



สาเหตุที่ทำให้กรรมการ เดือดร้อน (ตอนที่ 1)

พัฒนาการเรื่องบรรษัทภิบาลในเมืองไทยช่วงทศวรรษที่ผ่านมากำกับบรรษัทกรรมการบริษัทจดทะเบียนมีความรู้ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบดีขึ้นมาก โดยเฉพาะหลังจากได้รับการอบรมความรู้จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (TOD) มีกรรมการบางท่านก็งัดข้อจากความเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนเพราะเกรงว่าจะได้รับความเดือดร้อนจากการกระทำอันมิชอบโดยผู้ถือหุ้นใหญ่ หรือ ผู้บริหาร หรือ อาจจะไม่โดยความผิดของตนเอง แต่ก็ยังมีกรรมการส่วนใหญ่ที่หลังจากได้รับการอบรมแล้วนั้นใจว่าตนเองจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีและถูกต้องมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีบุคคลภายนอกบริษัทจดทะเบียนจำนวนมากที่อยากเข้าไปเป็นกรรมการอิสระของบริษัทจดทะเบียนโดยเฉพาะผู้บริหารที่มีความอาวุโสและเกษียณอายุจากงานประจำแล้ว อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจในต่างประเทศพบว่า กรรมการบริษัท จะพบกับปัญหาถึงขนาดถูกดำเนินคดีโดยทางการหรือโดยผู้ถือหุ้น มีโอกาสเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ในประเทศไทยมีกรณีที่กรรมการถูกทางการดำเนินคดีบ้างแต่ไม่มาก ส่วนใหญ่เป็นกรรมการที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ที่ถูกผู้ถือหุ้นดำเนินคดีมีน้อยมาก แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง มีประเด็นปัญหาต่างๆ มากมายที่มีโอกาสสร้างความเดือดร้อนแก่กรรมการแม้ไม่ถึงกับติดคุกติดตาราง แต่ก็ทำให้เสียหน้าเสียชื่อเสียง อาจถึงขั้นถูกขึ้นบัญชีดำหมดโอกาสเสียชื่อพวกรวมการบริษัทจดทะเบียนไปตลอดชีวิตก็ได้

ประเด็นลักษณะของปัญหา

ประเด็นและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นพอประมาณกว้างๆ ได้ดังนี้

1. ผลประกอบการไม่ดี มีผลทำให้ฐานะการเงินอ่อนแอกิจการมีปัญหา

2. มีการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับของทางการ
3. ความขัดแย้งกันเองในคณะกรรมการซึ่งอาจเกิดจากความไม่ชอบกันส่วนตัว หรือ สไตล์การทำงาน ความคิดอ่าน หรือทัศนคติที่แตกต่างกัน
4. การกระทำที่เกิดจากการตีความเข้าใจตัวเอง
5. การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบันที่เกิดขึ้นรวดเร็วและตลอดเวลา ถ้ากรรมการไม่ตื่นตัวปรับตัว หากความรู้เสริม ก็เท่ากับความรู้และประสบการณ์ลดน้อยถอยลงโดยปริยาย
6. ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตนเองไม่ได้เป็นผู้กระทำแต่มีผลกระทบถึงการขาดประสิทธิภาพของการทำหน้าที่หรืออาจถูกดำเนินคดีด้วยในฐานะที่ต้องมีความรับผิดชอบตามกฎหมาย

สาเหตุแห่งปัญหาและแนวทางแก้ไข

1. ไม่ทำหน้าที่กรรมการที่ดี ปล่อยให้สถานการณ์ที่ไม่ถูกต้องผ่านไปโดยไม่ดำเนินการทักท้วง แนะนำ หรือแก้ไขใดๆ

สาเหตุนี้อาจมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ หรือ อาจเกิดจากความเกรงใจ ความเกรงใจอาจมีมูลเหตุจากที่มาของความเป็นกรรมการ กรรมการบางท่านมาจากความเป็นเพื่อนกับเจ้าของ บางท่านต้องการยึดเป็นอาชีพเพื่อหารายได้ บางท่านต้องการสังคมที่กว้างขวางขึ้น บางท่านต้องการหาประสบการณ์ บางท่านต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความพยายามรักษาวัตถุประสงค์ของตนเองมีโอกาสทำให้เกิดความเกรงใจจนทำหน้าที่บกพร่อง เจตนาารมณ์ของการเข้าไปเป็นกรรมการข้างต้นไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่ต้องเข้าใจว่า เมื่อเข้าไปรับตำแหน่งแล้ว ตนเองต้องเป็นผู้แสดงหรือผู้ปฏิบัติคนหนึ่ง

ทางออกในเรื่องนี้อยู่ที่การเลือกคนเข้าไปเป็นกรรมการ ผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจในการทำหน้าที่ สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ มีส่วนร่วมสร้างประโยชน์ที่สอดคล้องกับคุณค่า (Value) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร นอกจากนี้ต้องเลือกกรรมการที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสามารถ (Competence) มีความรับผิดชอบ มีความพร้อมและความตั้งใจ

เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาทั้งกับทั้งสองฝ่าย บุคคลที่จะเข้าไปเป็นกรรมการก็ต้องเข้าใจหลักเกณฑ์และเหตุผลต่างๆ ที่เขาใช้พิจารณาสรรหา ต้องรู้ว่าทำไมตนเองจึงถูกเชิญเป็นกรรมการ ความคาดหวังของตนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทหรือไม่ มีเวลาและมีความสามารถทำหน้าที่ตามความคาดหวังของผู้เชิญหรือไม่ เข้าใจความรับผิดชอบตามกฎหมายของการทำหน้าที่กรรมการหรือไม่ ต้องพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวตามกฎหมาย

นอกจากต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่แล้ว ต้องมีความกล้าในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผยและมีความเป็นกลาง กล้าหักท้วงในกรณีที่มิอาจยอมรับมาหากลหรือไม่เหมาะสม เช่น กรรมการหรือผู้บริหารที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่นำเงินบริษัทไปให้กู้ยืมแก่บริษัท หรือกิจการส่วนตัวของกรรมการหรือผู้บริหารที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

กรรมการต้องกล้าหักท้วง ชี้แจงถึงผลกระทบเพื่อยับยั้งไม่ให้เกิดการดำเนินการ หรือหากจะดำเนินการต้องมั่นใจว่ามีหลักประกันการชำระคืนได้โดยไม่มีปัญหา และจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของทางการให้ถูกต้อง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลตามกฎหมายเพื่อแสดงความโปร่งใส การปล่อยให้สถานการณ์ล่องลอยไปเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผลกระทบจะมีต่อคณะกรรมการทั้งคณะ ถือว่าไม่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลที่ดีขาดความระมัดระวังรอบคอบ

2. ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไร้จริยธรรม โลกมากและเห็นแก่ตัว

แม้ว่าสาเหตุของปัญหาในประเด็นนี้ส่วนใหญ่มีต้นเหตุจากกรรมการที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ที่ชอบเอาตัวเอวไปเปรียบ โลกมาก เห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่สนใจผู้มีส่วนได้เสีย แม้กระทั่งลูกจ้างหรือพนักงานของตนเองที่ทำให้ธุรกิจเดินหน้าเติบโตได้

มีบางกรณีกลับตรงกันข้ามกลายเป็นว่ากรรมการที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มีความเข้าใจในการดูแลผลประโยชน์ผู้ถือหุ้นอื่นๆ (fiduciary obligation) แต่กลับมีกรรมการอื่นๆ ที่โลกมากคอยหาผลประโยชน์ใส่ตนเอง เช่น หวังค่าตอบแทนสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกิจการ หรือไม่พิจารณาตนเองให้ถี่ถ้วนว่าบริษัทได้ประโยชน์อะไรบ้างจากการทำหน้าที่ของตน ผกฏาติโยมเข้าทำงานต่างๆ ที่คุณสมบัติไม่เหมาะสม หรือหาประโยชน์จากการขายทรัพย์สินของตนเข้าบริษัทในราคาที่ไม่เหมาะสม หรือหวังให้บริษัทพาไปดูงานต่างประเทศ (จริงๆ คืออยากไปเที่ยว) โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม พฤติกรรมลักษณะนี้มีโอกาสทำให้ปฏิบัติหน้าที่ผิดเพี้ยน คอยเอาใจกรรมการที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้มีโอกาสตัดสินใจผิดพลาด

ปัญหาข้างต้นแก้ไขไม่ยากหากเกิดจากความไม่เข้าใจในการทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกๆ ฝ่าย (Fiduciary duty) เพราะถ้าเข้าใจแล้วก็ไม่น่าจะเป็นเรื่องยากที่กรรมการ ซึ่งเป็นตัวแทนที่ทุกฝ่ายยอมรับที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กติกาที่ทางการสร้างขึ้นมาเพื่อรักษาความเป็นธรรมให้ทุกๆ ฝ่าย

ส่วนปัญหาโลกมากชอบเอาตัวเอวไปเปรียบ ต้องป้องกันโดยอาศัยกรรมการอิสระ รวมถึงกรรมการอื่นๆ ช่วยกันกำกับดูแลให้ถูกทิศถูกทาง มีจริยธรรม ช่วยกันปลุกฝังให้มีจิตสำนึกสาธารณะ และมีคุณธรรมซึ่งกันและกัน ทำอะไรคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการสร้างผลประโยชน์ทับซ้อน รายการใดที่ดำเนินการไปโดยสุจริตและมีเหตุผลเหมาะสม แต่คาดว่าจะมีนักลงทุนสงสัยหรือสนใจต้องการซักถามเพื่อความกระจ่าง ต้องคำนึงถึงความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลเสมอ

มีข้อเท็จจริงที่น่าประหลาดใจในวงการบริษัทจดทะเบียนเกี่ยวกับการหากรรมการภายนอกที่บริษัทจดทะเบียนมักบ่นว่าหายาก แต่บรรดามืออาชีพที่อยากยึดอาชีพกรรมการอิสระในวงการก็มีไม่น้อย จึงไม่น่าจะขาดแคลนกรรมการให้สรรหา

สาเหตุที่เป็นข้อเท็จจริงของปัญหานี้ประการหนึ่งก็คือ ผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ต้องการหากรรมการภายนอกที่มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถและประสบการณ์ที่ช่วยทำประโยชน์ จึงมักต้องการหาคนที่ตนพอรู้จักหรือพอรู้ชื่อเสียเรียงนาม ส่วนบรรดามืออาชีพส่วนใหญ่เดี๋ยวนี้มีความรู้ในการทำหน้าที่กรรมการ มักไม่ยอมคบค้ากับบริษัทที่มักมีข่าวในทางลบหรือชอบทำอะไรพิสดาร

ในขณะที่เดียวกันบรรดากรรมการอิสระที่บังเอิญไปอยู่ในบริษัทที่มีเรื่องอื้อฉาวในทางลบ ทั้งๆ ที่เป็นกรรมการที่ดี มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถ กลายเป็นพวกยี่ในสายตานักลงทุนและบริษัทจดทะเบียนอื่นๆ ดิดร่างแหเป็นพวกไม่น่าคบ ไม่น่าพึ่งพา เลยไม่ได้ทำงานร่วมกันอย่างลงตัว ทั้งๆ ที่กรรมการภายนอกที่ปรารถนาอยากร่วมงานจริงๆ มิได้ขาดแคลนอย่างที่เข้าใจ ผลก็คือทำให้พวกที่เป็นกรรมการอยู่เดิมและหน้าใหม่ที่ตั้งใจจะเป็นกรรมการอาชีพพลอยเดือดร้อนไปด้วย [M&W](#)