

Topic	การประเมินตนเองของคณะกรรมการบริษัท: บทพิสูจน์ประสิทธิภาพในการกำกับดูแล
Issue	ธันวาคม 2557

เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2557 ที่ผ่านมา ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดงาน CG Forum 4/2014 ภายใต้หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทกับการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ณ หอประชุมศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย โดยในงานนี้ ได้รับเกียรติจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิถึง 4 ท่าน คือ คุณวีรศักดิ์ โฆสิตไพศาล ประธานคณะกรรมการ บริษัท เอ็ชเอ็มซี โปลิเมอส์ จำกัด, คุณโกวิทช์ โปษยานนท์ ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), คุณชนินทร์ ว่องกุศลกิจ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) และคุณประภิต ประทีปะเสน ประธานคณะกรรมการ บริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มาร่วมแบ่งปันความคิดเห็นและมุมมอง ตลอดจนประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

ในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนได้เสนอแนะให้บริษัทจดทะเบียนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยควรทำการประเมินทั้งรายคณะและรายบุคคล รวมทั้งให้เปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี ซึ่งประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนี้ จะช่วยทำให้คณะกรรมการทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของตนเอง เพราะคณะกรรมการในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนบริษัท จึงต้องมีการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างด้านจุดอ่อนและเพิ่มศักยภาพด้านจุดแข็ง เจกเช่นเดียวกับธุรกิจที่ต้องมีการวิเคราะห์ตามหลัก SWOT Analysis

การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการหากจะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเริ่มต้นจากการที่คณะกรรมการต้องเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ก่อน และกำหนดเรื่องดังกล่าวนี้ให้เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของคณะกรรมการไว้ใน CG Policy ของบริษัท เพื่อสร้างแนวปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมขึ้น ซึ่งคณะกรรมการควรกำหนดรูปแบบการประเมินทั้งแบบ “รายคณะ” และ “รายบุคคล”

การประเมินแบบรายคณะ จะสะท้อนให้เห็นการทำงานของคณะกรรมการว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายและ KPI ที่กำหนดไว้หรือไม่ ขณะที่การประเมินรายบุคคล จะช่วยทำให้กรรมการแต่ละท่านทราบถึงการอุทิศตนให้แก่บริษัททั้งในเรื่องของเวลา ความรู้ความสามารถ ว่าได้ทำอย่างเต็มประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น การศึกษาเอกสารก่อนการ

ประชุม การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เป็นต้น ทั้งนี้ การประเมินรายบุคคลควรนำรูปแบบการประเมิน “แบบไขว้” มาใช้ แม้ว่าวัฒนธรรมของคนไทยจะทำให้ผู้ประเมินมีความรู้สึกเกรงใจผู้ที่ถูกประเมิน แต่หากทั้งสองฝ่ายตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า การประเมินดังกล่าวมีไว้เพื่อ “ก่อ” ไม่ได้มีไว้เพื่อ “ตี” ก็จะช่วยให้การประเมินสะท้อนภาพการทำหน้าที่ของกรรมการแต่ละท่านได้อย่างแท้จริง

ผลการประเมินนี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้ศักยภาพของคณะกรรมการ และการพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ อาทิ ผลประเมินทำให้ทราบถึงทักษะที่กรรมการยังขาดอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนากรรมการต่อไป เช่น การพัฒนาความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท หรือความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในบางกรณี ผลประเมินยังสามารถชี้ให้เห็นว่าบริษัทควรสรรหากรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมเพื่อช่วยการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ยังสามารถนำมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ นอกเหนือจากการพิจารณาเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการไม่ได้จำกัดเฉพาะบริษัทจดทะเบียนเท่านั้น แต่กิจการหรือธุรกิจครอบครัวก็สามารถนำหลักการประเมินดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อให้ธุรกิจของตนเติบโตอย่างยั่งยืนได้เช่นกัน เราอาจจะพบเห็นบ่อยครั้งที่ผู้บริหารรุ่นลูกในธุรกิจครอบครัว ไม่สามารถดำเนินการด้านบริหารตามรอยผู้บริหารในรุ่นบุกเบิกได้ ทำให้ธุรกิจต้องล่มสลาย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่นั้น จะช่วยเป็นกระจุกสะท้อนให้กับคณะกรรมการในการปรับปรุงศักยภาพเพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว

สำหรับท่านผู้อ่านที่ประสงค์จะรับชมวีดิโอการสัมมนาครั้งนี้ย้อนหลัง สามารถเข้าชมได้ที่

http://www.set.or.th/th/regulations/cg/cg/seminar_p1.html



ฝ่ายพัฒนาระบบนิเวศเพื่อตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมที่
CG Center 0-2229-2603, 2604 และ 2629