

WHITEPAPER

รายงานสรุปเนื้อหาทาง SET ESG Professionals Forum 2024

หัวข้อ “Innovative and Adaptive Governance: Leading Boards Excellence”

หอประชุมศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย

19 พฤศจิกายน 2567

เรียบเรียงโดย Sustainable Business Lab Thailand

© 2024 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สงวนลิขสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การนำข้อมูลไปใช้อ้างอิงหรือเผยแพร่ต่อ กรุณาอ้างอิงแหล่งที่มาดังนี้:

"SET ESG Professionals Forum 2024: Innovative and Adaptive Governance: Leading Boards Excellence" ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2024. หรือ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2024). SET ESG Professionals Forum 2024: Innovative and Adaptive Governance: Leading Boards Excellence. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

Headline: นวัตกรรมและการปรับตัวภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีคืออนาคตที่จะช่วยสร้างโอกาสธุรกิจและนำองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดงาน SET ESG Professionals Forum 2024 ในหัวข้อ “Innovative and Adaptive Governance: Leading Boards Excellence” ณ หอประชุมศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย วันที่ 19 พฤศจิกายน ที่ผ่านมา เพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการสู่ระดับสากล ผ่านมุมมองที่หลากหลายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้นทั้งความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และวิกฤตทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ในสถานการณ์เช่นนี้ การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ “Good Governance” จึงมีความสำคัญมากขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทาย ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

I. ธรรมาภิบาล ความท้าทายของตลาดทุนไทย

ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ ประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวปาฐกถาพิเศษหัวข้อ “Visionary Stewardship: Igniting Integrity and Innovation in Corporate Governance” ว่า ปัจจุบันตลาดทุนไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์และความท้าทายที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความเชื่อมั่นที่ส่งผลกระทบต่อผู้ลงทุนโดยตรง ดังนั้นเรื่องของ Governance หรือธรรมาภิบาล จึงเป็นสิ่งที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่มีผลต่อความเสี่ยงและโอกาสต่อธุรกิจและต่อประเทศชาติ

ทั้งนี้ ข้อเท็จจริงในเรื่อง Governance นั้น หมายรวมถึงการกำกับดูแลกิจการ การจัดการความเสี่ยง การทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ความโปร่งใส และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างครบถ้วน ทั้งยังเป็นเรื่องประสิทธิภาพ ความรอบคอบ ความรัดกุมขององค์กร เป็นเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขัน และที่มาของการสร้างนวัตกรรมสร้างสรรค์ “ผมเชื่อว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Good Governance จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น การเติบโตอย่างมั่นคง และช่วยในการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง” ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ กล่าว

ประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ ระบุว่า ประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีอยู่ประมาณ 6 ข้อ ได้แก่

- 1. ความยั่งยืน (Sustainability)** ธุรกิจที่ไม่มีจริยธรรม มีการทุจริต ย่อมไม่มีใครอยากทำธุรกิจด้วย ธุรกิจจึงไม่สามารถอยู่ได้ แต่ถ้ามีจริยธรรม ธุรกิจก็จะยั่งยืน
- 2. การสร้างความเชื่อมั่น (Increase Trust)** ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งผลทางอ้อมของการสร้างความเชื่อมั่น คือช่วยลดต้นทุนในการตรวจสอบ และเกิดความไว้วางใจ
- 3. ลดผลกระทบ (Less Fines and Penalties)** ลดผลกระทบกรณีที่มีการละเมิดหรือผิดพลาดทำให้จำกัดวงผลกระทบ

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทุกมิติ ทั้งด้าน E S และ G เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยองค์กรต้องประเมินความเสี่ยงว่า ESG มีต้นทุนและมีผลกระทบต่อกำไรหรือไม่

5. ลดผลประโยชน์ทับซ้อนและการฉ้อฉล (Decrease Conflict and Fraud) การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะถ่วงดุลเรื่องการตรวจสอบ ซึ่งหากมีการติดตามใกล้ชิดสม่ำเสมอ ก็จะช่วยลดประเด็นการทุจริตในองค์กรได้ ที่สำคัญมากคือ

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Encourage Positive Behavior) ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงและกรรมการที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีที่ “Walk the talk” กำหนดนโยบายแล้วต้องทำเป็นแบบอย่าง ที่สำคัญมากคือต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจจนเข้าไปในดีเอ็นเอของพนักงาน เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี

“ผู้นำ” ที่มีวิสัยทัศน์และจริยธรรมกุญแจสู่การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ ชีว บัณฑิตเอกก็คือ “ผู้นำ” ทุกภาคส่วนที่อยู่ในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และจริยธรรมจะเป็นกุญแจสู่การสร้างองค์กรที่ยั่งยืนผู้นำยุคใหม่จะต้องร่วมกันขับเคลื่อนสร้างการเปลี่ยนแปลงสร้าง Legacy of Positive Impact หรือแรงบันดาลใจให้กับองค์กร คู่ค้า และสังคมในวงกว้าง นอกจากนี้ผู้นำต้องมี Integrity ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวังรักษาความเป็นกลางรักษาความลับยึดถือและปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีตนอย่างมีอาชีพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ เล่าว่า สมัยที่ทำงานอยู่ที่ Transparency International พบว่าประเทศไทยถูกจัดอันดับดัชนีคอร์รัปชันอยู่อันดับที่ 44 แต่เวลาผ่านมา 20 ปี อันดับของไทยตกลงมาอยู่ที่ 108 สิ่งนี้ไม่ใช่เรื่องตลก แต่เป็นเรื่องที่พวกเราต้องช่วยกัน เพราะดัชนีความโปร่งใสเริ่มจากองค์กรธุรกิจ แม้ที่ผ่านมาจะให้เห็นความร่วมมือของภาคเอกชนและภาครัฐบาลในการทำโครงการต่อต้านการคอร์รัปชัน แต่ก็ยังรู้สึกว่าเป็นแค่ Substance หรือ Form มากกว่า เพราะไทยไม่สามารถนำผู้กระทำความผิดมาดำเนินคดีสั่งฟ้องได้รวดเร็วเหมือนกับต่างประเทศ ไร่ก็ดีหลังจากนี้ หวังว่าจะได้น้าความร่วมมือต่าง ๆ จากการลงนาม MOU ในเรื่องนี้มาช่วยกัน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ไม่ใช่จากองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ตลาดหลักทรัพย์ ก็ทำไม่ได้ แต่ทุกคนต้องร่วมมือกัน

ทำสิ่งที่ถูกต้องแม้ไม่มีใครเห็น

ศาสตราจารย์พิเศษ กิตติพงษ์ กล่าวว่า ความยากของ Integrity ก็คือ ทำสิ่งที่ถูกต้อง แม้ไม่มีใครเห็นเหมือนที่ศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย เคยกล่าวว่า “สิ่งที่ถูกต้อง คือถูกต้อง แม้ไม่มีใครทำสิ่งนั้น สิ่งที่ดี คือดี แม้ทุกคนกำลังทำสิ่งนั้น” ทั้งนี้ มองว่าเรื่อง ESG ถ้าไม่มี G- Governance ตัว E กับ S ไม่มีทางเกิดขึ้นได้เพราะฉะนั้นจะต้องสร้างความมั่นใจ สร้างความเชื่อถือทุกวันนี้อย่างไรไม่มีใครรับประกันได้ว่า ความก้าวหน้าทางธุรกิจจะยั่งยืนหรือไม่ แต่เราว่าการสร้างรากฐานโครงสร้างที่มั่นคง เตรียมพร้อมตลอดเวลา ให้มีความยืดหยุ่นสูงรองรับความเสี่ยง มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง เช่น เรียนรู้การใช้ AI ทำให้ ESG มันคงยั่งยืนได้อย่างไรจะเป็นเครื่องกระตุ้นดีความอยู่รอดขององค์กรได้อย่างดี

“ขออย่าว่าเรื่อง Corporate Governance เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทบทวนว่าสิ่งที่เราทำมานั้นผิดหรือถูกอย่างไร และจะทำให้ถูกต้องอย่างไร เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจของเรามั่นคงอย่างยั่งยืน”

II. ธรรมชาติของขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ดร. ดิเรก เกศวารุณย์ **Managing Partner** และ **Office Head, Bain & Company Thailand** กล่าวบรรยายพิเศษ ในหัวข้อ **“Innovative Corporate Governance: Strategies for Long-term Value Creation”** ว่าธรรมชาติของ (Governance) เป็นรากฐานสำคัญสำหรับองค์กรใน 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยต้องมีธรรมชาติที่ดี มีความโปร่งใส ถูกต้อง และมีจริยธรรม และอีกด้านหนึ่งคือ การมีธรรมชาติที่ดี (Good Governance) จะส่งผลให้บริษัทดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จ

โดยองค์ประกอบใน ESG ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมชาติ (Governance) ต่างมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ได้เป็นเพียงกระแสที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว โดยไม่ว่าจะเป็นภาคส่วนของฝ่ายกำกับดูแล (Regulator) นักลงทุน (Investor) และผู้บริโภค (Customer) ต่างให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้และกำลังเลือกใช้จ่ายกับบริษัทที่คำนึงถึง ESG ขณะที่พนักงานก็ต้องการทำงานกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ ESG มากขึ้น ดังนั้น หากองค์กรต้องการดึงดูดให้คนเก่งมีความสามารถสูง (Top Talent) ร่วมงานด้วย ก็ต้องให้ความสำคัญกับ ESG

ทั้งนี้ ESG ไม่ได้เกี่ยวข้องกับภาคการกำกับดูแล หรือภาคสังคม หรือสิ่งที่ทำแล้วดีเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจทุกธุรกิจ โดยบริษัทที่ให้ความสำคัญกับ ESG จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าบริษัทอื่น สามารถเป็นผู้นำตลาดด้วยการครองส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าบริษัทอื่น ๆ ตลอดจนมีความสามารถบริหารต้นทุนได้ดีกว่า ทั้งด้านการผลิต และลดของเสียในกระบวนการดำเนินงาน สามารถก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบและลดต้นทุนการดำเนินงานในอนาคตได้

ในแง่ของต้นทุนของการเข้าถึงแหล่งทุนนั้น ปัจจุบันสถาบันการเงินให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อสำหรับโครงการสีเขียว (Green Financing) มากขึ้น ดังนั้น องค์กรที่สนใจ ESG จึงมีโอกาสดึงดูดสินเชื่อที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า และยังสามารถดึงดูดคนเก่งให้มาทำงานได้ด้วย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรสร้างผลลัพธ์และผลกระทบที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอก คนในองค์กร และผู้ถือหุ้นด้วย

“พื้นฐานของธรรมชาติไม่เพียงแต่จะส่งผลให้การขับเคลื่อนด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นไปด้วยดีเท่านั้น แต่เป็นพื้นฐานที่ส่งเสริมให้ธุรกิจโดยรวมเดินหน้าไปอย่างยั่งยืน หากต้องการให้ธุรกิจสามารถทำกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน จะต้องมีธรรมชาติเป็นพื้นฐาน” ดร.ดิเรก กล่าว

ธรรมชาติและการสร้างคุณค่าองค์กร

ดร.ดิเรกอธิบายว่า ธรรมชาติมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินการสิ่งที่ถูกต้อง และหลีกเลี่ยงการฉ้อโกง ตลอดจนเกี่ยวข้องกับจริยธรรมการดำเนินธุรกิจ ความโปร่งใสในการทำธุรกิจ ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ความรับผิดชอบต่อด้านภาษี รวมถึงผลกระทบทางอ้อมต่อเศรษฐกิจ และความเกี่ยวข้องกับนโยบายระดับประเทศและระดับนานาชาติด้วย ทั้งนี้ การมีพื้นฐานธรรมชาติที่ดีจะส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถการแข่งขันที่ดี โดยข้อมูลจากอดีต และผลการศึกษาจากหลายสถาบันพบว่า การลงทุนในบริษัทที่ได้รับการประเมินว่ามีธรรมชาติในระดับสูงมาก เมื่อเวลาผ่านไปจะทำผลงานที่ดีกว่าบริษัทที่มีธรรมชาติในระดับต่ำ

7 คำถามประเมินธรรมาภิบาลองค์กร

ดร.ดิเรกแนะนำการใช้กรอบคำถาม 7 ข้อของ Bain & Company เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรต่าง ๆ สามารถประเมินระดับธรรมาภิบาลขององค์กรได้ดังนี้

1. บอร์ดบริหารมีความหลากหลาย หรือไม่ ในแง่ของเพศเชื้อชาติทักษะความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทางธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า บอร์ดบริหารที่มีความหลากหลาย กล่าวคือองค์ประกอบสำคัญที่ขับเคลื่อนให้บริษัทมีการดำเนินงานที่ดีกว่า เช่น ตั้งแต่ปี 2557 บริษัท GM มีสัดส่วนผู้หญิงในบอร์ดบริหารกว่า 58% ซึ่งพบว่าในช่วงปี 2557-2566 บริษัทมีผลการดำเนินงานที่เติบโตอย่างมาก โดยมีรายได้เพิ่มจาก 155.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 168.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และกำไรสุทธิเพิ่มจาก 2.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็น 8.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ขณะที่บริษัท Merck มีสัดส่วนผู้หญิงในบอร์ดบริหาร 43% ก็ส่งผลให้มีผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้ บอร์ดบริหารที่มีความหลากหลายจะส่งผลให้มีมุมมองที่ต่างต่างกัน ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนานวัตกรรม และบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีกว่า

2. บอร์ดบริหารมีการพูดถึง ESG ในแง่ไหน และมองว่า ESG เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่กำหนดกลยุทธ์โดยคำนึงถึง ESG จะมีผลการดำเนินงานที่ดีธุรกิจเติบโตอย่างแข็งแกร่ง และยั่งยืนและทำผลงานได้ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ เช่น บริษัท Unilever บรรลุเรื่องความยั่งยืนในแผนธุรกิจผ่านการทำแผน Unilever Sustainable Living Plan (USLP) เมื่อปี 2553 ซึ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพที่ดีของคน ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่คุณค่าส่งผลให้บริษัทมีกำไรการดำเนินงานเพิ่มขึ้นขณะที่บริษัท Patagonia ผู้ผลิตเสื้อผ้าสำหรับกิจกรรมกลางแจ้งให้ความสำคัญกับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมโดยบริษัทบริจาคเงิน 1% จากยอดขายให้กับโครงการด้านสิ่งแวดล้อมรวมถึงดำเนินโครงการเพื่อลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และส่งเสริมการจ้างงานที่เป็นธรรม ความมุ่งมั่นด้าน ESG ทำให้บริษัทมีฐานลูกค้าที่ภักดีต่อแบรนด์ ส่งผลดีต่อการเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด ทั้งนี้บริษัทที่คำนึงถึงปัจจัย ESG จะสามารถสร้างคุณค่าที่ดีได้ในระยะยาวสามารถดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งรวมทั้งลูกค้า นักลงทุน และฝ่ายกำกับดูแล

3. กรอบธรรมาภิบาลส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เช่น Amazon มีปรัชญาองค์กรที่เรียกว่า Day 1 ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมและความคล่องตัวในการปรับตัว (Agility) และมีธรรมาภิบาลที่เน้นการกระตุ้นให้เกิดการทดลองและพร้อมจะเสี่ยงเพื่อเรียนรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บริษัทมีรายได้และกำไรสุทธิเติบโตในช่วงปี 2558-2563 ขณะเดียวกัน Netflix มีกรอบธรรมาภิบาลที่ส่งเสริมวัฒนธรรมของความมีอิสระและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานพร้อมสร้างสรรค์สิ่งใหม่และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้นอกจากบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว ธรรมาภิบาลควรส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม บริษัทที่สนับสนุนให้กล้าเสี่ยงและมีความยืดหยุ่น จะสามารถปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดครั้งใหญ่ได้

4. โครงสร้างผลตอบแทนและรางวัลของผู้บริหารสอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนและผลการดำเนินงานในระยะเวลาหรือไม่ เช่น Apple Inc. และ Procter & Gamble (P&G) จะให้รางวัลกับฝ่ายบริหารที่สนใจผลการ

ดำเนินงานในระยะยาว คนที่สร้างผลงานที่ดีจะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า โดยรางวัลจึงจะต้องเน้นเป้าหมายในระยะยาวและสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร การที่กำหนดรางวัลใจที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวจะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้นำองค์กรจะเน้นการเติบโตในระยะยาว

5. บอร์ดบริหารมีการวางแผนสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต (Scenario Planning)

และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing) อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในอนาคต เช่น บริษัทกลุ่มการเงินอย่าง JPMorgan Chase & Co. ต้องมีการดำเนินการเรื่องนี้ เพราะเกี่ยวข้องกับปัจจัยเรื่องอัตราดอกเบี้ยที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับบริษัท ขณะที่ Microsoft ก็ต้องทำเรื่องนี้ เพื่อประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ และหากไม่มีวัฒนธรรมในการพัฒนาวัตกรรมก็อาจจะพลาดโอกาสได้ ทั้งนี้ มีช่วงหนึ่งที่ Microsoft มีผลประกอบการทรงตัว แต่เมื่อเห็นโอกาสธุรกิจ Cloud Computing ว่าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผลการดำเนินการของบริษัทก็เริ่มดีขึ้น บริษัทที่เก่งที่สุดในธุรกิจกลุ่มเดียวกันจะมีกระบวนการการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบอร์ดในการทำ Scenario Planning และ Stress Testing โดยสิ่งสำคัญคือไม่สามารถรู้ได้หมดว่าฉากทัศน์ (Scenario) และผลลัพธ์ (Outcomes) จริง ๆ เป็นอย่างไร แต่การที่คิดว่าจะมีหลายฉากทัศน์ และตีความออกมาว่าจะมีผลลัพธ์อย่างไร พร้อมพิจารณาแนวทางเพื่อรับมือกับผลลัพธ์ดังกล่าว จะช่วยให้บริษัทมีความพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. บริษัทได้สร้างการมีส่วนร่วมและให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับทุกภาคส่วนขององค์กร ความยั่งยืน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ แม้ว่าบอร์ดบริหารประกอบด้วยสมาชิกที่มีภูมิหลังหลากหลาย แต่ทุกคนก็ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บริษัทที่มีธรรมาภิบาลที่ดีจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการให้ความรู้แก่บอร์ดบริหารนอกเหนือจากการเรียนรู้ด้านการบริหาร เช่น Google และ Tesla ที่ถูกมองว่าเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ก็ยังให้ความสำคัญกับการให้ความรู้เรื่องเทรนด์ใหม่ๆ แก่บอร์ดบริหาร โดยการให้ความรู้มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การดูงานบริษัทอื่น ๆ ตอนนี้ หัวข้อเรื่องปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นหัวข้อยอดฮิต ซึ่ง Bain & Co และบริษัทอื่น ๆ ก็ได้รับเชิญให้แบ่งปันความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้

7. องค์กรมีกระบวนการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารที่เน้นเรื่องความหลากหลายและทักษะที่เหมาะสมกับอนาคตหรือไม่ บริษัทที่มีกระบวนการนี้จะมีความพร้อมหากต้องเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร ส่วนใหญ่จะมีตัวเลือกที่จะสืบทอดตำแหน่งผู้นำมากกว่า 2 คน โดยได้ยกตัวอย่างว่า **Bain & Company ได้ระบุถึง 6 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการสืบทอดตำแหน่งซีอีโอ ได้แก่ 1) กำหนดมีกลยุทธ์ระยะยาวที่เหมาะสมสำหรับองค์กร 2) ปรับโปรไฟล์ของซีอีโอให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาว 3) ระบุตัวบุคคลภายในที่มีความเหมาะสมจะสืบทอดตำแหน่งและประเมินคุณสมบัติ 4) สนับสนุนการพัฒนาตัวเองของตัวเลือกที่เป็นบุคคลภายในและประเมินผลอีกครั้ง 5) เทียบมาตรฐานกับบุคคลภายนอก 6) แต่งตั้งซีอีโอและกำหนดแผน 100 วันที่ชัดเจน**

ดร.ดิเรก กล่าวสรุปว่า “บริษัทที่มีธรรมาภิบาลที่ดี มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานทางการเงิน ที่ดีกว่าบริษัทที่มีธรรมาภิบาลอ่อนแอกว่า โดยบริษัทที่มีธรรมาภิบาลที่ดีจะสร้างอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) สูงกว่า มีราคาหุ้นสูงกว่าแต่มีความผันผวนน้อยกว่า รวมถึงให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นดีกว่า และมีความยืดหยุ่นและการเติบโตของผลกำไรที่ยั่งยืนกว่า”

นอกจากนี้ บริษัทที่มีธรรมาภิบาลที่ดี หรือมีคะแนนผู้ถือหุ้นสูง (High Shareholders Score) หรือการที่ผู้ถือหุ้น มองว่า บริษัทมีบอร์ดบริหารที่ดีมีธรรมาภิบาลที่ดี จะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าบริษัทที่มีคะแนนผู้ถือหุ้นต่ำ (Low Shareholders Score)

“ที่สำคัญคือ เมื่อเกิดวิกฤต เช่น ช่วงวิกฤต Covid-19 บริษัทที่มีธรรมาภิบาลที่ดี มีวิธีการทำงานที่ดี และองค์ประกอบทุกอย่างพร้อมจะเป็นผู้นำตลาด และเผชิญวิกฤตได้ดีกว่า โดยนอกจากจะทรงตัวดีในช่วงวิกฤตแล้ว ในช่วงหลังวิกฤตก็ยังสามารถผลักดันผลประกอบการให้เติบโตได้ดีกว่าอีกด้วย” ดร.ดิเรกกล่าวทิ้งท้าย

III. เรียนรู้กรณีศึกษาการทุจริตในองค์กร เพื่อยกระดับการป้องกันและตรวจจับ

คุณวารุณี ปรีดานนท์ ประธานคณะกรรมการวิชาชีพบัญชี ด้านการวางระบบบัญชี สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ กล่าวบรรยายพิเศษในหัวข้อ **Report Highlight: “Fraud Insights 2024: Strengthening Corporate Defenses”** โดยนำเสนอข้อมูลกรณีศึกษาการทุจริตจาก “Report to the Nation 2024” จัดทำโดยสมาคมผู้ตรวจสอบการทุจริตรับอนุญาต (Association of Certified Fraud Examiner: ACFE) ที่เก็บข้อมูลกรณีศึกษาการทุจริต 1,921 กรณีศึกษา จาก 138 ประเทศ เมื่อปีพ.ศ. 2567 ซึ่งพบว่า กรณีทุจริตดังกล่าวสร้างความเสียหายรวม 3.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยทั่วไปองค์กรเกิดความสูญเสียจากการทุจริตมีมูลค่าอยู่ที่ประมาณ 5% ของรายได้ประจำปี ขณะที่มูลค่าความสูญเสียกลาง (Median Loss) จากการทุจริตอยู่ที่ 145,000 ดอลลาร์สหรัฐ/ราย

เมื่อพิจารณาในแง่ของรูปแบบการทุจริต พบว่า 89% ของกรณีศึกษาเป็นการยกยอกทรัพย์สิน มีมูลค่าความเสียหายเฉลี่ย 120,000 ดอลลาร์สหรัฐ ขณะที่ 5% เป็นการทุจริตด้วยการตกแต่งงบการเงิน ซึ่งสร้างความเสียหายสูงถึง 766,000 ดอลลาร์สหรัฐ และในกรณีที่พบการทุจริตนั้น พบว่า 48% มีการคอร์รัปชันทั้งสิ้น

สำหรับจุดที่พบการยกยอกทรัพย์สินจำนวนมากที่สุด คือ ขั้นตอนการวางบิล (Billing) ซึ่งมีสัดส่วน 22% ของกรณีศึกษาทั้งหมด ในจุดนี้บริษัทอาจถูกเรียกเก็บเงินในสิ่งที่ไม่ได้ซื้อ หรือต้องจ่ายเงินแพงกว่าที่ควรจะเป็น ขณะที่จุดที่พบการยกยอกทรัพย์สินที่มีมูลค่าความเสียหายมากที่สุด คือ กิจกรรมที่มีการจ่ายเงิน เช่น มีการโอนเงินที่ไม่ตรงกับการเรียกเก็บ การอนุมัติที่ไม่ตรงตามจำนวนเงินที่ต้องจ่าย ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในขั้นตอนการวางบิลและการจ่ายเงิน

ทั้งนี้ การทุจริตอาจเกิดติดต่อกันเป็นเวลานาน โดยเฉลี่ยจะใช้เวลาประมาณ 12 เดือนจึงจะตรวจพบที่มีการทุจริต ดังนั้นหากมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีก็ไม่ควรจะต้องใช้เวลานานกว่าที่จะตรวจพบการทุจริต

การตรวจพบการทุจริต

สถิติระบุว่า การตรวจพบทุจริตได้มากที่สุด หรือ 43% มาจากมีคนแจ้งเบาะแส โดย 52% ของคนแจ้งเบาะแส คือ พนักงานของบริษัท นอกจากนี้อีก 21% เป็นลูกค้า และ 11% เป็นคนที่จำหน่ายสินค้าและบริการให้กับบริษัท

การแจ้งเบาะแสสามารถทำได้หลายช่องทาง โดยจากการสำรวจพบว่า ช่องทางการแจ้งเบาะแสที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบัน คือ การใช้ Web-based (40%) รองลงมาคือ อีเมล (37%) และโทรศัพท์ (30%) เพราะฉะนั้น การมี Hotline และ Call Center สำหรับการแจ้งเบาะแสก็ยังมีประโยชน์อยู่ และหากบริษัทใดยังไม่มีช่องทาง Web-based และอีเมลในการแจ้งเบาะแสก็ควรเพิ่มช่องทางดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ หากไม่มีผู้แจ้งเบาะแส องค์กรสามารถตรวจพบการทุจริตได้โดยใช้กระบวนการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการตรวจสอบด้านการบริหาร (Management Review) เป็นต้น

สำหรับองค์กรที่พบทุจริตมากที่สุด คือ องค์กรภาครัฐ บริษัทมหาชน และบริษัทเอกชน ที่มีสถิติการเกิดทุจริตในระดับที่ใกล้เคียงกัน ขณะที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเกิดการทุจริตน้อยที่สุด ส่วนธุรกิจ 5 ประเภทที่เกิดการทุจริตมากที่สุด คือ 1) กิจการเหมืองแร่ โดยอาจเป็นเรื่องการติดต่อขอสัมปทานและสิทธิบัตร ซึ่งมีมูลค่ามหาศาล และหากเกิดการทุจริตก็จะมีมูลค่ามหาศาลเช่นกัน 2) การค้าปลีก ซึ่งเกิดการทุจริตในระดับของการดำเนินงาน เพราะเป็นธุรกิจที่มีการซื้อขายของจำนวนมากต่อวัน มีการทำธุรกรรมออนไลน์มาก จึงเป็นจุดที่ทำให้เกิดการทุจริตได้โดยง่าย และเกิดเป็นจำนวนมาก 3) การผลิต เป็นเรื่องของการผลิตสินค้า การจัดซื้อ และการส่งของจำนวนมาก ซึ่งจำนวนรายการที่มากก็มีโอกาสให้เกิดการทุจริตสูงมากขึ้นด้วย 4) ธุรกิจก่อสร้าง ซึ่งมีการจัดซื้อเยอะ มีจำนวนโครงการและการจัดเก็บวัสดุมาก มีการจัดจ้างผู้รับเหมา การทำสัญญา และมีการตรวจรับงานตรงตามสัญญาหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นจุดที่เป็นโอกาสให้เกิดการทุจริตได้ทั้งสิ้น 5) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และภาครัฐ

คุณวรุณีกล่าวว่า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับรายการจำนวนมาก และเป็นรายการที่อยู่ในพื้นที่ที่เกิดการทุจริตมากที่สุด เช่น การจัดซื้อ การทำ Billing และการชำระเงิน จะติดอันดับ Top 5 ของธุรกิจที่พบการทุจริตมากที่สุด

จับสัญญาณ - รู้ทันการทุจริตในองค์กร

แม้ข้อมูลจะระบุว่า โดยทั่วไปจะต้องใช้เวลาประมาณ 12 เดือนกว่าที่จะรู้ว่าเกิดการทุจริต แต่ในความเป็นจริงระหว่างนั้นก็ยังมีสัญญาณหลายประการที่บ่งชี้ได้ว่า มีการทุจริตเกิดขึ้น โดย 84% ของคนที่ทำการทุจริตมักจะมีคามผิดปกติเกิดขึ้น เช่น ร่ำรวยผิดปกติ ขยันผิดปกติ และความผิดปกติอื่น ๆ ดังนั้น จึงต้องสังเกตสัญญาณเตือน (Red Flags) เหล่านี้

ผลสำรวจยังพบว่า หากคนที่เป็นเจ้าของ หรือผู้บริหารระดับสูงก่อเหตุทุจริตจะสร้างความเสียหายสูงกว่าที่เกิดจากระดับพนักงานกว่า 7 เท่า โดยมูลค่าความเสียหายจากการทุจริตโดยพนักงานอยู่ที่ 60,000 ดอลลาร์สหรัฐ แต่มูลค่าความเสียหายที่เกิดจากการทุจริตของเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงอยู่ที่ 459,000 ดอลลาร์สหรัฐ

ในแง่ของหน่วยงานที่พบการทุจริตมากที่สุดนั้น ข้อมูลระบุว่า กรณีทุจริตมากกว่าครึ่งหนึ่งพบในหน่วยงานดังต่อไปนี้ การดำเนินงานของธุรกิจ (14%) เช่น การจัดซื้อ การตลาด รองลงมาคือ ฝ่ายบัญชี (12%) ที่แม้การทุจริตไม่ได้เริ่มจากฝ่ายบัญชี แต่สุดท้ายจะมาปรากฏในงบการเงิน โดยปัจจุบัน หากบริษัทใดมีกำไรและรายได้สูงมาก ๆ อาจต้องให้ความสนใจ เพราะอาจมีการตกแต่งบัญชีให้ดูดีเกินจริง ดังนั้นจุดไหนที่ผิดปกติหรือน้อยกว่าปกติต้องให้ความสนใจ ด้านฝ่ายขาย (12%) ก็พบการทุจริตบ่อยมาก เช่น ขายสินค้าให้กับลูกค้าที่ไม่มีตัวตนจริง และขายสินค้าแต่ไม่ส่งของให้ลูกค้า ทำให้เก็บเงินไม่ได้ ถัดมาคือฝ่ายบริการลูกค้า (9%) มีการพบการทุจริต เช่น เบิกสินค้าไปใช้เองโดยไม่ส่งสินค้าให้ลูกค้า และส่วนสุดท้ายที่พบการทุจริตมากที่สุดคือ กิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง (9%)

ทั้งนี้ น่าสนใจว่า แม้คณะกรรมการบริษัทอาจไม่ได้ก่อการทุจริตบ่อยครั้ง แต่หากทำจะสร้างความเสียหายมูลค่าสูงมากที่สุด เพราะฉะนั้น กรอบของการป้องกันและค้นหาการทุจริตนั้น อย่างกังวลแค่ระดับใดระดับหนึ่ง แต่ทุกระดับในองค์กรสามารถทำการทุจริตได้ทั้งสิ้น ดังนั้น หากต้องการให้องค์กรยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการต้องเริ่มจากทุกระดับ

รายงานยังระบุว่า การทำทุจริตคนเดียวก่อให้เกิดความเสียหายประมาณ 75,000 ดอลลาร์สหรัฐ แต่หากมีการร่วมกันทำทุจริตตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปจะก่อให้เกิดความเสียหายเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่า เพราะช่วยกันปกปิดการทุจริตได้ นอกจากนี้ ยังพบว่าคนที่ทำงานอยู่กับบริษัทนาน หรือประมาณ 10 ปีขึ้นไป หากก่อทุจริตจะสร้างความเสียหายมากให้กับบริษัท เพราะมีความคุ้นเคย และรู้ช่องทางของบริษัทเยอะกว่าทำผิดมากขึ้น ขณะเดียวกันพบว่าคนก่อทุจริตมักเป็นคนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มักอยู่ในกลุ่มอายุ 30-50 ปี และคนทำผิดส่วนใหญ่จะเป็นผู้ชาย

คุณวารุณีกล่าวว่า หากไม่ต้องการรอให้ถึงวันที่คนมาแจ้งเบาะแสการทุจริตในองค์กร ก็จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลที่ดี เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต ซึ่งนำไปสู่การสูญเสียทั้งชื่อเสียงและเงิน ดังนั้นต้องพยายามทำให้กรณีทุจริตน้อยลง และต้องตรวจพบโดยเร็ว โดยจะต้องป้องกันให้ได้ (Prevent) แต่ถ้าป้องกันไม่ได้ก็ต้องตรวจจับ (Detect) ให้เร็วที่สุด ทั้งนี้ พบว่ามากกว่าครึ่งของกรณีทุจริตเกิดจากการขาดการกำกับดูแลภายใน โดย 32% ระบุว่า ขาดการควบคุมภายใน และ 19% ระบุว่าเกิดจากความบกพร่องของการควบคุมภายใน คือ มีกฎข้อบังคับ แต่ไม่สนใจจะปฏิบัติตามกฎดังกล่าว ซึ่งในจุดนี้ ผู้นำควรมีบทบาทในการดูแลให้กิจการมีการควบคุมที่ดีและเหมาะสม

การดำเนินการขององค์กรหลังพบกรณีทุจริต

รายงานระบุว่า 82% ขององค์กรที่พบการทุจริตแล้ว จึงมาปรับระบบควบคุมภายในและระบบการกำกับดูแลกิจการให้ดีขึ้น ขณะที่ 27% ระบุว่า ต้องปรับปรุงการกำกับดูแลภายในองค์กร และคิดว่าจะต้องมีประสิทธิภาพมากในอนาคต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณีทุจริตขึ้นอีก

ส่วนในแง่การดำเนินการกับผู้ทำการทุจริตนั้น ข้อมูลระบุว่า 68% ของคนที่ทำการทุจริตถูกปลดออกจากงาน 57% มีการดำเนินคดีตามกฎหมาย และ 72% มีการดำเนินคดีและยอมรับผิด อย่างไรก็ตามมีองค์กรจำนวนมาก ที่ไม่กล้าดำเนินคดีต่อ โดย 49% ให้เหตุผลว่าเป็นกฎของบริษัทที่จะไม่ดำเนินคดี และ 34% กลัวเสียชื่อเสียง ซึ่งการที่บริษัทตัดสินใจดำเนินการแบบนี้ไม่ถูกต้อง โดยแทนที่กลัวจะเสียชื่อในภายหลัง ควรจะหามาตรการป้องกันไม่ให้เกิดกรณีทุจริตตั้งแต่แรก และสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สถิติการกระทำผิดในประเทศไทย (ปี 2557-2567)

ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ระบุว่าในช่วงดังกล่าว ประเทศไทยมีการปรับกรณีทุจริต 28 กรณีรวม 2,000 ล้านบาท และปรับกรณีตกแต่งบัญชี (Window Dressing) 9 กรณี รวม 30,000 ล้านบาท ทั้งนี้ การทุจริตเกิดจาก 3 กรณีหลัก ได้แก่ 1) กรรมการและผู้บริหารเบียดบัง ยกยอกเงินของบริษัทไปใช้ส่วนตัวและให้บุคคลอื่น 2) กรรมการและผู้บริหารทุจริต โดยการอนุมัติหรือไม่ได้ให้ความเห็นของคณะกรรมการในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นในวาระที่สำคัญเพื่อตนเองหรือผู้อื่นและ 3) ผู้บริหารให้ข้อมูลเท็จเผยแพร่ข้อมูลที่เกินจริง ส่วนกรณีตกแต่งบัญชีเกิดจาก 4 กรณีหลัก ได้แก่ 1) บริษัทสร้างหนี้เทียมสร้างรายได้ที่ไม่มีอยู่ 2) การบิดเบือนต้นทุนและค่าใช้จ่าย 3) การตั้งหนี้สงสัยจะสูญต่ำกว่าความเป็นจริง และ 4) การสร้างธุรกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริง

คุณวารุณีกล่าวว่าสรุปว่า “องค์กรจะต้องมีการกำกับกิจการให้ยั่งยืน และต้องปราศจากการทุจริต โดยจะต้องป้องกันไม่ให้เกิด และหากป้องกันไม่ได้จริง จะต้องค้นพบให้เร็วที่สุด”

VI. บทบาทของผู้นำยุค 4.0 ต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านจริยธรรม

ในการเสวนาหัวข้อ “Executive Influence: How Leaders 4.0 Shape Ethical Cultures” มีตัวแทนจากภาคเอกชนและองค์กรระหว่างประเทศ มาแบ่งปันมุมมองเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำยุค 4.0 ในการจัดการกับกรณีทุจริต และการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนโดยปราศจากการทุจริตโดยมีคุณวิเชียร พงศธร ประธานกรรมการกลุ่มบริษัทพีเอ็มเอ.เอส.เอ็น.เอส. กรุ๊ป การจัดการจากสหประชาชาติ (UN) ว่าด้วยสิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดร.ณภัทร จาตุศรีพิทักษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท ViaLink และสถาบันอนาคตไทยศึกษา ร่วมเสวนา และมีคุณวารุณี ปรีดานนท์ ประธานคณะกรรมการวิชาชีพบัญชี ด้านการวางระบบบัญชี สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นผู้ดำเนินรายการ

ผลกระทบของการทุจริตและการขาดธรรมาภิบาลต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย

คุณวิเชียร พงศธร ประธานกรรมการกลุ่มบริษัทพีเอ็มเอ แสดงความคิดเห็นว่า การขาดธรรมาภิบาล(Governance) ของภาคธุรกิจจะมีผลกระทบต่อองค์กรนอกจากนั้นยังสร้างความเสียหายกับสังคม โดยรวมแล้วสุทธรายงานดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perceptions Index หรือ CPI ของประเทศไทยอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดี ถดถอยลงมาอยู่ อันดับที่ 108 ของโลก ขณะที่ดัชนีหลักนิติธรรม Rule of Law Index ก็อยู่ในอันดับรั้งท้ายของโลกเช่นกัน ดัชนีดังกล่าวสะท้อนไปในทิศทางเดียวกันว่า เศรษฐกิจไทยไม่ดีไม่สามารถจะเจริญเติบโตได้ การลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยถดถอยลงไปอย่างมาก และยังมีปัญหาอื่น ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาการศึกษาปัญหาสิ่งแวดล้อม และปัญหาความเหลื่อมล้ำ เป็นต้น เพราะฉะนั้นบทบาทของภาคธุรกิจจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก ซึ่งปัจจุบันก็เป็นที่น่าพอใจที่มีหลายธุรกิจให้ความใส่ใจในเรื่องนี้ และคาดว่าจะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

สำหรับเรื่อง G-Governance ในองค์กรมีผลกระทบกับสังคมโดยรวม เพราะทุกคนเกิดมาในสังคมโลก เป็นประชากรของโลก เป็นประชากรของสังคมไทย เราเป็นผู้พึ่งพาอาศัยอยู่บนโลกนี้ มีการแข่งขันกัน ดึงกันจึงไม่ควรจะมีใคร หรือต้องไม่มีใครที่มีอภิสิทธิ์ในการที่จะทำลายสิ่งแวดล้อม และทำร้ายสังคม

“เพราะฉะนั้นภาคธุรกิจจึงมีบทบาทสำคัญและสร้างผลกระทบที่ร้ายแรงได้ ถ้าเราขาดธรรมาภิบาลที่ดี สีเทาอ่อนๆ สีเทาแก่ หรือสีดำ ต้องเป็นเรื่องที่เราไม่ยอมรับ” คุณวิเชียร กล่าว

เปิดมุมมองสถานการณ์ทุจริตในตลาดทุนไทยผ่าน 3 ประเด็น “จุดร่วม-การวางแนว-จริยธรรม”

ดร.เสรี นนทสูติ กรรมการจากสหประชาชาติ (UN) ว่าด้วยสิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม มองสถานการณ์ทุจริตในตลาดทุนไทยผ่าน 3 ประเด็น คือ “จุดร่วม-การวางแนว-จริยธรรม” ดังนี้

1. “การโกง” คือ ประเด็นที่เป็นจุดร่วม (Cross-cutting issues) ของทุกหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเป็นนิติบุคคล รวมถึงหน่วยงานรัฐ ตลอดจนธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ที่ปัจจุบันมีเพียง 300 กว่าแห่งเท่านั้น และในปัจจุบันได้มีหน่วยงานแปลกๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในประเทศไทย แม้ข้อมูลจากคุณวราวุฒิ ปรีดานนท์ จะระบุว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจะมีการโกงน้อยกว่าหน่วยงานอื่น แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่ามีการโกง ประเด็นนี้จึงเป็นจุดร่วมเชื่อมโยงกันที่ทุกองค์กรต่างมีปัญหาที่เหมือนกันหมด จึงเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญและให้ความใส่ใจไม่ว่าจะเป็นกรรมการอยู่ในระดับใดขององค์กร

2. การวางแนวทาง (Alignment) จากการที่องค์กรกำกับดูแลของหน่วยงานแต่ละประเภทได้นำ “G” Governance จากตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นแนวทางของหน่วยงาน ส่วนองค์กรที่ไม่สามารถนำแนวของตลาดหลักทรัพย์ฯ มาใช้ได้ก็มักบอกกล่าวตนเองพิเศษกว่าองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ มาตรฐานที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ วางกรอบไว้ นั้นมีความสำคัญมาก เพราะตลาดหลักทรัพย์ฯ ตระหนักและปรับตัวอยู่ตลอด และองค์กรในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะต้องให้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว อย่างไรก็ตาม หากเป็นองค์กรที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็สามารถวางแนวทางง่ายๆ นอกเหนือไปจากแนวทางที่คุณวราวุฒิได้กล่าวไว้คือ ป้องกัน (Prevent) และตรวจจับ (Detect) ด้วยการยึดมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นหลักไว้ก่อน และนำมาปรับใช้ (Apply) หรือ หากอธิบาย (Explain) ด้วยการตั้งคำถามย้อนกลับไปที่ทำไมหน่วยงานอื่นที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงไม่ทำเหมือนกับหน่วยงานที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะต้องมีคำอธิบายที่ฟังแล้วจะต้องทำให้เชื่อเพื่อจะได้ปฏิบัติตามได้

3. จริยธรรม (Ethics) ปัจจุบัน ภาครัฐได้ตั้งมาตรฐานจริยธรรมขึ้นมา แต่ยังมี การเข้าใจผิดกันมากกว่า จริยธรรมมี เฉพาะในช่วงเวลา 8.00 – 17.00 น จึงเกิดคำถามว่าหลัง 17.00 น จะถอดสูทออกแล้ว ไปยิงเสือดำมากินอย่างนี้ก็ได้ หรือ ซึ่งมีความเข้าใจผิดพลาดอยู่พอสมควรทีเดียว

“การผิดจริยธรรมของบริษัทหนึ่งบริษัทใดล้วนมีผลต่อทั้งภาคธุรกิจและมีผลต่อประเทศ เช่น หากท่านตัดสินใจหรือ ละเลยใช้แรงงานเด็กในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือถ้าใช้แรงงานบังคับไม่ว่าจะรู้ตัวไม่รู้ตัวก็มีผลต่อภาคธุรกิจ ทั้งหมดของท่าน ปัจจุบันประเทศไทยยังคงถูกเฝ้าระวังใน 3 ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมการประมง สิ่งทอ และอ้อยและน้ำตาล โดยใน 3 อุตสาหกรรมนี้ หากเห็นแค่เด็กคนเดียวเข้าไปในไร่อ้อยก็ถูกเหมารวมแล้ว เพราะฉะนั้น จำเป็นที่เราจะต้องใส่ใจในเรื่องจริยธรรมธุรกิจ” ดร.เสรี กล่าว

มุมมองคนรุ่นใหม่ต่อการกำกับดูแลจริยธรรมในภาคธุรกิจ : คอร์รัปชันบิณฑุรุ่นใหม่ไหลออก ตปท.

ดร.ณภัทร จาตุศรีพิทักษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท ViaLink และสถาบันอนาคตไทยศึกษา ให้ความเห็นต่อมุมมองการ กำกับดูแลจริยธรรมในภาคธุรกิจว่า เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่จำกัดเพียงตลาดหลักทรัพย์ฯ แต่สำคัญกับ ทุกตลาด เนื่องจากตามหลักเศรษฐศาสตร์ ระบบตลาดจะทำงานแทบไม่ได้หากมีผู้เล่นตลก ซึ่งประเทศไทยแม้ เศรษฐกิจจะถดถอยแต่ยังคงเป็นตลาดที่ค่อนข้างใหญ่มาก และในบริบทตลาดทุน ยิ่งไม่ควรเกิดการทุจริต แต่กลับเกิด ทุจริตขึ้น ทุกคนจะเห็นตรงกันหมดว่ามีการทุจริตแทบจะทุกที่ แต่ปริมาณอัตราของแต่ละที่นั้นต่างกัน

สำหรับปัญหาการทุจริตที่ดูเรื้อรังมากในประเทศไทยส่งผลกระทบต่อคนรุ่นใหม่สูญเสียความเชื่อมั่นในระดับเลือกที่จะ ย้ายเงินไปลงทุนที่ต่างประเทศแทน เนื่องจากคนรุ่นใหม่มีทางเลือกที่จะประกอบธุรกิจในโลก เขามักมองไกล ไม่ได้คิด แค่เพียงทำการค้าภายในประเทศเท่านั้น หากสินทรัพย์ที่จะลงทุนไม่ถูกต้องตามกฎหมายก็จะเปลี่ยนสมการการคิดของ คนกลุ่มนี้เป็นอย่างมาก

“เด็ก ๆ Gen Z ยังมีเงินทุนจำกัดเวลาเลือกลงทุน จึงต้องมีการแบ่งเงิน เพราะทุกอย่างต้องสมดุลว่าลงตรงนี้ได้ ผลตอบแทนสูงแล้วคุ้มกับความเสี่ยงหรือเปล่า ไปดูน้อง ๆ ลงทุนตอนนี้คือการลงทุนใน Cryptocurrency ที่ไม่มีอะไร เลยไม่รู้จักคนรู้ที่อยู่แล้วด้วยว่า อาจมีทุจริตน้อง ๆ บางคนเห็น Downside เท่ากับหุ้นไทยเห็นว่าสุดท้ายเดี๋ยวก็ลงมาที่ ศูนย์ น่าตกใจมากที่ความคิดแบบนี้ (Mentality) เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เงินของคนรุ่นใหม่ไหลออกไปข้างนอก” **ดร.ณภัทร** กล่าว

ดร.ณภัทร กล่าวต่อไปถึงมุมมองของต่างชาติในการลงทุนว่า มีลักษณะคล้ายกับการลงทุนของคนรุ่นใหม่ แต่ต่างชาติ จะมีเงินทุนจำนวนมากกว่า มีการแบ่งเหมือนกันว่าจะลงทุนในตลาดหุ้นใดในโลก ซึ่งเงินก้อนใหญ่จะถูกนำไปลงทุนใน ตลาดประเทศพัฒนาแล้ว เพราะมีโอกาสเสี่ยงน้อยกว่า แต่อีกส่วนหนึ่งที่จะเลือกลงทุนในแถบเวียดนาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย ซึ่งทราบอยู่แล้วว่ามีความเสี่ยงและมีระดับการทุจริตสูง แต่จะมีการซังใจว่าจะเก็ลย อย่งไรให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด (Return Potential) และตัดสินใจลงทุนในประเทศเหล่านี้

ทั้งนี้ **ดร.ณภัทร** เห็นว่ายังมีโอกาสที่จะพิสูจน์กับคนรุ่นใหม่และต่างชาติว่า ในประเทศไทยยังคงมีผู้ประกอบการที่ดี ที่มี เป้าหมายสูงส่งกว่าแค่กำไรระยะสั้นที่ยักยอกเข้าตัว ดังที่**คุณวิเชียร**ได้กล่าวไว้

ประเด็นที่สำคัญคือ ต่อให้คนรุ่นใหม่มีความยึดหยุ่นและปรับตัวได้ง่าย ไปที่ไหนก็ได้ในโลก หรือแม้ผลตอบแทนจะสูง เพียงใด แต่เรื่องการทุจริตก็ยังเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ ทำให้เกิดความสูญเสีย จึงเป็นสิ่งที่จะถูกนำมาพิจารณาถึงความ

คุ้มค่าว่าควรลงทุนที่ใด ขณะที่ในภาคธุรกิจ เรื่องของผู้นำองค์กร การมองธุรกิจ คิดดีทำในสิ่งที่ดียังเป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นอยู่มากสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าต่อไปได้

“องค์กรจะขับเคลื่อนต่อไปได้นั้น เรื่องของผู้นำองค์กร เรื่องของการมองธุรกิจ คิดดีทำในสิ่งที่ดียังเป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นอยู่มาก วันนี้ไม่ใช่เพียงแต่ท่องจำแค่ว่า คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ แต่จะนำเรื่องของการกำกับดูแลกิจการนั้นมาเป็นกลุ่มผู้นำที่มี “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ขององค์กร ช่วยในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การคิดนวัตกรรมใหม่อย่างมีจริยธรรมจรรยาบรรณที่ดีนั้น ทำได้หรือไม่ รวมถึงเรื่องของการอยู่รอดในสังคมโลกและบริบทของประเทศไทยเอง ธรรมชาติ (Governance) จะถูกนำไปใช้ได้แค่ไหนอย่างไร แล้วเรามาค่อยๆ ดูกันทีละประเด็นต่อไป” ดร.ณภัทร กล่าว

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ต่อการดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน

คุณวิเชียร กล่าวว่า ปัจจุบันโลกมีความตื่นตัวในเรื่อง ESG ที่ดี และถ่ายทอดจากระดับสากลมาสู่ประเทศไทย มาสู่ตลาดหุ้นไทยว่าเป็นเรื่องที่เราต้องใส่ใจ ให้ความสำคัญ เพราะไทยอยู่ในสภาพของความถดถอยเรื่องนี้มาเป็นเวลาหลายสิบปี เพราะฉะนั้น การที่สังคมโลกเริ่มให้ความสนใจ ประเทศไทยเริ่มให้ความสนใจ ตลาดหุ้น ตลาดหลักทรัพย์ บริษัทจดทะเบียนให้ความสำคัญในเรื่อง ESG ถือเป็นสัญญาณที่ดี

ทั้งนี้ ในการประกอบธุรกิจแบบโลกเก่า เราอาจจะรู้สึกว่าเมื่อใครยวสาวได้สาวเอา หลับตาข้างหนึ่งก็ยอมรับได้ หรือซบซ้อนไปกว่านั้น ถ้าเราทราบเรื่องที่ต้องไปทำนั้นเป็นเรื่องผิด ก็ยังมอบหมายให้คนอื่นไปทำแทน เช่น การขอใบอนุญาต การประมูลขายของ ซึ่งเราอาจจะยังทำกันอยู่ แต่ความผิดหรือการคดโกงที่เกิดขึ้นจากแนวคิดดังกล่าวถึงแม้มีมือคนอื่นไปทำก็คือความผิดเช่นเดียวกัน เหมือนกับการจ้วงวานไปฆ่าคนตาย จ้างให้คนไปขโมยของ มันเป็นคนผิดต่อผู้จ้วงวานเช่นกัน แม้ว่าคนจะคุ้นชินกับพฤติกรรมเหล่านี้ก็ตาม

สำหรับทางธุรกิจ คุณวิเชียร เล่าว่า ได้ยินจากภาคธุรกิจจำนวนมากว่า แนวคิดอย่างนี้เปลี่ยนไม่ได้ หากเปลี่ยนแล้วจะเกิดความเสียหายขึ้น ซึ่งหากสรุปแบบนี้ ส่งผลให้เราใส่ใจกับการที่จะเปลี่ยนแปลงน้อยลงไปมาก อย่างไรก็ตาม คุณวิเชียรมั่นใจว่าระดับศักยภาพและสติปัญญาของภาคธุรกิจ โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ถ้าตัดสินใจก่อนว่าจะเปลี่ยน จะเข้มข้นหรือเข้มข้นกับ ESG จริง ๆ ต้องมานั่งคิดว่าจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะเปลี่ยนจริง ๆ จะต้องหลุดจากวงจรอุบาทว์ให้ได้จริง ๆ ก็เชื่อว่าสามารถทำได้

เพราะฉะนั้น จึงเชิญชวนผู้นำองค์กรว่า ในฐานะเป็นหัวหน้างาน ต้องริเริ่มได้ว่าจะเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธีการอย่างไร และที่สำคัญอย่างยิ่ง การทำคนเดียวจะลำบาก ก็ต้องคิดว่าจะชวนใครได้บ้าง เช่น ชวนธุรกิจไหนห่วงโซ่ หรือชวนผู้บริโภคร่วมกัน เป็นต้น ถ้าทำได้ก็จะเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่ง

ทั้งนี้ เพราะการสร้างคุณค่า (Value Creation) เกิดขึ้นจากความไว้วางใจ ถ้าผู้นำเป็นคนที่โปร่งใส มีจิตสำนึก ใสใจกับความถูกต้องและจริยธรรมที่ดี ก็จะสร้าง Value ได้ อาจจะไม่เห็นผลทันตาเหมือนกับการไปให้สินบน ที่อาจจะได้ผลทันที แต่จะมีความเสี่ยงติดตัวไปตลอด และเป็นสิ่งที่ไม่ยั่งยืนเป็นอย่างยิ่ง เพราะฉะนั้นในฐานะผู้นำ ก็ต้องริเริ่มทำเรื่องเหล่านี้ร่วมกับพนักงานในองค์กร เพราะจากผลสำรวจดัชนีสถานการณ์คอร์รัปชันไทย หรือ Corruption Situation Index : CSI โดยศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พบว่า พนักงานในบริษัทไม่ยอมรับการโกงหรือคอร์รัปชัน พนักงานจะเป็นกลไกสำคัญที่จะร่วมกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากนี้ข้อมูลยังพบว่า กว่าครึ่งของการเปิดโปงการทุจริตเกิดขึ้นจากพนักงานในบริษัท

เพราะฉะนั้น นอกเหนือจากผู้มีอำนาจในองค์กรจะเป็นผู้ที่ผลักดันแล้ว ผู้มีอำนาจก็ควรสร้างพลังและถ่ายทอดให้พนักงานเป็นผู้ร่วมเผาระวัง ในอนาคตซีอีโอต้องเกษียณไป แต่พนักงานในองค์กรจะเป็นผู้ที่ดูแลความยั่งยืน ดูแลจริยธรรมที่ถูกต้อง ดังนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพลิกผันสถานการณ์นี้ โดยต้องเริ่มจากความเชื่อที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งต้องใช้เวลาและความมุ่งมั่น

นอกจากนี้ ในฐานะผู้นำ ก็ต้องปรับเปลี่ยน Mindset ต้องชวนคนในองค์กรปรับเปลี่ยนแนวคิด ก้าวข้ามความคิดความเชื่อเดิม ๆ ไม่ยอมรับต่อสิ่งที่ไม่ถูกต้องเดิม ๆ และคิดหาทางแก้ไข ที่สำคัญคือ มีคนในวงโซ่ที่มีภารกิจที่สอดคล้องกันในเรื่องของการสร้างความถูกต้อง การสร้างระบบนิเวศที่เป็นคุณประโยชน์ ซึ่งจะทำให้สามารถก้าวข้ามและพลิกผันสถานการณ์ไปได้ เพราะฉะนั้น อยากให้ผู้นำเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญ ก่อนหยิบยื่นความคิดเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้กับพนักงานในองค์กร ช่วยกันคิด หาทางแก้ไข พัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งต่อไป แล้วผลดีจะเกิดขึ้นในองค์กร ระบบนิเวศ และตัวผู้นำก็จะได้รับความไว้วางใจ

ชี้ “คอร์รัปชัน” เท่ากับ “ละเมิดสิทธิมนุษยชน”

ดร.เสรี กล่าวถึงแนวทางขององค์กรและผู้นำในประเด็นหลัก 2 ประการ คือ ประเด็นมุมมองระหว่างประเทศที่มองว่าการคอร์รัปชันเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน ประเด็นที่สอง เรื่องจริยธรรม แบ่งเป็นสองมิติ คือ มิติเชิงโครงสร้าง ซึ่ง “G” Governance ต้องฟังตลาดหลักทรัพย์ เพราะมีการปรับปรุงมาตรฐานให้ทันสมัยอยู่เสมอ กับมิติตัวบุคคล ซึ่งไม่สามารถไว้วางใจใจคนได้ จึงต้องมีจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) ออกมากำกับด้วย โดยในประเด็นมุมมองระหว่างประเทศนั้น เป็นการมองจากข้างนอกเข้าสู่ข้างใน

จากประสบการณ์ในการทำงานกับสหประชาชาติที่ต้องตรวจรายงานของประเทศมีภาคีของกติกาสากลหรือสิทธิทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม ดังเช่นหนังสือ “จากกรรมมารดาสู่เชิงตะกอน” ของศ. ดร.ปวีย์ อึ้งภากรณ์ คือ เรื่องความคาดหวังของคนกับรัฐว่ารัฐได้ทำอะไรกับประชาชนตั้งแต่เกิดจนถึงเสียชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการดูแลแม่และเด็ก ให้การศึกษา ให้การทำงาน ให้การดูแลเมื่อแก่ชรา เมื่อไม่มีงานทำ และเมื่อเสียชีวิตลง

ดร.เสรี ยกตัวอย่าง หลายประเทศที่ร่ำรวยทรัพยากรแต่คุณภาพชีวิตของคนในประเทศกลับแย่ ไม่มีโรงพยาบาล คนยากจน มีอายุเฉลี่ยของประชากรอยู่ที่ราว 50 ปีเท่านั้น ขณะที่บางประเทศไม่มีทรัพยากรเลย น้ำเปล่าต้องซื้อจากประเทศเพื่อนบ้านแต่กลับร่ำรวย

“สำหรับมุมมองระหว่างประเทศ การโกง หรือการคอร์รัปชัน ไม่ว่าจะระดับใดถือว่าการละเมิดสิทธิมนุษยชนอย่างร้ายแรง เพราะเมื่อมีการโกงเกิดขึ้นนั้น ย่อมมีการเอาทรัพยากรที่พึงจะใช้ในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนไป ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล โรงเรียนศึกษา โกงกระบวนการยุติธรรม จึงเป็นเหตุผลให้คนในประเทศนั้นมีความเป็นอยู่ไม่ดี” ดร.เสรี กล่าว

นอกจากนี้ ดร.เสรีได้ยกตัวอย่างของประเทศในแอฟริกาที่เต็มไปด้วยแกรฟีน (Graphene) สำหรับนำไปใช้ทำแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้า และประเทศหนึ่งในเอเชียกลางที่มีเหมืองลาพิส ลาซูลี (Lapis lazuli) ใหญ่มากเต็มประเทศ แต่ไม่ให้ผู้หญิงเรียนหนังสือ ถูกบังคับให้อยู่แต่ในบ้าน จนมีเด็กหญิงคนหนึ่งออกจากบ้านแล้วถูกยิงถูกส่งไปรักษาตัวสิงคโปร์ ออกมาได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ จึงมีการตั้งคำถามว่าประเทศอย่างนี้อยู่ได้อย่างไร

ดังนั้นเวลาต่างชาติมองประเทศไทย จึงมักตั้งคำถามว่า ไทยบอกว่าเป็นประเทศกำลังพัฒนา อยากจะหนีจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) แต่ทำไมประชากรจึงยังด้อยโอกาสในการพัฒนาอยู่ ทำไมบริษัทยังใช้แรงงานค้ำมนุษย์อยู่ และมีการกระจายทรัพยากร เพื่อคนอยู่ดีกินดีจริงไม่

ดร. เสรี กล่าวถึงประเด็นจริยธรรมที่ควรต้องตีทั้งในมิติเชิงโครงสร้างและมิติของบุคคล ซึ่งระบบที่ดีนั้นสามารถยึดมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีการพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเป็นต้นแบบ แต่ก็มีคำถามว่า ทำไมยังใช้ไม่ได้ ทำไมกรรมการตรวจสอบจึงยังไม่เป็นอิสระตามที่กำหนดเสียที ต้องไม่เป็นเจ้าของกิจการมาดำรงตำแหน่ง ต้องมีผู้หญิงสองคน แต่ก็ยังทำไม่ได้ ขณะที่บทลงโทษในเรื่องนี้ยังเป็นแค่การตัดแต้ม

ทั้งนี้ ทั้งเรื่องโครงสร้าง และตัวบุคคลล้วนมีความสำคัญ ดังนั้นหากต้องการบังคับใช้มาตรฐานให้ได้ ก็กลับมาสู่เรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Ethics and Code of Conduct) ว่าเป็นเรื่องที่ต้องสร้างความเข้าใจ

“ถามท่านง่าย ๆ บริษัทท่านมีแล้ว หรือและหากมีแล้วท่านเข้าใจจริง ๆ หรือไม่ ผมเคยดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการ กบข. ช่วงหนึ่ง ซึ่งเป็นช่วงที่มี ESG Transition สูง เพราะก่อนหน้าที่ กบข. ถือหุ้นทุกตัวใน SET 100 ต่อมาผู้บริหารใน SET 100 ที่ กบข. ถือหุ้นอยู่ นำข้อมูลภายในไปใช้ ซึ่งเป็นความผิดแบบอนุบาล แต่ กบข. ก็ขายหุ้นทั้งหมด ซึ่งต่อมาเลยระลึกว่าการขายหุ้นแบบนี้ในทาง ESG และ ESG Disengagement ไม่ค่อยดีเท่าไร” ดร.เสรี กล่าว

นอกจากนี้ ดร.เสรี ได้ยกตัวอย่างกรณีเสียด่า ซึ่งมีคำถามย้อนกลับว่า หากไม่มีกรณีเสียด่า กองทุน กบข. จะถือหุ้นดังกล่าวอยู่หรือไม่ ดังนั้นก่อนตัดสินใจจะต้องสร้างการมีส่วนร่วม (ESG engagement) เสียก่อน โดยดูว่าบริษัทมีโอกาสแก้ตัวหรือไม่ ทำให้ไม่จึงเกิดเรื่องขึ้น บริษัทมีหลักจรรยาบรรณธุรกิจ (Ethical Code of Conduct) หรือไม่ การที่ผู้บริหารผิดหลักจรรยาบรรณธุรกิจชัดเจนแบบนี้ควรแก้อย่างไร ซึ่งการลาออกไม่ได้ถือว่าจบ แต่บริษัทได้มีการส่งผู้บริหารไปอบรมหรือไม่ ต้องดำเนินการตรวจสอบเช่นนี้จนกระทั่งเชื่อได้ว่า บริษัทสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นได้ถึงจะมีความสัมพันธ์กันต่อไป แต่หากยังคงยืนยันว่าจะทำแบบเดิม ก็ขายหุ้นทิ้งไป

สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลที่ทุกบริษัทที่อยู่ในตลาดหุ้นได้เปิดเผยออกไปเป็นสาธารณะ ถูกติดตามตรวจสอบได้หมดว่า บริษัทมีจรรยาบรรณธุรกิจหรือไม่ มีพฤติกรรมอย่างไร โดยปัจจุบันมีการพูดถึงเรื่องมาตรการประสิทธิภาพทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Financial and Non-Financial Performance)

ขณะที่มีความพยายามทำให้ข้อมูล Non-Financial สามารถแสดงเป็นจำนวนตัวเลขได้ (Quantifiable) ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้พยายามผลักดันให้มีการรายงานทุกอย่างออกมาเป็นตัวเลขทั้ง E S และ G มีการละเมิดอะไรหรือไม่ ตัวคนดูได้ ระบบก็ดูได้ ซึ่งจะไปเกี่ยวข้องกับผู้ที่จับตาดูด้วย

ทั้งนี้ หลักการของสหประชาชาติได้กำหนดเรื่องการทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ ในหลักของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) มีการนำหลักมงคลสูตรที่หนึ่งไปใช้ คือ “อย่าคบคนพาล” หมายถึงจะต้องรู้ก่อนว่าคนที่ คบพาล-ไม่พาล อย่างไร มีการวิเคราะห์สถานะธุรกิจ (Due Diligence) ดูหลักจรรยาบรรณธุรกิจเป็นต้น

“ผู้นำ” ปัจจัยสำคัญ สร้างคน-นำองค์กรสู่ความยั่งยืน

“ผู้นำ” คือปัจจัยสำคัญ และผู้นำแบบใดที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานอย่างร่วมทำงานด้วย ผู้นำมีมาตรฐานในการทำงานหรือไม่ที่จะดึงดูดคนรุ่นใหม่ หรือรุ่นใด ๆ ก็ตามให้อยากมีความผูกพันและรักองค์กรที่จะทำงานต่อไปด้วยกัน สร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กรและสังคม และในที่สุดนำไปสู่ความยั่งยืนได้

ดร.ณภัทร กล่าวว่า ส่วนตัวคิดว่า AI หรือระบบทั้งหมดนั้นเป็นรองศักยภาพและแนวทางของภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสุด แน่หนอนว่าธุรกิจต้องสำเร็จ ต้องยั่งยืน ต้องทำกำไร แต่ในมุมมองคนนั้น มีหลายประเภทที่ไม่เหมือนกัน บางประเภทมองสั้นมาก ไม่ได้มองมุมบริษัทด้วยซ้ำ มองแค่เพียงตัวเอง เป็นกรรมการบริหารเพื่อตัวเอง

“ผมได้ยินมาจากผู้ใหญ่หลายท่านที่เขาบอกว่าถึงจุดหนึ่ง เราจะมีคามพึงพอใจในรายได้ของเรา ในผลประโยชน์ที่เราได้จากปกติอยู่แล้ว ส่วนที่ไม่ปกติที่เสนอผ่านมา ก็มีโอกาสดังจุดหนึ่งเราจะปฏิเสธมัน เพราะไม่ใช่สิ่งที่เรากุมใจ ไม่ใช่ Objective Function ของเรา การที่เราได้ตรงนั้นมาเราไม่นับว่าเราสำเร็จ” **ดร.ณภัทร** กล่าว

ทั้งนี้ การทำให้ผู้นำคิดอย่างมีเป้าหมายนั้น ต้องทำให้สภาพแวดล้อมเกิดการแข่งขัน มีความคิดที่ไปไกลกว่าการรวมตัวกันแล้วเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ **ดร.ณภัทร**ยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่การมีต้นแบบ (role model) ที่ดีจะช่วยให้เป็นตัวอย่างให้ผู้นำคนอื่น ๆ มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวได้ ซึ่งจะทำให้หลายๆ อย่างดีขึ้นมาก และจะส่งผลถึงคนรุ่นใหม่ด้วย

ดร.ณภัทร ระบุว่า ตนเห็นด้วยกับ **ดร.เสรี** ที่ว่า “คอร์รัปชันหรือการทุจริตเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน” เนื่องจากคนรุ่นใหม่เป็นผู้ประสพภัยอันดับแรกๆ แม้ไม่ได้รุนแรงเหมือนอีกหลายประเทศแต่เด็ก ๆ รุ่นใหม่ในประเทศไทยถูกกระทำอย่างมาก ที่พวกเขาออกกันบ่อย ๆ หรือบ่นเรื่องงานล้นมือที่มากเกินไป ไม่ใช่เพราะเป็นเจเนอเรชันนี้แล้วจะซีเกียจจริง ๆ แล้วคนรุ่นใหม่ขยันมาก แต่หลายครั้งเป็นเพราะวงจรทุจริตส่งผลไปบีบบังคับเขาเหล่านั้นให้ไม่สามารถทนอยู่ได้ เด็กจบใหม่ก็มีความคาดหวังเรื่องงาน แต่มักถูกส่งให้ไปทำงานที่ยาก ถูกกดให้แบกภาระงานที่เกินความเหมาะสมกับระดับเริ่มต้น ที่ผู้ใหญ่เองก็ไม่ทำ **ดร.ณภัทร** ยกตัวอย่างกรณีการทำรายงานวิเคราะห์สถานะธุรกิจ (Due Diligence) ที่เด็กจบใหม่หรือพนักงานใหม่มักต้องเป็นคนทำ โดยถูกกดดันว่าต้องทำให้ผ่าน ซึ่งคนทำงานการเงินหลายคนทราบดีว่าเป็นงานที่หนักมาก เพราะต้องตรวจสอบอย่างละเอียด ขณะที่เจ้านายเองกลับไม่ตรวจ ส่งผลให้ท้ายที่สุดคนรุ่นใหม่ก็ไม่อยากทำงานกับบริษัท

“ในระยะสั้น ผู้นำในบริษัทแบบนี้จะได้ผลประโยชน์ไป แต่คนที่เสียหายสุดท้ายคือสังคม เพราะว่าคนเก่งๆ ไม่มีโอกาสได้เกิด ไม่ได้แสดงผลงาน คนที่เก่งๆ ที่เป็นคนรุ่นใหม่ไม่อยากทำด้วย แปลว่าเขาจะไปที่อื่นกันหมด ที่สุดก็ออกไปข้างนอกเลย หรือไม่มีจุดให้แจ้งเกิด ซึ่งแย่งชิงสำหรับสังคมไทย เพราะฉะนั้น ผมว่าการที่เราหาวิธีการหล่อหลอมให้เกิดแนวความคิดของผู้นำองค์กรที่แข็งแกร่งแล้วไปได้ไกลกว่าแค่ตรงนี้จะส่งผลมหาศาลกับสังคม” **ดร.ณภัทร** กล่าว

บทบาทของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

คุณวิเชียร กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ของบริษัทต้องประกอบด้วยความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ แต่กรอบการดำเนินการต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและบรรษัทภิบาลที่ดีอยู่เสมอ ทั้งนี้ หลายองค์กรได้รับความนิยม หรืออาจจะได้รับการไว้วางใจ เพราะมีนวัตกรรม มีเรื่องใหม่ๆ มีแนวคิดใหม่ๆ ออกมาอยู่เสมอ แต่นวัตกรรมที่ล้ำเลิศ จะถูกตรวจเช็คกว่าด้วยว่า บริษัทมีธรรมาภิบาลหรือหลักจริยธรรมที่ดีหรือไม่ เพราะไม่ว่านวัตกรรมจะดีแค่ไหน แต่หากบริษัทขาดขาดจริยธรรมที่ดี ส่วนอื่น ๆ ก็จะถูกกลดทอนความสำคัญลงไป

ดังนั้น เรื่องกรอบจริยธรรมถือเป็นตัวตั้งที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยทำให้กำไรของบริษัทกับกำไรของสังคมไปในทิศทางเดียวกัน แต่ก็ขึ้นอยู่กับ การสร้างความตระหนักรู้ สร้างความเข้าใจ และสร้างสำนึกที่ดีในองค์กร

ขณะเดียวกัน สิ่งที่ทำแล้วช่วยเสริมผลกำไรให้กับบริษัทได้ และเกิดประโยชน์กับสังคมโดยรวม เช่น เรื่องโภชนาการที่ดี เรื่องระบบที่มีประสิทธิภาพ เรื่องการจ้างงานอย่างเป็นธรรม ก็จะเสริมสร้างให้ระบบนิเวศเข้มแข็งขึ้น ยิ่งระบบนิเวศเข้มแข็งขึ้น ก็ย้อนกลับมาเป็นคุณกับบริษัท เพราะฉะนั้น ยิ่งคุณสร้างประโยชน์ด้วยความรับผิดชอบต่อพนักงานและสังคมโดยรวม ก็ยิ่งเอื้อประโยชน์ให้บริษัทสามารถเพิ่มผลประกอบการได้ดีขึ้น

คุณวิเชียร กล่าวว่า ในปัจจุบัน เรามักได้ยินคำกล่าวของคนแก่คุยกันว่า เดียวนี้คนรุ่นใหม่ไม่มีความภักดีต่อองค์กร หรือแม้กระทั่งไม่มีความภักดีกับแผ่นดิน เพราะอยากจะไปทำมาหากินที่อื่น ซึ่งคุณวิเชียรมองว่าทุกวันนี้เงื่อนไขที่จะมี

ความภาคภูมิใจเปลี่ยนไปจากการที่เป็นคนอ่อนน้อม ยอมรับผู้ใหญ่ แต่ปัจจุบันนี้ คนรุ่นใหม่มีความคิดความอ่านของตัวเอง จะภาคภูมิใจกับใครก็ต่อเมื่อต้องเห็นความถูกต้อง เห็นโอกาสที่เป็นธรรม จึงจะภาคภูมิใจกับสิ่งนั้น ๆ

เมื่อย้อนกลับมาที่องค์กร การที่องค์กรอยากมีความต่อเนื่อง อยากจะมีคนดี ๆ คนใหม่ ๆ เข้ามาอยู่ในองค์กร มีความภาคภูมิใจกับองค์กร สิ่งที่องค์กรทำก็ต้องเป็นสิ่งที่ร่วมสร้างประโยชน์ให้กับสังคมโดยรวม ที่คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน เพราะฉะนั้น กำไรหรือความยั่งยืนของธุรกิจ กับความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง และต้องเป็นเรื่องเดียวกัน ไม่ใช่แยกทำเรื่องหนึ่ง แล้วก็มาแบ่งเวลาทำอีกเรื่องหนึ่ง อย่างนั้นก็คงจะไม่ยั่งยืน

“ความรับผิดชอบ” คำตอบของ ESG

ดร.เสรี อธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการสร้างมาตรฐานธุรกิจผ่านวงกลม 3 วง ที่ทับซ้อนกัน วงกลมที่ 1 คือ การเติบโต (Growth) วงกลมที่ 2 คือ กำไร (Profit) วงกลมที่ 3 เรียกโดยรวมว่า ESG ซึ่งผลสำรวจของ McKinsey & Company พบว่า บริษัทที่ใช้ทั้งสามประเด็น คือ ESG, Growth และ Profit อย่างสมดุลจะได้กำไรมากกว่า คือมีอัตราการเติบโต 7% แต่ถ้าทำแค่บางประเด็นเน้นแต่ ESG และ Profit ไม่เน้น Growth จะมีอัตราการเติบโตเพียง 5% สำหรับวงกลมทั้งสามวงนี้ ESG สามารถอธิบายผ่านคำเดียวได้คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อผลการกระทำที่สร้างให้กับโลก ซึ่ง ESG เพียงช่วยให้เห็นกรรมใน 3 ส่วน กรรมที่ 1 คือ Pollute กรรมที่ 2 คือ Abuse และกรรมที่ 3 คือ Corrupt

ดร.เสรี ได้ตั้งประเด็นคำถามว่า จริยธรรมอยู่ตรงไหนของบริษัท รวมอยู่ใน ESG หรือไม่ ซึ่งแท้จริงแล้วประเด็นเรื่องจริยธรรมนั้นปะปนกันอยู่ในหลายส่วน ในการทำงานจะเห็นว่างานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ออกมาตราฐานจริยธรรม (Code of Ethic) แต่เมื่อใช้สมการ Matrix จะทำให้เห็นว่า จริยธรรม คือส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาล (Governance) กล่าวคือ สำนัก ESG ที่ตั้งขึ้นมา ต้องมีเส้นประไปหาอีกสองอันด้วยก็คือ ความเสี่ยง และประไปถึงงานทรัพยากรบุคคลคือต้องคุยกัน ว่าเวลาจะออกมาตราฐานจริยธรรม จะต้องถาม ESG ด้วยว่าเป็นอย่างไร

ในแง่ของตัวบุคคล หากพบว่าคู่ค้าหรือคนในองค์กรมีความฟอเนพะ เช่น ผู้บริหารสูงสุดที่บริหารสายงานระบบข้อมูล (Chief Information Officer: CIO) ถูกคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ตั้งข้อกล่าวหาว่าทำการทุจริตและกำลังตั้งกรรมการไต่สวน ท่านในฐานะผู้นำองค์กรจะอย่างไร ต้องแยกระหว่างความผิดส่วนตัวกับผลกระทบที่เกิดกับองค์กรหรือไม่ หรือทราบใดที่ไม่เกิดผลกระทบกับบริษัทก็ยังคงเพิกเฉยต่อไป

อย่างไรก็ตามในตลาดหลักทรัพย์ฯ ปัญหาดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงปัญหาขององค์กร แต่มีผู้ถือหุ้นอื่น ๆ เช่น กองทุน กบข. ที่จะตรวจสอบพฤติกรรมขององค์กรด้วย ประเด็นนี้จึงถือเป็นประเด็นอุบัติใหม่ (Emerging Issues) ที่มาเกี่ยวข้องกับก่อน ESG ทั้งหมด คือ Responsibility

“ผมไม่มีคำตอบสำเร็จรูปแต่ผมมีหลักการ ที่ผมเรียนมาว่า อันดับแรกจะต้องผนวกรวม (Engage) สอง ต้องมีโครงสร้างที่ดีพอที่จะรองรับ จะฟังพฤติกรรมส่วนบุคคลไม่ได้ แต่ต้องกำหนดโครงสร้างที่ดี และต้องไปพิจารณาประเด็นเรื่อง Responsibility ในหลายมิติ” ดร.เสรี กล่าว

นอกจากนี้ ในประเด็นจริยธรรมนั้น ขณะนี้คณะกรรมการธรรมาภิบาล (CG) จะถูกยุบรวมเข้าไปอยู่ ESG หากบริษัทใดยังมีอนุกรรมการ CG อยู่ ถือว่าเชย เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น กรรมการ SC (sustainability committee) แล้ว เพื่อที่จะรวมทั้ง E S และ G เข้าด้วยกัน ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้ทาง กทม. เองก็มีความเข้าใจที่ผิด กทม. ยังคงแบ่งสำนัก ESG โดยแยกออกเป็น สำนักสิ่งแวดล้อม สำนักสังคม และมีสำนักผู้ว่าฯ ซึ่งดูประเด็น CG ซึ่งหาก

สหประชาชาติเข้ามาประเมินตกแน่นอน เพราะ ESG แยกกันไม่ได้ต้องรวมอยู่ที่เดียว ทำให้บางบริษัทก็เลยตั้งเป็นสำนัก ESG ขึ้นมาเลย ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่ง

ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องที่คุณองค์กรต้องย้อนกลับไปพิจารณาโครงสร้างภายใน ว่ามีโครงสร้างที่ดีแล้วหรือไม่ มีบุคลากรที่ดีแล้วหรือไม่ เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ดี องค์ประกอบอื่น ๆ ก็จะเกิดผลดีต่อเนื่องตามกันมา

เทคโนโลยีดี ไม่พอ!! กับดักแก๊งทุจริต เมื่อผู้นำพร่องจริยธรรม

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีส่วนเข้ามาช่วยองค์กรได้อย่างมาก และเป็นเรื่องที่คุณหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่องค์กรเองพร้อมเพียงใดที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยเฉพาะตัวของผู้นำองค์กรเองจะยอมรับการใช้เทคโนโลยีเพื่อกำกับดูแลกิจการอย่างไรเป็นสิ่งที่คุณองค์กรและผู้นำองค์กรต้องย้อนมองตนเองเช่นกัน

ดร.ณภัทร กล่าวว่า หลังจากได้ทำงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบทุจริต (Fraud Detection) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จึงพบว่า จะฝากทุกอย่างไว้กับเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่ได้

“ผมตีใจวันนี้ไม่ได้เกี่ยวกับเทคโนโลยี 100% แต่เกี่ยวกับผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรเกินครึ่ง เพราะว่าตรงนี้สำคัญที่สุด เทคโนโลยีทำได้เกือบหมดจริง ๆ แต่ปัญหาคือ การจะทำให้คนนำไปใช้ (Enforce) ทั้งกระบวนการยังยากมาก”

ดร.ณภัทร กล่าว

ดร.ณภัทร ได้ยกตัวอย่างการทำงานของ บริษัท ViaLink ของตนที่มีการออกแบบระบบที่ยังไม่ถึงขั้นใช้ AI แต่ระบบนั้นเป็นหมาเฝ้าบ้าน (Watch Dog) ที่สามารถเก็บข้อมูลได้ละเอียดทุกจุดของห่วงโซ่อุปทาน อีกทั้งยังมีราคาไม่สูงเท่ากับสมัยก่อนที่ระบบมีราคาสูงหลายล้านบาท แต่ปัจจุบันราคาเพียงหลักหมื่น แต่มีแรงต้าน (Resistance) สูงมาก จนส่งผลให้ต้องเปลี่ยนแผนธุรกิจ หลาย ๆ อย่างจึงไม่ง่ายอย่างที่คิด

“มันแย่งชิงกันว่า ผมเชื่อว่าระบบดีกว่าของเยอรมัน แต่ปัญหาคือพอทำไปแล้วผมเคยให้ฟรีด้วย คนไม่เอา ตอนแรกเราก็เป็นเด็กดี คิดว่าระบบยังไม่ดี ก็ทำจนมันดีกว่าของเยอรมัน เพราะว่าเราเก็บข้อมูลละเอียดจนถึงรายการสินค้า ตั้งแต่มันเกิด จุดกำเนิดของยอดขาย ทุกจุดในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่โรงงานจนถึงบ้านคน สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ตลอดเวลาด้วย โปร่งใส และดีมาก” **ดร.ณภัทร** กล่าว

ปัจจุบันสามารถทำระบบคอยตรวจสอบความถูกต้องของการวางบิล ระบบดูได้ทั้งหมดหมดที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานของคุณพนักงาน และเมื่อนำมาเชื่อมต่อกัน AI จะกลายเป็นคู่หูที่สามารถสอดแนม คอยรายงานหรือเตือนได้ด้วย นอกจากนี้บริษัทฯ ยังเคยถูกขอให้ทำบัญชี 2 ใบ หรือทำระบบในรูปแบบนำเสนอสงสัย จึงไม่ได้แปลว่าเมื่อมีการจัดจ้างแล้วจะจบ กล่าวคือ ปัญหาคอขวดทางเทคโนโลยีไม่มีอีกแล้ว แต่กลับมีคอขวดที่ตัวคน ที่กฎ กติกา เข้ามาแทน

“ในยุคเอไอ เราสามารถจ้าง AI Agent เข้ามา คอยดูแลตลอดเวลาเมื่อไหร่ผิดปกติก็จะแจ้งเตือนทันที แต่ก็ยังต้องระวังว่าจะมีคนเอาด้วยหรือไม่ จึงสำคัญว่าผู้นำต้องเอาและต้องบีบบังคับว่าตรงนี้เป็น เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือของผู้นำที่จะขจัด การทุจริตออกไปจากองค์กร เพราะไม่ใช่ทุกคนที่มี Mental Model ที่ดี เขาคิดว่าเป็นเพียงแคเกม ไม่ได้รู้สึกผิดหรือรู้สึก ว่าจริยธรรมบกพร่อง จึงจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาต่อกร” **ดร.ณภัทร** กล่าว

ในขณะที่ปัจจุบันคนที่ทำงานในส่วนงานกำกับดูแลนั้นมีจำนวนลดลง เพราะโจรยุคใหม่ล้วนติดอาวุธ (Mechanize) คนที่มีหน้าที่จับหรือเตรียมการยังต้องมีประสิทธิภาพ สามารถฝากความหวังไว้กับเทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือในการต่อกรได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น แต่ไม่เพียงพอ ยังต้องมององค์ประกอบที่ท่านอื่น ๆ ได้กล่าวถึงด้วย อย่างน้อยแนวคิดของผู้นำที่ต้องการจัดการองค์กรให้ได้ดีที่สุด ด้วยการสร้างระบบตรวจสอบที่ดีนั้นก็ช่วยให้บรรเทาปัญหาการทุจริตลงได้

องค์กรก้าวหน้ายั่งยืนด้วยการมีจริยธรรมและยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี

คุณวิเชียร กล่าวว่า ถ้าสังคมธุรกิจยังปฏิบัติเหมือนเดิม ก็เชื่อว่าความเสี่ยงต่อองค์กรธุรกิจก็จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ และนำไปสู่การถูกกลืนโหด อาจจะมีคนเล็กรอดไปได้ แต่การยอมรับจากสังคมก็จะถดถอยลงไปเรื่อย ๆ เช่นกัน และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่รู้ว่ามาถึงตัวเมื่อไหร่ อีกด้านหนึ่ง หากองค์กรยึดถือจริยธรรม หลักธรรมาภิบาล และมีการกำกับดูแลที่ดีก็จะได้รับรางวัลที่ชัดเจน คือ ได้รับความไว้วางใจ การยอมรับ ความนิยม ความภักดีของคนที่จะอยู่กับองค์กร และคนที่อยู่ในห่วงโซ่ขององค์กร ซึ่งจะเป็นรางวัลชิ้นใหญ่และยั่งยืนเป็นอย่างยิ่ง

คุณวิเชียรเชื่อว่า หากให้คนหรือองค์กรเลือก แน่ใจว่า ทุกคนอยากได้รางวัลที่ยั่งยืน ซึ่งก็ต้องตัดสินใจว่าจะพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนอย่างจริงจังและจริงใจได้อย่างไร ถ้าไม่จริงใจมันก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าเอาจริง คุณวิเชียรก็มั่นใจว่าความยั่งยืนจะเกิดขึ้น และอยู่ในความสามารถของผู้บริหาร และคนในองค์กร ที่จะสร้างความยั่งยืนร่วมกันได้

ดังนั้น จึงมีความชัดเจนเป็นอย่างยิ่งว่าทางเลือกที่ดีกว่า ทางเลือกที่ยั่งยืนกว่านั้นคืออะไร และแน่นอนว่าการมีระบบกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ แต่การจะไปสู่การได้รางวัล การมีวัฒนธรรม มีจิตสำนึกที่ดี เป็นเรื่องของคนทั้งสิ้น

“ผมเชื่อว่าคนพร้อมตั้งรับและอยากได้สิ่งที่ดีนี้อยู่แล้ว และเชื่อว่าเขารับได้ง่ายมาก อันนี้จำเป็นต้องทำ และต้องมีการปฏิบัติจริงซ้ำแล้วซ้ำอีกอย่างไม่ห่อนยาน มันก็จะนำไปสู่การได้รางวัลของความนิยมชมชอบ ความไว้วางใจ ความภักดี อย่างแน่นอน ดังนั้น จึงอยากเชิญชวนทุกท่านให้ช่วยกันเผยแพร่ว่าเราจะไปเลือกทางที่ดี เลือกทางที่ยั่งยืนร่วมกัน เพราะต่างคนต่างทำมันทำได้ช้ามาก และการที่รอเป็นคนสุดท้าย ไม่แน่ว่าธุรกิจของท่านจะรอดไปจนถึงเป็นคนสุดท้ายหรือไม่” คุณวิเชียร กล่าว

“Climate Change” ประเด็นจริยธรรมธุรกิจอุบัติใหม่

ในเรื่องนี้ด้าน ดร.เสรี กล่าวว่า มี 2 ประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับระบบนิเวศธุรกิจในอนาคตอย่างมาก คือ การนำประเด็นจริยธรรมผนวกรวมเข้าไปกับ ESG และประเด็นที่สอง เป็นประเด็นอุบัติใหม่ คือ จะมีความผิดจริยธรรมแบบแปลก ๆ ที่อาจยังไม่คุ้นเคย ไม่ใช่ความเสี่ยงแต่เป็นความเป็นจริงว่า คนเราต้องตระหนักผลกระทบของคนที่มีต่อเรื่องการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) ถ้าไม่ทำถือว่าผิดจริยธรรม

สำหรับประเด็นแรกนั้น ในปัจจุบัน ESG เป็นเรื่องเทคนิคไปเรื่อย ๆ มีวงจรรองตัวเอง สิ่งที่ต้องเริ่มต้นคือ “สติทาง ESG” เรียกว่า จิตสำนึกทาง ESG (ESG Consciousness) หรือ ESG Assessment ที่จะทำให้เกิดสติว่ามี ESG อะไรบ้าง ลำดับต่อมาคือ การตั้งเป้าหมาย ESG เมื่อมีสติแล้วจะต้องรู้ว่าจะแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร และลำดับที่สามคือ การเปิดเผยข้อมูลและรายงานเกี่ยวกับ ESG (ESG Reporting and Disclosure) และลำดับที่สี่ คือการทำ ESG Engagement

ทั้งนี้ พบว่า ยังมีหลายองค์กรที่ทำรายงานประจำปี (One Report) ไม่เป็น มีการบรรยายยืดเยื้อ ซึ่งตามปกติจะมีคำถามหัวข้อ องค์กรจะต้องระบุว่าปล่อยก๊าซซีกเปอร์เซ็นต์ ไม่จำเป็นต้องเท่าความถึงการทำความดีอื่น ๆ เนื่องจากการดึงข้อมูลไปใช้นั้นนำไปใช้เพียงตัวเลขเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญ คือ จะทำให้ประเด็นจริยธรรมอยู่ใน ESG ได้อย่างไร โดย ดร.เสรี ได้เสนอให้ตลาดหลักทรัพย์ กำหนดตัว ‘G’ เป็นอันดับหนึ่งที่ต้องรายงานการมีหรือไม่มี หรือพัฒนาหลักจริยธรรม (Code of Ethic) อยู่เสมอ จึงจะมั่นใจได้ ซึ่งขณะนี้ธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ เข้าใจดีว่าจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างไรในวัฏจักรนี้

“อีกประเด็นที่มีความสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) เรามักจะบอกว่า การโกงหรือการกระทำที่ผิดจริยธรรม คือการมีเรื่องตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง ขณะนี้มีมิติใหม่ ต่อไปคือการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) กับประเด็นจริยธรรม (Ethic) จะอยู่ในสมการเดียวกัน กล่าวคือบริษัทไหนที่ยังละเลยก็เจอต่อการดูผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ บริษัทท่านจะกลายเป็นบริษัทผิดจริยธรรมในเร็ว ๆ นี้ หรืออาจจะตอนนี้เลย ถ้าท่านปล่อยอยู่” ดร.เสรี กล่าว

ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศนี้ คณะกรรมการโอลิมปิกสากลได้นำเรื่องนี้มาใช้ในการคัดเลือกประเทศที่จะเป็นเจ้าภาพจัดกีฬาโอลิมปิก โดยดูว่าจะมีการสร้างสนามกีฬาใหม่หรือไม่ ถ้าสร้างใหม่จะปล่อยก๊าซฯเท่าไร จะส่งผลกระทบต่ออย่างไร เมื่อต้องจ้างผู้รับเหมา ผู้รับเหมาจะปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่าไร จะมีการวัดประเมินทั้งหมด รวมถึงพิจารณาเรื่องเพศและความหลากหลายด้วย เขาว่าหมด

นอกจากนี้ ดร.เสรี ได้ยกตัวอย่างการดำเนินงานของไปรษณีย์ไทยที่ดร.เสรีเป็นคณะกรรมการบริหารว่า ยังพบว่า สิ่งของที่ส่งผ่านระบบไปรษณีย์ ซึ่งยังใช้เครื่องยนต์สันดาป (Combustion Engine) อยู่ เพราะฉะนั้นถ้าไม่เปลี่ยนไปใช้พลังงานสะอาด ถือว่ามีความรับผิดชอบ (Liability) ต่อทุกท่าน ยังก่อกรรมอยู่ใน ESG ยังสร้างมลพิษอยู่ (Pollute)

ดร.เสรี กล่าวต่อไปว่า การสร้างมลพิษ (Pollute) การคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ (Abuse) และการทุจริต (Corrupt) ทั้ง 3 สิ่งนี้ล้วนเป็นกรรมของ ESG ซึ่งจะกลายเป็นเรื่องบาปทางจริยธรรมอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเรื่องการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศที่เป็นมิติใหม่ ผู้บริหารบริษัทที่ยังไม่ตระหนักถึงมิติการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศจากบริษัทตัวเอง ไม่พัฒนาศักยภาพโดยใช้ AI เข้าช่วย จนอาจจะสร้างมลพิษโดยไม่รู้ตัว คือ คบค้ากับคนที่สร้างมลพิษในห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จะถูกตีตราว่าผิดจริยธรรม

เอกชนจับมือภาครัฐ ข้ามขีดจำกัดกำกับจริยธรรม

ดร.ณภัทร เชิญชวนให้เอกชนรวมตัวกันและร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการช่วยหรือกดดันหน่วยงานกำกับดูแล เนื่องจากต้องยอมรับว่ามีบางส่วนที่เอกชนทำเองไม่ได้ เพราะอำนาจหน้าที่เป็นของผู้กำกับดูแลหรือคนที่เป็นการบังคับใช้กติกากฎ ซึ่งหากใช้ประโยชน์จากจุดดังกล่าวก็จะทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ง่ายกว่าที่คิด

“ตอนนี้มีลมส่งแล้ว ตอนนี้ผู้คนที่รู้กันสูง ใครทำอะไรแย่งๆ ก็เปิดเผยได้เป็นวงกว้าง Momentum แบบนี้ยังมีอยู่ แต่มีความยากในการบังคับใช้กฎหมาย อาจจะต้องสร้างการร่วมมือกันอย่างจริงจังระหว่างภาคเอกชนกับฝ่ายกำกับดูแล เพราะว่าหลาย ๆ ประเด็นหน่วยงานใช้เวลากำกับนานเกินไป ไม่ได้ขอให้เป็นระดับสัปดาห์ แต่บางอันก็เป็นระดับปี บางครั้ง 10 ปี ไม่รู้ว่า AI ไปถึงไหนแล้ว จึงอยากชวนให้คิดกันว่า เราจะมีสังคมที่ดีขึ้น มีจริยธรรมที่ดีขึ้น ไม่ใช่แค่เอกชนทำกันอยู่อย่างเดียวได้หรือไม่ แต่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลอย่างไร” ดร.ณภัทร กล่าว

นอกจากนี้ ดร.ณภัทร ได้กล่าวเพิ่มเติมเรื่องการเขียน One Report ว่า แม้ว่า AI สามารถประมวลผลที่มีการบรรยายเป็นพรรณนาโวหารได้ แต่หากเป็นไปได้ก็ขอแบบรวบรัด เนื่องจากต้องการทำให้ Information Disclosure (การเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต) เป็นสากล สามารถอ่านได้ด้วยคอมพิวเตอร์ (Machine Readable) เท่ากันต่างชาติ ไปถึงสหประชาชาติ ไปถึงตลาดทุนเมืองนอก ที่นักลงทุนอยากลงทุน แต่อ่านไม่ออกก็มีเยอะมากเลย

“จริง ๆ เยอะมากนะครั้นนักลงทุนที่สนใจอยากรู้ว่าบริษัทเราทำอะไร แต่เข้าถึงได้แค่ P/E Ratio ซึ่งมันไม่ได้บอกอะไร มากไปกว่านั้น” ดร.ณภัทร กล่าว

คุณวารุณี ผู้ดำเนินการเสวนา กล่าวสรุปว่า ผู้นำทั้งในระดับกรรมการและระดับผู้นำมีความสำคัญอย่างมากกับการที่จะสร้างจริยธรรม และมีอิทธิพลในการคิดในการทำสิ่งต่าง ๆ ผู้ร่วมเสวนาทั้ง 3 ท่านพูดถึงเรื่องของนวัตกรรม AI ต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นว่าทั้งหมดอยู่ในระบบนิเวศของการกำกับดูแลกิจการทั้งสิ้น ซึ่งจากวันนี้เป็นต้นไป ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือช่วยเหลือกัน

นอกจากนี้ ESG กับจริยธรรม ล้วนเป็นเรื่องเดียวกัน จริยธรรมกับสังคมเป็นเรื่องเดียวกัน จริยธรรมกับเทคโนโลยีก็เป็นเรื่องเดียวกันทั้งหมด เพราะฉะนั้นระบบนิเวศของควมมีจริยธรรมนั้นยังจำเป็นและต้องดำรงระบบนิเวศนี้ให้อยู่ต่อไปได้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้นำและพนักงานในองค์กรทุกคน