TDRI THAILAND DEVELOPMENT RESEARCH INSTITUTE | สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

IOD Thai Institute of Directors สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

Board Insights for a Future Ready Boardroom



Why Future-Ready Board?

บอร์ดบริษัท “พร้อม” หรือไม่ ? กับ “บทบาทใหม่ ในโลกที่เปลี่ยนเร็ว”



โลกเปลี่ยนเร็ว:

- ความเสี่ยงใหม่ เช่น AI ภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำ ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล
- กฎระเบียบสากลและกรอบใหม่ เช่น ISSB, OECD, Taxonomy
- ความคาดหวังและแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน ธนาคาร ภาคประชาสังคม ภาครัฐ



บทบาทของบอร์ด นอกจาก “กำกับดูแล” **ควรต้อง “กำหนดทิศทาง” และ “กระตุ้นการเปลี่ยนผ่าน”**



คุณสมบัติของกรรมการ นอกจากด้านความรู้และทักษะแล้ว **ต้องเสริมเรื่องคุณค่าและทัศคติด้วย**

ผลสำรวจสะท้อนว่า
คณะกรรมการมีจุดเด่นด้าน SK แต่ VA ยังต้องเสริม

- ในระดับบุคคล กรรมการเห็นตรงกันว่า**บอร์ดต้องรับฟังเสียงทักท้วงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำมาประกอบการตัดสิน**ใจ
- แต่ในระดับคณะกรรมการ กลับพบว่ามีเพียง 25% ของกรรมการเห็นว่าคณะกรรมการที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่มี **"จุดเด่น"** ในด้าน**การยึดมั่นจริยธรรมและธรรมาภิบาล และให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจน** สะท้อนว่า กรรมการยังขาด "คุณค่าร่วมในระดับคณะกรรมการ"

ลักษณะเด่นของบอร์ดที่ท่านดำรงตำแหน่งอยู่

K	37% มีความรู้และทักษะหลากหลาย สามารถสนับสนุนธุรกิจและสร้างคุณค่าระยะยาวได้	25% ยึดมั่นในจริยธรรมและธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย	V
S	29% กำกับดูแลฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม ทั้งด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎ พร้อมรักษาความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับฝ่ายบริหาร	9% มีความใฝ่รู้และยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวและเรียนรู้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง	A

ที่มา : จากผลสำรวจกรรมการ 453 ราย

- "ต้องพยายาม Upskill และ Reskill ตนเองอยู่ตลอดเวลา"
- "ส่งเสริมให้บอร์ดมีการเรียนรู้ตลอดชีพ ทั้ง Relearn Upskill Reskill เพื่อใช้พัฒนาองค์กรในโลกที่เปลี่ยนแปลงไม่สามารถคาดเดาได้"
- "บอร์ดต้องยึดมั่นใน จริยธรรม ธรรมาภิบาล เพิ่มพูนทักษะความรู้ เพื่อช่วยพัฒนาองค์กร ให้มีความมั่นคงและยั่งยืนอย่างมีคุณภาพ"

การสื่อสารภายใน: มีวัฒนธรรม “ทักท้วงได้” มากขึ้น

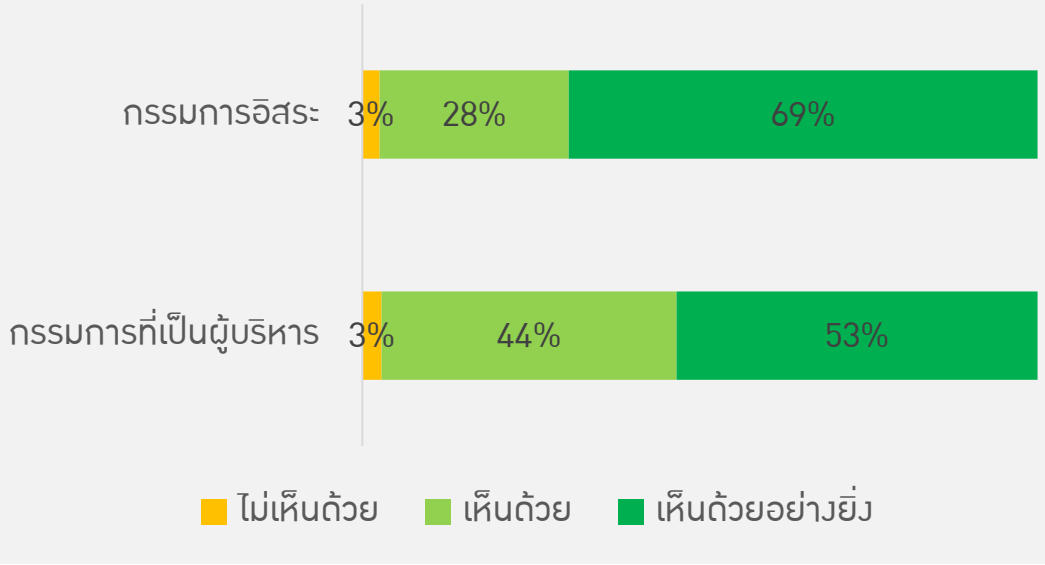


กรรมการค่อนข้าง**ให้ความเป็นอิสระในการแสดงความเห็น/การทักท้วงแก่ฝ่ายบริหาร**

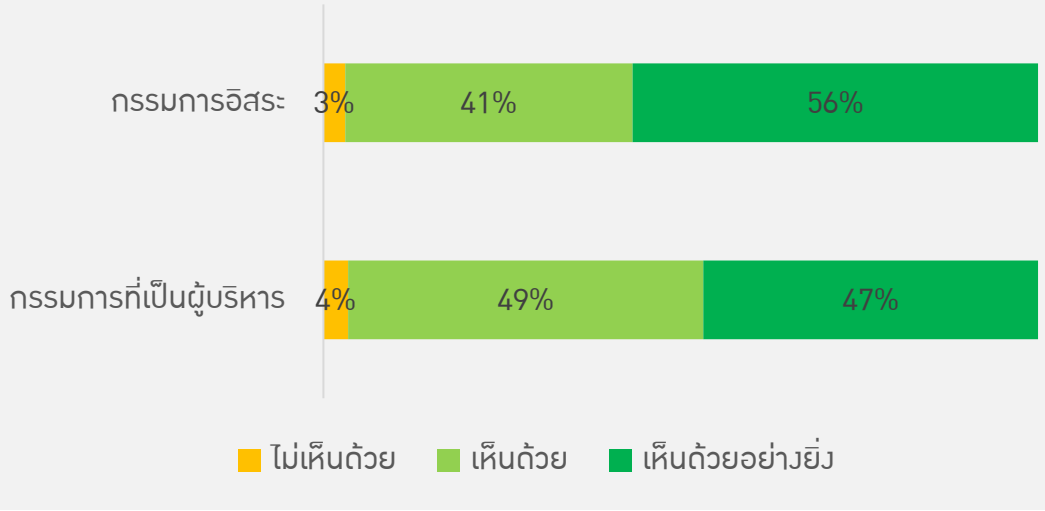


กรรมการอิสระ เป็นกลุ่มที่สะท้อน “ความพร้อม” เกี่ยวกับการวางตัวเป็นกลางสูง ให้ความเป็นอิสระแก่ฝ่ายบริหารในการทักท้วงในที่ประชุม

Q. ท่านสามารถตัดสินใจในที่ประชุมคณะกรรมการ โดยวางตัวเป็นกลางหรือไม่เข้าข้างผลประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้

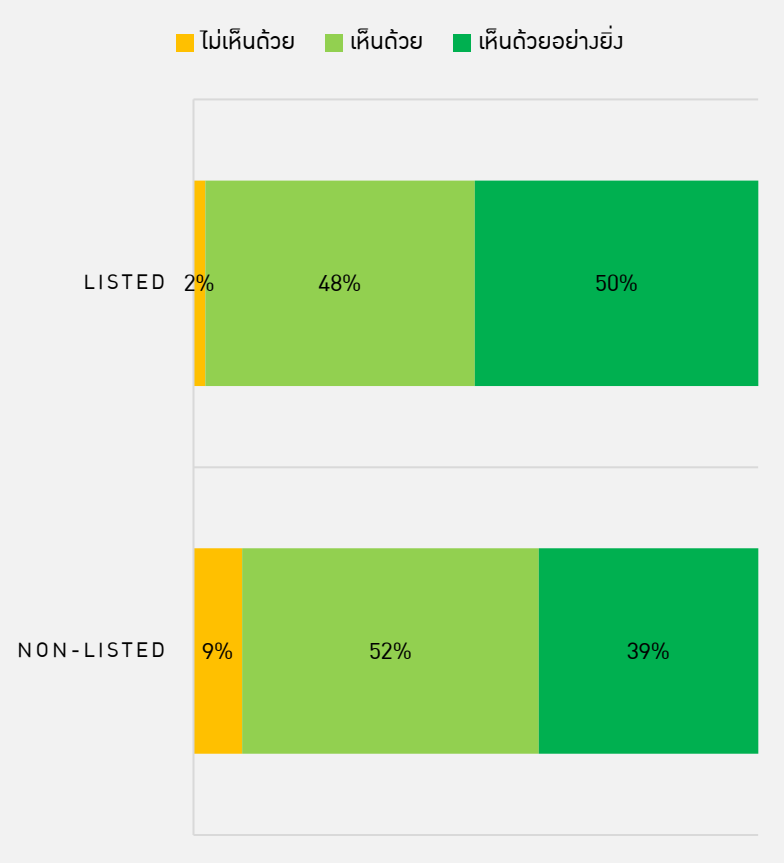


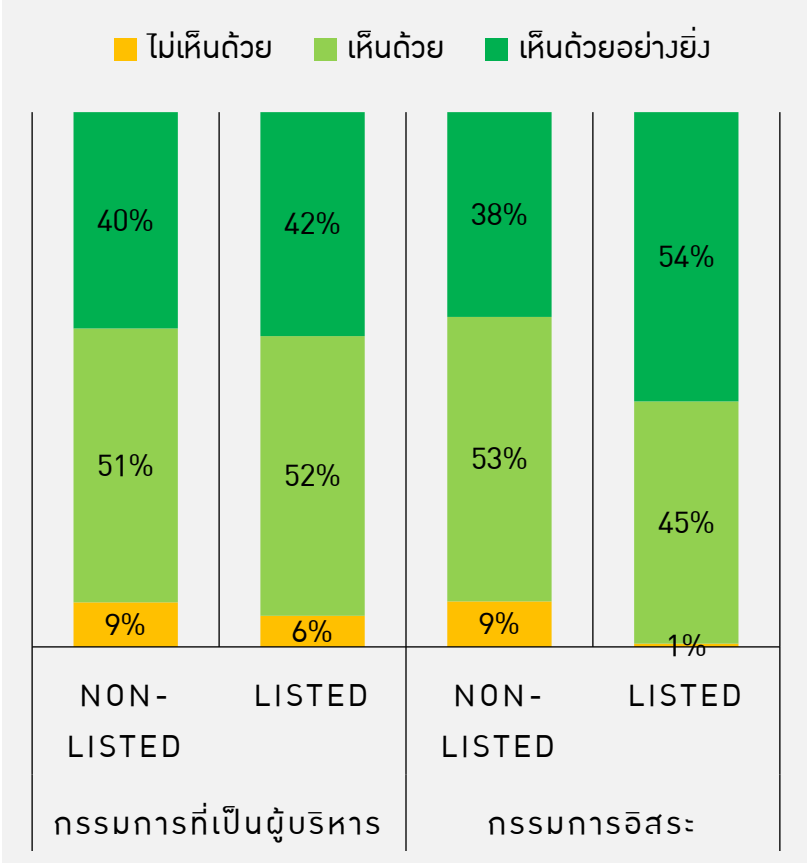
Q. ฝ่ายบริหารสามารถแสดงความเห็นหรือทักท้วงการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะเกิดผลเสียต่อตัวเองหรือความขัดแย้งที่จะตามมา

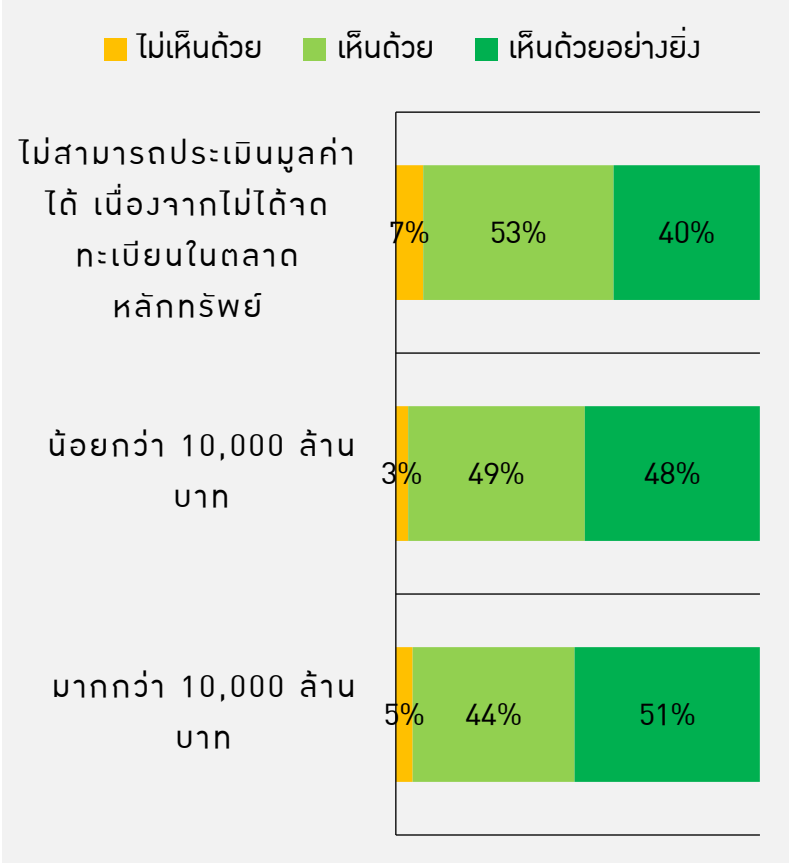


การสื่อสารภายนอก:
98% เห็นด้วยกับการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ

- กรรมการในกลุ่มบริษัทจดทะเบียน 98% เห็นว่าควรเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างตรงไปตรงมา แม้จะกระทบภาพลักษณ์องค์กร
- **กรรมการอิสระในบริษัทจดทะเบียน**มีแนวโน้มสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมามากกว่ากรรมการที่เป็นผู้บริหาร
- ในบริษัทที่มี Market Cap ขนาดใหญ่ การสนับสนุนต่อการเปิดเผยข้อมูล “แม้ในประเด็นอ่อนไหว” ยิ่งมีมากขึ้น







TDRI THAILAND DEVELOPMENT RESEARCH INSTITUTE

IOD Thai Institute of Directors

การยกระดับคุณค่าและความรู้ทักษะผ่านระบบประเมินกรรมการ

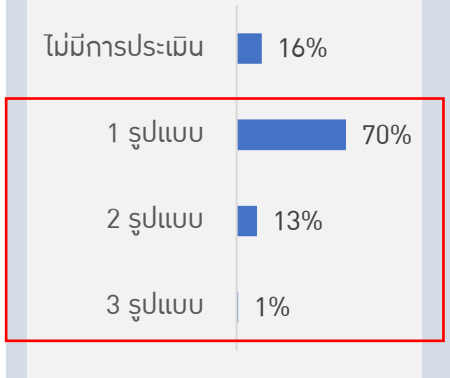
84% ของกรรมการมีการประเมินรายบุคคล

- ใช้ระบบการประเมินตนเอง (94%) ประเมินแบบไขว้ (4%) และ ประเมิน 360 องศา (2%)

- ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการประเมิน มีคะแนนเฉลี่ยที่ 3.22
- มีกรรมการ 12% เห็นว่ารูปแบบการประเมินในปัจจุบัน ไม่โปร่งใสและไม่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้กรรมการได้พัฒนาตนเอง

ภาพรวม

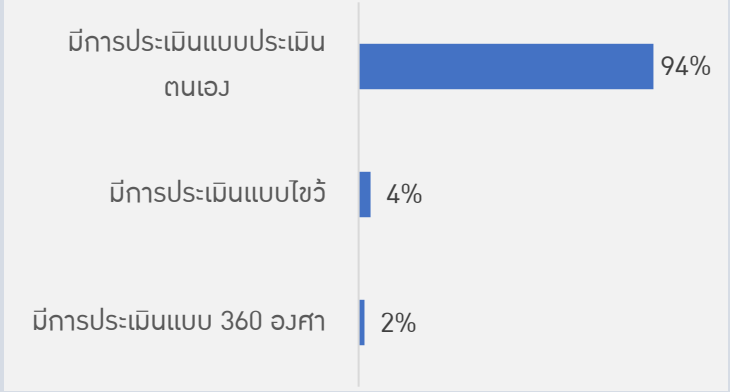
การประเมินผลงานกรรมการในปัจจุบัน



รูปแบบ

ปัจจุบันการประเมินผลงานกรรมการรายบุคคลในองค์กรของท่าน มีรูปแบบการประเมินแบบใด ?

ระบบประเมินกรรมการที่ใช้ในปัจจุบัน

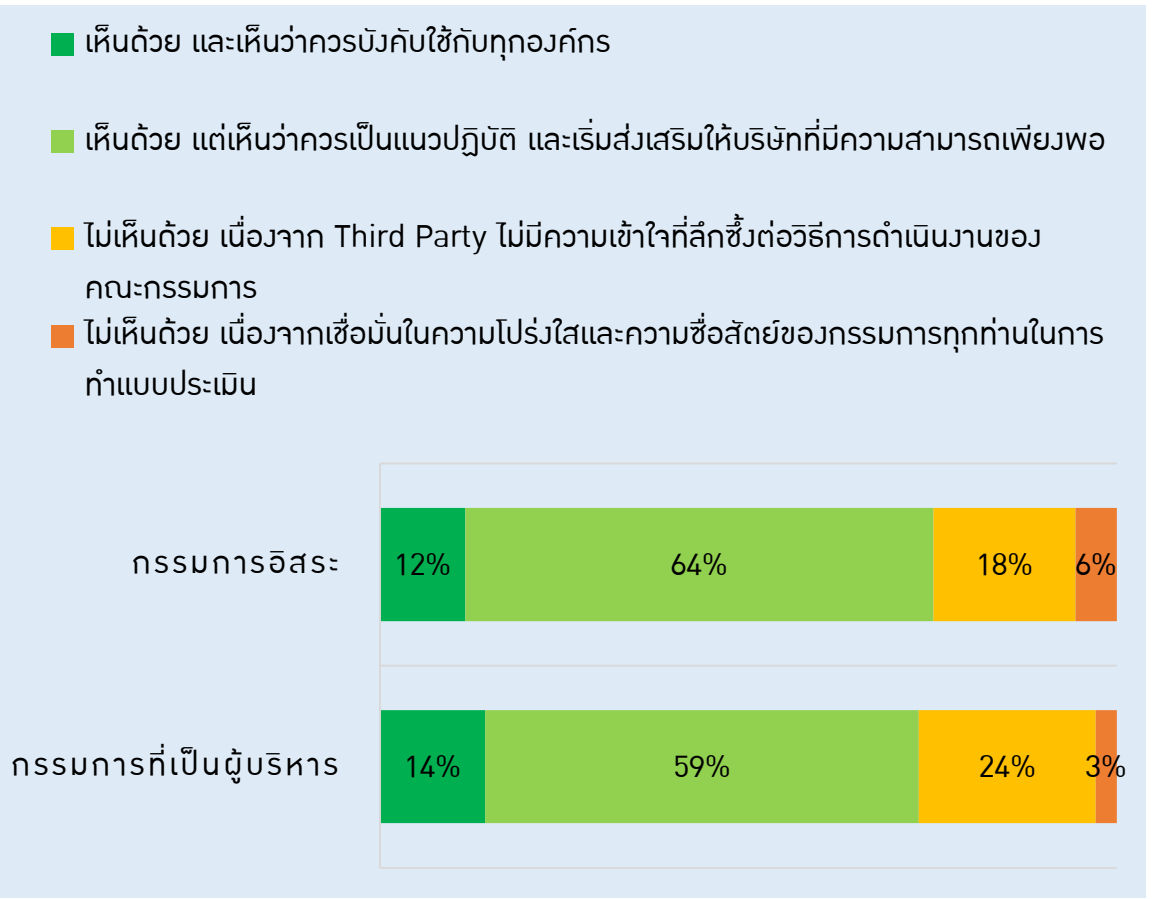


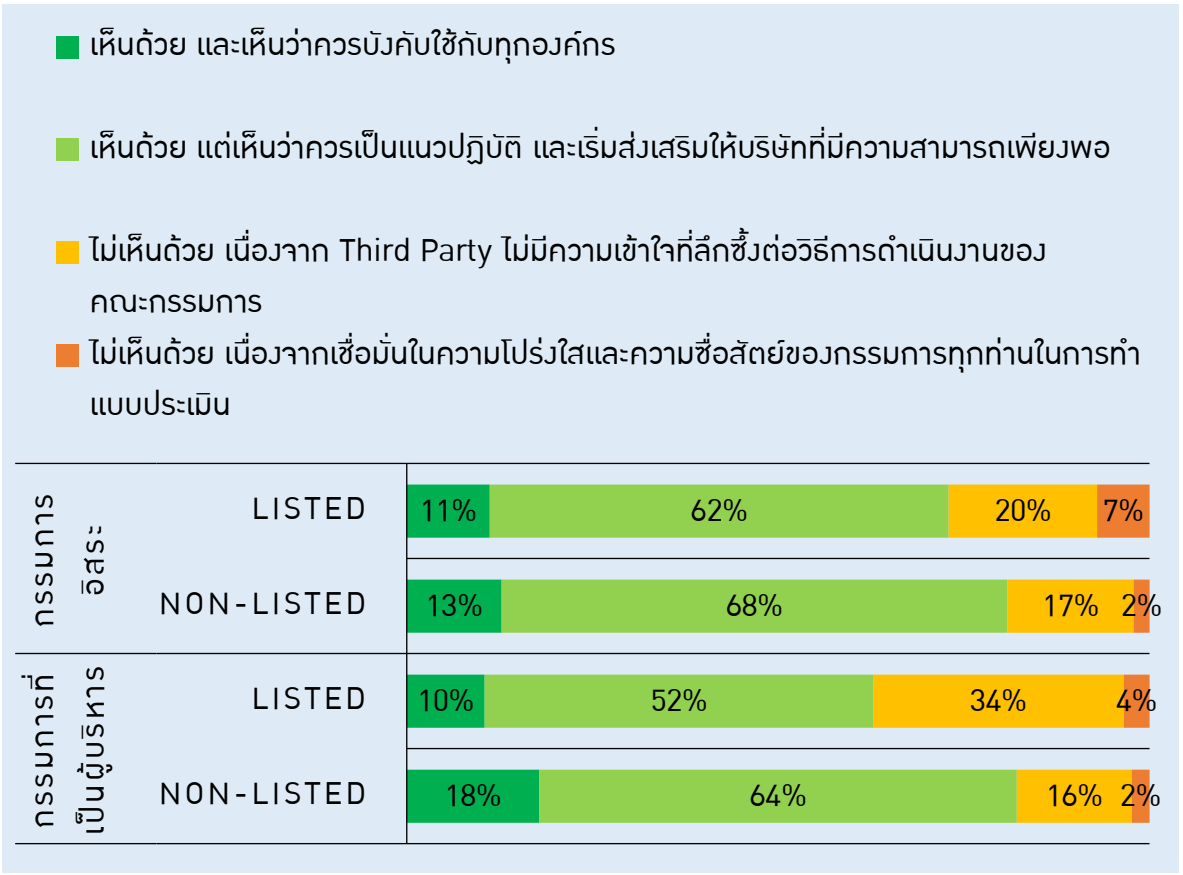
คำถามจากแบบสำรวจ	คะแนนเฉลี่ย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
■ ท่านเห็นว่าระบบประเมินผลกรรมการที่ใช้อยู่ในองค์กรมีความโปร่งใส และช่วยให้กรรมการพัฒนาตนเองได้จริง	3.2/4	35%	52%	12%

มีกรรมการเพียง 3 ท่านกล่าวถึงการประเมินกรรมการในส่วนคำถามปลายเปิด โดยสนับสนุนให้มีการประเมิน 360 องศา และการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

กรรมการอิสระ มีมุมมองชัดกับการใช้ “Third Party” ในการประเมินกรรมการ

กรรมการอิสระสนับสนุนการใช้ “Third Party” ที่น่าเชื่อถือ มาเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมมุมมองที่เป็นกลางและความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ ตามแนวปฏิบัติที่ดีของ OECD





TDRI THAILAND DEVELOPMENT RESEARCH INSTITUTE

IOD Thai Institute of Directors

การยกระดับความรู้ทักษะ

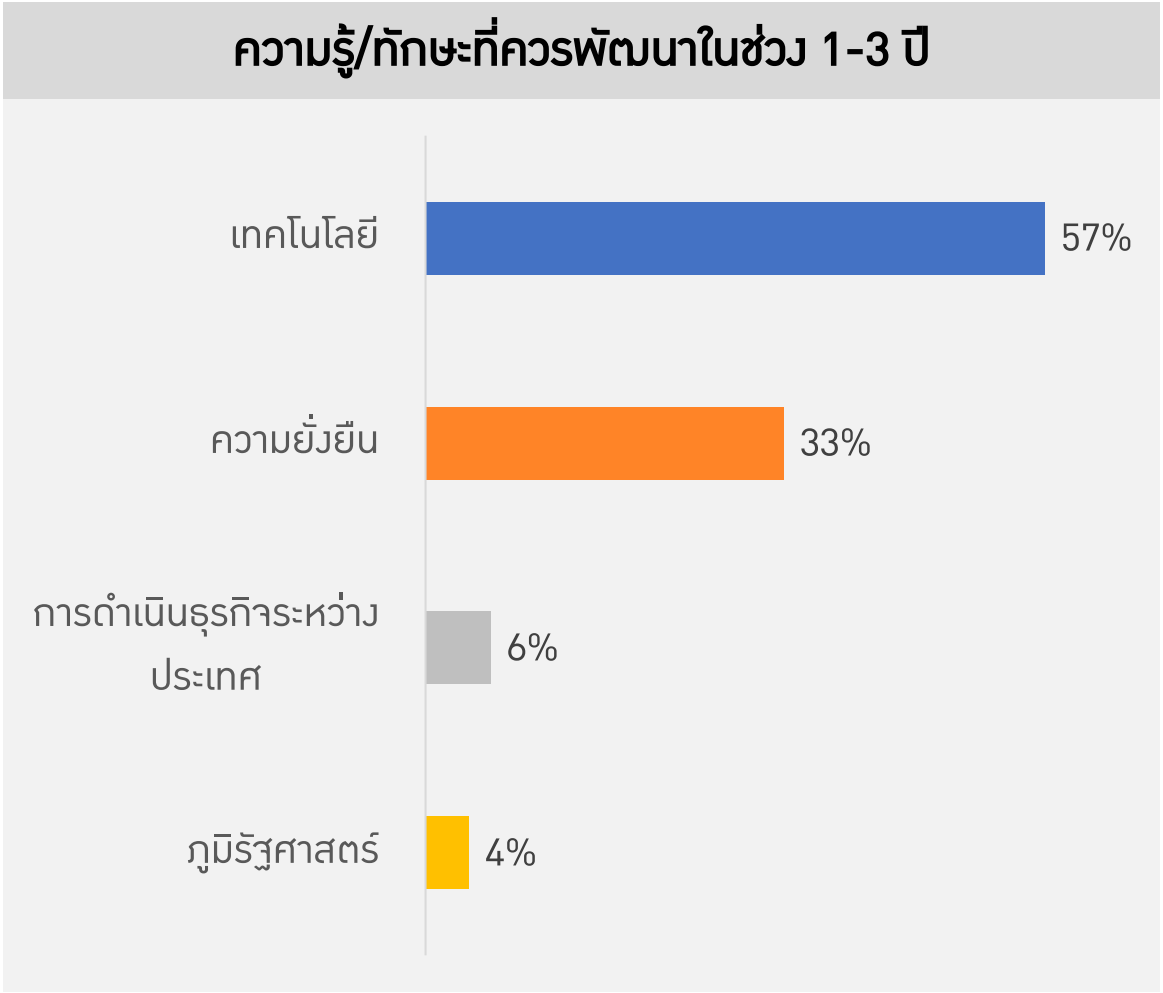
เทคโนโลยี และ ESG
เป็นเรื่องใหม่ที่กำลังกลายเป็น “ความจำเป็น”

57% ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี

33% ให้ความสำคัญกับ ESG

4% ที่มองว่า “Geopolitics” เป็นเรื่องเร่งด่วน

กรรมการยังโฟกัส “ความเสี่ยงที่จับต้องได้” มากกว่า “ความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง”

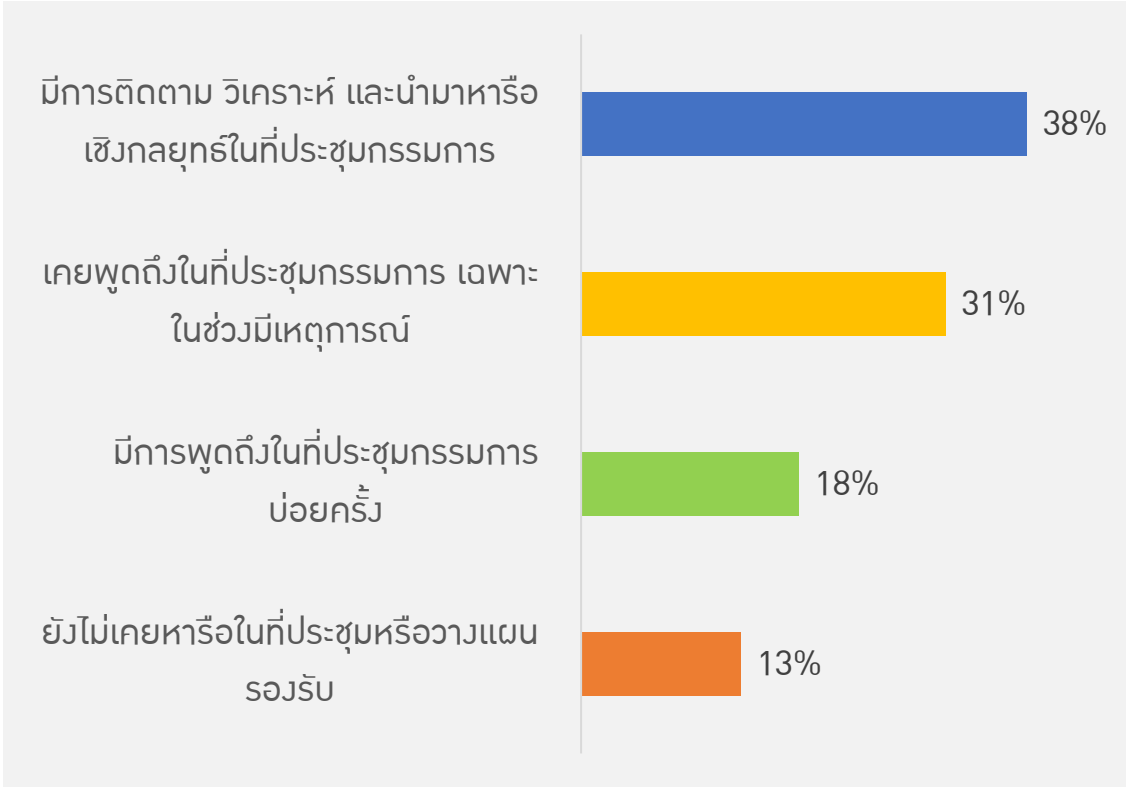


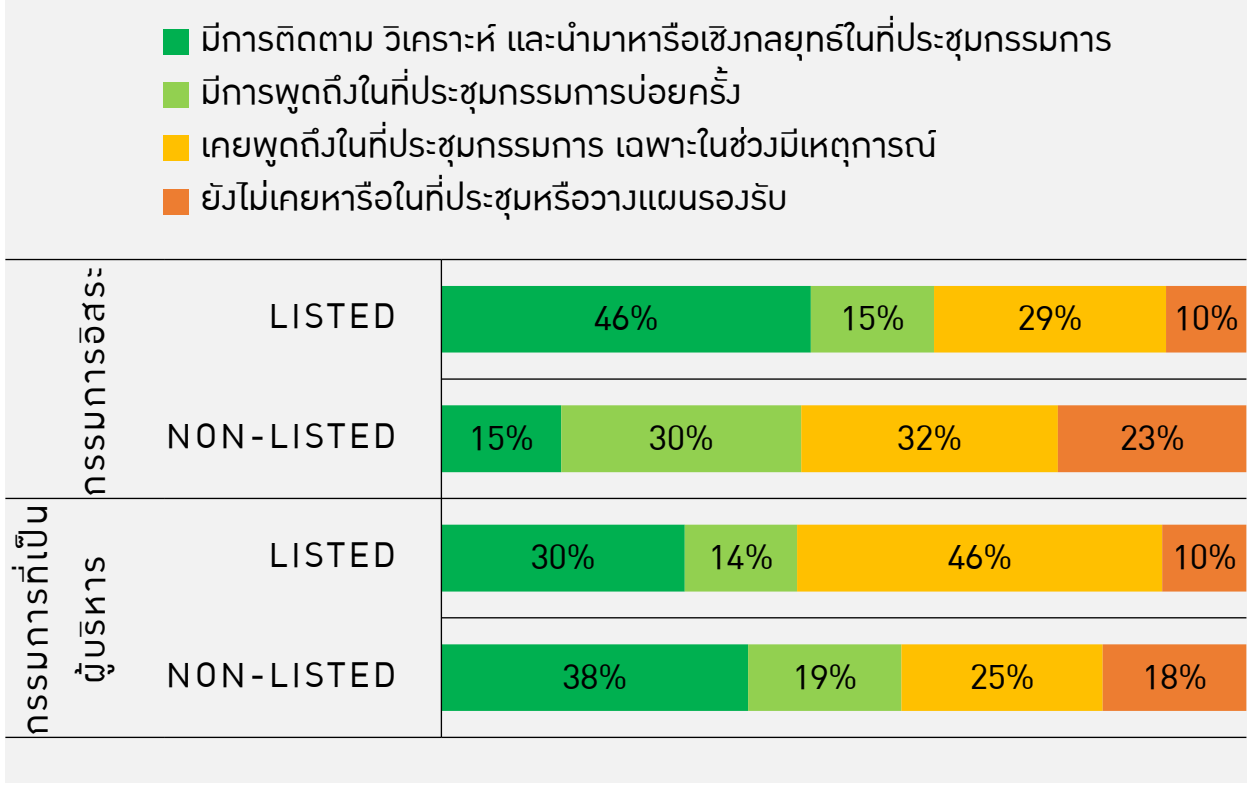
Geopolitics เป็นอีกเรื่องใหม่ที่ต้อง “ติดตาม”

87% **ของกรรมการ เริ่มตระหนักถึงผลกระทบจากความเสี่ยงด้าน** Geopolitics

การตระหนักส่วนใหญ่ ยังเป็นในลักษณะ “พูดถึงเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้น” มากกว่าการวางแผนเชิงระบบหรือเชิงกลยุทธ์

กรรมการอิสระ เป็นกลุ่มที่ “คิดไกลกว่า” มีแนวโน้มติดตามและนำประเด็น Geopolitics มาหารือในที่ประชุมบ่อยครั้ง





TDRI THAILAND DEVELOPMENT RESEARCH INSTITUTE

IOD Thai Institute of Directors

ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

คุณลักษณะเด่นของกรรมการ

VA: ให้ความสำคัญเรื่องความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย

SK: มีฐานความรู้ด้านการเงิน การบริหารจัดการ และอุตสาหกรรมเฉพาะ

ประเด็นที่ควรจะพัฒนาต่อ

VA: พัฒนาการสร้าง “คุณค่าร่วม” เพื่อเชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการรับมือการเปลี่ยนแปลง

SK: ต้องการพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เช่น ESG, Technology, Geopolitics, Scenario Planning และส่งเสริมการมีความเชี่ยวชาญหลายด้าน

ทิศทางการพัฒนา



ยกระดับ VA : ขยายขอบเขตด้านจริยธรรมและความโปร่งใสในระดับบุคคลไปสู่ **Collective Value ของบอร์ด** และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก



เสริม SK : ยกระดับความเชี่ยวชาญจากทักษะพื้นฐานไปสู่เครื่องมือใหม่ๆ ผ่านการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง รวมถึงเชื่อมโยงการเรียนรู้เพิ่มเติมจากระดับบุคคลไปสู่ระดับ Board Program



ปรับระบบประเมินผลกรรมการ : สนับสนุนการยกระดับการประเมินตามกฎระเบียบ (Compliance-driven) เป็นการประเมินขับเคลื่อนการเรียนรู้ (Learning-driven)



พัฒนา Trust ต่อคณะกรรมการ : เน้นรับฟังเพิ่มเติมและสร้างพื้นที่ในการมีส่วนร่วม จากเดิมเน้นให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสีย



เพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระ :ช่วยลดอิทธิพลของกลุ่มผู้ถือหุ้นหลัก และส่งเสริมการกำกับดูแลที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

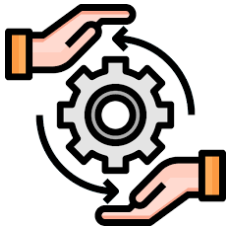
ข้อเสนอแนะต่อกรรมการและบริษัทจดทะเบียนต่อการพัฒนาศักยภาพกรรมการไทย



1. เสริมวัฒนธรรมและคุณค่าของบอร์ด

- สร้าง “ค่านิยมร่วม” ของทั้งคณะไม่ใช่เฉพาะรายบุคคล เพื่อให้การตัดสินใจสะท้อน Shared Values ที่ชัดเจน แต่ยังคงความเป็นอิสระได้
- เสริมบทบาทกรรมการอิสระให้เป็น *Voice of Challenge* ที่กล้าเปิดประเด็นใหม่และการตรวจสอบ
- ใช้การประเมินกรรมการที่สะท้อนภาพจริง ไม่ใช่แค่การประเมินตาม Checklist

---



2. พัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์และ foresight

- ลงทุนกับการเรียนรู้เรื่อง ESG, เทคโนโลยี, และ Global Complexity (เช่น Geopolitics, Supply Chain Risk) อย่างต่อเนื่อง
- ฝึก *Scenario Planning, Crisis Management* และการใช้ Data-driven Decision Making ในระดับบอร์ด
- ส่งเสริมกรรมการแต่ละคนให้เรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ ๆ แต่เชื่อมโยงกับ *Board-level Program* ที่ทำให้บอร์ดมีมุมมองร่วม



3. เชื่อมโยงกับ Stakeholder และ Ecosystem

- มีหน้าที่เชิงรุกในการกำหนดประเด็นสาระสำคัญเพื่อการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
- ทำให้บอร์ดเห็นความกังวลและประเด็นจากผู้มีส่วนได้เสีย อาจสร้างพื้นที่ให้เกิด Stakeholder Dialogue กับบอร์ดมากขึ้น
- ร่วมมือกับบอร์ดองค์กรอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เผชิญความเสี่ยงคล้ายกัน

Thai Institute of Directors

Enterprise with Integrity.

ThailODFan | Thai Institute of Directors (IOD) | Thai Institute of Directors | @ThailOD