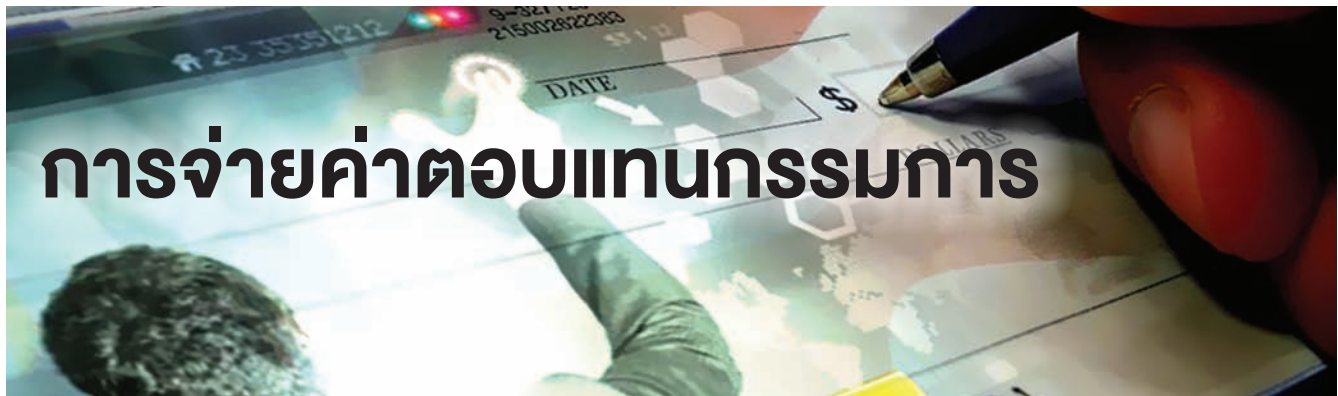




ยุทธ วรรณธรราส



การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ

ย้อนหลังไปเกือบ 25 ปีที่แล้ว ซึ่งเป็นยุคก่อนที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ออกกฎบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการจากบุคคลภายนอกอย่างน้อย 2 คน คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่จะประกอบด้วยตัวแทนของผู้ถือหุ้นใหญ่ บริษัทจำนวนไม่น้อยมีกรรมการส่วนใหญ่ในคณะเป็นทั้งผู้บริหารด้วย จะมีกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกบ้าง บุคคลภายนอกที่ส่วนใหญ่จะเป็นอดีตข้าราชการหรือผู้อาวุโส ในแวดวงธุรกิจที่มีชื่อเสียงหรือมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ยกเว้นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยจะมีกรรมการที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านธุรกิจหรือความรู้เฉพาะด้านที่สามารถทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทที่มาจากบุคคลภายนอก เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทยุคแรกซึ่งเป็นส่วนใหญ่ของบริษัทจดทะเบียนยังไม่มีความชัดเจนที่ชัดเจนเป็นแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจน

กรรมการส่วนใหญ่ที่เป็นผู้บริหารด้วย มักไม่ได้รับค่าตอบแทนในฐานะกรรมการ การจ่ายค่าตอบแทนให้กรรมการที่มาจากบุคคลภายนอก ส่วนใหญ่จะให้ในรูปแบบของเบี้ยประชุมหรือเป็นค่าตอบแทนประจำเป็นรายเดือน จำนวนเงินที่ให้ขึ้นอยู่กับความอาวุโสของกรรมการ และความเกรงอกเกรงใจตามความรู้สึกของเจ้าของมากกว่า แต่เป็นจำนวนเงินไม่มากนัก ส่วนมากอยู่ระดับห้าหลักต่้างถึงกลางๆ ต่อเดือน

ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำหน้าที่ของกรรมการ ขณะเดียวกัน กรรมการส่วนใหญ่ก็ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของการทำหน้าที่ในฐานะกรรมการ

ส่วนบริษัทใหญ่หรือบริษัทที่มีโครงสร้างและการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานสากล มีการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการเป็นกิจจะลักษณะ จำนวนเงินและรูปแบบการจ่ายเข้าใจว่ามีทั้งเบี้ยประชุมและค่าตอบแทนประจำ การกำหนดค่าตอบแทนอาศัยประสบการณ์ของผู้มีอำนาจกำหนดค่าตอบแทน ที่ได้รับรู้มา และมีประสบการณ์เทียบเคียงกับบริษัทต่างๆ ในแวดวงธุรกิจที่มีขนาดใกล้เคียงกัน

โดยสรุปแล้ว ในยุคนั้น ความพยายามในการคิดหาหลักการและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการให้เหมาะสมยังเป็นที่ยกย่องและถกเถียงในแวดวงธุรกิจน้อยมาก

หลังจากที่บริษัทจดทะเบียนถูกบังคับให้ต้องมีกรรมการจากบุคคลภายนอกอย่างน้อย 2 คนในปี 2537 โดยเฉพาะปี 2543 ที่บริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 3 คนและทั้ง 3 คนต้องเป็นกรรมการอิสระซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทุกบริษัทเริ่มต้องหาแนวทางพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการเหล่านี้

วิธีการพิจารณาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจ่ายโดยเปรียบเทียบกับที่บริษัทอื่นๆ จ่าย หลายๆ บริษัทที่เคยจ่ายให้แก่กรรมการบุคคลภายนอก 2 คน คนละเท่าๆ กัน บริษัทที่เคยจ่ายให้แก่กรรมการเหล่านี้มักถูกแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบตามกฎใหม่ อาจจ่ายในอัตราเดิมหรือเพิ่มขึ้นบ้าง เพราะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของกรรมการตรวจสอบชัดเจนขึ้นว่าต้องทำอะไรบ้าง ส่วนประธานกรรมการตรวจสอบได้รับเพิ่มมากกว่ากรรมการตรวจสอบ

ค่าตอบแทนกรรมการถูกหยิบยกขึ้นมา

ถกเถียง อภิปรายถึงอัตราที่เหมาะสม รวมถึงรูปแบบการจ่ายอย่างกว้างขวางหลังจากที่กรรมการบริษัทต่างๆ เรียนรู้บทบาทหน้าที่ที่แท้จริงจากการเข้าอบรมหลักสูตรบรรษัทภิบาลจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย กรรมการจำนวนมากเริ่มตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ต้องให้เวลามากขึ้นกว่าแต่ก่อนนอกเหนือจากเวลาที่ต้องเข้าร่วมประชุม เข้าใจถึงความรับผิดชอบและความเสี่ยงของการรับหน้าที่เป็นกรรมการ จึงมีการถกเถียงถึงความเหมาะสมของค่าตอบแทนเพราะเริ่มสังเกตเห็นว่า การทำหน้าที่กรรมการเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง

แต่ก็มีเพียงความเห็นในแวดวงอภิปรายไม่ค่อยมีกรรมการออกมาออกความเห็นดังๆ เป็นรายบุคคล คล้ายกับว่าเป็นการรักษา มารยาทเพราะเป็นผู้หลักผู้ใหญ่หรือไม่ก็ไม่ทราบ เท่าที่มีประสบการณ์รู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการแทบจะไม่มีการต่อรอง ส่วนใหญ่จะกำหนดโดยผู้ถือหุ้นใหญ่ซึ่งมักใช้วิธีเทียบเคียงกับที่ปฏิบัติกันระหว่างบริษัทจดทะเบียนด้วยกัน ถึงกระนั้นก็ยังมีการจ่าย วิธีการจ่ายรวมถึงรูปแบบการจ่ายที่แตกต่างกันไป ตามแนวคิดที่แต่ละบริษัทจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณา

มีประเด็นที่น่าสนใจไม่น้อยในแนวคิดเหล่านี้ที่สนับสนุนกันและบ้างก็ขัดกัน จึงอยากนำเสนอประเด็นและแนวคิดเหล่านี้เพื่อเป็นข้อมูลและเลือกใช้ประกอบการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนในประเทศไทย ตะวันตกส่วนใหญ่จ่ายเป็นเงินหรือหุ้น ที่จ่ายเป็นเงินมีการจ่ายเป็นค่าตอบแทนประจำเป็นหลัก และค่าเบี้ยประชุมซึ่งส่วนมากให้กับคณะ

กรรมการชุดย่อยที่ต้องมีการจัดประชุมนอกเหนือจากการประชุมคณะกรรมการ ส่วนการจ่ายเป็นหุ้นมาจากแนวคิดที่ว่า กรรมการต้องทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น การให้กรรมการมีหุ้นช่วยให้กรรมการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ยังเห็นว่าเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่เมื่อหุ้นมีมูลค่าสูงขึ้นในอนาคต

ในสหรัฐอเมริกา ไม่ต่ำกว่าครึ่งของบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ยังนิยมจ่ายค่าตอบแทนส่วนหนึ่งเป็นหุ้น จำนวนหุ้นที่ให้มีมูลค่าตั้งแต่ 0.25-5 เท่าของค่าตอบแทนประจำบางแนวคิดเห็นว่าในระยะเวลา 5 ปี จำนวนหุ้นที่เหมาะสมควรมีมูลค่าอยู่ระหว่าง 3-5 เท่าของค่าตอบแทนประจำรายปีที่ได้รับ

ในประเทศไทยการจ่ายค่าตอบแทนเกือบทั้งหมดจ่ายเป็นเงิน มีการจ่ายเป็นหุ้นบ้างแต่ไม่มาก จากการสำรวจค่าตอบแทนปี 2556 ของกรรมการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีการให้ค่าตอบแทนเป็นหุ้นหรือโบนัสสำคัญแสดงสิทธิ์ 35 บริษัทจากบริษัทที่ทำการสำรวจ 522 บริษัท

ส่วนรูปแบบที่จ่ายเป็นเงินประกอบด้วยค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุมและบำเหน็จหรือโบนัส บริษัทที่จ่ายเป็นเบี้ยประชุมอย่างเดียวมี 141 บริษัท โบนัสอย่างเดียว 18 บริษัท ค่าตอบแทนประจำอย่างเดียว 43 บริษัท จ่ายค่าตอบแทนประจำและเบี้ยประชุม 89 บริษัท ค่าตอบแทนประจำโบนัส 23 บริษัท จ่ายเบี้ยประชุมโบนัส 142 บริษัท จ่ายทั้ง 3 แบบรวมกัน 66 บริษัท

ถ้ารวมบริษัทที่มีการจ่ายค่าตอบแทนประจำทั้งหมดรวม 221 บริษัทหรือประมาณ 42% มีการจ่ายเบี้ยประชุมรวม 438 บริษัทหรือประมาณ 84% และจ่ายโบนัสรวม 249 บริษัทหรือประมาณ 48% แสดงว่าบริษัทส่วนใหญ่ยังเห็นว่าควรจ่ายค่าตอบแทนส่วนหนึ่งเป็นเบี้ยประชุมเพื่อจูงใจหรือสนับสนุนให้กรรมการเข้าร่วมประชุม และยังมีการจ่ายเป็นโบนัสส่วนหนึ่งถึง 48% เท่ากับยังเห็นว่ากรรมการมีบทบาทในการช่วยเสริมสร้างผลประกอบการ

หลากหลายแนวคิดในการจ่ายค่าตอบแทน

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า จำนวนค่าตอบแทนที่จ่ายต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อบริษัท ต่อผู้ถือหุ้นและต่อกรรมการผู้รับค่าตอบแทน ผมเห็นว่า ต้องเป็นธรรมต่อผู้บริหาร

จำนวนค่าตอบแทน
ที่จ่ายต้องคำนึงถึง
ความเป็นธรรมต่อบริษัท
ต่อผู้ถือหุ้น
ต่อกรรมการผู้รับค่าตอบแทน
และต้องเป็นธรรม
ต่อผู้บริหารด้วย

ด้วย เพราะมีกรรมการในบางบริษัทพยายามยกตนยกผลงานไปเทียบเคียงกับผู้บริหารโดยหวังผลตอบแทนสูงระดับน้องๆ ผู้บริหารต่างๆ ที่มีหน้าที่เพียงกำกับดูแล ใช้เวลา ใช้ความพยายาม รวมถึงความรับผิดชอบน้อยกว่าผู้บริหารมาก

บางแนวคิดเห็นว่า ควรจ่ายโดยพิจารณาปัจจัยเรื่องเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เนื้องานของการทำหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมาย และผลงานที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่

บางแนวคิดเห็นว่า ประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ คุณสมบัติหรือความชำนาญเฉพาะด้านของกรรมการ

นอกจากนี้ ยังมีหลากหลายแนวคิดเรื่องรูปแบบการจ่ายโดยเฉพาะ ประเด็นการจ่ายโบนัสหรือจ่ายเป็นหุ้นให้กรรมการ บางแนวคิดบอกว่า กรรมการโดยเฉพาะกรรมการอิสระไม่ควรให้โบนัส ควรให้ค่าตอบแทนประจำและเบี้ยประชุม โดยสันนิษฐานว่าถ้าให้เป็นโบนัสจะทำให้ขาดความเป็นอิสระ เกรงว่ากรรมการอิสระจะละเลยการปฏิบัติหน้าที่หลักให้ความสำคัญเรื่องกำไรเพื่อหวังผลตอบแทน

บางแนวคิดกลับเห็นว่า ควรให้ผลตอบแทนส่วนหนึ่งเป็นหุ้น เพื่อความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ จะได้ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนและมูลค่าเพิ่ม ฟังดูแล้วรู้สึกขัดๆ ยังไงชอบกล

บรรษัทภิบาลที่ดีบอกว่าความคาดหวังจากการทำหน้าที่ที่ดีของคณะกรรมการคือช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนของกิจการ ความรับผิดชอบตามกฎหมาย กรรมการทั้งคณะต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งคณะโดยไม่มีการแยกแยะว่าอิสระหรือไม่อิสระ พอบริษัทมีกำไร กรรมการอิสระกลับไม่ได้รับการยอมรับว่ามีส่วนร่วมทำกำไร

มีอีกประเด็นที่น่าสังเกต ทุกวันนี้บริษัทจดทะเบียนเกือบทั้งหมดมีกรรมการ 3-4 คน และเกือบทั้งหมดทำหน้าที่เป็นกรรมการตรวจสอบ บริษัทส่วนใหญ่ต้องการมีกรรมการอิสระภายนอกที่มีความรู้ประสบการณ์ทางธุรกิจและการบริหารจัดการรวมถึงคุณสมบัติอื่นๆ ที่มีประโยชน์ต่อธุรกิจมาช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน หากบริษัทมีกำไรแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทอาจหาได้แต่กรรมการที่คอยควบคุมให้ทำตามกฎระเบียบไม่กล้าตัดสินใจ ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจและการทำกำไร

ข้อเท็จจริงจากผลสำรวจ

ผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการที่กล่าวถึงข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า โดยรวมและโดยเฉลี่ยแล้ว กรรมการที่อยู่ในบริษัทเล็ก (วัดจากรายได้รวม) ได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าบริษัทใหญ่ทำนองเดียวกัน กรรมการในบริษัทที่มีกำไรน้อยได้รับค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยน้อยกว่าบริษัทที่มีกำไรดีกว่า นอกจากนี้ผลสำรวจยังชี้ให้เห็นว่า ยังมีการจ่ายค่าตอบแทนให้คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ นอกเหนือจากที่จ่ายให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบ เช่น คณะกรรมการสรรหาคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการชุดย่อยส่วนใหญ่นิยมจ่ายเป็นเบี้ยประชุม เพราะในทางปฏิบัติชุดต่างๆ เหล่านี้ (ไม่รวมคณะกรรมการตรวจสอบ) จะมีการประชุมปีละเพียง 1-2 ครั้งเท่านั้น (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจากผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการที่จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

แนวโน้มอนาคต

นับวันการให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลมีมากขึ้นเป็นลำดับ ความกดดันเรื่องความคาดหวังการทำหน้าที่ของกรรมการย่อมมีมากขึ้นตามมา ทำให้การคัดเลือกกรรมการจะมีการพิจารณาเรื่องคุณสมบัติ และมีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ตัวกรรมการเองมีแนวโน้มเลือกและพิจารณาบริษัทที่จะร่วมทำงานด้วยละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น แนวโน้มเหล่านี้ย่อมมีผลต่อค่าตอบแทนที่เหมาะสม คาดว่าจำนวนและรูปแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังคงเป็นประเด็นที่มีพัฒนาการเรื่องแนวคิดที่น่าสนใจและน่าติดตามต่อไป M&V