เมื่อได้รับข้อมูลเพียงพอแล้ว ให้ทำการคัดกรองผู้ที่มีความเหมาะสมเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเพื่อคัดสรรนำเสนอให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติและแต่งตั้ง หากเป็นการพิจารณาคัดสรรเพื่อแต่งตั้งกรรมการทดแทนกรรมการที่ลาออกโดยยังไม่ครบวาระ คณะกรรมการมีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งโดยไม่ต้องเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในกรณีนี้ จะมีวาระการดำรงตำแหน่งตามระยะเวลาของวาระที่เหลือของกรรมการที่ลาออก กรรมการใหม่มีผลเป็นทางการในวันที่ได้รับการแต่งตั้งทั้งสองกรณี หลังจากนั้นบริษัทควรมีหนังสือแจ้งเป็นทางการ ซึ่งควรลงนามโดยประธานกรรมการสรรหาและประธานกรรมการบริษัท

“เมื่อได้รับคัดเลือกและแต่งตั้งแล้ว ต้องทำหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งหมด ไม่ใช่ผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง”

การรักษาประสิทธิภาพของคณะกรรมการในระยะยาว

การสรรหาต้องมั่นใจว่ากรรมการใหม่มีความเข้าใจดี ที่จะเข้าช่วยขับเคลื่อนให้บริษัทสู่ความเป็นเลิศ คณะกรรมการที่แข็งแกร่งมักมีวิวัฒนาการจากวัฒนธรรมที่สร้างโดยคณะกรรมการดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วยความเป็นอิสระและความเข้มแข็งในการทำหน้าที่ บริษัทจึงควรให้กรรมการมีโอกาสพัฒนา เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้กรรมการมีความรู้ความเข้าใจทันต่อการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นกรรมการที่คุณสมบัติเหมาะสมในวันนี้ อาจไม่เหมาะสมในวันข้างหน้า ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นสุดท้ายของโครงสร้างคณะกรรมการที่ดีต้องประกอบด้วยกรรมการที่มีความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น ต้องเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาว และให้ความสำคัญกับความเข้มแข็งและความยั่งยืนของบริษัทมากกว่าราคาหุ้นในระยะสั้น ต้องคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถพิเศษ และต้องยึดถือการจัดสรรทุนและการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประเด็นสำคัญของการกำกับดูแลด้วย M&A