



investment know-how

CG Corner

ยุทธ วรรณธรร

ตกม้าตาย เพราะงกค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนที่จะนำมาสู่กันฟังในฉบับนี้เป็นเรื่องค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงและกรรมการของบริษัท ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องบริษัทกับภาคไทยตรง หลักการบริษัทกับภาคที่เน้นเรื่อง ชื่อสัตย์สุจริต ความเป็นธรรมหรือเสมอภาค (การไม่เอารัดเอาเปรียบ) และความโปร่งใส การจ่ายค่าตอบแทน จึงต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมทั้งผู้จ่ายและผู้รับ ต้องมีความเหมาะสมพอที่จะจูงใจให้ได้ดีคนดี มีฝีมือมากประโยชน์กับบริษัทและอยู่กับบริษัทนานๆ แต่ก็ไม่ใช่ว่าจ่ายสูงเกินไปจนทำงานให้ไม่คุ้มค่า หรือใช้อำนาจจ่ายผลประโยชน์ให้ตนเอง ในฐานะผู้บริหารมากเกินไป ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เสียเปรียบหรือเสียหาย

ด้วยเหตุที่ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของกิจการ จึงมีการพัฒนาแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส สมาคมเครือข่ายบรรษัทภิบาลสากล (International Corporate Governance Network-ICGN) ซึ่งมีสมาชิกเป็นนักลงทุนสถาบันทั่วโลก (ส่วนใหญ่อยู่ในยุโรป และอเมริกา) เสนอหลักการจ่ายค่าตอบแทน 3 หลักการ คือ ต้องมีความโปร่งใส (Transparency) ต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) และต้องจ่ายตามผลงาน (Performance-based)

ต้องมีความโปร่งใสในที่นี้หมายถึง มีการเปิดเผยแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่กรรมการและผู้บริหารชัดเจน และเพียงพอที่จะทำให้ให้นักลงทุนมีความเข้าใจ และพอจะประมาณค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายเทียบเคียง และสอดคล้องกับผลประกอบการ และแผนการจ่ายค่าตอบแทน

มีความรับผิดชอบต่อในที่นี้หมายถึง ความคาดหวังของนักลงทุนที่ต้องการให้คณะกรรมการทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม

หลักการสุดท้ายคือ การจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับมาตรการหรือตัวชี้วัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ

แนวปฏิบัติที่ดีที่แนะนำให้ยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการจ่ายค่าตอบแทนข้างต้นมี ดังนี้

1. คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ควรมีคณะกรรมการชุดย่อยที่ประกอบด้วยสมาชิก 3-4 ท่าน สมาชิกทั้งหมดควรเป็นกรรมการอิสระ หรือกรรมการอิสระผสมกับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารกรณีนี้กรรมการส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการอิสระ และมีประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการทำหนดค่าตอบแทน ที่สำคัญคือประธานคณะควรเป็นกรรมการอิสระ บางแห่งมีสมาชิกในคณะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกซึ่งไม่มีข้อห้ามอะไร แต่ต้องยึดถือความเป็นอิสระ คณะนี้แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท โดยควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง และกำหนดบทบาทหน้าที่

รับผิดชอบให้ชัดเจน

หน้าที่หลักของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน (Remuneration หรือ Compensation Committee) คือ การกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ กรอบ และกระบวนการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษรให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ กรณีที่จำเป็น คณะนี้สามารถว่าจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำได้ โดยบริษัทต้องเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย

เกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บังคับให้บริษัทจดทะเบียนทุกบริษัทต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ และแนะนำให้ควรมีคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

2. รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนที่พิจารณาไม่ใช่เฉพาะเงินเดือนและโบนัส ซึ่งถือเป็นค่าตอบแทนที่เป็นเงินสด และเป็นสิ่งจูงใจระยะสั้นเท่านั้น ในการพิจารณาต้องรวมค่าตอบแทนที่เป็นเงินสด หุ้น หรือตราสารทุนรูปแบบอื่นๆ เช่น ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ หรือสิทธิในมูลค่าเพิ่มของหุ้น (Stock Appreciation Right) ซึ่งถือเป็นสิ่งจูงใจระยะปานกลาง และระยะยาว นอกจากนี้ยังมีค่าตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ หรือออกจากงาน และสิทธิประโยชน์อื่นๆ

ที่ต้องพิจารณารวมค่าตอบแทนทุกรูปแบบ เพราะทั้งหมดเป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของบริษัท และของผู้ถือหุ้น โครงสร้างและแผนการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีผลจูงใจทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับหลักการที่กำหนดไว้

นักลงทุนสถาบันมีแนวทางพิจารณาอนุมัติค่าตอบแทน ซึ่งจะใช้สิทธิเมื่อมีการประชุมผู้ถือหุ้น เช่น กรณีให้หุ้นหรือตราสารทุนอื่นๆ แก่กรรมการและผู้บริหารจะไม่อนุมัติหากมีกรณี ดังต่อไปนี้

- หุ้นที่ให้รวมกันไปมีการเจือจาง (Dilution Effect) เกินกว่าปีละ 1%
 - การจัดสรรกระจุกตัวเกิน 5% ต่อคนของหุ้นทั้งโครงการ
 - ราคาเสนอขายถูกกว่าราคาตลาดมากเกินไป
- นอกจากนี้ ยังพิจารณาความสัมพันธ์ของผู้รับกับผู้ถือหุ้นใหญ่

และเปรียบเทียบผลตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับด้วย

3. หลักเกณฑ์ในการพิจารณา

นอกจากหลักเกณฑ์บางประการที่กล่าวไว้ในข้อ 2 แล้ว เกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนต้องเชื่อมโยงกับผลประกอบการ และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการเงินของบริษัททั้งระยะสั้นและระยะยาว ต้องเทียบเคียงกับบริษัทอื่นๆ ที่มีขนาดและลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังจะต้องพิจารณาข้อกฎหมาย และข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามการจ่ายค่าตอบแทนบางรูปแบบ เช่น โครงการออกหุ้นขายให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในราคาที่ถูกที่เรียกว่า อีเอสพี (ESOP) หรือ Employee Stock Option Program ต้องขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น และต้องขออนุญาต ก.ล.ต. และต้องเปิดเผยข้อมูลโครงการให้ครบถ้วน ชัดเจนตามที่ ก.ล.ต. กำหนด

การจ่ายค่าตอบแทนส่วนหนึ่งควรเป็นค่าตอบแทนประจำ เช่น เงินเดือน (Base Pay) ส่วนที่เหลือควรผูกกับผลงาน เคยมีการตรวจสอบสัดส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนประจำปรากฏว่า สัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนประจำอยู่ที่ประมาณ 20-50% สัดส่วนที่เหลือเป็นการจ่ายตามผลประกอบการ

4. การเปิดเผยข้อมูล

หลักปฏิบัติที่ดีแนะนำว่า ควรเปิดเผยโครงสร้างคณะกรรมการ กำหนดค่าตอบแทนพร้อมบทบาทหน้าที่รับผิดชอบและกระบวนการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทน โครงการหรือแผนการจ่ายค่าตอบแทน ควรเปิดเผยถึงหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ ความสัมพันธ์กับผลงาน ตลอดจนผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ นอกจากนี้ยังต้องเปิดเผยข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ทางการกำหนด

ในปัจจุบัน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ มีหลักการให้กรรมการเปิดเผยค่าตอบแทนทุกรูปแบบที่ได้เป็นรายบุคคล ส่วนผู้บริหารให้เปิดเผยเป็นกลุ่ม กล่าวคือให้เปิดเผยค่าตอบแทนรวมของผู้บริหารสูงสุด (CEO) บวกตำแหน่งรองลงมาอีก 4 คน ถ้าคนสุดท้ายของ 4 คน ยังมีตำแหน่งเดียวกันอีก 5 คน ยอดรวมค่าตอบแทนเท่ากับ 10 คน ที่ปรากฏในปัจจุบันยังไม่ค่อยมีการเปิดเผยค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้ เช่น รถประจำตำแหน่ง สมาชิกสนามกอล์ฟ เป็นต้น

ระวัง...ตกม้าตายเพราะค่าตอบแทน

เขียนมาเสียยี่ดียวยังไม่เห็นมีใครตกม้าตาย เจตนา ก็เพื่อให้เข้าใจหลักการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีกลไกในการกำกับดูแล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ต่อไปนี้เป็นเรื่องสั้นตัวอย่างของคนตกม้าตาย เพราะมันหมายเอาค่าตอบแทนที่เรียกว่า กเกินไป

เรื่องแรก แต่ล่าสุดจากการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นเดือนก่อนหน้า มีคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนบริษัทหนึ่งเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติให้จ่ายโบนัสกรรมการในสูตรหรือหลักเกณฑ์เดียวกับการจ่ายให้พนักงานซึ่งผิดหลักการและไม่มีใครปฏิบัติตามก่อนถูกผู้ถือหุ้นโหวตตกไปโดยไม่ต้องลงเล ไม่ทราบผู้เสนอ (น่าจะรวม

คณะกรรมการ) กลับไปให้หมอเย็บหน้าไปก็เพิ่ม

เรื่องต่อไปมีว่า บริษัทใหญ่พอสมควรแห่งหนึ่ง ประสบปัญหาการค้าขายขาดทุน เพราะการแข่งขัน และภาวะไม่ดี มีท่าทีจะไปไม่รอด กลุ่มผู้บริหารศึกษาหาทางแก้ไขแล้วเห็นว่า มาตรการหนึ่งที่น่าจะได้ผลดีคือ การลดค่าใช้จ่ายพนักงานผสมกับกลยุทธ์อื่นๆ ด้วย กลุ่มผู้บริหารยอมเสียสละลดรายได้ตนเองหลายสิบล้านเปอร์เซ็นต์ และโน้มน้าวให้พนักงานร่วมโครงการจนพนักงานเอาด้วย ทำให้คณะกรรมการเห็นแว่วว่าบริษัทจะไปรอด รวมทั้งคนนอกที่รู้ร่วมกันชมเชยยกย่องผู้บริหารกลุ่มนี้ว่าเป็นอัศวินม้าขาว ไม่ทราบผู้บริหารไม่รู้หรือว่าล้มหรือว่างจนหน้ามืดตามัวก็ไม่ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนต้องยื่นขออนุญาต หรือถูกบังคับให้เปิดเผยข้อมูล พนักงานมาทราบภายหลังจากข้อมูลที่ถูกเปิดเผยว่า ถูกหลอก เพราะผู้บริหารกลุ่มนี้หมกเม็ดไปเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อออกจากงาน (ถ้าบริษัทไปไม่รอด) เพิ่มขึ้นจากเดิม ส่วนพนักงานยังใช้โครงสร้างเดิม จึงประท้วงไม่ให้ความร่วมมือโครงการร่วมต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ผลเป็นอย่างไรขอไม่จินตนาการเอาเองนะครับ ที่แน่ๆ อัศวินตกม้าตายโดยยังไม่ทันออกรบ

เรื่องที่สาม เป็นเรื่องของประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์ยักษ์ใหญ่ของโลกในประเทศมหาอำนาจแห่งหนึ่ง ใช้อำนาจกำหนดค่าตอบแทนหลังออกจากงานถึงร้อยกว่าล้านเหรียญ ทันทีที่ข้อมูลลือไปสู่สาธารณะ คนส่วนใหญ่รับไม่ได้ ถือว่ากำหนดค่าตอบแทนให้ตนเองมากเกินไป ถูกสาธารณชนวิพากษ์วิจารณ์กดดัน จนสุดท้ายตกเก้าอี้ประธาน เพราะงกเกินไปหรือเปล่าไม่ทราบ

เรื่องสุดท้ายและสุดร้อนแรงคือ เรื่องที่เป็นข่าวใหญ่โตฮือฮาในหน้าหนังสือพิมพ์ทั้งไทยและเทศ ของท่านประธานธนาคารระดับโลกที่ไปขึ้นค่าตอบแทนให้กิ๊กในที่ทำงานเดียวกันมาจากผิดหูผิดตา เป็นที่อิจฉาของคนข้างเคียงจนถูกมองว่าไม่เป็นธรรมและผิดจรรยาบรรณผู้นำที่ดี จึงถูกกดดันจากชาวโลกจนต้องลาออกแบบแทบกระโดดลงหลังม้าไม่ทัน

ยังมีเรื่องมันๆ การออกโครงการ ESOP ในบ้านเราที่ขอบจัดโครงสร้างโครงการไม่สอดคล้องเจตนาธรรมณ์ เอาเปรียบผู้ถือหุ้นบ้าง เอาเปรียบพนักงานและผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่บ้าง สุดท้ายตกม้าตายไปหลายโครงการ ล่าสุดทางกองทุนบำนาญ บำนาญข้าราชการเปิดเผยว่ามีการโหวตไม่เห็นชอบโครงการ ESOP ในปีที่ผ่านมา 9 โครงการด้วยเหตุผลต่างๆ ดังนี้

- 5 โครงการเสนอราคาใช้สิทธิซื้อหุ้นต่ำกว่าราคาตลาดมากไป
- 2 โครงการมี Dilution Effect เกินกว่า 1% ต่อปี
- 1 โครงการไม่กำหนดราคาใช้สิทธิ และ
- 1 โครงการกระจายให้สิทธิกระจุกตัวเพียงไม่กี่คน

แหม...เสียตายจริง ยังมีเรื่องมันๆ แบบนี้อีกเยอะ แต่เนื้อที่หมดเสียแล้ว ตัวอย่างทั้งหมดน่าจะชี้ให้เห็นว่า ไม่ประสบความสำเร็จในการหาผลประโยชน์ เพราะทำผิดหลักการ หวังว่าบทความนี้น่าจะเป็นแนวทางสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน ให้กรรมการและผู้บริหาร และเป็นแนวทางของกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ตลอดจนผู้ถือหุ้นเพื่อประกอบการทำหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทน M&V