



หน้าที่เชิงจริยธรรมของคณะกรรมการ

ตั้งประเด็นสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือธรรมาภิบาล คือ หน้าที่บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board of Directors) ว่าควรที่เกิดล่าสุด กรณีประธานสหภาพแรงงานการบินไทย เตรียมยื่นหนังสือไปกักจำพัน กิตติอำพน ออกจากประธานคณะกรรมการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือ รวมตลอดไปถึงกรณีการเรียกร้องทางการเมืองของกลุ่ม กปปส. (คณะกรรมการประชาชน เพื่อการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยให้เป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข) ที่จะขับไล่รัฐบาลรักษาการเพื่อเปิดหนทางสู่การปฏิรูปประเทศไทยนั้น แสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดร้ายแรงในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการซึ่งไม่เป็นไปตามหลักแห่งความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ถูกต้อง

ตามหลักการธรรมาภิบาลผู้นำหรือผู้บริหารต้องพร้อมให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเข้าตรวจสอบการตัดสินใจการบริหารงานของตน ต้องกล้ารับผิดชอบ ไม่ใช่ลักษณะเอาดีแต่ตัวโยนหัวให้คนอื่น ซึ่งพบเห็นกันมาในสังคม หากผู้ถือหุ้นหรือสังคมทุกภาคส่วนเกิดความสงสัยในการกระทำหรือการตัดสินใจของคณะกรรมการ (คณะรัฐมนตรี) กรรมการทั้งหมดรวมทั้งประธานกรรมการ (นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีทั้งคณะ) ต้องพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบของตนออกมา โดยผ่านการตรวจสอบผ่านกระบวนการที่เหมาะสม พร้อมทั้งตัดสินใจลาออกกรณีที่ต้องรับโทษ ทั้งนี้ด้วยหลักที่ว่าคณะกรรมการ (รัฐบาล) เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากเจ้าของทรัพย์สิน (เจ้าของประเทศ) ให้มาทำหน้าที่แทนในการดูแลทรัพย์สินตามหลัก Fiduciary Duties

หน้าที่ตามกฎหมายของคณะกรรมการ

กฎหมายทั่วไปในเกือบทุกประเทศมักกำหนดความรับผิดชอบของกรรมการที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่หลัก ๆ 3 ประการ กล่าวคือ (1) หลักการระมัดระวัง (Duty of Care) (2) หลักการกระทำโดยสุจริต (Duty of Good Faith) และ (3) หลักการซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

หลักการระมัดระวัง (Duty of Care)

กรรมการต้องทำหน้าที่ของตนเองอย่างระมัดระวัง ซึ่งพิจารณาจาก

1) ทำโดยสมเหตุสมผลเยี่ยงกรรมการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น จะพึงกระทำภายใต้ตัวบทกฎหมายเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2) ทำโดยมีข้อมูลที่ครบถ้วนอย่างเพียงพอ (Informed Basis)

3) กระทำโดยไม่มีเหตุผลที่น่าสงสัยว่าข้อมูลที่ได้รับเพื่อประกอบการพิจารณานั้นจะไม่น่าเชื่อถือ

ดังนั้น ในการประชุมกรรมการจึงควรต้องเรียกขานเอกสารและข้อมูลทั้งหมดที่จะต้องใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน กรรมการไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง นอกจากนี้ หลังจากการประชุมทุกครั้ง ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้มีการบันทึกการประชุมโดยระบุความเห็นและเหตุผลประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน เพื่อที่จะได้ใช้เป็นหลักฐานในการพิสูจน์การกระทำหน้าที่ของกรรมการเองอย่างเหมาะสม จำเป็นต้องชี้แจงต่อศาลยุติธรรม

หลักการกระทำโดยสุจริต (Duty of Good faith)

กรรมการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เพื่อประโยชน์สูงสุด (Best Interest) ขององค์กร ในขณะที่หลักการระมัดระวังไม่ชอบเรอ และหลักความซื่อสัตย์สุจริตในข้อถัดไปเป็นเรื่องการกระทำและการแสดงออกให้เห็นชัดเจน แต่หลักการกระทำโดยสุจริตในข้อนี้มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริตและมีความนึกคิดภายในของกรรมการเองว่าตนได้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม และด้วยความจริง

และสิ่งที่กระทำไปนั้นถูกต้อง

หลักความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)

หน้าที่ของกรรมการซื่อสัตย์สุจริตนี้มีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งหลักพิจารณาให้ดูว่าการกระทำมีลักษณะใดต่อไปนี้หรือไม่

1. กระทำโดยมีจุดมุ่งหมายโดยชอบ (Proper Purpose)
2. การตัดสินใจโดยไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)
3. การไม่นำข้อมูล หรือ โอกาสขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง หรือผู้อื่น

จากหลักพิจารณาข้างต้น เรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นประเด็นหลักของการถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง การริ่ตำแหน่งเป็นกรรมการย่อมถือว่ามีผลประโยชน์ทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์กรไม่มากก็น้อย ดังนั้น มักมีคำถามเช่นประเด็นเรื่องกรรมการควรถือครองหุ้นของกิจการที่ตนเป็นกรรมการด้วยหรือไม่ ความเห็นฝ่ายที่สนับสนุนมองว่าถ้ากรรมการถือหุ้นในกิจการที่ตนเป็นกรรมการ ผลประโยชน์ส่วนตนของกรรมการจะกลั้เคียงกับผลประโยชน์ผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ ทำให้การตัดสินใจของกรรมการไปในแนวทางเดียวกัน ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ แต่ความเห็นอีกฝ่ายหนึ่งมองว่าถ้ากรรมการไม่ได้ถือครองหุ้นจะตัดสินใจกระทำการโดยมองผลประโยชน์ระยะยาว และตัดสินใจได้ง่ายกว่าโดยไม่ต้องสนใจหรือห่วงพะวงกับผลประโยชน์ระยะสั้นที่อาจเกิดขึ้นหากตนเองถือครองหุ้นของกิจการ

เหนือไปกว่ากฎหมาย คือหน้าที่เชิงจริยธรรมของคณะกรรมการ

กฎหมายตอบคำถามได้เพียงบางส่วนเกี่ยวกับหน้าที่ของคณะกรรมการ สิ่งหนึ่งที่กฎหมายไม่ได้เขียนไว้ชัดเจนคือ คณะกรรมการเป็นตัวแทนของใครกันแน่ ตามกฎหมาย คณะกรรมการในหลักสากลนั้น กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ตาม Fiduciary Duty โดยมีเจ้าของกิจการ (ซึ่งคือผู้ถือหุ้น)

“ เราจะเน้นสังคมที่อิงหลักการ (Principles-based Society) หรือสังคมที่อิงกฎ (Rules-based Society) แม้ว่ากฎกติกาหรือกระบวนการจะมีความสำคัญ แต่ทว่าหลักการสำคัญยิ่งกว่า กฎหมายย่อมไม่สมบูรณ์หรือไม่ครอบคลุมทุกประเด็น ดังนั้น หลักการเชิงจริยธรรมจึงเป็นด้านการกำกับดูแลที่จำเป็น และกรรมการต้องดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานจริยธรรมที่สูงกว่าเพื่อฝึกปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น ”

เป็นผู้ร่วมรับความเสี่ยงหลัก อย่างไรก็ตาม นักวิชาการ ศาล และสังคมในระยะหลังเล็งเห็นว่าคณะกรรมการจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือผู้ร่วมรับความเสี่ยงหลากหลายกลุ่มนอกเหนือจากฝ่ายผู้ถือหุ้นด้วย อันนำมาสู่แนวคิดเรื่อง Stakeholder Analysis ในการพิจารณาเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อันที่จริงหากเรามีแนวคิดที่ถูกต้องตรงกันว่าพวกเราคือหนึ่งเดียว ไม่ว่าจะเป็นใครก็ตาม การที่คณะกรรมการต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมรับความเสี่ยงทุกภาคฝ่าย อาทิ รับผิดชอบต่อลูกค้าผู้บริโภครับผิดชอบต่อพนักงานผู้บริหาร รับผิดชอบต่อรัฐ รับผิดชอบต่อชุมชน เป็นต้น ล้วนย่อมส่งผลดีต่อผู้ถือหุ้นและกิจการในภาพรวมเพื่อสร้างความยั่งยืนในท้ายที่สุด กรรมการต้องตระหนักว่าปัจจุบันกรรมการอาจถูกฟ้องร้องในความผิดฐานการหลอกลวงหรือทำให้เข้าใจผิด ซึ่งอาจไม่ใช่ประเด็นทางด้านกฎหมายก็เป็นได้ Malcolm S. Salter¹ กล่าวไว้ว่า “...ซึ่งว่า เราจะเน้นสังคมที่อิงหลักการ (Principles-based Society) หรือสังคมที่อิงกฎ (Rules-based Society) แม้ว่ากฎกติกาหรือกระบวนการจะมีความสำคัญ แต่ทว่าหลักการสำคัญยิ่งกว่า กฎหมายย่อมไม่สมบูรณ์หรือไม่ครอบคลุมทุกประเด็น ดังนั้น

หลักการเชิงจริยธรรมจึงเป็นด้านการกำกับดูแลที่จำเป็น และกรรมการต้องดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานจริยธรรมที่สูงกว่าเพื่อฝึกปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น

ประเด็นนี้ สังเกตเพิ่มเติมด้านการกำกับดูแลหน้าที่เชิงจริยธรรมของคณะกรรมการ มีดังนี้

1) กรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมของการกระจายความมั่งคั่งจากกิจการไม่ให้เกิดกระจุกตัวเฉพาะผู้ถือหุ้น นักลงทุนเท่านั้น กิจการควรมีการกระจายความมั่งคั่งอย่างเป็นรูปธรรมไปยังมือผู้บริโภคลูกค้า พนักงาน Suppliers รัฐ ชุมชน และสังคมโดยรอบเช่นเดียวกันด้วย

2) องค์ประกอบคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งต้องมีความเข้มงวดเป็นพิเศษในเรื่อง “ความเป็นอิสระ” ของกรรมการเพื่อให้สามารถทำหน้าที่การกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบางประเทศมีข้อเสนอที่น่าสนใจโดยกำหนดให้ผู้ถือหุ้นส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมด (ไม่ใช่เป็นการเสนอชื่อโดยคณะกรรมการสรรหา) เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจเพิ่มมากขึ้น

3) โครงสร้างที่มาของกรรมการในคณะกรรมการนั้น ควรส่งเสริมการใช้ระบบ “ลงคะแนนแบบสะสม” (Cumulative Voting) อันเป็นการเพิ่มอำนาจให้กับผู้ถือหุ้น

¹ Malcolm S. Salter, “Enron Jury Sent the Right Message,” Harvard Business School Working Knowledge for Business Leaders Series, July 21, 2006.

รายย่อยในการเลือกกรรมการ เพราะอนุญาตให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยทะเลาะกันเสียทั้งหมดเพื่อเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือแบ่งคะแนนเสียงตามใจอย่างไรก็ได้ วิธีลงคะแนนแบบปกติทำให้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีแนวโน้มสูงที่จะควบคุมการแต่งตั้งกรรมการได้ครบทุกคน เพราะผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่อาจรวมพลังกันทะเลาะกันเสียมาให้กรรมการคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนที่ตนเองต้องการได้

4) กรรมการอยู่ในฐานะที่จะถ่วงน้ำหนักความรู้ ข้อมูลหรือโอกาสที่ได้จากการเป็นกรรมการบริษัททั้งในระหว่างดำรงตำแหน่งหรือหลังจากนั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เพื่อดำเนินการแข่งขันกับบริษัทที่ตนเป็นกรรมการอยู่อย่างลับ ๆ จึงควรมีข้อกำหนดกฎหมายว่าการกระทำใดทำได้หรือไม่ได้อย่างไร และต้องมีการบังคับใช้กฎหมาย มีการตรวจสอบอย่างจริงจังเข้มข้น

5) แนวคิดเกี่ยวกับ Governance Network² ซึ่งเป็นธรรมาภิบาลในบริบทสิ่งแวดล้อมที่มีการจัดการแบบเครือข่าย และเน้นในเรื่องการกระจายอำนาจของการบริหารจัดการ คือสิ่งที่เป็

นัยสำคัญในการเลือกกรรมการมีความเข้มแข็งขึ้น ทั้งนี้ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อหลอมรวมเป็นแนวทางการแก้ปัญหาสาธารณะ

โดยสรุป ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน หน้าที่ความรับผิดชอบทั้งด้านกฎหมายและเชิงจริยธรรมของประธาน (นายกรัฐมนตรี) / กรรมการ (รัฐมนตรี) ในคณะกรรมการ (คณะรัฐมนตรี) เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างสูงสุดจะพึงเคยมีได้ ความรับผิดชอบบางประการของคณะกรรมการ (คณะรัฐมนตรี) เป็นเรื่องภายนอก เป็นการควบคุมจากสถาบันและระบบแบบแผนวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่กำหนดไว้ด้านการกำกับดูแล (Governance) แต่ทว่าความรับผิดชอบภายในจากความรู้สำนึกผิดชอบชั่วดี รู้จักละอายต่อหน้าปวงชนโทษ ความต้องการทำสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องภายในจิตใจควบคุมกำกับด้วยมโนธรรม ศีลธรรม หิริโอตตัปปะ ยึดมั่นคุณธรรม และค่านิยมสากลเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายคาดหวังจากผู้มารับตำแหน่งบริหารในทุกองค์กร

2 Governance networks have been defined by Sorensen and Torfing as:

- “a relatively stable horizontal articulation of interdependent, but operationally autonomous actors
- who interact through negotiations that involve bargaining, deliberation and intense power struggles
- which take place within a relatively institutionalized framework of contingently articulated rules, norms, knowledge and social imaginations
- that is self-regulating within limits set by external agencies and
- which contribute to the production of public purpose in the broad sense of visions, ideas, plans and regulations.”