

แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการ



Guideline on Effective
Board Engagement

สารบัญ

- 03 บทนำ
- 04 รายงานคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2564
- 05 ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
- 08 ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

แนวปฏิบัติที่ 1 ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

- 09 1.1 ความหมายและความสำคัญของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
- 10 1.2 รูปแบบต่างๆ ของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
- 10 1.3 คุณลักษณะสำคัญของคณะกรรมการที่ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม

10 แนวปฏิบัติที่ 2 แนวทางการประเมินระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

แนวปฏิบัติที่ 3 แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

- 13 3.1 ความท้าทายสำคัญและบริบทใหม่ๆ ในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
- 13 3.2 กุศโลบายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

ภาคผนวก

- 15 1. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในลักษณะต่างๆ
- 19 2. ประเด็นที่พึงพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ
- 21 3. ลักษณะบ่งชี้ของคณะกรรมการที่ขาดการมีส่วนร่วม (Disengaged Board)
- 23 4. แนวทางเสริมสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องสำหรับบอร์ดี้ตกรรมการ

28 เอกสารอ้างอิง

© 2022 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

บทนำ

คณะกรรมการจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่ากรรมการแต่ละท่านเข้าไป “มีส่วนร่วม” ในการกำกับดูแลกิจการอย่างเต็มที่หรือไม่ คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกผู้สามารถอุทิศเวลา ตลอดจนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตน ได้อย่างเพียงพอ ย่อมมีความเข้าใจในบริบทของกิจการอย่าง ลึกซึ้ง จนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ระยะยาว และทิศทางการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม อันยังมาซึ่ง ประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนของ กิจการ

ด้วยเหตุนี้ “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ” (Board Engagement) จึงกลายเป็นหนึ่งในประเด็นที่ถูกกล่าวถึงกัน อย่างกว้างขวางในแวดวงกรรมการทั่วโลก ในฐานะที่เป็น กลไกสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กร “ต้องมี” (มิใช่ “ควรมี”) เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนกิจการให้สามารถข้าม ผ่านและรับมือภาวะชะงักงัน (Disruption) ต่างๆ ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในปัจจุบันได้อย่างมั่นคง

การมีส่วนร่วมของกรรมการ แม้จะเป็นท่าทีการแสดงออก ของปัจเจกบุคคล (ซึ่งวัดผล-ประเมินผลออกมาอย่างเป็นรูป ธรรมได้ยาก) ทั้งในและนอกการประชุมฯ แต่ก็สามารถสร้าง อิทธิพลและกลายเป็นต้นแบบในเชิงพฤติกรรมให้กับสมาชิก กรรมการท่านอื่นๆ จนกลายเป็น “พฤติกรรมกลุ่ม” ได้ ดังนั้น การจัดให้มีนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนา- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกรรมการตลอดช่วงระยะเวลาของ

การดำรงตำแหน่ง (ตั้งแต่ถูกเทียบเชิญเข้าเป็นกรรมการ จนกระทั่งสิ้นสุดวาระไป) จึงเป็นสิ่งที่คณะกรรมการควรให้ ความสำคัญ ตลอดจนสื่อสารทำความเข้าใจ และร่วมประเมิน พฤติกรรมเหล่านั้นอยู่เป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิก กรรมการแต่ละท่านเป็น “แบบอย่างที่ดี” ของกันและกัน

แม้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา หน่วยงานด้านการกำกับดูแล กิจการในหลายภาคส่วน (ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล) จะมีความพยายามในการขับเคลื่อน-ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการอยู่อย่างต่อเนื่อง ทว่า องค์ความรู้ในประเด็น ดังกล่าวค่อนข้างกระจัดกระจาย และมิได้จัดเก็บอย่างเป็น ระเบียบแบบแผน จึงถือเป็นโอกาสดีที่คู่มือฉบับนี้จะถูกพัฒนา ขึ้น เพื่อประมวลองค์ความรู้เหล่านั้นมาไว้ให้เป็นหนึ่งเดียว และสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญดังกล่าว ตลอดจนชี้แนะให้ คณะกรรมการเห็นถึงความจำเป็นที่กิจการ (ไม่ว่าขนาดเล็ก หรือใหญ่) จะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้เกิด “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ” อย่างเป็นทางการ

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาที่บรรจุอยู่ในเอกสารฉบับนี้จะช่วย สนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในการส่งเสริมให้ เกิดพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแล กิจการอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางให้ กิจการได้ทบทวนและประเมินคุณภาพของโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการทำงานในระดับคณะกรรมการ (Board Structure, Culture, and Process) ว่ามีความเหมาะสม และเอื้อต่อการการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการมากน้อย เพียงใด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

• สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •



รายนามคณะทำงานพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2564

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะทำงาน)
2. นายรพี สุจริตกุล อดีตที่ปรึกษา สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. นายวิรัชศักดิ์ โยสิตไพศาล กรรมการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย
4. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสินีนานฎ	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายพรชัย	ถาวรานนท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศลุม	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
5. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน
-----------	---------	----------------------------------------------------
6. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

นางวรรณรณ	ธรรมาภุมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน

นายยุทธ	วรรณธรร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นางภัทรียา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท

นางกอบบุญญ	ศรีชัย	เลขานุการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทโยภาศ	เลขานุการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขานุการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
9. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน)

นางศรินันท์	กิตติเวทวงศ์	รองกรรมการผู้อำนวยการ - Knowledge (Research & Development and Curriculum & Facilitators)
นายธนกร	พรรัตนานุกุล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นายอภิลาภ	เผ่าภิญโญ	CG Supervisor – Research & Development
นางสาวจาร์วี	จีระมะกร	Senior CG Analyst - Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



หลักการสำคัญ (Key Principles)

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ (Board Engagement) คือกลไกในการดึงเอาศักยภาพภายในของกรรมการแต่ละท่านออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันเป็นปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดพลวัต (Dynamics) และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ที่จะต้องกำกับดูแลองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1)
- 2 การมีส่วนร่วมของกรรมการจะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม หากคณะกรรมการสามารถสร้างวัฒนธรรม (Boardroom Culture) และบรรยากาศที่มุ่งเน้นการประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ทั้งระหว่างกรรมการด้วยกันเอง ตลอดจนกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) และฝ่ายจัดการ พร้อมอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลองค์กรอย่างเหมาะสม เพียงพอ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.3)
- 3 แนวคิดในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ มิได้มุ่งผลักดันให้กรรมการแต่ละท่าน “อุทิศเวลา” ให้กับการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้นเพียงเท่านั้น แต่ยังมีหมายรวมถึงการมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมให้มี “ความลุ่มลึก” มากขึ้นด้วย เพื่อให้คณะกรรมการสามารถอุทิศความรู้-ความสามารถในการกำกับดูแลกิจการได้อย่างเต็มที่ ภายใต้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
- 4 คณะกรรมการพึงมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับ “การประเมินระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการ” อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)
 - 4.1 คณะกรรมการมีความเชื่อในเป้าหมายหลัก (Purpose) ขององค์กรมากน้อยเพียงใด
 - 4.2 กลไกที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพหรือไม่
 - 4.3 คณะกรรมการเข้าใจความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดีพอแล้วหรือยัง
 - 4.4 กระบวนการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพเพียงใด
 - 4.5 คณะกรรมการมีกลไกในการดึงศักยภาพของกรรมการแต่ละท่านมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือไม่
- 5 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยทัศนคติที่ถูกต้องตรงกันระหว่างสมาชิกกรรมการ ตลอดจนประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการ ถึง “คุณค่า” ของการมีส่วนร่วมฯ ว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับมาตรฐานของการกำกับดูแล อันนำไปสู่ความสำเร็จและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
- 6 กุศโลบายต่างๆ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกรรมการนั้น มิใช่การจัดให้มีขึ้นแบบ “ครั้งเดียวจบ” หากแต่สามารถจัดให้มีขึ้นได้ตลอดช่วงของการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ โดยแฝงอยู่ในทุกๆ มิติตลอดช่วงเวลาของการดำรงตำแหน่งกรรมการ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศ การแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ในคณะกรรมการชุดย่อย การร่วมพัฒนานักกลยุทธ์ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การประชุมคณะกรรมการ ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนากรรมการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2)

ส่วนที่ 2



แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนวปฏิบัติ 1 | ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

1.1 ความหมายและความสำคัญของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

- 1.1.1 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ (Board Engagement) คือ การแสดงออกของคณะกรรมการในลักษณะต่างๆ ทั้งในเชิงพฤติกรรม ตลอดจนความคิด และความรู้สึก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติส่วนบุคคล ความเชื่อ ตลอดจนความมุ่งมั่น (Commitment) ที่กรรมการแต่ละท่านมีต่อองค์กร
- 1.1.2 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการนั้นมิได้มีรูปแบบหรือขอบเขตที่ตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ การตีความ และความคาดหวังของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการมักครอบคลุมรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้
- 1.1.2.1 การแสดงออกซึ่งมุมมอง / ความเชื่อที่ยึดโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร
- 1.1.2.2 การเข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินการ โดยรักษาระดับในการแสดงบทบาทของตนอย่างเหมาะสม
- 1.1.2.3 การอุทิศศักยภาพ / ความเชี่ยวชาญของตน เพื่อก่อประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างตรงจุด
- 1.1.2.4 การแสดงออกให้เห็นถึงความใส่ใจ ความกระตือรือร้น และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่
- 1.1.2.5 การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลต่างๆ (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) อย่างต่อเนื่อง
- 1.1.3 คณะกรรมการที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Engaged Board) ย่อมอุทิศเวลาอย่างเพียงพอ เหมาะสม ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องดูแลการดำเนินงานของกิจการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบุคคลเหล่านั้น
- 1.1.4 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในระดับที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ อาทิเช่น
- 1.1.4.1 เพิ่มขีดศักยภาพในการดำเนินงานของกิจการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
- 1.1.4.2 ยกมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Accountability)
- 1.1.4.3 เสริมสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
- 1.1.4.4 เพิ่มสมรรถนะของฝ่ายจัดการในการแก้ไข หรือคลี่คลายประเด็นที่มีความยุ่งยาก-ซับซ้อน
- 1.1.4.5 เสริมสร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวกและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อกิจการ

1.2 รูปแบบต่างๆ ของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

- 1.2.1 เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการอาจจำแนกกว้างๆ ได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะของการแสดงออก ได้แก่
- 1.2.1.1 Psychological Engagement คือ ความรู้สึกผูกพันทางใจ การให้ความสำคัญ หรือความภักดี (Loyalty) ที่กรรมการมีต่อองค์กรหนึ่ง ดังนั้น การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้จึงเป็นการแสดงออกในเชิงอารมณ์ความรู้สึก (Sentiment) เป็นหลัก (ซึ่งอาจมีได้สะท้อนออกมาเป็นการกระทำโดยชัดแจ้ง ทำให้การประเมินผลทำได้ค่อนข้างยาก)
- 1.2.1.2 Tangible Engagement คือ การแสดงออกให้เห็นออกมาอย่างเป็นรูปธรรม (จึงสามารถวัดผล-ประเมินผลได้ง่ายกว่าการมีส่วนร่วมเชิงจิตวิสัย หรือ Psychological Engagement) พฤติกรรมดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของการอุทิศเวลา (Dedication) อย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในด้านต่างๆ อยู่เสมอ (โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก 1)
- 1.2.2 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้การมีส่วนร่วมทั้ง 2 รูปแบบเกิดขึ้นควบคู่กัน หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไป ก็ย่อมมีโอกาสเป็น “การมีส่วนร่วม” ที่สมบูรณ์ได้

1.3 คุณลักษณะสำคัญของคณะกรรมการที่ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม

- 1.3.1 การมีส่วนร่วมของกรรมการในรูปแบบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายและปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในคณะกรรมการที่สามารถสร้างวัฒนธรรม (Boardroom Culture) บรรยากาศภายใน และพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของกรรมการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้
- 1.3.1.1 มุ่งเน้นการประสานความร่วมมือ (Collaborative Partnership) ในด้านต่างๆ กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) และฝ่ายจัดการอย่างใกล้ชิด ทั้งในและนอกการประชุมฯ
- 1.3.1.2 มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า (Forward Thinking) ตลอดจนกล้าตั้งคำถาม หรือหยิบยกประเด็นที่ท้าทายเพื่อนำไปสู่การหารือร่วมกันอย่างกว้างขวางในหมู่กรรมการด้วยกัน
- 1.3.1.3 เต็มใจที่จะอุทิศเวลาของตนในการเข้าไปปรากฏตัว หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญต่างๆ ขององค์กร ตามความเหมาะสม มิใช่แค่การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการปกติ เพียงเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หรืออนุมัตินโยบายสำคัญต่างๆ เท่านั้น

- 1.3.1.4 เข้าใจว่าอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการนั้นต่างกัน ทว่าต้องอาศัยการทำงานอย่างสอดคล้องประสานและส่งเสริมกัน จึงมุ่งสร้างความสัมพันธ์ให้ฝ่ายจัดการมีรู้สึกว่าการกรรมการเป็น “พันธมิตร” (Partner) มิใช่ “ผู้บังคับบัญชา” (Superior) ของพวกเขา
- 1.3.1.5 มุ่งให้ความสนใจและทุ่มเวลากับการมอง “ภาพใหญ่” (Big Picture) มากกว่าประเด็นปลีกย่อย (Minutiae) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกิจการ
- 1.3.1.6 หมั่นประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อเรียนรู้จุดบกพร่อง พร้อมดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
- 1.3.2 คณะกรรมการที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง คือคณะกรรมการที่สามารถรักษา “ระดับการแสดงออกซึ่งบทบาทของตน” ได้อย่างสมดุล กล่าวคือ มิใช่เพียงแต่ทำหน้าที่ “รับทราบและอนุมัติ” ข้อเสนอของฝ่ายจัดการ (หรือที่เรียกว่า Passive Board หรือ Rubber Stamp ซึ่งมีส่วนร่วมน้อยเกินไป)
- ในขณะเดียวกัน ก็ระมัดระวังมิไปแทรกแซงการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ หรือตัดสินใจแทนฝ่ายจัดการอย่างไม่เหมาะสม (หรือที่เรียกว่า Intervening / Operating Board ซึ่งมีส่วนร่วมมากเกินไป จนเกินขอบเขตหน้าที่ของกรรมการ)



แนวปฏิบัติ 2 | แนวทางการประเมินระดับการมีส่วนร่วม ของคณะกรรมการ

- 2.1** คณะกรรมการพึงสังเกตอาการปฏิกิริยา พฤติกรรม หรือการแสดงออกต่างๆ ของสมาชิกกรรมการที่เป็นเสมือน “สัญญาณบ่งชี้” (Red Flags) ให้เห็นว่ากรรมการท่านนั้นขาดการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมน้อยเกินไป (โปรดดูภาคผนวก 3) เพราะแม้จะเกิดกับสมาชิกกรรมการเพียงท่านใดท่านหนึ่ง แต่หากมิได้รับการจัดการ-แก้ไขอย่างทันท่วงทีแล้ว ลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวก็อาจส่งอิทธิพลต่อสมาชิกกรรมการท่านอื่นๆ ทำให้เกิดท่าทีคล้ายคลึงตาม และกลายเป็น “พฤติกรรมกลุ่ม” ในที่สุด
- 2.2** เป็นไปได้ว่า การที่กรรมการบางท่านขาดการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมน้อยเกินไป อาจเกิดจากพฤติกรรมหรืออุปนิสัยของบุคคลนั้นเอง เช่น การไม่ให้ความสำคัญหรือขาดความใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะกรรมการ หรืออาจเกิดจากความบกพร่องของกลไก / กระบวนการสรรหากรรมการที่ทำให้ได้บุคคลที่มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องหรือเป็นประโยชน์กับกิจการเข้ามาดำรงตำแหน่ง หรืออาจเกิดจากการที่กรรมการท่านนั้นเองยังขาดประสบการณ์ เนื่องจากเพิ่งเคยดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นครั้งแรก

ตัวอย่าง: คำถาม (4P) สำหรับกรรมการเพื่อประเมินถึงลักษณะพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมของตนเอง	
Preparedness	Punctuality
ท่านมี “ความพร้อม” ในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ?	ท่านมี “เวลา” ในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ?
<ul style="list-style-type: none"> - อุทิศเวลาในการเตรียมตัวและศึกษาเอกสาร ข้อมูลต่างๆ มาอย่างดีก่อนการประชุมฯ ทุกครั้ง - แสวงหาข้อมูลต่างๆ เพิ่มเติม (นอกเหนือจากเอกสารประกอบการประชุมที่ได้รับ) อยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ตลอดจนกิจกรรมสำคัญอื่นๆ ที่องค์กรจัดขึ้น (เช่น ประชุมผู้ถือหุ้น การประชุมนิเทศกรรมการ ฯลฯ) ได้ทุกครั้ง - มีความตรงต่อเวลาในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ และกิจกรรมสำคัญๆ ขององค์กร
Participation	Positivity
ท่านมี “ความสามารถ” ในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ?	ท่านมี “ความยินดี” ในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ?
<ul style="list-style-type: none"> - สามารถให้มุมมอง หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ในที่ประชุมฯ ได้อย่างเต็มที่และเป็นอิสระ - หมั่นพัฒนาทักษะ-ความรู้ของตนที่จำเป็นต่อการกำกับดูแลองค์กรอยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีมุมมอง ความเชื่อ ทศนคติส่วนตัวที่สอดคล้องไปกับทิศทาง / เป้าหมาย / วัตถุประสงค์หลักของกิจการ - รู้สึกว่าความรู้-ความสามารถของตนมีประโยชน์ และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร

2.3 นอกจากความเป็นไปได้ต่างๆ ข้างต้นแล้ว พฤติกรรมที่ขาดการมีส่วนร่วมยังอาจเกิดจากสาเหตุอื่นๆ ได้อีก ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรให้ความสำคัญกับ “การประเมินระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการ” อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่อาจเป็นมูลเหตุสำคัญของปัญหาดังกล่าว ดังต่อไปนี้

2.3.1 การประเมินว่าคณะกรรมการมี “ความเชื่อ” ในเป้าหมายหลักขององค์กรหรือไม่

2.3.1.1 กรรมการแต่ละท่านอาจถูกสรรหาเข้ามาด้วยเหตุผลที่ต่างกันไป เช่น ถูกเทียบเชิญ หรือเข้ามาโดยตำแหน่ง ฯลฯ แต่ไม่ว่ากรรมการท่านนั้นจะมีที่มาอย่างไรก็ตาม หน้าที่สำคัญก็คือการมุ่งมั่นกำกับดูแลให้กิจการนั้นๆ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Further the Mission) ดังนั้น หากกรรมการขาดแรงจูงใจ ค่านิยมร่วม หรือมีมุมมอง / ความเชื่อที่มีได้ไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กรเสียแต่ต้นแล้ว (Misaligned Values) ก็อาจส่งผลให้กรรมการท่านนั้นไม่รู้สึกริษยาที่จะมีส่วนร่วม มีท่าทีเพิกเฉย หรือไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเท่าที่ควร จนอาจทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการท่านนั้นเกิดความบกพร่องและไม่มีประสิทธิภาพ

2.3.1.2 “ความเชื่อ” ของกรรมการที่มีต่อวิสัยทัศน์ / เป้าหมายขององค์กรนั้น เป็นเรื่องที่น่าประเมินได้ค่อนข้างยาก และอาจต้องอาศัยการพิจารณาจากบริบทแวดล้อมอื่นๆ แทน เช่น คอยสังเกตว่า ในขณะที่มีการอภิปรายร่วมกันในที่ประชุมฯ กรรมการแต่ละท่านได้แสดงออกอย่างชัดแจ้งในการเสนอมุมมอง / ความเห็นส่วนตัวที่มีความเชื่อมโยง หรืออยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (Values) หลักการดำเนินธุรกิจ (Principles) ตลอดจนเป้าหมายหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด และแสดงออกอย่างต่อเนื่องหรือไม่ เป็นต้น

2.3.2 การประเมินว่ากลไกที่ใช้วัดผลในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีความเหมาะสมหรือไม่

2.3.2.1 โดยหลักการที่ดีแล้ว คณะกรรมการควรได้รับการประเมินผลอย่างน้อยปีละครั้ง โดยการประเมินคณะกรรมการนี้มีใช้แค่เพียงการพิจารณา “ความครบถ้วน-สมบูรณ์ของการปฏิบัติหน้าที่ในรอบปีที่ผ่านมา” เท่านั้น หากแต่ยังเป็นโอกาสให้กรรมการได้ประเมินถึง “คุณภาพของการแสดงออกและบทบาทการมีส่วนร่วม” ของตนเองอีกด้วย ซึ่งผลประเมินฯ ที่ได้ควรถูกนำไปต่อยอดเพื่อหารือร่วมกันว่า สิ่งใดที่คณะกรรมการควรดำเนินการต่อ (Continue) สิ่งใดที่ควรเริ่มจัดให้มี (Start) และสิ่งใดที่ควรยกเลิกเสีย (Stop) โดยอาจจัดทำในรูปของ “แผนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกรรมการ” อย่างเป็นทางการก็ได้

2.3.2.2 ทว่าในบางกิจการ การประเมินดังกล่าวอาจไม่ได้รับความสำคัญ หรือถูกดำเนินการอย่างจริงจังเท่าที่ควร ผลประเมินฯ ที่ได้จึงไม่อาจสะท้อนจุดบกพร่องต่างๆ ได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้กรรมการพลาดโอกาสทบทวนประเด็นสำคัญต่างๆ ไปอย่างน่าเสียดาย และอาจทำให้เข้าใจไปว่า ระดับการมีส่วนร่วมที่แสดงออกอยู่นั้นเหมาะสมแล้ว

2.3.3 การประเมินว่าคณะกรรมการเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความคาดหวังต่างๆ ที่อยู่รอบด้านหรือไม่

2.3.3.1 สิ่งที่คุณคณะกรรมการมองว่าสำคัญ (Board's Priorities) สิ่งที่คุณองค์กรมองว่าสำคัญ (Organization's Priorities) และสิ่งที่คุณผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองว่าสำคัญ (Stakeholders' Priorities) อาจแตกต่างกัน ดังนั้น ความท้าทายของคุณคณะกรรมการ ก็คือการพยายามประสานมุมมองเหล่านี้ให้กลมกลืน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับความคาดหวังต่างๆ ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทว่า บ่อยครั้งที่กรรมการปฏิบัติหน้าที่โดยรับเอาความคาดหวังต่างๆ มาแบบทางเดียว โดยที่มิได้เข้าไปมีบทบาทในการให้ความเห็น ปรับเปลี่ยน หรือร่วมพัฒนาใดๆ

2.3.3.2 การรับเอาความคาดหวังมาแบบทางเดียว ซึ่งมีได้เกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างคณะกรรมการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจส่งผลให้กรรมการขาด “วิสัยทัศน์ร่วม” หรือรู้สึกไม่เป็นหนึ่งเดียวกันกับความคาดหวังดังกล่าว จนทำให้การมีส่วนร่วมของกรรมการไม่เป็นไปโดยสมบูรณ์ หรือมิได้แสดงออกจากความตั้งใจจริง

2.3.4 ประเมินว่ากระบวนการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพหรือไม่

2.3.4.1 รายงาน / ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จัดเตรียมและนำเสนอโดยฝ่ายจัดการ นับได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการตัดสินใจของคุณคณะกรรมการ ดังนั้น การเปิดช่องทางให้กรรมการสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยสะดวก ก็จะช่วยยกระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการได้มากขึ้นตามไปด้วย

2.3.4.2 อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการของกิจการบางแห่งกลับประสบความยากลำบากในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ เช่น

- กิจการขาดระบบจัดเก็บ รวบรวม และประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
- ข้อมูลสารสนเทศ (ที่เสนอโดยฝ่ายจัดการ) ขาดความโปร่งใส และไม่ได้คุณภาพ
- การนำเสนอข้อมูลให้คุณคณะกรรมการพิจารณา มีความล่าช้า / ไม่ทันต่อเวลา

ประเด็นดังกล่าวนับเป็น “อุปสรรคสำคัญ” ที่ส่งผลให้กรรมการขาดข้อมูลที่ช่วยเสริมมุมมองรอบด้าน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการตัดสินใจหรือแสดงทรรศนะของตน จนพลอยลดทอนความสามารถในการมีส่วนร่วมของกรรมการท่านนั้น ในท้ายที่สุด

2.3.5 ประเมินว่าคณะกรรมการมีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะดึงศักยภาพ (Untapped Potential) ของกรรมการแต่ละท่านมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือไม่

2.3.5.1 การที่คณะกรรมการควรต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่แตกต่างหลากหลาย ก็ด้วยมุ่งหวังให้นำเอามุมมองที่แตกต่างหลากหลายเหล่านั้นมาหลอมรวมเพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้กับกิจการ

2.3.5.2 อย่างไรก็ตาม แม้จะพบว่าคณะกรรมการชุดหนึ่งๆ จะมีโครงสร้าง คุณสมบัติ และความหลากหลายดังกล่าวแล้ว ก็มิได้หมายความว่าคณะกรรมการชุดนั้นจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากปราศจากกลไกที่ช่วยส่งเสริมให้กรรมการได้มีส่วนร่วม หรือแสดงบทบาทตามความถนัดของตน เพื่อดึงศักยภาพของกรรมการแต่ละท่านมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การขาดแรงกระตุ้น-ส่งเสริมจากประธานกรรมการ วาระการประชุมที่ขาดความยืดหยุ่น การไม่ได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2.4 หลังจากทีคณะกรรมการร่วมกันประเมินระดับการมีส่วนร่วมฯ (ตามแนวปฏิบัติ 2.1-2.2) จนสามารถระบุถึงมูลเหตุสำคัญต่างๆ ของปัญหาดังกล่าวได้แล้ว คณะกรรมการพึงนำข้อบกพร่องที่พบ (ถ้ามี) มาวิเคราะห์ต่อยอดเพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป



แนวปฏิบัติ 3 | แนวทางการพัฒนาและส่งเสริม การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

3.1 ความท้าทายสำคัญและบริบทใหม่ๆ ในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

- 3.1.1 ความพยายามส่งเสริมให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมและอุทิศเวลาให้องค์กรมากขึ้น ถือเป็นแนวคิดที่หลายกิจการนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย ด้วยการผลักดันให้กรรมการเข้าไป “ร่วมคิด” เพื่อให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือ “ร่วมดำเนินการ” ในกิจกรรมสำคัญต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นในรอบปี
- 3.1.2 อย่างไรก็ตาม ความพยายามดังกล่าวก็อาจไม่ได้สร้างเสริมให้เกิด “คณะกรรมการที่มีส่วนร่วม” (Engaged Board) เสมอไป เพราะหากไม่ได้ตั้งอยู่บน “ความพอดี” และไม่ได้อยู่บนความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ของกรรมการอย่างแท้จริง ก็อาจทำให้การเข้าไปมีส่วนร่วมขาดประสิทธิภาพ และกลับกลายเป็นการสร้างภาระงานที่มากเกินไป (Busier Board) ให้กับคณะกรรมการแทน
- 3.1.3 ความพยายามส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด นับเป็นความท้าทายและนำมาซึ่งคำถามสำคัญที่ควรพิจารณาว่าด้วย “ข้อจำกัด” ของคณะกรรมการ 2 ด้าน ได้แก่
- 3.1.3.1 ข้อจำกัดด้านเวลา (Time) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่กรรมการท่านนั้นดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทอื่นๆ ร่วมด้วย การจัดสรรเวลาเพิ่มเติมให้กับกิจการหนึ่ง อาจหมายถึงเวลาที่น้อยลงสำหรับการกำกับดูแลอีกกิจการ
- 3.1.3.2 ข้อจำกัดด้านบทบาทหน้าที่ (Scope) ซึ่งถือเป็นความท้าทายสำคัญของกรรมการในการระมัดระวังท่าทีของตนไม่ให้ไปก้าวก่าย (ด้วยเข้าใจผิดว่าเป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง) จนเกินขอบเขตของการ “ติดตามดูแล” และกลายเป็นการ “ล้วงลูก” ฝ่ายจัดการแทน เช่น การขอข้อมูล หรือตั้งคำถามในเรื่องปลีกย่อยจนเกินไป (Micromanagement)
- 3.1.4 ด้วยข้อจำกัดต่างๆ ข้างต้น ทำให้แนวคิดที่ว่าด้วยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในระยะหลังมานี้ มิได้มุ่งเน้นที่การผลักดันให้กรรมการ “อุทิศเวลา” ให้องค์กรมากขึ้นเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึงการมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมให้มีความ “ความลุ่มลึก” มากยิ่งขึ้น (ภายใต้เวลาที่มีอยู่) ด้วย
- 3.1.5 การสร้างมุมมองใหม่ในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดังอธิบายข้างต้นนั้น ย่อมส่งผลให้คณะกรรมการสามารถใช้ประโยชน์จากเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ความพยายามดังกล่าวคงมีอาจประสบความสำเร็จได้ หากปราศจากปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ อันได้แก่

- 3.1.5.1 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้น และ “แบบอย่าง” สำคัญให้สมาชิกกรรมการท่านอื่นได้เห็นและปฏิบัติตาม
- 3.1.5.2 คณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีความเชื่อร่วมกัน ตลอดจนเห็นคุณค่าและความสำคัญของ “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ” ว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
- 3.1.5.3 ทำที่และการแสดงออกของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในการยินดีเปิดรับและคอยผลักดันให้ คณะกรรมการเข้ามามีบทบาท ร่วมคิด ร่วมดำเนินการในเรื่องต่างๆ มากขึ้น โดยมีทัศนคติว่า คณะกรรมการเข้ามาช่วยทำให้การตัดสินใจสำคัญต่างๆ ของตนมีความรอบคอบ รัดกุม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (CEO's Partner) มิใช่เป็นการแทรกแซง หรือเบียดบังอำนาจของตนแต่อย่างใด

3.2 กุศโลบายในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

การมีส่วนร่วมของกรรมการเป็นพฤติกรรมที่มีพลวัตในตัวเอง สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรหมั่นสังเกตแนวโน้มของพฤติกรรมเหล่านั้น ตลอดจนแสวงหากุศโลบายต่างๆ เพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการแต่ละท่านอยู่เสมอ โดยกุศโลบายดังกล่าวสามารถจัดให้มีขึ้นได้ตลอดช่วงวาระการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ (Director's Life Cycle) ผ่านการ “สร้างประสบการณ์” ในรูปแบบต่างๆ ให้แก่กรรมการท่านนั้น เริ่มต้นนับแต่วันที่ถูกสรรหาเข้ามา ไปจนกระทั่งหมดวาระการเป็นกรรมการไป (โปรดดูภาคผนวก 4) โดยมีแนวทางสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

3.2.1 การสรรหากรรมการ

- 3.2.1.1 ความมุ่งมั่นตั้งใจของกรรมการที่จะเข้ามาทำหน้าที่เพื่อ “สร้างคุณค่าเพิ่ม” ให้กิจการ (Add Value) กอปรกับ “ความเชื่อ” ในเป้าหมายหลักขององค์กร ถือเป็นคุณสมบัติอันพึงประสงค์ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ ของบุคคลนั้นๆ โดยคุณสมบัติดังกล่าวควรถูกบรรจุเป็นหนึ่งใน “เกณฑ์สำคัญ” สำหรับใช้สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการด้วย
- 3.2.1.2 ก่อนเข้ารับตำแหน่งฯ คณะกรรมการอาจพิจารณาให้มี “กระบวนการสัมภาษณ์” หรือ “ชุดคำถามเชิงลึก” ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้คณะกรรมการสามารถประเมินคุณสมบัติดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเพื่อให้ทราบถึง “ความมุ่งมั่น” หรือ “แรงจูงใจ” (Personal Motivation) ในการเข้ามาเป็นกรรมการของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ ผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยนมุมมอง และทำที่ที่แสดงออกมาในขณะที่ตอบคำถามต่างๆ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นที่ว่าด้วยเรื่องวิสัยทัศน์ / เป้าหมายหลักขององค์กร) ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทัศนคติของบุคคลท่านนั้นสอดคล้องไปกับทิศทางที่กิจการกำลังมุ่งไป

3.2.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ก่อนได้รับการแต่งตั้ง บุคคลผู้ถูกเสนอชื่อเป็นกรรมการ ได้รับการสื่อสารตั้งแต่เริ่มแรกถึง “ความคาดหวัง” ต่างๆ ที่กิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อตนเอง เพื่อให้บุคคลท่านนั้นเข้าใจและเกิดภาพที่ชัดเจนว่าจะสามารถนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีมาช่วยก่อประโยชน์แก่กิจการในแง่มุมใดได้บ้าง และควรแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมของตนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้อย่างไร

3.2.2 การปฐมนิเทศกรรมการ

3.2.2.1 การมีส่วนร่วมของกรรมการเริ่มต้นนับแต่วันแรกของการดำรงตำแหน่ง แต่ก่อนที่จะมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ กรรมการท่านนั้นจำเป็นต้องมี “วิสัยทัศน์ร่วม” ตลอดจน “ความรู้-ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร” อย่างเพียงพอเสียก่อน ดังนั้น การปฐมนิเทศฯ จึงควรเป็นกิจกรรมที่ต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้กรรมการใหม่ได้ทำความคุ้นเคย และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันในหมู่กรรมการได้อย่างราบรื่น ตลอดจนใช้โอกาสนี้ในการเรียนรู้ / ซักถามประเด็นสำคัญ และความท้าทายต่างๆ ที่กิจการเผชิญอยู่

3.2.2.2 ระหว่างการปฐมนิเทศฯ คณะกรรมการพึงสื่อสารความคาดหวัง และแสดงท่าทีให้กรรมการท่านใหม่เห็นว่า คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นในศักยภาพ และยินดีที่ตนเข้าร่วมเป็นสมาชิก (Open, Inclusive, and Welcoming Climate) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและบรรยากาศที่ดี อันส่งผลให้กรรมการท่านใหม่เกิดความมั่นใจ และยินดีเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น

3.2.2.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้สมาชิกกรรมการทุกท่านเข้าร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศฯ เพราะนอกจากจะเป็นการช่วยสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย และช่วยคลายแรงกดดันของกรรมการท่านใหม่แล้ว กิจกรรมดังกล่าวยังช่วยยกระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการปัจจุบัน ทั้งยังถือเป็นโอกาสในการทบทวนองค์ความรู้สำคัญต่างๆ ไปในตัว

หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่” โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย

3.2.3 การประมวลความรับผิดชอบของกรรมการ

3.2.3.1 “ความคาดหวังที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ” ควรถูกกำหนด รวบรวม และถ่ายทอดออกมาอย่างชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร (Statement of Expectation) โดยอาจจัดทำในรูปของกฎบัตร ประมวลจรรยาบรรณ ข้อตกลง หรือพันธสัญญา (Board Agreement / Commitment Policy) ฯลฯ ที่กำหนดให้กรรมการต้องมีการอ่านทบทวน และลงนามใหม่เป็นประจำทุกปี

- 3.2.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกท่าน (ทั้งเก่าและใหม่) ได้รับทราบ เข้าใจ และพร้อมปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับ “พฤติกรรมที่คาดหวัง” เหล่านั้น ทั้งนี้ องค์กรควรสื่อสารความคาดหวังดังกล่าว ตั้งแต่ก่อนที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะตอบรับเป็นกรรมการ เพื่อให้ได้มีเวลาทบทวนให้แน่ใจเสียก่อนว่ามีความยินดี หรือสามารถตอบสนองของความคาดหวังเหล่านั้นได้อย่างบริบูรณ์หรือไม่ เพียงใด
- 3.2.3.3 คณะกรรมการพึงส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านได้มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนด “ความคาดหวัง” ต่างๆ เหล่านั้นด้วย มิใช่เป็นการรับความคาดหวังมาแบบทางเดียว
- หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ” โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย*
- 3.2.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย
- 3.2.4.1 หนึ่งในวิธีที่ช่วยยกระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการ ก็คือการแต่งตั้งกรรมการเข้าไปเป็นสมาชิกใน “คณะกรรมการชุดย่อย” (Committees) ต่างๆ เนื่องจากเป็นการเอื้อโอกาสให้กรรมการท่านนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่ “ลึกและเฉพาะเจาะจง” ยิ่งขึ้น จึงทำให้ต้องเรียนรู้และอุทิศเวลามากขึ้นตามไปด้วย เพื่อกำกับดูแลเรื่องดังกล่าวร่วมกับฝ่ายจัดการอย่างใกล้ชิด อันเป็นไปตามขอบเขตงานของคณะกรรมการชุดย่อยนั้นๆ
- 3.2.4.2 คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในเชิงความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่ผ่านมา กอปรกับความสนใจส่วนบุคคลของกรรมการท่านนั้นเป็นสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการท่านดังกล่าวจะสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างคุณค่าแก่งานของคณะกรรมการชุดย่อยนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งนับเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยดึง “ศักยภาพภายใน” (Untapped Potential) ของกรรมการแต่ละท่านออกมาให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้น
- 3.2.4.3 คณะกรรมการพึงระมัดระวัง และพิจารณามิให้กรรมการแต่ละท่านดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ มากเกินควร (สูงสุดไม่ควรเกิน 2 ชุด) เพราะอาจเป็นการสร้างภาระงานมากเกินไป จนไม่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2.5 การร่วมพัฒนากลยุทธ์องค์กร
- 3.2.5.1 การพัฒนากลยุทธ์องค์กร ถือเป็นขอบข่ายงานที่คณะกรรมการสามารถแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมได้อย่างกว้างขวาง และเป็น “เวทีสำคัญ” ที่เปิดโอกาสให้แต่ละท่านได้อุทิศมุมมอง ความรู้ และประสบการณ์อันหลากหลายเพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่กิจการ

- 3.2.5.2 ประโยชน์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการได้เข้าไปมีส่วนร่วมนับแต่แรกเริ่ม กล่าวคือ ตั้งแต่ “ช่วงพัฒนากลยุทธ์” มิใช่ทำหน้าที่แค่เพียงการรับทราบ เห็นชอบ และอนุมัติแผนกลยุทธ์ ที่ฝ่ายจัดการจัดเตรียมมานำเสนอแบบ “สำเร็จรูป” แล้ว
- 3.2.5.3 การพัฒนากลยุทธ์ควรเป็นกระบวนการประสานความร่วมมือกัน (Collaborative Process) ระหว่างฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ โดยในขณะที่ฝ่ายจัดการรายงานถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน รายละเอียดของกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ คณะกรรมการพึงใช้โอกาสนี้ในการประเมินความสมเหตุสมผลของสมมติฐานของฝ่ายจัดการ (Management Assumption) เสนอมุมมองที่แตกต่าง หยิบยกประเด็นความเสี่ยงที่อาจมองข้ามไป ตลอดจนตั้งคำถามที่ท้าทาย (Probing) เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์นั้นเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีประสิทธิภาพ สอดรับกับบริบททางธุรกิจ และช่วยขับเคลื่อนให้กิจการบรรลุเป้าหมายหลัก (Purpose) ที่กำหนดไว้
- 3.2.5.4 กรรมการพึงหยิบยกประเด็นที่มีความยาก ท้าทาย และแตกต่าง (Bold Strategic Question) ขึ้นมาเพื่อนำไปสู่การอภิปรายร่วมกันในที่ประชุมคณะกรรมการ เช่น
- การตั้งคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์ (ที่ฝ่ายจัดการเสนอ) ล้มเหลว มิใช่แค่เพียงตั้งคำถามถึงผลดี หรือปัจจัยที่จะทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ
 - การตั้งคำถามเกี่ยวกับธุรกิจที่ควรถูกยุบหรือเลิกดำเนินการ เพื่อมิให้องค์กรใหญ่เกินไปจนขาดความคล่องตัว มิใช่แค่เพียงตั้งคำถามถึงธุรกิจใหม่ที่ควรลงทุนเพิ่มเติม
- 3.2.5.5 กรรมการจะสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์องค์กรได้มากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจใน “บริบทของกิจการ” ของกรรมการท่านนั้นๆ ด้วย ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าร่วมอบรม-สัมมนาในหัวข้อที่ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรมหรือแนวโน้มใหม่ๆ การจัดให้กรรมการเข้าพบปะกับผู้บริหาร-พนักงาน เพื่อให้เข้าใจในมุมมองของระดับปฏิบัติการมากขึ้น ฯลฯ
- 3.2.5.6 การพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์นั้นถือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน และแม้คณะกรรมการจะมีได้มีบทบาทโดยตรงในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ แต่ก็ควรมีส่วนร่วมในการติดตามดูแลผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยควรพิจารณาให้การอภิปรายใน “ประเด็นเชิงกลยุทธ์” ต้องถูกบรรจุเป็นวาระหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง
- 3.2.5.7 การติดตามดูแลผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ มิได้จำกัดอยู่แค่เพียงภายในที่ประชุมคณะกรรมการเท่านั้น หากแต่ยังสามารถเกิดขึ้นระหว่างช่วงเดือนที่มีได้จัดการประชุมก็ได้ โดยคณะกรรมการพึงสื่อสารความคาดหวังไปยังฝ่ายจัดการให้รายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยระบุให้ชัดเจนถึงรายการของข้อมูลสารสนเทศ หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำคัญๆ ที่ประสงค์ให้ฝ่ายจัดการนำเสนอ

3.2.6 การสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่และการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

- 3.2.6.1 คณะกรรมการที่มีส่วนร่วมในการสรรหา แต่งตั้ง และกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO Succession Plan) ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง
- 3.2.6.2 นอกจากการติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นระยะๆ และการทบทวนรายชื่อบุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร (อย่างน้อยปีละครั้ง) แล้ว คณะกรรมการอาจเข้าไปมีส่วนร่วมในช่วงพัฒนาแผน สืบทอดตำแหน่งได้ด้วย ผ่านการให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ เช่น
- มุมมองเกี่ยวกับ “ทิศทางการกลยุทธ์” ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ความรู้-ความเชี่ยวชาญของ กรรมการผู้จัดการใหญ่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ดังกล่าวควรเป็นอย่างไร)
 - มุมมองเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมองค์กร” ที่คาดหวัง (กรรมการผู้จัดการใหญ่ควรมีคุณสมบัติ- บุคลิกลักษณะอย่างไร เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่จุดที่คาดหวัง)
- 3.2.6.3 นอกจากการ “พิจารณาศักยภาพ” (Observing Talent) ของบุคลากรที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่ง เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ในอนาคตแล้ว คณะกรรมการยังสามารถช่วย “พัฒนาศักยภาพ” (Cultivating Talent) ของบุคลากรเหล่านั้นได้ด้วย โดยอาจอาศัยจังหวะที่ได้พบปะพูดคุยหรือ ร่วมงานกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เป็นโอกาสในการชักนำบุคคลเหล่านั้นเข้ามาลองเรียนรู้ และสัมผัสประสบการณ์ / มุมมองในระดับกรรมการ โดยมีกรรมการและกรรมการผู้จัดการ ใหญ่ (ท่านปัจจุบัน) คอยเฝ้าสังเกตและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินความสามารถ และความพร้อมของผู้บริหารเหล่านั้นว่าเพียงพอ เหมาะสมต่อการเข้ารับตำแหน่งกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ (ในอนาคต) หรือไม่ อย่างไร
- 3.2.6.4 คณะกรรมการพึงเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เห็นคุณค่าของการสืบทอดตำแหน่ง (Culture of Succession) และทำให้บุคลากรภายในเกิดทัศนคติที่ถูกต้องว่าเรื่องดังกล่าวเป็นวิถีปฏิบัติ “ตามปกติ” ซึ่งควรถูกดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มิใช่แค่เพียงชั่วคราวหรือเมื่อจวนสิ้นสุด วาระของกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยควรดูแลให้มั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ เช่น กระบวนการ สืบทอดตำแหน่ง รายชื่อผู้มีศักยภาพฯ (Talent Pool) หรือแม้แต่แผนการก้าวลงจากตำแหน่ง ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ในอนาคต ฯลฯ ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาหารือร่วมกับกรรมการผู้จัดการ ใหญ่ (ท่านปัจจุบัน) อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการ สืบทอดตำแหน่งและการกำกับดูแลการบริหารบุคลากร” โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย

3.2.7 การเตรียมความพร้อมก่อนการประชุมคณะกรรมการ

- 3.2.7.1 การประชุมคณะกรรมการถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่เปิดโอกาสให้กรรมการแต่ละท่านได้อภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ดังนั้น กิจกรรมดังกล่าวจึงควรถูกบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้อให้กรรมการได้มีส่วนร่วมตัดสินใจ / แสดงความเห็นอย่างเต็มที่
- 3.2.7.2 เนื่องด้วยเวลาที่กรรมการแต่ละท่านสามารถใช้ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันนั้นมีอยู่จำกัด คณะกรรมการจึงควรดูแลให้การประชุมฯ แต่ละครั้งมีความกระชับและตรงประเด็นที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยดูแลให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ มีปริมาณพอควร และถูกนำเสนอส่งล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีเวลาศึกษาข้อมูลต่างๆ ทันท่วงที
- 3.2.7.3 คณะกรรมการพึงสื่อสารความคาดหวังไปยังฝ่ายจัดการถึง “รูปแบบและปริมาณ” ของเอกสารประกอบการประชุมที่กรรมการมองว่าอ่านง่าย เห็นประเด็นชัดเจน ช่วยประหยัดเวลาในการวิเคราะห์ และสนับสนุนการตัดสินใจ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการกำหนดตารางเวลาที่ชัดเจนในการนำเสนอเอกสารต่างๆ แก่คณะกรรมการ
- 3.2.7.4 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการอภิปรายของคณะกรรมการคลาดเคลื่อนหรือไม่ตรงประเด็น คณะกรรมการอาจแนะนำให้ฝ่ายจัดการจัดทำ “ใบปะหน้า” เอกสาร โดยระบุให้ชัดเจนว่า
- มีประเด็นใดบ้างที่ฝ่ายจัดการต้องการนำเสนอ หรือมุ่งเน้นเป็นพิเศษ (Key Points)
 - ประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างไร เป็นกรณีเร่งด่วนหรือไม่
 - ฝ่ายจัดการต้องการให้คณะกรรมการตอบสนองต่อประเด็นนั้นอย่างไร
- วิธีดังกล่าวช่วยให้การอภิปรายระหว่างกรรมการและฝ่ายจัดการตั้งอยู่บนความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้กรรมการสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงจุด
- 3.2.7.5 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการแต่ละท่านได้รับและสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ “เลขานุการบริษัท” เป็นเพียงผู้เดียวที่มีหน้าที่รวบรวม ติดตาม จัดเก็บ และนำเสนอเอกสารต่างๆ เพื่อเสริมสร้างกลไกและช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนในระดับคณะกรรมการ
- 3.2.7.6 ในช่วงการกำหนดวาระการประชุม ประธานกรรมการอาจช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของกรรมการท่านอื่นๆ ด้วยการเปิดโอกาสให้แต่ละท่านเสนอประเด็นที่คิดว่าสำคัญ (ถ้ามี) และควรบรรจุอยู่ในวาระการประชุมที่กำลังจะจัดขึ้น หรือเชิญชวนให้ออกเสียงว่าประเด็นใดบ้างที่ควรหยิบยกขึ้นมาพิจารณาเป็นลำดับแรกๆ

- 3.2.7.7 กรรมการแต่ละท่านพึงเตรียมความพร้อมของตนก่อนเข้าร่วมประชุม อุตริเวลาอย่างเพียงพอ ในการอ่านเอกสารต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ เพื่อที่จะสามารถหยิบยกประเด็นเหล่านั้นมา อภิปรายร่วมกันได้โดยทันที มิต้องเสียเวลาไปกับ “การเกริ่นนำ” หรือ “สรุปย่อ” เพื่อปรับพื้นฐานให้สมาชิกบางท่านที่ลืมอ่านเอกสารหรือมิได้เตรียมตัวมาเพียงพอ

หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการ” โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย

3.2.8 การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ

- 3.2.8.1 การเข้าร่วมประชุมฯ มิได้มีความหมายแค่เพียง “การปรากฏตัว” (Physically Present) ในที่ประชุมเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ (Mentally Present) ปฏิบัติหน้าที่ พร้อมรับฟังมุมมองที่แตกต่าง และให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการด้วย

- 3.2.8.2 การเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และความเอาใจใส่ต่อความเป็นไปของกิจการ (Emotional Attachment) ของกรรมการท่านนั้น พฤติกรรมดังกล่าวยังช่วยลดปัญหาองค์ประชุม (Quorum) ไม่ครบ ที่ส่งผลให้คณะกรรมการไม่สามารถพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างทัน่วงที ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว คณะกรรมการอาจกำหนดนโยบายให้มี “อัตราขั้นต่ำ” ของจำนวนการประชุมที่กรรมการต้องเข้าในรอบปี เช่น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 เป็นต้น

- 3.2.8.3 ประธานกรรมการพึงสอดส่องดูแล ในกรณีที่กรรมการท่านใดขาดการประชุมติดต่อกันหลายครั้ง หรือขาดการประชุมกะทันหันโดยมิได้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า หรือเข้าร่วมการประชุมน้อยกว่าอัตราขั้นต่ำที่กำหนด โดยควรแสวงหาโอกาสพบปะพูดคุยกับกรรมการท่านนั้น (เป็นการส่วนตัว) เพื่อย้ำเตือน ตลอดจนไต่ถามถึงสาเหตุ หรืออุปสรรคที่กรรมการท่านนั้นอาจเผชิญอยู่ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับประธานกรรมการ” โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย

3.2.9 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

- 3.2.9.1 คณะกรรมการไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยตรงไปเสียทุกท่าน การมีบุคคลภายนอกอุตสาหกรรมร่วมเป็นสมาชิก ก็สามารถแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมที่เป็นประโยชน์ด้วยการให้มุมมองที่แตกต่างหรือตรงกันข้าม ซึ่งคนในอุตสาหกรรมอาจมิได้ตระหนักถึง ส่งผลให้การพิจารณา-ตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ของคณะกรรมการ ครอบคลุมมิติรอบด้าน และมีความลุ่มลึกยิ่งขึ้น

- 3.2.9.2 ในกรณีที่กรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม คณะกรรมการ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประธานกรรมการ) ฟังสอดส่องและระมัดระวังมิให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้กรรมการ (ส่วนน้อย) ที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ รู้สึกลำบากใจหรือขาดความมั่นใจในทรศนะของตน จนกระทั่งไม่กล้าเข้าไปมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
- 3.2.9.3 กรรมการทุกท่านต้องร่วมกันเสริมสร้างบรรยากาศในการประชุมที่ผ่อนคลาย อันส่งผลให้กรรมการ รู้สึกสะดวกใจและกล้าแสดงความคิดเห็น โดยอาจนำกลไกบางอย่างเข้ามาช่วย เช่น การจัดทำมีกติการ่วมกัน (Ground Rules) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ “พึงกระทำ” (เช่น การตั้งคำถามที่ท้าทาย การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา ฯลฯ) และ “พึงหลีกเลี่ยง” ในที่ประชุม (เช่น การนำประเด็นส่วนบุคคลเข้ามาอภิปราย ฯลฯ)
- 3.2.9.4 ประธานกรรมการพึงดูแลให้มั่นใจว่า ความคิดเห็นของกรรมการทุกท่านถูกรับฟัง (โดยเฉพาะท่านที่มีความเห็นต่าง) ในบางกรณี อาจมีการแบ่งกรรมการออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อแยกกันไปหารือในประเด็นที่ซับซ้อน แล้วจึงหยิบยกผลการหารือนั้นขึ้นมาอภิปรายในที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง โดยเมื่อกลุ่มหนึ่งนำเสนอความคิดเห็น กลุ่มอื่นๆ ฟังตั้งข้อสังเกต / คำถามที่ท้าทาย เพื่อประเมินความสมเหตุสมผลของแนวคิดนั้นๆ วิธีนี้ช่วยให้กรรมการบางท่านที่อาจไม่สะดวกใจแสดงทรศนะของตนอย่างตรงไปตรงมาในที่ประชุมใหญ่ได้มีส่วนร่วม และกล้าแสดงความคิดเห็นของตน (ผ่านการประชุมกลุ่มย่อย) มากยิ่งขึ้น
- 3.2.9.5 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าเวลาที่ใช้ในการประชุมแต่ละครั้งถูกบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสัดส่วนเวลาสำหรับให้กรรมการได้ร่วมกันอภิปรายและแสดงความคิดเห็น (Board Discussion) ภายหลังจากนำเสนอรายงานต่างๆ ของฝ่ายจัดการ (Management Presentation) ได้ถูกจัดสรรอย่างเหมาะสม เพียงพอ
- 3.2.9.6 ระหว่างการประชุมฯ คณะกรรมการพึงระมัดระวังมิให้เวลาที่อุทิศให้กับ “เรื่องในอดีต” (เช่น การติดตามผลประกอบการ หรือความคืบหน้าของโครงการต่างๆ ฯลฯ) มากเกินควร จนไม่มีเวลาให้กับการอภิปราย “เรื่องในอนาคต” (เช่น กลยุทธ์องค์กร แนวโน้มใหม่ๆ ที่อาจกระทบต่อกิจการ ฯลฯ) อย่างเพียงพอ
- 3.2.9.7 เมื่อถึงวาระที่ต้องพิจารณาผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ หากคณะกรรมการพบว่ารายงานบรรจุข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการพิจารณาหรือตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ คณะกรรมการพึงชี้แจงให้ฝ่ายจัดการทราบ พร้อมร้องขอข้อมูลต่างๆ เพิ่มเติมโดยไม่ลังเล
- 3.2.9.8 เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมแต่ละครั้ง คณะกรรมการอาจขอให้เลขาธิการบริษัทช่วยสำรวจความคิดเห็นของกรรมการแต่ละท่านเกี่ยวกับกระบวนการ / รูปแบบการประชุมที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่หรือไม่ อย่างไร แล้วจึงประมวลผลหาข้อสรุป เพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3.2.10 การติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

- 3.2.10.1 ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการด้วยกัน และความรู้สึกของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกรรมการ ทำให้กรรมการกล้าแสดงบทบาทของตน และสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมามากขึ้น
- 3.2.10.2 คณะกรรมการอาจพิจารณาให้มีการจัดกิจกรรมทางสังคม (อย่างไม่เป็นทางการ) เพื่อให้กรรมการได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น เช่น การจัดประชุมคณะกรรมการนอกสถานที่ (Board Retreat) เป็นประจำทุกปี เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ นอกจากช่วยกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นแล้ว ยังถือเป็นโอกาสดีที่กรรมการจะได้แลกเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้สึก และมุมมองระหว่างกัน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจในบุคลิกภาพและอุปนิสัยของกรรมการท่านนั้นๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยลดโอกาสเกิดความบาดหมาง / ชัดแย้งระหว่างการประชุมคณะกรรมการ (Boardroom Dispute) ในอนาคต
- 3.2.10.3 ช่วงเดือนที่เว้นว่างจากการประชุมฯ เป็นอีกหนึ่งช่วงเวลาสำคัญที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) สามารถใช้เป็นโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการได้ โดยการพบปะพูดคุย หรือ หรือขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งนอกจากจะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด และแรงกดดันระหว่างกรรมการกับฝ่ายจัดการได้ในระดับหนึ่งแล้ว ยังช่วยสร้างความสม่ำเสมอของการติดต่อสื่อสาร ทำให้คณะกรรมการได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปของกิจการอย่างต่อเนื่อง ลดแนวโน้มที่ฝ่ายจัดการจะนำเสนอประเด็นที่กรรมการไม่เคยทราบมาก่อน (Surprise) ในที่ประชุมฯ ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจในเรื่องนั้นไม่เป็นไปอย่างทันที่
- 3.2.10.4 การมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากทำให้เกิดความไว้วางใจกันมากยิ่งขึ้นระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการแล้ว ยังเป็นโอกาสให้กรรมการได้สังเกตพฤติกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ไปในตัว
- 3.2.10.5 คณะกรรมการอาจใช้โอกาสเดียวกันนี้ไต่ถามถึงอุปสรรคหรือความยากลำบากต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ฝ่ายจัดการตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เพื่อประเมินว่าคณะกรรมการจะสามารถเข้าไปช่วยเหลือ-สนับสนุนอย่างไรได้บ้าง

TIPS for BOARDS: การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับคณะกรรมการ

- “การสื่อสาร” ควรเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (No Surprises)
- กรรมการแต่ละท่านอาจมีความสะดวกในการรับข้อมูลสารสนเทศของกิจการผ่าน “ช่องทาง” ที่แตกต่างกัน ...แต่ “ข้อมูล” ที่กรรมการแต่ละท่านสมควรได้รับควรเป็นข้อมูลเดียวกัน
- ในช่วงเดือนที่ไม่มีการประชุม... ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่กรรมการได้รับจากฝ่ายจัดการควรมีวัตถุประสงค์เพื่อ “แจ้งให้ทราบ” เท่านั้น มิใช่เพื่อโน้มน้าวให้กรรมการเกิดความคิดไปในทางเดียวกัน ด้วยหวังให้เกิด “ฉันทามติ” (Consensus) อย่างรวดเร็วในที่ประชุมฯ
- ประเด็นที่เป็นความลับหรือละเอียดอ่อน (Confidential or Sensitive Matters) ต้องถูกสื่อสารอย่างระมัดระวัง โดยอาจใช้วิธีเข้าหาหรือเป็นการส่วนบุคคล

3.2.11 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญต่างๆ ขององค์กร และการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3.2.11.1 คณะกรรมการควรแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่กิจการจัดขึ้น เช่น กิจกรรมพบปะนักลงทุน (Investor Day) การเยี่ยมชมกิจการของคู่ค้า / พันธมิตร การประชุมพนักงานทุกระดับ (Town Hall) ฯลฯ เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะการประกอบธุรกิจ และมุมมองในระดับปฏิบัติการมากขึ้น การปรากฏตัวของกรรมการในกิจกรรมเหล่านี้ นอกจากจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรแล้ว ยังเปิดโอกาสให้กรรมการได้เข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านอีกด้วย
- 3.2.11.2 คณะกรรมการอาจผลักดันให้กรรมการแต่ละท่านมุ่งเน้นการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ “นอกเหนือความเชี่ยวชาญของตน” เป็นพิเศษ เพื่อเปิดโลกทัศน์และเสริมสร้างมุมมอง “อีกด้านหนึ่ง” ที่ตนเองไม่ได้คำนึงถึงมาก่อน อันส่งผลให้กรรมการท่านนั้นมีความเข้าใจในบริบทองค์กรได้ ลุ่มลึกและรอบด้านยิ่งขึ้น
- 3.2.11.3 คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการเข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมหรือโครงการพิเศษบางอย่างกับฝ่ายจัดการก็ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่กิจการจะมีการลงทุนครั้งใหญ่ในระบบความมั่นคงและปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security System) คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้าไปเป็นสมาชิกในคณะทำงานด้วยวิธีเช่นนี้ มิได้มีวัตถุประสงค์ให้กรรมการเข้าไปแทรกแซงอำนาจการตัดสินใจของฝ่ายจัดการแต่อย่างใด หากแต่เพื่อให้กรรมการท่านนั้นได้ใช้ความรู้-ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ ในฐานะผู้ให้คำปรึกษา สะท้อนมุมมองที่แตกต่าง และชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของฝ่ายจัดการท่านนั้น
- 3.2.11.4 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการจัดสรรเวลาสำหรับลงพื้นที่เยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานต่างๆ (Site Visit) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร / เจ้าหน้าที่ส่วนงานต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยอาจกำหนดเป็นนโยบายให้กรรมการทุกท่านต้องดำเนินการอย่างน้อยปีละครั้ง กิจกรรมดังกล่าวยังอาจช่วยให้กรรมการพบ “จุดบอด” (Blind Spot) บางประการที่ไม่เคยทราบมาก่อนจากข้อมูลที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ

3.2.12 การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง

3.2.12.1 คณะกรรมการพึงมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล อย่างน้อยปีละครั้ง โดยควรดูแลให้กระบวนการประเมินฯ ดังกล่าวเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม และตรงไปตรงมา

3.2.12.2 คณะกรรมการควรดูแลให้เกณฑ์ / ประเด็นที่ใช้ในการประเมินฯ ช่วยยกมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการในระดับที่เหนือกว่าข้อกำหนด (Beyond Compliance) และสะท้อนถึงระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ตลอดจนการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ฝ่ายจัดการด้วย ตัวอย่างเช่น

- ความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก / เป้าหมายระยะยาวของกิจการ และการตระหนักถึงความคาดหวังต่างๆ ที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะกรรมการ
- การอุทิศเวลาอย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการประชุม
- การร่วมกับฝ่ายจัดการในการดำเนินงานเรื่องสำคัญๆ เช่น การพัฒนากลยุทธ์องค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฯลฯ
- การเปิดโอกาสให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ฝ่ายจัดการสามารถเข้าพบเพื่อหารือหรือขอคำปรึกษาได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

3.2.12.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่ากระบวนการประเมินฯ เปิดโอกาสให้กรรมการแต่ละท่านได้รับทราบผลประเมินที่ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน ช้อบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน โดยหากประเมินแล้วว่าระดับของการมีส่วนร่วมของกรรมการท่านหนึ่งท่านใดในช่วงปีที่ผ่านมา “ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ” หรือสามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ คณะกรรมการควรร่วมหารือเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยอาจผนวกไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนส่งเสริมศักยภาพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของกรรมการก็ได้

หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนากรรมการ” โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในลักษณะต่างๆ

1. **การมีส่วนร่วมในเชิงความคิด (ร่วมวิเคราะห์)** คือ การที่คณะกรรมการอุทิศเวลาอย่างเพียงพอในการศึกษาทำความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ เพื่อเตรียมพร้อมก่อนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ทำให้กรรมการสามารถหยิบยกมาใช้เป็นประเด็นในการอภิปราย ตั้งคำถาม และแสวงหาข้อตกลง / ทางออกร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในลักษณะนี้ถือเป็นรูปแบบที่พบบ่อย และเห็นได้เด่นชัดที่สุด
2. **การมีส่วนร่วมในเชิงกำกับ (ร่วมติดตามดูแล)** คือ การที่คณะกรรมการอุทิศเวลาในการติดตามความคืบหน้า และผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการผ่านข้อมูล / ตัวชี้วัด (Metrics) ต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานดังกล่าวได้รับการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. **การมีส่วนร่วมในเชิงกลยุทธ์ (ร่วมวางแผน)** คือ การที่คณะกรรมการอุทิศเวลาร่วมกันกับฝ่ายจัดการเพื่อแสวงหาโอกาส / ช่องทางการเติบโตทางธุรกิจในอนาคต และพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่จุดนั้น การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้จึงมุ่งเน้นการมองไปในอนาคต (Future-Oriented) ซึ่งต่างจาก “การมีส่วนร่วมในเชิงกำกับ” ที่มุ่งเน้นการมองย้อนกลับไปในอดีต (Future-Oriented)
4. **การมีส่วนร่วมในเชิงปฏิบัติ (ร่วมกระทำ)** คือ การที่คณะกรรมการได้อุทิศเวลาในการลงมือกระทำกิจกรรมบางอย่างด้วยตนเอง เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญต่างๆ ขององค์กร การเป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าพบ-หารือกับบุคคล / หน่วยงานภายนอกต่างๆ ตลอดจนการปรากฏตัวร่วมกับฝ่ายจัดการในการคลี่คลายเหตุการณ์วิกฤต (Crisis) ต่างๆ เป็นต้น

ภาคผนวก 2 ประเด็นที่พึงพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมาการ

1. ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

- 1.1 การที่กรรมการขาดการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม-เพียงพอในการดำเนินงานต่างๆ อาจไม่ได้เกิดจากองค์กรมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของกรรมการ “มากเกินไป” (จนทำให้ตอบสนองต่อความคาดหวังนั้นไม่ไหว จึงไม่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่) เสมอไป หากแต่อาจเกิดจากการที่ความคาดหวังมี “น้อยเกินไป” หรือไม่ชัดเจนจนกรรมการขาดความตื่นตัว หรือแรงผลักดันในการปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลอย่างเต็มศักยภาพ

MYTH 1: “คณะกรรมการมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบซึ่งถูกคาดหวังจากภาคส่วนต่างๆ มากพออยู่แล้ว...จึงไม่ควรกำหนดความคาดหวังอื่นใดเพิ่มอีก”

- 1.2 คณะกรรมการจึงควรพิจารณาทบทวนถึง “ความคาดหวัง” ต่อบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของตน ร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (เช่น ฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ฯลฯ) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และเพื่อให้คณะกรรมการเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังนั้นๆ ได้อย่างสมบูรณ์

2. การแสดงออกและท่าทีของคณะกรรมการ

- 2.1 ในบางกรณี ทั้งๆ ที่องค์กรมีคณะกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว แต่กรรมการบางท่านกลับไม่ได้มีส่วนร่วมหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร จนอาจเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนไปว่า กรรมการท่านนั้นไม่ทุ่มเท หรือไม่เต็มใจทำหน้าที่เพื่อองค์กร

แท้จริงแล้ว การที่กรรมการบางท่านไม่ได้มีบทบาทเท่าที่ควร อาจมีได้มีสาเหตุมาจากการขาดความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสร้างประโยชน์เพื่อองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากการที่กรรมการท่านนั้นรู้สึกลังเล หรือไม่แน่ใจว่าตนควรจะแสดงบทบาทเมื่อใด แสดงบทบาทกับใคร และแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะเหมาะสม

MYTH 2: “ถ้าองค์กรได้คณะกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว... ท่านเหล่านั้นย่อมให้ข้อเสนอแนะหรือแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยไม่ต้องเอ่ยถามหรือร้องขอ”

- 2.2 กรณีดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้บางท่านรู้สึกว่าคุณเองมีได้คุณทศความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะกรรมการ และพลาดโอกาสในการร่วมสร้างความเจริญเติบโตในระยะยาวให้แก่กิจการไปอย่างน่าเสียดาย

ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรร่วมกันทบทวนกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (Board Process) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาว่ากระบวนการฯ ดังกล่าวที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนั้น มีกลไกที่เหมาะสมส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงบทบาทของกรรมการ และช่วยดึงศักยภาพของแต่ละท่านมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้วหรือยัง

3. อัตราการหมุนเวียน (เข้า-ออก) ของกรรมการ

- 3.1 บางครั้ง การที่คณะกรรมการไม่มีอัตราการหมุนเวียนของกรรมการเลยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา (หรือมี แต่อยู่ในระดับต่ำมาก) อาจมีได้มีสาเหตุมาจากการที่สมาชิกแต่ละท่านมีความผูกพันทางใจ หรือมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรเสมอไป

แท้จริงแล้ว “การอยู่นาน” ของกรรมการท่านนั้นๆ อาจเกิดจากเงื่อนไขทางกฎหมายหรือความจำเป็นบางประการ เช่น กลุ่มกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งเดิมมาหลายวาระ เนื่องจากองค์กรยังไม่สามารถสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งแทนได้ ในขณะที่กรรมการกลุ่มดังกล่าวเริ่มรู้สึกขาดความเป็นอิสระ เนื่องจากมีความสนิทสนมกับฝ่ายจัดการมาเป็นเวลานาน ทำให้ไม่สามารถแสดงความคิดเห็น หรือข้อโต้แย้งได้อย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

MYTH 3: “ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา... คณะกรรมการมีอัตราการหมุนเวียน (เข้า-ออก) ของกรรมการอยู่ในระดับต่ำมาก จึงเข้าใจได้ว่า สมาชิกกรรมการแต่ละท่านล้วนมีความผูกพันทางใจ และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ”

- 3.2 ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรร่วมกันทบทวน พิจารณา และควบคุมให้อัตราการหมุนเวียน (เข้า-ออก) ของกรรมการอยู่ในระดับที่เหมาะสม มิให้น้อยเกินไปจนขาดพลวัตในการปฏิบัติหน้าที่ หรือมากเกินไปจนกระทบเสถียรภาพในเชิงของนโยบาย โดยอาจกำหนดให้มีเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน เช่น ในทุกๆ X ปี จะต้องมีการกรรมการท่านใหม่ถูกสรรหาเข้ามาอย่างน้อย X คน เป็นต้น

ภาคผนวก 3 ลักษณะบ่งชี้ของคณะกรรมการที่ขาดการมีส่วนร่วม (Disengaged Board)

1. ขาดความใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ หรือสิ่งงานที่ได้รับมอบหมาย จนทำให้การดำเนินงานนั้นๆ เกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
2. ขาดการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ กล่าวคือ ไม่ศึกษา ทำความเข้าใจ หรืออ่านเอกสารประกอบการประชุมต่างๆ มาล่วงหน้า ส่งผลให้กรรมการท่านนั้นไม่สามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม หรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ได้
3. ขาดประชุมคณะกรรมการ / คณะกรรมการชด้อย่อยอยู่บ่อยครั้ง หรือเข้าร่วมประชุมไม่ตรงเวลา หรือไม่สามารถอยู่ร่วมประชุมได้ตั้งแต่ต้นจนจบ
4. ขาดความกระตือรือร้น (Passive) โดยมักมีท่าทีนิ่งเฉย ไม่แสดงความคิดเห็นหรือตั้งข้อสังเกตใดๆ ทำให้การอภิปรายในที่ประชุมขาดพลวัต และไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร
5. ขาดการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ-ต่อเนื่องระหว่างสมาชิกกรรมการด้วยกัน หรือไม่มีความพยายามที่จะเข้าถึงข้อมูลเพื่อติดตามความคืบหน้าใดๆ จากกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ฝ่ายจัดการ ในช่วงเดือนที่ไม่มีการประชุม (ระยะเวลาระหว่างการประชุมแต่ละครั้ง)
6. พยายามปฏิเสธ หลีกเลี่ยง หรือไม่จัดสรรเวลาเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญๆ ขององค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้พลาดโอกาสในการช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรแล้ว ยังทำให้พลาดโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อีกด้วย
7. มีความเชื่อมั่นว่า กรรมการผู้จัดการใหญ่ที่สรรหามา นั้นมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง (Right CEO) จึงวางใจ มีความคิดคล้ายตาม และปล่อยให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ท่านดังกล่าวบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระเกินควร จนละเลยกิจกรรมการติดตาม ตรวจสอบในเชิงรุก และขาดการตั้งข้อสังเกตในประเด็นต่างๆ อย่างรอบคอบ
8. มีอัตราการหมุนเวียนของกรรมการ (Board Turnover) สูงเกินควร อันส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและเสถียรภาพของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร

ภาคผนวก 4 แนวทางเสริมสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องสำหรับอดีตกรรมการ

การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับอดีตกรรมการ

- ตลอดวาระของการดำรงตำแหน่ง กรรมการบางท่านอาจได้แสดงออกจนเป็นที่ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่น เสียสละ และการอุทิศตนเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่กิจการ เมื่อถึงคราวที่วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการท่านนั้นสิ้นสุดลง ย่อมเป็นธรรมดาที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกเสียดายในภูมิความรู้ (Wisdom) อันมีคุณค่ายิ่ง ตลอดจนความชำนาญที่กิจการต้องสูญเสียไปพร้อมกับตัวบุคคล ทำให้คณะกรรมการพยายามมองหาวิธีการต่างๆ เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับอดีตกรรมการท่านนั้นต่อไป
- ด้วยเหตุผลข้างต้น คณะกรรมการของบางกิจการจึงอาจเทียบเชิญให้อดีตกรรมการท่านดังกล่าวดำรงตำแหน่งอื่นๆ (เช่น ที่ปรึกษา) แทน หรืออาจมอบ “สถานะพิเศษ” ให้ เช่น “ประธานกรรมการ / กรรมการกิตติมศักดิ์” (Chairman / Director Emeritus) หรือ “ประธานกรรมการ / กรรมการกิตติมศักดิ์” (Honorary Chairman / Director) แล้วแต่กรณี เพื่อเชิดชูเกียรติในฐานะต้นแบบอันน่ายกย่องของคณะกรรมการ
- อย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แนะหรือส่งเสริมให้คณะกรรมการเห็นถึงความจำเป็น หรือควรดำเนินการ (ตามแนวทางข้างต้น) กับอดีตกรรมการของบริษัทแต่อย่างใด หากแต่เพียงมุ่งหวังให้คณะกรรมการมี “หลักการ” ที่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ เมื่อถึงคราวหรือมีเหตุอันสมควรที่จะต้องดำเนินการดังกล่าวกับอดีตกรรมการท่านนั้น

การแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมของอดีตกรรมการ

- คณะกรรมการพึงสื่อสารให้อดีตกรรมการที่ได้รับ “สถานะพิเศษ” ดังกล่าวรับทราบอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทหน้าที่ และขอบเขตการมีส่วนร่วมในงานด้านต่างๆ ของกิจการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน อันส่งผลให้อดีตกรรมการท่านนั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมั่นใจ
- อดีตกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ มักถูกคาดหวังให้แสดงบทบาทต่างๆ เช่น เป็นตัวแทนเข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคมต่างๆ (Ambassador) เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ (Advisor) เป็นพี่เลี้ยงให้กับกรรมการรุ่นใหม่ (Mentor) เป็นต้น
- คณะกรรมการสามารถเชิญอดีตกรรมการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการได้ โดยอาจเป็นการเชิญให้เข้าร่วมประชุมในบางวาระ หรือตลอดการประชุมเลยก็ได้ อย่างไรก็ตาม การเข้าร่วมประชุมไม่ควรถูกกำหนดให้เป็น “หน้าที่ประจำ” ของสมาชิกกิตติมศักดิ์ กล่าวคือ คณะกรรมการควรพิจารณาว่ามีวาระการประชุมใดที่จำเป็น หรือควรเชิญอดีตกรรมการเข้าร่วมบ้าง แล้วจึงเทียบเชิญแบบเฉพาะเจาะจงเป็นกรณีๆ ไป ตามความเหมาะสม

- ในกรณีที่มีการเชิญอดีตรกรรมการเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการพึงยึดถือในหลักการที่ถูกต้องว่า แม้อดีตรกรรมการจะมีสถานะเป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ แต่ก็ไม่ได้ถูกนับรวมเป็นหนึ่งใน “องค์ประชุม” (Quorum) ทั้งยังไม่มีสิทธิ์ “ออกเสียง” (Voting Privileges) เพื่อตัดสินใจในเรื่องต่างๆ แต่อย่างไรก็ดี คงไว้เพียงบทบาทในการแสดงมุมมองและให้คำปรึกษา (Non-voting Consultative Capacity) ตามสมควรเท่านั้น

วิธีบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของอดีตรกรรมการ

- คณะกรรมการควรจัดให้มี “แนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร” เกี่ยวกับการมอบสถานะสมาชิกกิตติมศักดิ์แก่กรรมการตลอดจนระบุความคาดหวังในการแสดงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของกรรมการผู้นั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้การมีส่วนร่วมของอดีตรกรรมการอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม และไม่ไปแทรกแซงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดปัจจุบัน
- การมอบสถานะสมาชิกกิตติมศักดิ์ฯ ควรถูกพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป โดยพึงสงวนไว้ให้กับกรรมการที่สร้างคุณูปการอันน่าเชื่อถือให้กับองค์กรเป็นหลัก มิใช่กำหนดให้เป็นสถานะที่ได้รับโดยอัตโนมัติ (Automatically Conferred) ภายหลังจากสิ้นสุดวาระหรือเมื่อเกษียณอายุ โดยคณะกรรมการควรจัดให้มีเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติ ตลอดจนกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมต่อการรับตำแหน่งดังกล่าว
- คณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อย (ถ้ามี) เช่น คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) หรือคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Committee) ช่วยกลั่นกรองความเหมาะสมในเชิงคุณสมบัติของอดีตรกรรมการท่านนั้นๆ ในเบื้องต้น แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาต่อไป
- คณะกรรมการ (มิใช่เพียงประธานกรรมการ) มีหน้าที่ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าจะมอบสถานะสมาชิกกิตติมศักดิ์ให้แก่อดีตรกรรมการท่านนั้นหรือไม่ โดยอำนาจในการแต่งตั้งและถอดถอนสถานะสมาชิกกิตติมศักดิ์พึงเป็นสิทธิ์ขาดของคณะกรรมการแต่เพียงผู้เดียว
- คณะกรรมการควรหลีกเลี่ยงการกำหนดให้สถานะสมาชิกกิตติมศักดิ์เป็นตำแหน่งที่ได้รับอย่างถาวร (Lifetime Appointment) หากแต่ควรกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจน โดยเปิดช่องให้กลับเข้ามาดำรงตำแหน่งซ้ำอีกวาระหนึ่งได้ตามความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

1. 7 Rules of Board Engagement, BoardEffect, 2016
 2. Best-Practice Guidelines for the Continuing Engagement of Former Board Members, Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2019
 3. Board Engagement Playbook: 7 Tenets for Success, Boardable Board Management Software, Inc., 2019
 4. Board Engagement: Is 'Give, Get or Get Off' Really the Best Strategy?, Association for Healthcare Philanthropy, 2019
 5. Building A High-Impact Board – 5 Rules for Board Engagement, Diligent Corporation, 2018
 6. Building Better Boards, Harvard Business Review, 2004
 7. Changing the nature of board engagement, McKinsey & Company, 2015
 8. Defining Board Engagement, Mollard Consulting, 2020
 9. Ensuring Board Engagement, SobelCo, 2021
 10. Facilitating the Board's Engagement in Strategy, KPMG Board Leadership Centre, 2019
 11. From Compliance to Curiosity: Governing for the Future, Wonkhe, 2019
 12. How to Achieve Board Excellence? Here's a Guide to Engaging Your Board, FlevyPro, 2019
 13. How to Boost Board Engagement and Create an Energized Team, Boardable Board Management Software, Inc., 2021
 14. How to Define Board Engagement, BoardEffect, 2019
 15. Increasing Board Engagement: Good Governance, Nelson Strategic Consulting, 2014
 16. Is Your Board Truly Engaged?, Private Company Director
 17. Maximizing Board Engagement & Effectiveness: Stop Guessing and Start Addressing the Needs of Your Board, Streamlink Software and The Axelson Center for Nonprofit Management, 2013
 18. Seven steps to a more strategic board: What CEOs need to know, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2019
 19. The Call for Curiosity: Cultivating Inquisitive Leadership, CEO Insights, Egon Zehnder
 20. The Critical Mindset of the Board Member, CU Management, 2019
-

21. The Path to Becoming an Engaged Board, Board Forward (July/August 2014 Edition), SmithBucklin, 2014
 22. Tips to Building an Engaged Board, Campbell & Company, 2014
 23. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560
-



Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok
10210, Thailand



Phone : (66) 2955 1155



Fax: (66) 2955 1156 - 57



www.thai-iod.com