

Nomination Committee Best Practice Guideline

นางสาวอรุณรัตน์ จังธีรภาณิช
Ms. Aurakarn Jungthirapanich
Senior CG Analyst - Research & Policy Department
Thai IOD



เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2560 IOD ร่วมกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ DDI - Asia/Pacific International, Ltd. จัดงาน Nomination Director Event 1/2017 ในหัวข้อ "Nomination Committee Best Practice Guideline" โดยในช่วงแรก คุณวีรวรรณ มั่นนาภินันท์ รองผู้อำนวยการกรรมการผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและนโยบายIOD ได้นำเสนอถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee Best Practice Guideline) ซึ่งเผยแพร่ไปเมื่อเดือนพฤษภาคมปี 2560 โดยเป็นฉบับปรับปรุงจากปี 2549 ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีทั้งจากระดับสากลและไทย ซึ่งเนื้อหาหลักของแนวปฏิบัติที่ดีนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาการประชุมของคณะกรรมการสรรหา และการรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา โดยทาง IOD เห็นว่าประเด็นที่คณะกรรมการสรรหาควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ได้แก่

1. ที่มาของกรรมการ: คณะกรรมการสรรหาควรพิจารณาสรรหากรรมการจากหลากหลายแหล่ง เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อกรรมการล่วงหน้า การ

พิจารณารายชื่อบุคคลจากบริษัทที่ปรึกษาภายนอก รวมถึงรายชื่อที่น่าสนใจจาก Director Pool ต่างๆ เป็นต้น

2. แผนสืบทอดงานของคณะกรรมการ: คณะกรรมการสรรหาควรจัดทำ Board Skill Matrix เพื่อช่วยต่อการพิจารณาคุณสมบัติกรรมการในชุดปัจจุบัน และทักษะที่องค์กรยังมีความต้องการสรรหาเพิ่มเติม
3. ประเด็นที่ต้องคำนึงในการสรรหา :
 - ความหลากหลายของคณะกรรมการ ทั้งในด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ อายุ เพศ ซึ่งบริษัทควรจัดทำเป็นนโยบายไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งเปิดเผยถึงการนำไปปฏิบัติจริงการติดตามและรายงานผลไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทด้วย
 - คุณสมบัติและความรู้ความสามารถของกรรมการที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท
 - ความเป็นอิสระของกรรมการ

ทั้งนี้สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee Best Practice Guideline) นี้ ท่านสมาชิก IOD สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ <http://www.thai-iod.com/en/publications-detail.asp?id=407>



Mrs. Wirawan Munnapinun

สำหรับช่วงท้ายนั้น คุณนิติพันธ์ พันธุ์วิโรจน์ Managing Director จาก DDI - Asia/Pacific International, Ltd. ได้นำเสนอความรู้ในหัวข้อ Succession Management: Accelerate Your Next Generation of Senior Leaders ซึ่งสรุปได้ว่า ในปัจจุบันทั่วโลกมองว่าการคัดเลือกผู้นำเพื่อมาบริหารและจัดการองค์กร ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากและเป็นความท้าทายประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว โดยจากผลการสำรวจภาวะผู้นำในระดับโลก (Global Survey) พบว่า ประเด็นที่สร้างความกังวลให้กับ CEO ในการดำเนินธุรกิจเป็นลำดับต้นๆ



Mr. Nitiphan Phanwiraj



คือ เรื่องบุคคล ซึ่งจากจำนวนบริษัทที่ทำการสำรวจ พบว่า มีเพียง 30% หรือเพียงจำนวน 1 ใน 3 ของบริษัททั้งหมดเท่านั้น ที่มีความพร้อมและความมั่นใจในเรื่องการวางแผนสืบทอดผู้บริหาร รองลงมาได้แก่ เรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้า เรื่องเทคโนโลยีและเรื่องของการบริหารจัดการตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่า องค์กรในประเทศไทย มีจำนวนไม่ถึง 50% ที่ถือว่ามีความพร้อมในภาวะสถานการณ์ปัจจุบันที่เรียกว่าVUCA(ย่อมาจากคำว่า Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) ซึ่งเป็นภาวะที่การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ กำลังประสบกับปัญหาที่คลุมเครือหรือไม่สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ หลายองค์กรมีเงินทุนอยู่ในมือ แต่ไม่กล้าที่จะลงทุน ทั้งนี้จากผลการสำรวจพบว่า ทักษะที่จำเป็นและสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับ CEO ในภาวะ VUCA ได้นั้นมีอยู่ 4 ทักษะหลัก ได้แก่

- 1) Managing and introducing change - ทักษะในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในภาวะที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น
- 2) Coaching and building commitment - ทักษะในการฝึกสอนและสร้างข้อผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร
- 3) Inspiring others and drive innovation - ทักษะในการนำเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนและสร้างโอกาสใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ
- 4) Leading across generation - ทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำบุคคลที่ต่างวัย หรือมีอายุมากกว่าได้

โดยหลักการทำงานของ DDI นั้น เห็นว่าการทำ Succession Management คือ การตีโจทย์ธุรกิจให้กลายเป็นเรื่องบุคคลซึ่งคุณนิติพันธ์เห็นว่าทุกบริษัทควรวางเรื่องนี้ให้เป็นทั้งระบบ (System) นโยบาย (Policy) กระบวนการ (Process) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือ (Tools) และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Sustainability) ซึ่งวิธีการตีโจทย์สามารถสรุปเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 : Destination คือ องค์กรต้องรู้ก่อนว่าความท้าทายในเรื่องบุคคลากรของธุรกิจในปัจจุบันคืออะไร รวมถึงทิศทางขององค์กรคืออะไร

ขั้นตอนที่ 2 : Gap คือ องค์กรต้องรู้ว่าเรามีช่องว่างมากน้อยเพียงใดระหว่างจำนวนบุคคลที่ต้องการสรรหา และบุคคลที่ได้มาจากการคัดเลือก (demand and supply) โดยจำนวนบุคคลในแต่ละ ระดับควรต้องตรงกันทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ (quantity and quality) รวมถึงถ้าในปัจจุบันมีบุคคลเหล่านั้นแล้ว บุคคลดังกล่าวมีความพร้อมที่จะก้าวเข้ามาทำหน้าที่นี้ได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 : Plan คือ มีการวางแผนในการคัดเลือกคนไว้หรือไม่ ควรตั้งเป้าหมายว่าอยากได้คนที่มีความสมบัติแบบใด มีทักษะด้านใดเป็นพิเศษ ขั้นตอนในการสรรหา สามารถหาได้หรือไม่และเมื่อใด

ขั้นตอนที่ 4 : Dashboard คือ มีการวัดผลอย่างไร จะรู้ได้อย่างไรว่าเลือกCEOได้เหมาะสม มีการสรุปผลการดำเนินงานภายหลังการทำแผนดังกล่าวหรือไม่

ในช่วงท้าย คุณนิติพันธ์ได้กล่าวถึงประเด็นที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรคัดเลือก CEO ซึ่งมี 4 มิติที่อยากให้พิจารณา ดังต่อไปนี้

- 1) Knowledge หรือ ความรู้ : CEO ต้องมีความรู้อะไรบ้างที่ธุรกิจต้องการ
- 2) Experience หรือ ประสบการณ์ : ในกรณีที่บริษัทมีการสรรหา CEO มาจากภายนอกองค์กร ควรสรรหาบุคคลที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้วย
- 3) Competencies หรือ ทักษะที่จำเป็น : ทักษะใดบ้างที่จำเป็นต่อการบริหารธุรกิจหลักขององค์กร
- 4) Personal attributes หรือ ลักษณะนิสัยใจคอของ CEO ที่บริษัทต้องการ

ทั้งนี้บริษัทอาจจัดทำเป็น checklist ในแต่ละหัวข้อดังกล่าวข้างต้นเพื่อใช้ในการวัดและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรของท่านให้มากที่สุด โดยบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการประเมิน checklist ดังกล่าวก็คือ คณะกรรมการภายในบริษัทเอง โดยกระบวนการคัดเลือกควรเลือกคนให้ครบทุกมิติ และตรงกับโจทย์ของธุรกิจท่านให้มากที่สุด โดยภายหลังจากการคัดเลือกแล้วเสร็จ ควรดำเนินการวางแผนพัฒนาความรู้ และทักษะการทำงาน รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานของ CEO ท่านดังกล่าวอย่างใกล้ชิดด้วย

IOD, PTT Public Company Limited and DDI - Asia/Pacific International, Ltd. jointly organized the Nomination Director Event 1/2017 on September 13, 2017, The topic for the event was "Nomination committees best practice guideline". Mrs. Wirawan Munnapinun, Assistant Vice President of Research and Policy Department, IOD, opened the meeting with a presentation on the Nomination Committee Best Practice Guidelines, which had been officially launched in May 2017. The new guideline is an improved version of the 2006 edition, which included codes and practices from Thailand and at the international level. The content of this guideline consists of the composition of the nomination committee, their role and duties, meetings and reports. Related issues to the guideline that IOD

believes should receive particular attention are as follows:

1. **The source of directors:** the nomination committee should recruit the directors from diverse sources, such as nomination in advance by the small shareholders, nomination list from external parties and the list from director pool.
2. **The succession plan of the committee:** the nomination committee should make a board skill matrix in order to consider the qualifications of the current board of directors and determine what types of skills are needed from board member to be recruited.
3. **The key issue in recruitment:**
 - The diversity of the board, including knowledge, expertise, age, and sex. The company should have a clear policy and disclose it in the annual report of the company.
 - The qualifications and competences of the directors must be consistent with the company strategy.
 - The independence of the directors

In the Nomination Committee Best Practice Guideline, IOD members can find more information. The guideline can be downloaded from the website: www.thai-iod.com/en/publications-detail.asp?id=407

At the end of the event, Mr. Nitiphan Phanwiroj, Managing Director from DDI - Asia/Pacific International, Ltd. gave a lecture on the topic "Succession management: accelerate your next generation of senior leaders. He pointed out that the world understands the importance of selecting a leader to administer and manage the organization and that finding that leader is a challenge that could have an effect on the company performance in the long term. According to a global survey, the issues of concern to the CEO are mostly related to personnel; only 30 percent of the surveyed companies had prepared and were confident with the succession plan. Other cited issues of concern

with the relationship with the customers, technology and administration.

According to a survey, organizations in Thailand have leaders that have been prepared to deal with VUCA (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) situations. These situations are the source of many problems in organizations and are making it difficult for them to forecast situations in the future. Many organizations have plenty of cash but are reluctant to invest it. It was also found that four skills that could make the CEO more competitive in VUCA circumstances were as follows

- 1) Managing and introducing change – skill in adjusting a strategy during times of uncertain conditions;
- 2) Coaching and building commitment – skill in training and building commitment from the employees;
- 3) Inspiring others and driving innovation – skill in adopting new technology to drive and create new opportunities for the business;
- 4) Leading across generations – skill and ability to be a leader of older or younger followers

According to the code of practice of DDI, succession management is making business personal. Mr. Nitiphan is of the opinion that this issue should be a system, policy and process and tool. Moreover, it should be implemented continuously (sustainability), which could be carried out through four steps, as follows,

Step 1: Destination: the organization needs to know what the challenge personnel of the business face and the direction of the business.

Step 2: Gaps: the organization must be aware of the gap between the needed personnel and recruited personnel (demand and supply). The number of personnel in

each level should be consistent in terms of quantity and quality. Are the current staff members of the organization capable of carrying out their job functions?

Step 3: A recruitment plan: the organization should set an objective for the qualifications, skills and process of recruitment and be cognizant of the availability of potential candidates.

Step 4: Dashboard on how to evaluate the process and how to know if the recruited CEO is suitable and if there was an implementation report after the recruitment plan was finalized.

At the end of the event, Khun Nitiphan talked about the issues that could make the CEO recruitment successful. The issues consist of four dimensions, as follows,

- 1) Knowledge: CEO had to know what the business needs;
- 2) Experience: in cases in which a company recruits an external person to be a CEO, this person should have knowledge about the business;
- 3) Competencies: Which competencies are needed for administering the core business of the organization?
- 4) Personal attributes of the CEO that the company would like to have.

Nevertheless, the company might make a checklist in each topic to measure and select the most suitable personnel for the organization. The key people involved in assessing the checklist are the board of directors within the organization. The recruitment process should aim to select a person by considering different dimensions and determining if they fulfil the needs of the organization. After the recruitment is finished, there should be a plan for training to enhance the knowledge and skills of the new personnel, including monitoring closely the performance of the CEO.