



การกำกับดูแลกิจการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วาทกรรมหลักสำหรับบริษัทในเมืองที่ประกอบย่อยด้วยกัน 7 ประการพอสรุปได้ดังนี้

1. เข้าใจและมีขีดความสามารถ การขับเคลื่อนพันธกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรของหน่วยงาน และของตนเองเป็นอย่างดี พร้อมกับการที่ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความรักงาน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพเกิดผลสำเร็จ ได้ผลงานที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้นตลอดเวลา (Responsibility)
2. แสดงความรับผิดชอบ และรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีการรายงานผลประกอบการครบถ้วนในทุกเรื่องที่เป็นสาระสำคัญ และมีการประเมินผลงานเพื่อใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ และผู้บริหารที่เป็นธรรมและตามผลงาน ภายใต้ขอบเขตมาตรฐานของภาคธุรกิจ (Accountability)
3. ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมยุติธรรม การกระทำของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ในการควบคุมบริหารจัดการต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และมูลค่าโดยรวมของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน มีการประชุมผู้ถือหุ้นอยู่ในลักษณะให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)

4. แสดงความโปร่งใสในการดำเนินงานสามารถอธิบายได้ ตรวจสอบได้ โดยทำการแสดงรายงาน และการวิเคราะห์ผลประกอบการ ทิศทางในการดำเนินงานสื่อสารต่อผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเท่าเทียมกัน เพียงพอ ชัดเจน และทันเวลา ในระดับกรรมการบริษัทให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Transparency)

5. แสดงกลยุทธ์ขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน โดยไม่เสี่ยงต่อการทำลายองค์กรในระยะสั้น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือความมุ่งมั่นขององค์กร ให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Creation of Long-term Value Added without Short Term Exploitation)

6. ส่งเสริมการปฏิบัติอันเป็นเลิศ และการมีจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ รวมถึงสร้างวัฒนธรรม จรรยาบรรณ และคุณธรรม อันรวมถึง ความซื่อสัตย์ ในการปฏิบัติงาน (Promotion of Best Practices)

7. สำนึกในการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี อันเป็นผลส่วนหนึ่งของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อลดหรือขจัดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการทำธุรกิจของกิจการให้ดียิ่งขึ้น (Social and Environmental Awareness)

เนื่องด้วยบริษัทภิบาลเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนจากทุกภาคส่วน ผู้เกี่ยวข้องอย่างมากกับหลักการโดยรวมทั้ง 7 ข้อข้างต้นของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้บริหารองค์กร ในหลายปีที่ผ่านมามีแนวโน้มการกำกับดูแลยังมุ่งเน้นในระดับที่ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎ ระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแลซึ่งวางไว้เป็นกลไกเสริมในลักษณะที่เรียกว่า compliance-driven corporate governance เท่านั้น หากทว่าความสนใจของผู้บริหารระดับสูงนั้นไปจำเป็นต้องพุ่งเป้าไปยังสิ่งที่เรียกว่า functional governance ให้มากขึ้นเป็นพิเศษเนื่องจากเป็นกลไกหลักที่ตอบสนองเป็นแรงผลักดันเพื่อก่อให้เกิด

บริษัทภิบาลโดยตรง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทมากขึ้นในต้นศตวรรษที่ 21 สาเหตุที่ Human Resource Governance (HR Governance) ที่มีความสำคัญยิ่งมาจากผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กำลังเผชิญความท้าทายสำคัญในการประกอบธุรกิจ จากการสำรวจล่าสุดพบว่าประเด็นด้าน corporate governance ที่เกิดเป็นปัญหาส่วนใหญ่ของนักประเด็นด้านบุคลากรโดยเฉลี่ยองค์กรลงทุนราว 36% ของรายได้ไปในเรื่องผลตอบแทน การประนีประนอม การเกษียณอายุ การฝึกอบรมพัฒนา และอื่นๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มั่นใจว่าโครงสร้างและการจัดการด้านนี้คุ้มค่าและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในการส่งเสริมบริษัทภิบาลองค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางการปฏิบัติอันเป็นเลิศ (best practices) ไล่เรียงกันตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรในระดับต่างๆ รวมถึงการสรรหากรรมการในคณะกรรมการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องผลตอบแทน การดำเนินการเกี่ยวกับการทุจริตฉ้อฉล การกำกับดูแลความประพฤติและพฤติกรรมของบุคลากรให้อยู่ในแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

HR Governance มินัยหมายถึงการกระทำในลักษณะความเป็นผู้นำเชิงรุกเพื่อให้หน่วยงานและการลงทุนเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์และการลงทุน สามารถที่จะ

- ก่อให้เกิดประสิทธิผลเต็มเม็ดเต็มหน่วยจากสินทรัพย์ที่เป็นทุนทางทรัพยากรมนุษย์
- เติบโตเต็มความรับผิดชอบด้านการเงิน และหน้าที่ของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของทรัพย์สินให้ทำหน้าที่แทน (fiduciary responsibility)
- บรรเทาความเสี่ยงของกิจการที่สืบเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์
- ปรับความแรงด่วนของหน่วยงาน HR ให้สอดคล้องกับของธุรกิจภาพรวม
- สนับสนุนการตัดสินใจของ HR executive

“ โดยสรุป ผู้คนคือผู้ขับเคลื่อนองค์กร สังคม และประเทศให้หลุดไปจ้วงหน้า หากต้องการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี “Functional Governance” ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งแรกที่ก่อให้เกิดความสนใจและจัดเป็นวาระเร่งด่วน... เรายังต้องพึงพิงการคิดสรรหาผู้นำผู้บริหารที่ประกอบด้วยคุณธรรมมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำการกำกับดูแลกิจการที่ดีดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ”

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ประเด็นที่เสนอให้พิจารณาในการกำกับดูแลมีดังนี้

ก. การจ่ายผลตอบแทนผู้บริหารระดับสูง จากผลงานวิจัยและทัศนคติของบุคคลภายนอกองค์กรแสดงถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงได้รับเงินผลตอบแทนรวม (เงินเดือน โบนัส หุ้น) ไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ประเด็นคำถามคือต้องมีการสอบทานว่าผู้บริหารในแต่ละภาคธุรกิจมีการจ่ายเงินผลตอบแทนรวมในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเติบโตของยอดขาย/กำไรสุทธิหรือไม่อย่างไร องค์กรโดยทั่วไปมีกรอบโครงการจ่ายเงินที่นำมาสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานหรือไม่ คณะกรรมการผลตอบแทนต้องตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบที่ตนเองได้รับมาจากคณะกรรมการ (วอร์เชอร์) คำนึงจากมุมมองผู้ถือหุ้น แนวทางนโยบายและกลไกตัดสินใจ แผนการจ่ายเงินสมนาคุณผู้บริหารต้องมีความชัดเจนเหมาะสม

ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริษัท เนื่องจากคณะกรรมการบริษัทเป็นหน่วยงานสูงสุด การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการแต่ละท่านในคณะกรรมการเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ควรพิจารณาให้ครอบคลุม 3 ด้านด้วยกัน กล่าวคือ 1 ความชำนาญเฉพาะด้าน 2 ทักษะในเชิงกลยุทธ์ และ 3 คุณลักษณะส่วนบุคคล แบบประเมินกรรมการควรได้มีการพิจารณาออกแบบอย่างรัดกุมและสอดคล้องกับรายละเอียดการดำเนินงานที่จำเป็นของแต่ละธุรกิจอุตสาหกรรม

ค. การสร้างระบบเตรียมหาผู้บริหารสืบทอดตำแหน่ง องค์กรที่มีความสามารถสร้างและทดแทนในระดับที่คาดหวังต้องพึงพิงฝีมือความสามารถของทีมงานผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นการเตรียมแผนหาผู้บริหารสืบทอดตำแหน่งจะช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรจึงมีความจำเป็น ทั้งนี้ฝ่ายบริหารบุคคลต้องเตรียมพร้อมแต่เนิ่นๆ สำหรับความเสี่ยงจากการสูญเสียและการเตรียมการอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การบริหารงานมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงักหรือในกรณีที่เลวร้ายสุดอาจส่งผลต่อความอยู่รอดของกิจการได้

ง. พฤติกรรมส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ถูกกล่าวถึงในระดับทางการคือพฤติกรรมความประพฤติของบุคคลในองค์กร ส่วนใหญ่เรื่องเหล่านี้มักดำเนินไปในระดับที่ไม่เป็นทางการ เช่น การซุบซิบนินทาภายใน การเลื่อยขาเก้าอี้ซึ่งกันและกัน อคติส่วนบุคคลในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินการสร้างระบบ intelligent เพื่อนำข้อมูลที่ไม่เป็นทางการมาถ่วงดุลการตัดสินใจอย่างเป็นกลางและเป็นสาระสนเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงการกำกับดูแล ยกตัวอย่างเช่น การบันทึกพฤติกรรมค่าใช้จ่ายในลักษณะที่รสนิยมสูงกว่ารายได้ เป็นข้อมูลสำคัญเป็นสัญญาณเตือนว่ามีแนวโน้มที่บุคคลนั้นอาจก่อการทุจริตฉ้อฉลในองค์กรได้เป็นต้น

นอกจากนั้น เรื่องที่อ่อนไหวอย่างยิ่งรากลึกเช่นวัฒนธรรมองค์กรควรได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ควรมีการกำหนด

วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ สำรองความเปลี่ยนแปลงใน วัฒนธรรมองค์กรเป็นระยะๆ ทำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรเมื่อถึงคราวจำเป็น ซึ่ง วัฒนธรรมอาจแยกเป็น สองส่วนหลักคือวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรม เชิงกำกับดูแล หากได้บริหารจัดการให้อย่างทันทั่วถึงถูก กาละเทศแล้ว ทั้งความสามารถในการแข่งขันระยะยาว และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นสิ่งที่บรรลุได้โดยง่าย

ประเด็นถกเถียงที่มีการโต้แย้งกันมาเป็นเวลานาน คือ ระหว่างระบบกับตัวบุคคล สิ่งใดสำคัญกว่า ผู้เขียนมี แนวโน้มเอียงเห็นว่าตัวบุคคลสำคัญกว่าระบบ ด้วยเหตุผล หลายประการ ประการแรก ตัวบุคคลเป็นผู้สร้างระบบ กำหนดแนวปฏิบัติหลักเกณฑ์วิธีการดำเนินการ ดังนั้นหาก ผู้ออกแบบระบบจงใจวางกับดักหลุมพรางไว้อย่อมสามารถ กระทำได้ ให้ผู้อ่านคิดถึงรัฐธรรมนูญที่ประเทศไทยเราใช้ ล่าสุด 2 ฉบับว่าได้มีการกำหนดกติกาเงื่อนไขไว้หลาย ประการ แต่ยังไม่สามารถป้องกันมิให้นักการเมืองเข้ามา ทำลายประเทศได้ ประการที่สอง แม้ระบบจะวางไว้ ได้อย่างไร แต่ก็ยังไม่สามารถอุดช่องโหว่ของการใช้ดุลพินิจ

พิจารณาของผู้นำผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องได้ ไม่รู้จะเป็นสไตล์การบริหาร อดีตส่วนบุคคลของผู้บริหาร การใช้ อำนาจบาตรใหญ่ในการบริหารงาน การเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น ดังนั้นองค์กรใดที่ได้ผู้บริหารที่สุจริต ซื่อสัตย์สุจริต ธรรมาภิบาลแล้วไซ้ ถือว่าเป็นโชคดียิ่งขององค์กรนั้น

โดยสรุป ผู้คนคือผู้ขับเคลื่อนองค์กร สังคม และ ประเทศให้รอดไปข้างหน้า ทางต่อในการสร้างการกำกับดูแล กิจการที่ดี “Functional Governance” ทางด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแรกที่ต้องให้ความสนใจ และจัดเป็นวาระเร่งด่วนตามประเด็นที่กล่าวไว้ข้างต้น เรา ยังต้องพึงพิงการคัดสรรผู้นำผู้บริหารที่ประกอบด้วย คุณธรรมมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะทำการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สมดังพระบรมราโชวาท ของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือ แห่งชาติ ครั้งที่ 6 ณ ค่ายลูกเสือวชิราวุธ อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยภูมิ เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2512 ที่ พวกเราได้ยินได้ฟังกันมาหลายครั้งดังนี้

“ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดีและคนไม่ดี
ไม่มีใครจะช่วยให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด
การทำให้บ้านเมืองมีความปรกติ สดชื่นเรียบร้อย
จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี
แต่อยู่ที่การส่งเสริมให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง
และลดละคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้”

UAP