กรรมการอิสระ สู่การเป็นกรรมการอาชีพ

From Independent Directors to Professional Directors

โดย คุณเบญญาดา กำลังเสือ I Mrs. Benyada Kumlungsua
ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยอาวุโส I Senior CG Specialist, Thai IOD

ความสำคัญของกรรมการอิสระ

จากประเด็นปัญหาการขาดการกำกับดูแลกิจการที่บริษัทหลายๆ แห่งทั่วโลกกระทำกันอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการตกแต่งบัญชีของ Enron, Worldcom การคอร์รัปชั่นของ Siemens, Walmart การปกปิดข้อมูลของ Tepco, Volkswagen และอื่นๆ อีกมากมาย หรือแม้แต่บริษัทในประเทศไทยเองที่เริ่มปรากฏออกมาให้เห็นเป็นข่าวอื้อฉาวในช่วงหลังๆ มานี้ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็เป็นเพราะการมีพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์พวกพ้องและระบบการใช้อำนาจ ทำให้การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขาดการตรวจสอบ ขาดความโปร่งใส และขาดการพิจารณาโดยใช้เหตุผลที่เพียงพอ ซึ่งนำไปสู่การสูญเสียทรัพยากร และอาจจบลงด้วยการสร้างปัญหาอื่นตามมาดังที่เกิดขึ้นกับบริษัทที่ขาดการกำกับดูแลกิจการจำนวนมาก

คำถามก็คือ ถึงเวลาแล้วหรือยังที่บริษัทควรจะเริ่มพิจารณาเกี่ยวกับกรรมการอิสระอย่างเป็นจริงเป็นจังเสียที แทนที่จะแต่งตั้งพวกพ้องของเจ้าของมานั่งเป็นกรรมการในบริษัท แนวคิดเกี่ยวกับกรรมการอิสระเกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้ว เพียงแต่ในอดีตการนำคนนอกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับเจ้าของเข้ามานั่งเป็นกรรมการเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยได้รับการยอมรับมากเท่าไหร่นัก แต่เมื่อเวลาผ่านไป การดำเนินธุรกิจมีความยากมากขึ้น ธุรกิจมีการเปลี่ยนมือมาสู่เจ้าของรุ่นใหม่ ที่ไม่ยึดติดกับระบบอุปถัมภ์แต่คุ้นเคยกับการทำงานที่เป็นระบบแบบมืออาชีพมากกว่า จึงมีความต้องการกรรมการอิสระที่มีความสามารถเข้ามานั่งอยู่ในคณะกรรมการเพื่อช่วยเหลือบริษัท และเมื่อกฎหมายมีการกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการอิสระเป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 1 ใน 3 ของคณะกรรมการ รวมถึงมีหน่วยงานหลายๆฝ่ายช่วยกันส่งเสริมเกี่ยวกับกรรมการอิสระอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้กรรมการอิสระกลายเป็นที่ต้องการในวงกว้างมากขึ้น

แหล่งที่มาของกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระคืออะไร ตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ระบุเอาไว้ว่า กรรมการอิสระ คือ กรรมการบริษัทที่มีความเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นใหญ่ หรือกลุ่มของผู้ถือหุ้นใหญ่ หรือผู้บริหารของบริษัทนั้น ดังนั้น เมื่อพิจารณากรรมการอิสระที่มีอยู่ในปัจจุบันตามความหมายดังกล่าวข้างต้น จะพบว่าส่วนใหญ่มาจาก 4 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงในระดับ midcareer บุคคลกลุ่มนี้ได้รับการพิจารณาเป็นกรรมการเพราะประสบการณ์ที่พวกเขามี โดยอาจจะเป็นประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทธุรกิจใหม่ๆ เป็นต้น แต่เมื่อเข้ามาเป็นกรรมการแล้ว บริษัทมักจะต้องการความรู้และประสบการณ์ของพวกเขาในเชิงที่ปรึกษาหรือให้คำแนะนำมากกว่าที่จะเป็นในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ กรรมการอิสระกลุ่มนี้มักจะมีประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งการเป็นผู้บริหารระดับสูงมากกว่า

20 ปี อย่างไรก็ตาม เนื่องจากพวกเขายังไม่มีความเป็นอิสระทางการเงินมากนัก เรื่องค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่พวกเขาพิจารณา ดังนั้น กรรมการกลุ่มนี้จึงจะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 5 หรือ 6 แห่งเพื่อให้ครอบคลุมกับเวลาการทำงานทั้งหมดของพวกเขา รวมถึงให้เพียงพอกับความจำเป็นทางการเงิน

2. ผู้บริหารในระดับที่สูงกว่าแบบแรก เนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้มักจะมีประสบการณ์ในการทำงานและเป็นผู้บริหารมากว่า 30 ปี จึงทำให้พวกเขามีอิสระทางการเงินมากเพียงพอ พวกเขาจึงเลือกที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเพียงแค่ 3-4 แห่งเท่านั้น ซึ่งการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทก็เป็นไปเพื่อการเริ่มต้นก้าวเข้าสู่การเกษียณอายุงานและการปูทางไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางอาชีพในอนาคต

3. หุ้นส่วนหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เช่น นักกฎหมาย นักบัญชี หรือที่ปรึกษา บุคคลกลุ่มนี้มักจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบหรือการควบคุมภายในมากว่า30 ปี ถึงแม้ประสบการณ์ในการทำงานของพวกเขาจะไม่กว้างเท่ากับผู้บริหารระดับสูง แต่ก็เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเป็นหนึ่งในกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งสามารถเข้าไปนั่งอยู่ในคณะกรรมการบริษัทได้มากถึง 3-4 แห่งขึ้นไป

4. ผู้บริหารระดับสูงที่เกษียณ บุคคลกลุ่มนี้มักจะเป็นผู้ที่มากประสบการณ์และเป็นที่ยอมรับนับถือในแวดวงธุรกิจ นอกจากพวกเขาจะยังคงมีศักยภาพในการทำงาน สามารถนำเอาจุดแข็งของตนเองมาสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทได้แล้ว พวกเขายังมีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อต้องการสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ตนเองมีอยู่ บุคคลกลุ่มนี้สามารถนั่งเป็นกรรมการบริษัทได้มากถึง 3-4 แห่งขึ้นไปเช่นเดียวกัน

จากข้างต้นอาจฟังดูเหมือนมีแหล่งในการสรรหากรรมการอิสระมากมาย แม้จะยังไม่ได้นับรวมกับกรรมการอาชีพในทำเนียบของ IOD ก็ตาม แต่ปัญหาการขาดแคลนกรรมการอิสระก็ยังคงมีให้เห็นกันอยู่ ทั้งนี้ เป็นเพราะความต้องการกรรมการอิสระในคณะกรรมชุดย่อยแทบทุกชุดเพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสของบริษัท อีกทั้งยังมีความต้องการกรรมการอิสระที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของบริษัทอีกด้วย

ความเป็นมืออาชีพของกรรมการอิสระ

บริษัทต่างมีความคาดหวังอยากให้กรรมการอิสระนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการทำหน้าที่กรรมการให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ล้วนไม่แน่นอน การดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นสามารถส่งผลกระทบอย่างรวดเร็วและรุนแรงเป็นทวีคูณ ด้วยเหตุนี้ กรรมการอิสระจึงต้องแบกรับภาระความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

ในเมื่อกรรมการอิสระส่วนใหญ่มาจากบุคคล 4 กลุ่ม ซึ่งมีแต่ผู้บริหารระดับสูง หุ้นส่วน หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ แม้บุคคลเหล่านี้จะเป็นคนเก่งและมีประสบการณ์มากมาย แต่ก็มักจะมีงานหลักหรืองานประจำกัน การเป็นกรรมการอิสระในบริษัทต่างๆ เป็นเพียงหนึ่งในหลายๆ หน้าที่ที่พวกเขามีอยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว พวกเขาจะสามารถอุทิศเวลาให้กับความรับผิดชอบในฐานะกรรมการบริษัทได้เพียงพอหรือไม่ พวกเขาจะสามารถอ่านเอกสารประกอบการประชุมที่มีความหนาและเต็มไปด้วยศัพท์เทคนิคเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุมได้ดีพอไหม ถ้าหากว่าพวกเขาสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้ดี การที่บริษัทมีกรรมการอิสระนั้นๆ ย่อมจะเป็นผลดี สามารถทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างมั่นคง

ในทางตรงกันข้าม หากพวกเขาไม่เข้าใจธุรกิจของบริษัทแล้ว ยังมีเวลาไม่เพียงพอที่จะศึกษาหาข้อมูลหรือเตรียมตัวสำหรับการประชุม เมื่อพวกเขาพบเจอกับศัพท์เทคนิคหรือเรื่องยากในธุรกิจ ไม่ว่าจะในช่วงเวลาที่บริษัทมีผลประกอบการดีหรือเมื่อบริษัทเริ่มมีสัญญาณเตือนภัย (Red Flags) บางอย่างปรากฏ พวกเขาย่อมมีแนวโน้มที่จะโอนอ่อนและผ่อนปรนให้กับผู้บริหารได้อย่างไม่น่าเชื่อ และในท้ายที่สุดก็อาจนำไปสู่สถานการณ์วิกฤตได้

กรรมการอิสระมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อเรื่องที่เกิดขึ้น แต่บริษัทจะสามารถแน่ใจและไว้วางใจว่ากรรมการอิสระจะสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้หรือไม่ ถ้าไม่ บทบาทของกรรมการอิสระที่มีความเป็นมืออาชีพนี้ควรจะเป็นเช่นไรต่อไป และบริษัทควรจะมีบทบาทอย่างไรในการส่งเสริมให้กรรมการอิสระมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

กรรมการอิสระสู่การเป็นกรรมการอาชีพ

บริษัทมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้กรรมการอิสระมีความเป็นมืออาชีพอย่างมาก ซึ่งประเด็นที่บริษัทควรให้ความสนใจมี 3 เรื่อง ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา และค่าตอบแทน

การสรรหาและการคัดเลือกกรรมการอิสระบริษัทควรจะพิจารณาผู้ที่มีความเป็นอิสระที่แท้จริง ไม่ใช่พิจารณาแค่จำนวนของการถือหุ้นบริษัท หรือการเป็นลูกจ้าง หรือเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิตกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเท่านั้น แต่บริษัทควรมุ่งเน้นการมีอิสระทางความคิดและความกล้าแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทมากที่สุด สำหรับกรรมการอิสระเอง เมื่อได้รับความไว้วางใจจากบริษัท ก็ควรจะอุทิศทั้งเวลาและความตั้งใจมากขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการตั้งข้อสังเกตหรือซักถามประเด็นสำคัญในห้องประชุมอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งพิจารณาทบทวน/ตรวจสอบนโยบายและผลการดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทอย่างรอบคอบ เป็นต้น เป็นลักษณะการทำงานแบบ Full-time หรือมืออาชีพ ไม่ใช่ลักษณะของ Part-time ที่กรรมการมาร่วมประชุมกันเพียงแค่ปีละ 4 ครั้งเหมือนแต่ก่อน ซึ่งการจะทำได้ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องระบุถึงจำนวนบริษัทที่กรรมการอิสระดำรงตำแหน่ง

การอบรมและการพัฒนา เนื่องจากกรรมการอิสระอาจจะไม่ได้อยู่ในแวดวงธุรกิจของบริษัท ดังนั้นจึงอาจจะไม่เข้าใจธุรกิจของบริษัทอย่างลึกซึ้ง สิ่งที่บริษัทสามารถทำได้ในเบื้องต้นคือการจัดปฐมนิเทศกรรมการใหม่ เพื่อที่จะได้ทำให้กรรมการอิสระเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของบริษัทได้อย่างชัดเจนตรงกัน นอกจากนี้ บริษัทควรทำให้เกิดความแน่ใจว่ากรรมการอิสระแต่ละคนสามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะได้ตรงกับที่บริษัทต้องการ ไม่ว่าจะด้วยการอบรมหรือการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่างๆ ของบริษัท แต่ทั้งนี้ กรรมการอิสระก็ควรจะเปิดใจรับ กระตือรือร้น และหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่แท้จริง

ในเรื่องของค่าตอบแทน อย่างที่ได้กล่าวไปในช่วงแรกว่ากรรมการบางส่วนนั้นมาจากผู้บริหาร ซึ่งยังไม่มีความเป็นอิสระทางการเงิน ดังนั้น การพิจารณาค่าตอบแทนก็ควรมีความเหมาะสม เพียงพอ เป็นธรรม และเทียบเคียงกับตลาดได้ หากบริษัทจ่าย

ค่าตอบแทนน้อยเกินไป ก็อาจจะไม่สามารถดึงดูดหรือรักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับบริษัทได้ในขณะเดียวกันหากบริษัทจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินไป ก็อาจนำไปสู่การขาดความเป็นอิสระทางความคิด การแสดงความคิดเห็น และการพิจารณาตัดสินใจตามมาได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบทำให้บริษัทประสบปัญหาและเสื่อมเสียชื่อเสียงในท้ายที่สุดได้

ทุกบริษัทต่างก็ต้องการกรรมการอิสระที่มีความรู้ความสามารถที่จะมาช่วยสร้างความเติบโตให้กับบริษัทด้วยกันทั้งนั้น แต่ไม่ได้หมายความว่ากรรมการอิสระทุกคนที่มีความรู้ความสามารถจะเหมาะสมกับบริษัททุกแห่ง ในขณะเดียวกัน บริษัททุกแห่งก็อาจไม่ได้เป็นที่ต้องการของกรรมการอิสระทุกคน ด้วยเหตุนี้ทั้งบริษัทและกรรมการอิสระต่างก็ต้องแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพระหว่างกัน เพื่อที่จะได้เป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างความเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืนร่วมกัน

"It is time for the companies to consider about independent directors seriously instead of appointing the contacts of business owners to be directors in the Board of Directors."

The importance of independent directors

Many companies worldwide have made scandals about lacking of corporate governance such as the issues of finishing account of Enron and Worldcom, corruption of Siemens and Walmart, information closure of Tepco and Volkswagen. In Thailand, there are also some scandals recently. One cause of the scandals is the behavior and culture of patronage system and power system. This makes the decision making in important issues lacking of audit, transparency and decent consideration and leads to loss of resource and it might end with problem like many companies that lack of corporate governance.

The question is if it is time for the companies to consider about independent directors seriously instead of appointing the contacts of business owners to be directors in the Board of Directors. There has been the idea of independent directors for a long time. However, in the past, it was not widely accepted to appoint someone who had no relationship with the business owner in the Board. Then, the business becomes more complex and it has been passed to the new generation. The new business owners do not care about patronage system but they are more familiar with professional working. Thus, they would like to have competent independent directors in the Board of Directors to help the company. Moreover, the law requires listed companies to have independent directors more than one third in the Board of Directors. Many parties also has promoted independent directors continuously. These make the independent directors are required widely.

A source of independent directors

What is an independent director? According to the definition from the Stock Exchange of Thailand, independent director is a company director who is independent from the major shareholders or a group of major shareholders or the management of that company. When we consider the independent director according to the above definition, most independent directors are from 4 sources as follows,

1. Senior management at level midcareer, these people are considered as directors because of their experiences. They might have experiences with multinationals or new business but when they are the directors, the company needs their knowledge and experience for consulting rather than business administration. This group of independent directors often have working experience, including being a senior management more than 20 years. However, they often do not have financial independence, thus the compensation is the key factor for their consideration. Often, they are directors in 5-6 companies to cover all working time and their financial needs.

2. More senior management than the first group, this group of people often has working experiences and being the management for more than 30 years. They are more independent for their financial status. Thus, they can choose to be directors only for 3-4 companies. They are company directors as a preparation for their retirement or their future career.

3. Partner or expert in different fields such as lawyer, accountant, or consultant, this group of people often has experiences in audit or internal control for more than 30 years. Although they do not have experience as board as the senior management, they have a qualification to be one of the Audit Committee or Remuneration Committee which could be directors in 3-4 companies at the same time.

4. The retired senior management, this group of people has experiences and they are accepted widely in business sector. They still have a potential to work and contribute their strong points for the company interest. Moreover, they are determined and ready to work fully. Nevertheless, they would like to maintain their reputation, thus they could be directors in 3-4 companies at the same time.

As mention above, it sounds that there are many sources of independent directors, although the professional directors in Charted Directors of IOD are not counted. A shortage of independent directors is still a problem because there is demand of independent directors in subcommittee to show the transparency of a company. Moreover, there is a demand of independent directors who have qualifications in accordance with the company as well.

Profession of independent directors

A Company expects independent directors to contribute their knowledge and experience for the company interest, especially nowadays when the environment or situations are instable. The business is more complex and when there is a sudden change, the impact is quick and severity is multiplied. Thus, the independent directors have more and more duties.

Most independent directors are from 4 groups of people which are senior management, partner or expert in different fields. Although these people have knowledge and experiences, they often have their main jobs or permanent jobs. Working as a director in the company is just one of their duties .Thus, there is question if they can dedicate time for their duties as a director in the company sufficiently, if they can read a thick document full of technical terms for a meeting. If they could do these things well, the companies that have those directors could succeed and grow sustainably.

On the other hands, if those directors do not understand the business of a company and do not have sufficient time to study or prepare for a meeting, or find the technical terms or difficulty in business when the company has a good performance or when it has some warning signs (red flags), they are likely to incredibly lessen for the management which could lead to the crisis in the end.

Independent directors have to be responsible for the problem but how the company is sure and confident that the independent directors could prevent the problem, if not, what would be the next role of this professional director and how a company should play a role to encourage independent directors to be more professional.

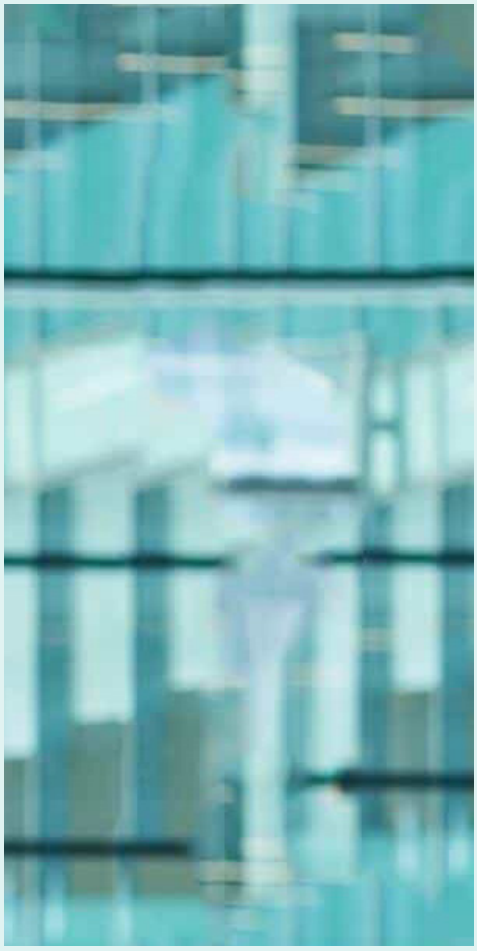
From independent director to professional director

A company has an important role to encourage independent directors to be professional directors. It should focus on 3 issues, including nomination and selection, training and development and compensation.

Regarding the independent director nomination and selection, a company should consider a director who is genuinely independent. It should not consider only a number of company shares, being company employee or a relative of company contacts. The company should focus on independent idea and opinion for the highest benefit of the company. For the directors, if they are trusted by the company, they should dedicate time fully for their duties by noticing or asking for important issues at the meeting. Moreover, they should carefully consider and review a policy and a past performance of the company. It is a professional full-time work not a part-time work that the directors would come to the meeting 4 times a year like in the past. Thus, the company has to indicate the number of independent directors in the Board.

Regarding of training and development, independent directors might not be from the fields of company business, thus they might not understand the business of a company deeply. Firstly, the company should have a preliminary training for new directors to introduce the directors with company goal. Moreover, the company should ensure that each independent director could learn new things and develop his/her skills according to the company's needs. Regardless of training or getting involved with situations of a company, the directors should be open and enthusiastic to learn new things to be a genuine professional director.

Regarding of the compensation, some directors are the management who do not have financial



independence. Thus, Compensation should be decent, sufficient, fair and comparable with the market. If the compensation is too low, it might not attract or maintain competent directors with the company. While, if the compensation is too high, it may distract the independence and decision making of the directors which could have an impact on a company and its reputation in the end.

Every company wants to have such a competent director who could facilitate the sustainable growth of the company but it does not mean that every competent director is well fit with every company. Thus, the company and director have to show that they are professional with each other to be recognized and mutually grow sustainably.