



ยุทธ วิตถรรณ

# ความสำคัญของการสรรหากรรมการ

บริษัทมหาชนที่มีผู้ถือหุ้นจำนวนมาก เป็นไปไม่ได้ที่ให้ผู้ถือหุ้นจำนวนมากเข้าไปบริหารจัดการของบริษัท อีกประการหนึ่ง โดยกฎหมายแล้วผู้ถือหุ้นคนใดก็ตามไม่มีอำนาจแต่งตั้งตนเองเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด จึงจำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลคณะหนึ่งเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการธุรกิจของบริษัท ผู้ถือหุ้นทุกคนสามารถเป็นตัวแทนได้ แต่ต้องเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติแต่งตั้งให้เป็นกรรมการของบริษัท

บทบาทหน้าที่หลักของคณะกรรมการคือการกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ให้บริหารจัดการธุรกิจของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรืออีกนัยหนึ่ง ให้บริหารจัดการธุรกิจของบริษัทให้มีกำไรภายใต้การปฏิบัติตามกฎหมาย ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โดยต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มซึ่งมีกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ มีความคาดหวังและมีบทบาทต่อความยั่งยืนของกิจการ คณะกรรมการจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการ สร้างภูมิคุ้มกันและศักยภาพในการแข่งขัน

ดังนั้น ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความน่าเชื่อถือของกรรมการทุกๆ คนในคณะ เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบ ปัญหาคือ ทำอย่างไรจะเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม นำศรัทธาเลื่อมใสมาเป็นกรรมการได้ การสรรหากรรมการจึงเป็นกระบวนการหาคนที่มีความรู้มากำกับดูแลการบริหารกิจการของฝ่ายบริหาร

เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่สะท้อนถึงความสามารถในภาพรวม และความสามารถของกรรมการแต่ละคน ในการทำหน้าที่อย่างอิสระ จำเป็นต้องพิจารณาถึงโครงสร้างกรรมการที่เหมาะสม ถ้าพิจารณาในเชิงภาพใหญ่ โครงสร้างโดยรวมควรประกอบด้วยคณะ

กรรมการที่มีพื้นฐานหรือภูมิหลัง (Background) และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Sets) มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ยังมีความหลากหลายยิ่งดี เช่น ธรรมชาติชุมชน ควรมีผู้นำชุมชนที่เป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชนและมีคุณสมบัติอื่นที่เหมาะสมเป็นกรรมการ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอย่างมูลนิธิ ควรมีกรรมการที่เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือของผู้บริจาคเงินให้มูลนิธิ

ในอีกมิติหนึ่ง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าแสวงหาหรือไม่แสวงหากำไร ควรมีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่สะท้อนหรือบ่งบอกถึงประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่สนับสนุนให้องค์กร สามารถดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ คุณสมบัติของกรรมการที่ทุกคนต้องมีคือความซื่อสัตย์สุจริต มีอุปนิสัยที่ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมที่สูงส่ง

เพื่อให้มีแนวทางในการสรรหากรรมการที่มีคุณสมบัติตามที่คาดหวัง จำเป็นต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของคณะกรรมการที่เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบอีกหลายประเด็นที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ขนาดของคณะกรรมการ ความหลากหลายของประสบการณ์และความเชี่ยวชาญพิเศษ ความหลากหลายด้านวัยและอายุ ความหลากหลายเรื่องเพศ ความเป็นอิสระ เป็นต้น

## ขนาดของคณะกรรมาการ

ผลสำรวจและผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลมีความเห็นและผลสรุปสอดคล้องกันว่าขนาดของคณะกรรมการควรมีขนาดไม่ใหญ่หรือมีขนาดเล็ก พอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรเกิน 10 คน โดยให้เหตุผลว่า โอกาสได้รับความไว้วางใจมีมากกว่า การตัดสินใจและดำเนินการทำได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้ยังปิดโอกาสที่ผู้จัดการใหญ่จะชักนำเพื่อนฝูงที่ไม่มีความสัมพันธ์ดีพอเข้าไปนั่งเป็นกรรมการ

ขนาดของคณะกรรมการขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจ ผลสำรวจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหุ้นของประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ มีขนาดคณะกรรมการ 10-12 คน บ้านเราอยู่ระหว่าง 9-11 คน รอบ 10 ปีที่ผ่านมา แนวโน้มขนาดคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยตะวันตกมีแนวโน้มลดลง แต่ 2-3 ปีหลังมีขนาดเพิ่มขึ้น ไม่ใช่เพราะขนาดธุรกิจใหญ่ขึ้น อาจเป็นเพราะระยะหลังมีแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และมีคณะกรรมการชุดย่อยเพิ่มมากขึ้น โดยมีข้อเสนอว่าสมาชิกในคณะย่อย ควรเป็นกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด ทำให้ต้องมีกรรมการอิสระไปทำงานในคณะย่อยมากขึ้น

## ความหลากหลาย ด้านความเชี่ยวชาญ

เนื่องจากบทบาทหลักของคณะกรรมการคือ การกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารทำการบริหารจัดการธุรกิจโดยปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบต่างๆ (compliance role) และบริหารจัดการให้มีกำไร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (performance role) คณะกรรมการจึงควรประกอบด้วยกรรมการที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญหลายด้าน เช่น ด้านกฎหมาย บัญชีการเงิน บริหารจัดการ รอบรู้ธุรกิจของกิจการ ที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการ เป็นต้น

บริษัทขนาดใหญ่ที่มีทุนมาก และโครงสร้างผู้ถือหุ้นไม่กระจุกตัว อยู่ในมือของครอบครัวหรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วย กรรมการที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย อาจดำเนินการได้ง่ายกว่าบริษัทที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นกระจุกตัว หรืออยู่ในมือของกลุ่มสมาชิกในครอบครัว เพราะผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องการควบคุมการจัดการธุรกิจของตนเอง จึงมักแต่งตั้งสมาชิกในครอบครัวเข้าไปเป็นกรรมการ

กรณีนี้ผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า บริษัทต้องการกรรมการที่เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษเข้ามาเสริมทัพ แล้วทำให้โครงสร้างกรรมการสะท้อนถึงความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุดอ่อนที่มีความสำคัญน้อยกว่าอาจอาศัยการว่าจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำ กรณีที่มีความจำเป็น

เคยมีตัวอย่างบริษัทที่อยู่ภาคธุรกิจเทคโนโลยี สรรหาผู้ไปเป็นประธานกรรมการบริษัท กำหนดคุณสมบัติไว้ประการหนึ่งว่า ต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญไม่น้อยกว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทนั้น เพราะเห็นว่าธุรกิจเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว และแข่งขันสูงมาก ต้องการตัดสินใจและที่เลี้ยงเพื่อเสริมทัพให้แข็งแกร่ง



ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ  
และความน่าเชื่อถือของกรรมการทุกๆ คนในคณะ  
เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญ  
ในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบ



## ความหลากหลายของวัยและเพศ

กระแสการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนทำให้หลายประเทศ ออกเป็นกฎบังคับให้บริษัทจดทะเบียน ต้องมีกรรมการเป็นสุภาพสตรีอย่างน้อย 1 คน หลายประเทศในอาเซียนยังเป็นข้อแนะนำว่าควรมี นอกจากเป็นการส่งเสริมไม่แบ่งแยกสีผิว เชื้อชาติ เพศ แล้ว ยังให้เหตุผลว่า สตรีเพศน่าจะมีอุปนิสัยกล้าเสี่ยงน้อยกว่าเพศชายโดยเฉพาะเรื่องทุจริตคดโกง มีความสุขุมและกลัวเสียชื่อเสียงมากกว่า

องค์ประกอบคณะกรรมการควรมีความหลากหลายของวัย เพื่อให้มีความเห็นที่แตกต่างสัดส่วนของวัยรุ่นกับวัยอาวุโสขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ คุณสมบัติหลักของผู้อาวุโสคือประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ไม่ใช่อายุ ประสบการณ์ต้องใช้เวลาล้างสมอง เพิ่มความรู้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ทำให้

ตัดสินใจจะโรรอบคอบกว่าวัยเยาว์ มีความเป็นผู้ใหญ่มากกว่า

บริษัทจดทะเบียนจำนวนมากในปัจจุบันมีการกำหนดอายุสูงสุดของคนที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการระหว่าง 70-75 ปี มักมีข้อโต้แย้งจากผู้อาวุโสว่า คนอายุ 80 ที่มีสุขภาพแข็งแรงและยังมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่มีคุณค่าต่อบริษัท ไม่น่าจะถูกจำกัดสิทธิ์หลายบริษัทจึงมีนโยบายให้แต่งตั้งเป็นกรรมการหลังอายุ 70 หรือ 75 ปี แต่เป็นข้อยกเว้นและอาจให้มีวาระการดำรงตำแหน่งต่อ 1-2 ปี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท

ฉบับหน้าจะนำเสนอเรื่องความเป็นอิสระและการคานอำนาจ รวมทั้งแนวคิดวิธีการสรรหาว่าทำอย่างไรจึงจะมีโอกาสได้กรรมการที่คาดหวัง M&W