คอลัมน์ เขียนให้คิด: จริยธรรม ธรรมาภิบาล ความยั่งยืนธุรกิจ - ไทยโพสต์ ฉบับวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

บัณฑิต นิจถาวร กรรมการผู้อำนวยการสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย(IOD)

อาทิตย์ที่แล้ว ผมได้รับเชิญจากสมาคมบริษัทจดทะเบียน ไปร่วมเสวนาในงานประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสมาคม และได้ให้ความเห็นในหัวข้อ "จริยธรรมของผู้นำและการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ" วันนี้ก็เลยอยากจะแชร์ความเห็นของผมในเรื่องนี้ให้แฟนคอลัมน์

ในแง่ธุรกิจ ทั้งจริยธรรม ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความยั่งยืน ล้วนเป็นคำที่ฟังแล้วดี เป็นสิ่งที่ควรมี เป็นสิ่งที่ควรทำ แต่สำหรับบางคน คำเหล่านี้อาจเป็นเรื่อง abstract เป็นนามธรรม จับต้องไม่ได้ในแง่ธุรกิจ เหมือนธุรกิจก็ดำเนินไปเพื่อแสวงหากำไรภายใต้ความยุ่งยากและปัญหาต่างๆ ขณะที่คำเหล่านี้ดูเหมือนจะลอยๆ อยู่ข้างบน ไม่สามารถนำมาผูกติดหรือนำมาใช้กับการทำธุรกิจประจำวันได้

จริงๆ แล้วทั้งสามคำนี้สำคัญมาก เกี่ยวโยงกัน และเกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจโดยตรง และถ้าเราเข้าใจว่าทั้งสามคำนี้สำคัญอย่างไรต่อการทำธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้ หรือการให้ความสำคัญกับความหมายเหล่านี้ในการทำธุรกิจก็จะง่ายขึ้น

ดังนั้น ผมขอแบ่งเรื่องที่จะเขียนวันนี้เป็นสามหัวข้อ หนึ่ง การกำกับดูแลกิจการที่ดีสำคัญอย่างไรต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ สอง บทบาทของคณะกรรมการบริษัทในการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี และ สาม หน้าที่ของผู้นำในการสร้างจริยธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในประเด็นแรก ต้องเข้าใจว่าความยั่งยืนของธุรกิจก็คือ การที่ธุรกิจสามารถเติบโตไปได้เรื่อยๆ พัฒนาไปได้ต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ซึ่งการเติบโตไปได้เรื่อยๆ นี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการทำธุรกิจของบริษัทเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของบริษัท ในทุกธุรกิจ บริษัทจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเกี่ยวข้อง และถูกกระทบโดยตรงจากการทำธุรกิจของบริษัท อย่างน้อยสิบกลุ่ม สิบกลุ่มนี้ก็คือ เจ้าของคณะกรรมการ พนักงาน (รวมถึงผู้บริหาร) ลูกค้า บริษัทคู่ค้า เจ้าหนี้ สังคม (รวมถึงสิ่งแวดล้อม) หน่วยงานกำกับดูแล รัฐบาล และนักลงทุน ดังนั้น ถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสิบกลุ่มนี้ให้การยอมรับและสนับสนุนธุรกิจของบริษัท ก็ชัดเจนว่าธุรกิจของบริษัทคงสามารถเติบโตไปได้เรื่อยๆ ต่อเนื่อง และมีความยั่งยืน นี่คือความหมายที่แท้จริงของความยั่งยืนทางธุรกิจ

แล้วเราจะทำอย่างไรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสิบกลุ่มยอมรับและสนับสนุนการทำธุรกิจของบริษัท คำตอบในเรื่องนี้อยู่ในคำว่า Trust หรือความไว้วางใจ หมายความว่าบริษัทต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในการทำธุรกิจของบริษัท เป็นTrust ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อธุรกิจของบริษัทที่พร้อมจะยอมรับและสนับสนุนธุรกิจของบริษัท และ Trust หรือความไว้วางใจนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลในการทำธุรกิจ ที่ให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น การดูแลสิทธิผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน สิทธิและประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล และการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตามแนวปฏิบัติที่ดี

สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นและเห็นเป็นประจักษ์ ก็จะสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดขึ้นตามมา ไม่ต้องโฆษณา ไม่ต้องสร้างภาพ เพราะการปฏิบัติจริงได้นำไปสู่การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

ประเด็นนี้สำคัญมาก เพราะถ้าบริษัทมีปัญหาเรื่องธรรมาภิบาลเกิดขึ้น สิ่งแรกที่จะถูกทำลายก็คือความไว้วางใจหรือ Trust ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อธุรกิจของบริษัท และถ้าปัญหานี้ไม่แก้ไข ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อบริษัทก็จะถูกทำลายมากขึ้นๆ กระทบธุรกิจของบริษัท กระทบอนาคต และกระทบความยั่งยืน

ประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ นับวันจะสำคัญมากขึ้นๆ เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักถูกกระทบจากความบกพร่องด้านธรรมาภิบาลของบริษัทมากกว่าเจ้าของบริษัท ด้วยเหตุนี้โฟกัสของการกำกับดูแลกิจการในช่วงหลัง โดยเฉพาะหลังวิกฤติเศรษฐกิจโลกปี 2008 ได้เปลี่ยนจากการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ มาเป็นการดูแลประโยชน์และผลกระทบที่จะมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นให้คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญกับผลที่จะมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิด Trust และความยั่งยืนของธุรกิจ ในแง่นี้ธรรมาภิบาลก็คือการสร้าง Trust ที่เกิดขึ้นจากการให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อคนอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากตนเอง

เรื่องที่สอง ก็คือบทบาทของคณะกรรมการบริษัทที่จะทำให้การกำกับดูแลกิจการบริษัทเกิดขึ้นจริง เรื่องนี้เราทราบดีว่าเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้กำกับดูแลที่ต้องผลักดันให้บริษัทมีนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ และดูแลให้มีการปฏิบัติจริงตามนโยบาย ควบคู่ไปกับการทำธุรกิจ ในประเด็นนี้จากการประเมินโดยสถาบันไอโอดีผ่านโครงการ CGR น่ายินดีว่าในภาพรวมระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนไทยได้ดีขึ้นต่อเนื่อง จากคะแนน 50 ส่วน 100 จากการประเมินครั้งแรกในปี 2001 ล่าสุดปี 2015 คะแนนได้ปรับสูงขึ้นเป็น 75 ที่สำคัญเมื่อเทียบกับบริษัทจดทะเบียนของประเทศอื่นๆ ในอาเซียน คะแนนประเมินด้านธรรมาภิบาลของบริษัทจดทะเบียนไทยในโครงการ ASEAN CG Scorecard ก็ดีที่สุดในกลุ่มบริษัทจดทะเบียนอาเซียนหกประเทศติดต่อกันมาแล้วสี่ปี ซึ่งน่าภูมิใจ

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างระหว่างบริษัทจดทะเบียนในคะแนน CGR ยังมีมาก ยกตัวอย่างปี 2015 คะแนนประเมินเฉลี่ยของ 588 บริษัทจดทะเบียนอยู่ที่ 75 บริษัทที่ได้คะแนนสูงสุดได้ 97 คะแนน ขณะที่บริษัทที่ได้คะแนนต่ำสุดได้เพียง 37 คะแนน ซึ่งห่างกันมาก นี่คือความท้าทายแรก ความท้าทายที่สองก็คือ ช่องว่างระหว่างการมีนโยบายและการปฏิบัติจริงตามนโยบาย หรือที่เรียกว่า Form กับ Substance ก็มีมากคือ บริษัทมีนโยบาย มีข้อปฏิบัติ มีจรรยาบรรณพนักงานที่บริษัทกำหนดไว้เป็นอย่างดี แต่กลับไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อบังคับที่มี ไม่มีการตรวจสอบรายงาน ทำให้นโยบายด้านธรรมาภิบาลที่ประกาศใช้ไม่มีผล นำไปสู่การปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย ผิดธรรมาภิบาลอย่างที่เป็นข่าว

ทำไมบริษัทมีปัญหาเรื่อง Form กับ Substance ทำไมบางบริษัททำได้ ปฏิบัติจริงได้ แต่บางบริษัททำไม่ได้ เท่าที่ได้ศึกษาดูคำตอบส่วนหนึ่งมาจากความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมที่แตกต่างกัน คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรด้าน

จริยธรรมที่เข้มแข็ง จะมีโอกาสน้อยที่จะเกิดปัญหาด้านธรรมาภิบาลเทียบกับบริษัทที่ขาดวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรม ซึ่งนำมาสู่

ประเด็นที่สาม นั้นคือบทบาทของผู้นำในการสร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้นำในกรณีนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะแต่คณะกรรมการบริษัท แต่ต้องหมายถึงเจ้าของ คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเจ้าของ และที่ต้องมองกว้างในเรื่องผู้นำในประเด็นนี้ก็เพราะธุรกิจในบ้านเราส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีฐานมาจากธุรกิจครอบครัว ทำให้เจ้าของมีเสียงมาก ชี้เป็นชี้ตายได้ ดังนั้นถ้าเจ้าของไม่เอาด้วย ไม่เห็นด้วย ทุกอย่างก็จะยากไม่เกิดขึ้น

ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญของการผลักดันวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมให้เกิดขึ้นในบริษัทก็คือ หนึ่ง ผู้นำต้องเห็นด้วย เอาจริง ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ผลักดันให้คณะกรรมการบริษัทสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น สอง คณะกรรมการต้องให้เวลาและให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมมากพอ ๆ กับการทำธุรกิจ เพื่อให้มีผลหรือความมีจริยธรรมในองค์กรเกิดขึ้นจริง และ สาม ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องจริยธรรม อันนี้สำคัญมากเพราะถ้าผู้นำเอาแต่พูด แต่ไม่ทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง พนักงานก็จะไม่ปฏิบัติตาม ความเป็นองค์กรที่มีจริยธรรมก็จะไม่เกิดขึ้น.