

บทบาทของกรรมการบริษัทและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผ่านการอบรม



จัดทำโดย คณะบดี เทียงธรรม
และสุมิตรา ตั้งสมวรพงษ์
ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Executive Summary:

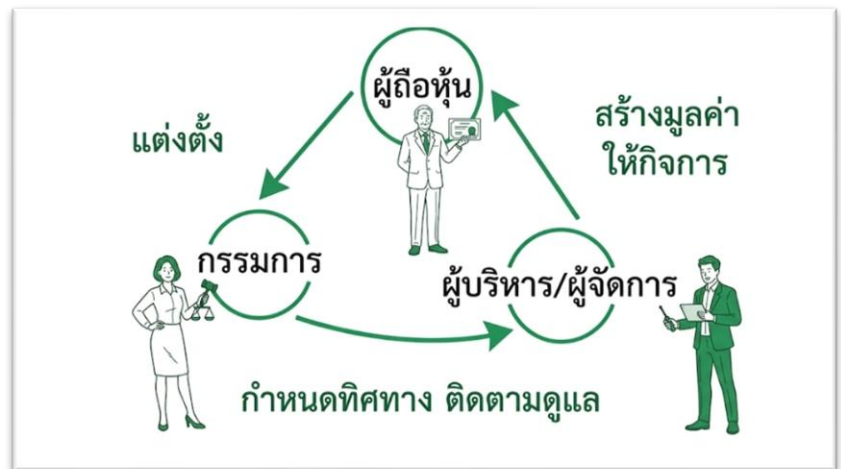
- กรรมการบริษัทคือหัวใจสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์จากผู้ถือหุ้นสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยทำหน้าที่หลักในการกำหนดกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนในระยะยาว
- ประเทศไทยใช้กลไกตลาด (Market Discipline) และการเปิดเผยข้อมูล (Disclosure) เป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจให้กรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับหลักปฏิบัติ CG Code เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน ต่างจากสิงคโปร์ ฮองกง และมาเลเซีย ที่กำหนดเป็นเกณฑ์
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้พื้นฐานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการเป็นกรรมการมืออาชีพผ่าน 6 มาตรฐานองค์ความรู้ ครอบคลุมตั้งแต่บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ กฎหมาย บัญชีและการเงิน ความเสี่ยง ไปจนถึงการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนและการเปิดเผยข้อมูล
- จากการศึกษาประวัติการอบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50 พบว่า กรรมการ 353 ท่าน จากทั้งหมด 543 ท่าน หรือประมาณ 65% เปิดเผยว่าผ่านการอบรมหลักสูตร DCP แล้ว สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่ของไทยให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณภาพของกรรมการ
- กรรมการ 212 ท่านที่อบรมมานานกว่า 10 ปี (ก่อนปี 2559) เป็นโอกาสอันดีที่บริษัทจดทะเบียนจะส่งเสริมให้กรรมการเหล่านี้เข้าร่วมอบรมเนื้อหาเพื่อทบทวนและเพิ่มพูนความรู้ให้เท่าทันสภาวะการณ์ปัจจุบัน เช่น กฎเกณฑ์ที่ปรับปรุงใหม่ และแนวทางการพัฒนาด้าน ESG เป็นต้น เพื่อกรรมการจะได้มีทักษะพื้นฐานที่ดี และมีความเข้าใจผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทจดทะเบียนมีความเข้มแข็งและสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว
- อย่างไรก็ดี กรรมการที่ยังไม่ได้อบรม หรือไม่พบประวัติการอบรม DCP อาจมีการเข้าอบรมหลักสูตรอื่น เช่น Director Accreditation Program (DAP) ซึ่งเป็นหลักสูตรเร่งรัดขั้นต้นสำหรับกรรมการใหม่ หรือหลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) ซึ่งเป็นหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านสำหรับประธานคณะกรรมการ หรืออาจมีลักษณะเป็นกรรมการชาวต่างชาติที่อาจได้รับการอบรมหลักสูตรต่างประเทศ และไม่นับรวมในการศึกษานี้ หรือเป็นกรรมการที่มีอายุหรือมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งกรรมการยาวนาน

Disclaimers:

ข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยมิวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้อ่าน มิใช่การให้คำแนะนำด้านการลงทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมิได้ให้การรับรองในความถูกต้องของข้อมูล และไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการนำข้อมูลไปใช้โดยส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดไปใช้อ้างอิง หรือเผยแพร่ไม่ว่าในลักษณะใด นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ขอสงวนสิทธิในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพิ่มเติมข้อมูลไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดตามหลักเกณฑ์ที่เห็นสมควร ความเห็นที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเห็นของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บทบาทกรรมการและการพัฒนาศักยภาพกรรมการของบริษัทจดทะเบียน

ในโลกธุรกิจปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวนและการแข่งขันที่ซับซ้อน และรุนแรง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง “กรรมการบริษัท” จึงไม่เพียงแต่เป็นกลไกของการกำกับดูแล หากแต่เป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน เนื่องจากกรรมการบริษัท คือ จุดเชื่อมโยงสำคัญระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้บริหาร และทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ บริหารความเสี่ยง และตัดสินใจในประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตของกิจการ โดยเฉพาะในบริบทของบริษัทจดทะเบียนที่มีการแยกโครงสร้างระหว่างเจ้าของกิจการและผู้บริหารอย่างชัดเจน ผู้ถือหุ้นในฐานะเจ้าของกิจการจะแต่งตั้งกรรมการบริษัทเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการคัดเลือกและกำกับดูแลผู้บริหารหรือผู้จัดการมืออาชีพ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนจะเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นทุกราย



เมื่อพิจารณาถึงบทบาทและความสำคัญดังกล่าว กรรมการบริษัทจดทะเบียนจึงต้องเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมรอบด้านทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลาย และมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับลักษณะหรือสภาพการประกอบธุรกิจของบริษัทจดทะเบียน ยิ่งไปกว่านั้น ในยุคที่ภูมิทัศน์ทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กรรมการบริษัทจดทะเบียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและความรู้อย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรมและการประเมินทดสอบ เป็นต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) ในส่วนของหลักปฏิบัติที่ 3.8 ที่ระบุว่า “กรรมการบริษัทจดทะเบียนควรได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง” และควรเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ดังกล่าวในรายงานประจำปีเพิ่มเติมด้วย

ทั้งนี้ การพัฒนาองค์ความรู้ของกรรมการอย่างต่อเนื่องมิใช่เพียงการยกระดับคุณภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพียงเท่านั้น หากแต่เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างมูลค่าและผลตอบแทนที่ยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ งานศึกษานี้จึงศึกษาถึงแนวทางในการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย เพื่อทำความเข้าใจถึงแนวทางในการวางกรอบการพัฒนาศักยภาพของกรรมการบริษัทจดทะเบียนของไทยเปรียบเทียบกับตลาดทุนต่างประเทศ รวมถึงศึกษาประวัติการอบรมของกรรมการในบริษัทจดทะเบียนกลุ่ม SET50 เพื่อสะท้อนภาพความเป็นจริงของการพัฒนากรรมการในตลาดทุนไทย

ถอดบทเรียนต่างประเทศ: การพัฒนาความรู้กรรมการบริษัทจดทะเบียนในต่างประเทศ

ในหลายประเทศทั่วโลกมองว่าการพัฒนาศักยภาพและการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของกรรมการไม่ได้เป็นเพียงทางเลือก แต่เป็นความรับผิดชอบเชิงหน้าที่ เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ สังเกตได้จากหลายประเทศ อาทิ สิงคโปร์ ออสเตรเลีย และมาเลเซีย เป็นต้น ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และหัวข้อสำคัญที่บริษัทจดทะเบียนต้องจัดให้กรรมการของบริษัทได้เข้ารับการอบรมเพื่อเสริมสร้างความพร้อมให้แก่กรรมการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหัวข้อครอบคลุมความรู้ด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนจรรยาบรรณ

เชิงปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันภายในคณะกรรมการและการสร้างมูลค่าให้แก่บริษัทจดทะเบียนและผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว โดยสามารถสรุปตัวอย่างแนวทางในการส่งเสริมการอบรมของกรรมการผ่านหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในตลาดทุนต่างประเทศได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปตัวอย่างแนวทางในการส่งเสริมการอบรมของกรรมการผ่านหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในตลาดทุนต่างประเทศ

ประเทศ	รายละเอียดของกฎเกณฑ์การอบรม
สิงคโปร์	กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ว่า กรรมการบริษัทจดทะเบียนที่ไม่เคยดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนมาก่อน (First-time Director) จะต้องผ่านการอบรมภาคบังคับ (Mandatory Training) ภายใน 1 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง¹ ดังนี้ (1) Listed Entity Directors Program ครอบคลุมเนื้อหาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท รวมถึงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามหลักการ Environmental Social and Governance (ESG)² (2) Listed Entity Directors Bridging Program ครอบคลุมเนื้อหาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การยกระดับผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน รวมถึงแนวทางการบริหารจัดการด้าน ESG³ (3) Board of Directors Masterclass Program ครอบคลุมเนื้อหาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การวิเคราะห์งบการเงินสำหรับกรรมการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน รวมถึงบทบาทหน้าที่ของกรรมการในด้าน ESG⁴ นอกจากหลักเกณฑ์การอบรมสำหรับ First-time Director หน่วยงานกำกับดูแลของประเทศสิงคโปร์ยังมีการกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ให้กรรมการบริษัทจดทะเบียนทุกคนต้องเข้ารับการอบรมด้านความยั่งยืน (Sustainability Training) พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลการอบรมดังกล่าวในรายงานความยั่งยืน (Sustainability Reporting) ด้วย⁵
ฮ่องกง	กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ว่า กรรมการบริษัทจดทะเบียนทุกคนต้องได้รับการพัฒนาความรู้วิชาชีพเป็นประจำทุกปี (Continuous Professional Development) โดยเนื้อหาการอบรมต้องครอบคลุมอย่างน้อย 5 หัวข้อ⁶ ได้แก่ (1) บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย (2) พันธะผูกพันของบริษัทจดทะเบียนและกรรมการภายใต้กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (3) การกำกับดูแลกิจการและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG (4) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ (5) พัฒนาการเฉพาะอุตสาหกรรม แนวโน้มธุรกิจ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์สำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นครั้งแรก (First-time Director) กำหนดให้กรรมการดังกล่าวต้องผ่านการอบรมที่ครอบคลุมอย่างน้อย 5 หัวข้อข้างต้น ภายใน 18 เดือนนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งด้วย
มาเลเซีย	กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ว่า กรรมการบริษัทจดทะเบียนทุกคนต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตร Mandatory Accreditation Program (MAP)⁷ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) MAP Part 1 ครอบคลุมเนื้อหาด้านการกำกับดูแลกิจการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท และ (2) MAP Part 2 มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนและ ESG ทั้งนี้ สำหรับกรรมการที่เป็น First-time Director กฎเกณฑ์มีการกำหนดให้ต้องผ่านการอบรม MAP ทั้ง 2 ส่วนภายใน 18 เดือนนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งด้วย⁸

ที่มา: ข้อมูลจากหน่วยงานกำกับดูแลของประเทศสิงคโปร์ อ่องกงและมาเลเซีย รวบรวมโดยฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 24 มีนาคม 2569

¹ Mainboard Rulebooks: Training for Directors with No Prior Experience, SGX (<https://rulebook.sgx.com/rulebook/practice-note-23-training-directors-no-prior-experience>)

² Listed Entity Directors Program, SID (https://www.sid.org.sg/Web/Web/Professional_Development/Courses/Essentials/Listed_Entity_Director_Programme.aspx)

³ Listed Entity Directors Bridging Program, SID (https://www.sid.org.sg/Web/Web/Professional_Development/Courses/Essentials/LED/Bridging.aspx)

⁴ Board of Directors Masterclass Program, ISCA Academy and SAC Capital (https://isca.org.sg/docs/default-source/cpd/bod_programmedetails.pdf)

⁵ Mainboard Rulebooks: Enhancements to Sustainability Reporting Regime, SGX

([https://rulebook.sgx.com/sites/default/files/net_file_store/Mainboard Rules - Enhancements to Sustainability Reporting Regime and Board Diversity Disclosures 1 January 2022.pdf](https://rulebook.sgx.com/sites/default/files/net_file_store/Mainboard_Rules_-_Enhancements_to_Sustainability_Reporting_Regime_and_Board_Diversity_Disclosures_1_January_2022.pdf))

⁶ Rules and Guidance relating to Directors, HKEX (<https://en-rules.hkex.com.hk/entiresection/2087>)

⁷ Main Market Listing Requirements: Corporate Governance, Bursa Malaysia

(https://www.bursamalaysia.com/sites/5bb54be15f36ca0af339077a/content_entry5ce3b50239fba2627b2864be/5ce3b5ce5b711a163beae1bd/files/MAIN_Chap15_COI_Ors_Amendments_1July2023_.pdf)

⁸ Guidance Note on Training for Directors. Bursa Malaysia

(https://www.bursamalaysia.com/sites/5bb54be15f36ca0af339077a/content_entry5ce3b50239fba2627b2864be/5ce3bd5d5b711a16ea84c69b/files/ACE_GN10_MAP_1Aug2023_.pdf)

ประเทศไทย: แนวทางในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นของกรรมการในตลาดทุนไทย

เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคที่มีการกำหนดเป็นหลักเกณฑ์บังคับให้กรรมการบริษัทจดทะเบียนต้องเข้ารับการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนทักษะด้านการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะเห็นได้ว่า ประเทศไทยมีแนวทางที่แตกต่างจากประเทศอื่นๆ โดยไม่ได้กำหนดเป็นกฎหมายที่แน่ชัดเพื่อบังคับให้กรรมการต้องผ่านการอบรม แต่สำนักงาน ก.ล.ต. ได้มีการวางแนวทางในการส่งเสริมการอบรมของกรรมการผ่านเครื่องมือและกลไกต่าง ๆ ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปตัวอย่างแนวทางในการส่งเสริมการอบรมของกรรมการผ่านเครื่องมือและกลไกต่าง ๆ ในตลาดทุนไทย

ลำดับ	แนวทางการส่งเสริม	รายละเอียดแนวทางการส่งเสริมการอบรม
1	หลักปฏิบัติ CG Code สำนักงาน ก.ล.ต. ส่งเสริมการอบรมผ่านกลไกตลาด (Market Discipline) แทนการบังคับด้วยกฎเกณฑ์	กำหนดในหลักปฏิบัติที่ 3.8 ของ CG Code ซึ่งระบุว่า “กรรมการบริษัทจดทะเบียนควรได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง”⁹
2	การประเมิน Corporate Governance Report of Thai Listed Companies (CGR) ตลาดหลักทรัพย์สนับสนุนให้มีการประเมิน CGR ภายใต้ ความรับผิดชอบของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (Thai IOD) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อประเมินผลการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน และเผยแพร่ผลการประเมินต่อสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้บริษัทจดทะเบียนมีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการ อย่างต่อเนื่อง	- หนึ่งในเกณฑ์การให้คะแนนของ CGR กำหนดให้กรรมการบริษัทจดทะเบียนต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่กรรมการ รวมถึงต้องได้รับการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่กรรมการอย่างต่อเนื่อง¹⁰ - นอกจากนี้ เกณฑ์ CGR ใหม่ที่จะออกใช้ในปี 2570 มีเกณฑ์การให้คะแนนกรรมการที่ดำรงตำแหน่งเฉพาะ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการ และคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องผ่านการอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่
3	การเปิดเผยข้อมูลการอบรมในแบบแสดงรายการข้อมูลการ เสนอขายหลักทรัพย์ (แบบ 69-1) และแบบ 56-1 One Report สำนักงาน ก.ล.ต. ใช้กลไกการเปิดเผยข้อมูล (Disclosure) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการกระตุ้นให้กรรมการบริษัทจดทะเบียน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยประวัติการอบรมของกรรมการ เช่น DAP และ DCP เป็นต้น ในแบบ 69-1 และ 56-1 One Report¹¹ โดยการเปิดเผยข้อมูลนี้ยังถือเป็นส่วนช่วยให้ผู้ลงทุนได้เห็นภาพความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนด้วย

ที่มา: สำนักงาน ก.ล.ต. และ Thai IOD รวบรวมโดยฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 24 มีนาคม 2569

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า หน่วยงานกำกับดูแลในตลาดทุนไทยได้สนับสนุนให้กรรมการบริษัทจดทะเบียนเข้ารับการอบรมซึ่งสอดคล้องกับต่างประเทศ และนอกจากนี้ สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ได้ร่วมกันกำหนดมาตรฐานองค์ความรู้ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทย เพื่อให้กรรมการทุกคนได้รับความรู้พื้นฐานสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งส่งเสริมให้องค์กรที่จัดอบรมสามารถพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานความรู้ตามที่ภาคตลาดทุนร่วมกันกำหนด 6 มาตรฐานองค์ความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นประกอบด้วย

- (1) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- (3) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับบัญชีและการเงิน

⁹ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560, สำนักงาน ก.ล.ต. (https://www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560_th.pdf)

¹⁰ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies, Thai IOD (<https://thai-iod.com/en/publications-detail.asp?id=1044>)

¹¹ กฎเกณฑ์การระดมทุน, สำนักงาน ก.ล.ต. (<https://www.sec.or.th/TH/pages/lawandregulations/sharerelatedfrom.aspx>)

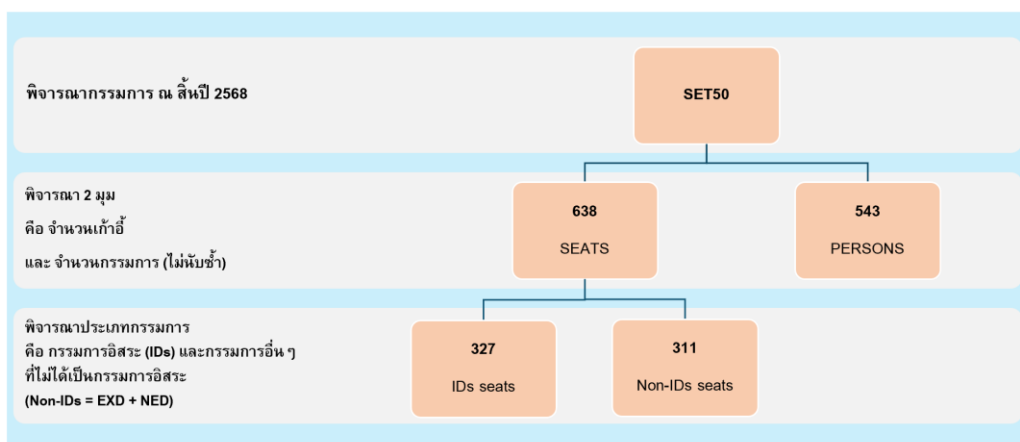
- (4) การกำกับดูแลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- (5) การขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน
- (6) การรายงานและการเปิดเผยข้อมูล

หากพิจารณาหลักสูตรอบรมที่จัดในประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า หลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) โดยปัจจุบันเป็นหลักสูตรเดียวที่ค่อนข้างครอบคลุมทั้ง 6 มาตรฐานองค์ความรู้ข้างต้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงพิจารณาประวัติการเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทยที่อยู่ในกลุ่ม SET50 ซึ่งถือเป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งมีข้อสรุปดังนี้

- ณ สิ้นปี 2568 บริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50 มีกรรมการรวม 638 ตำแหน่ง รวม 543 ท่าน
- โดยมีจำนวนกรรมการอิสระรวม 327 ตำแหน่ง หรือคิดเป็น 51.25% ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีกรรมการอิสระในสัดส่วนที่สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด (มีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของทั้งหมด และมีจำนวนกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 3 ท่าน)

จากการศึกษาประวัติการอบรมของกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50¹² ที่ยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ ณ สิ้นปี 2568 และประวัติการอบรมกรรมการที่เปิดเผยใน (1) แบบ 56-1 One Report (2) เว็บไซต์บริษัทจดทะเบียน (3) ฐานข้อมูลรายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่ออกหลักทรัพย์ของสำนักงาน ก.ล.ต. (4) ฐานข้อมูล SETSMART และ ESG Data Platform และ (5) ประวัติการอบรมกรรมการที่ Thai IOD ให้การอนุเคราะห์ข้อมูล พบว่า ณ สิ้นปี 2568 กลุ่ม SET50 มีกรรมการรวม 638 ตำแหน่ง (Directors/Seats) รวม 543 ท่าน (Persons)¹³ (ภาพที่ 1)

ภาพที่ 1 องค์ประกอบคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 12 พฤษภาคม 2569

เมื่อพิจารณาประเภทของกรรมการ พบว่า มีกรรมการอิสระ (Independent Directors: IDs) รวม 327 ตำแหน่ง และกรรมการอื่น ๆ (กรรมการที่เป็นผู้บริหาร และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร) รวม 311 ตำแหน่ง โดยกรรมการอิสระคิดเป็น 51.25% ของกรรมการทั้งหมด หรือหากพิจารณารายบริษัท พบว่า บริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET50 ทุกบริษัทมีกรรมการอิสระตามเกณฑ์กำหนด คือ มีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของทั้งหมด และมีจำนวนกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 3 ท่าน

¹² พิจารณาจากรายชื่อหลักทรัพย์ในการคำนวณดัชนี SET50 ณ วันที่ 5 มกราคม 2569

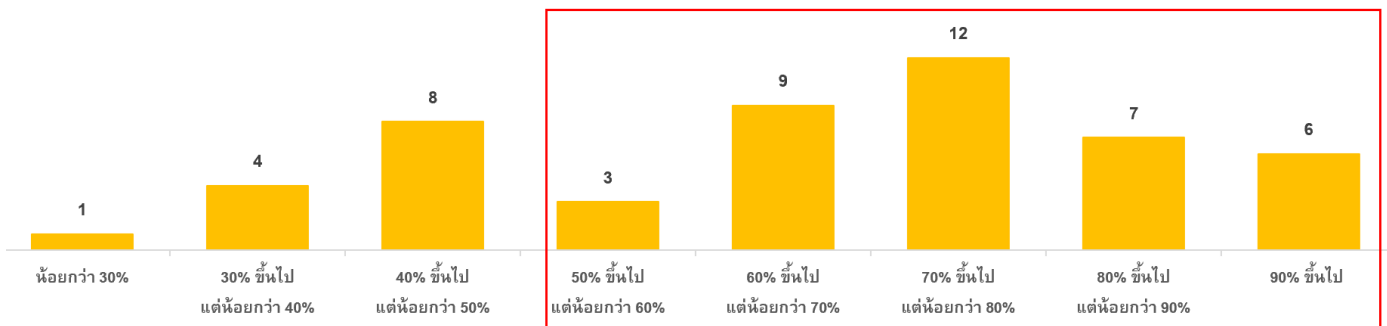
¹³ รวมตำแหน่งหรือเก้าอี้กรรมการ จากการรวมตำแหน่งกรรมการทุกบริษัท ขณะที่จำนวนกรรมการพิจารณาจากรายชื่อกรรมการในกลุ่ม SET50 โดยไม่นับซ้ำ

SET50 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้: พบ 37 บริษัทที่มีกรรมการผ่านหลักสูตร DCP เกินครึ่งคณะและมีเพียง 2 บริษัทที่กรรมการผ่านการอบรมครบทั้งคณะ

เมื่อพิจารณาประวัติการอบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของกรรมการทั้ง 543 ท่าน พบว่า 353 ท่าน มีการเปิดเผยว่า ได้รับการอบรมหลักสูตร DCP แล้ว (ประมาณ 65%) ขณะที่อีก 190 ท่าน ยังไม่พบประวัติการอบรมหลักสูตร DCP (ประมาณ 35%) หรือหากพิจารณาประวัติการอบรมจากจำนวนตำแหน่งหรือเก้าอี้กรรมการ พบว่า 426 จาก 638 ตำแหน่ง หรือ คิดเป็น 67% ของกรรมการทั้งหมด ได้รับการอบรมหลักสูตร DCP แล้ว และเมื่อพิจารณาสัดส่วนของจำนวนกรรมการที่ได้รับการอบรม หลักสูตร DCP ต่อจำนวนกรรมการทั้งคณะ เป็นรายบริษัท ตามภาพที่ 2 พบว่า

ภาพที่ 2 สัดส่วนกรรมการที่เรียน DCP ต่อ กรรมการทั้งหมดในบริษัท

หน่วย: จำนวนบริษัท



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 12 พฤษภาคม 2569

- 37 บริษัท จากทั้งหมด 50 บริษัท มีกรรมการได้รับการอบรมหลักสูตร DCP แล้ว 50% ขึ้นไป
- มี 1 บริษัทในกลุ่ม SET50 ที่มีสัดส่วนกรรมการผ่านการอบรมหลักสูตร DCP ต่ำกว่า 30% ของจำนวนกรรมการทั้งคณะของบริษัท
- บริษัทที่มีสัดส่วนกรรมการผ่านการอบรมหลักสูตร DCP มากที่สุด คือ 100% หรือ กรรมการทุกท่านได้รับการอบรม DCP และน้อยที่สุดคือ 25% ของจำนวนกรรมการทั้งคณะของบริษัท ซึ่งพิจารณาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 66%

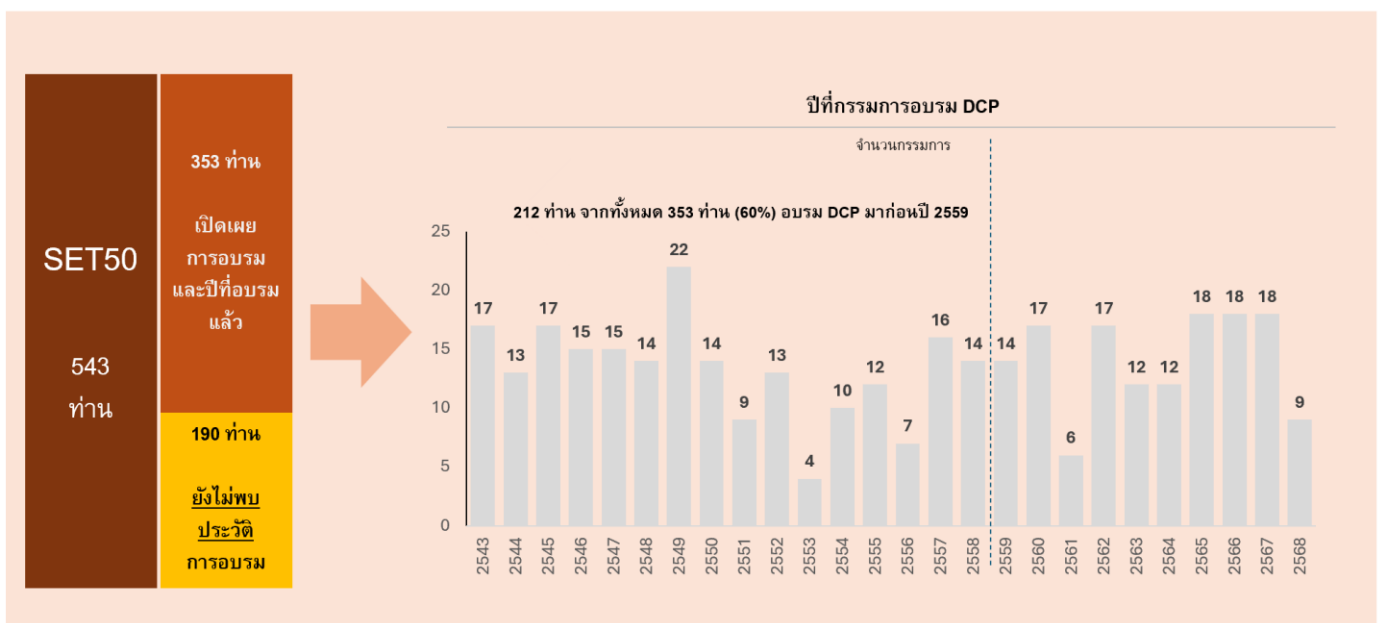
จากข้อมูลตามที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า แม้บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ใน SET50 จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะกรรมการ แต่บางบริษัทยังมีสัดส่วนกรรมการที่เรียน DCP ต่อกรรมการทั้งหมดในบริษัทค่อนข้างต่ำ อาจเนื่องมาจากการพยายามคัดสรรกรรมการที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถให้สอดคล้องตรงกับความต้องการของบริษัทก่อน และกรรมการท่านใหม่ๆ ยังไม่ได้สมัครเข้าร่วมอบรมหลักสูตร DCP ดังนั้น บริษัทจดทะเบียนควรเร่งส่งเสริมให้เข้าร่วมอบรม เพื่อกรรมการใหม่ๆ จะได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรมีผลประโยชน์ตอบแทนที่ดี และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กรรมการ 190 ท่าน หรือ 35% ของจำนวนกรรมการรายบุคคลทั้งหมดในกลุ่ม SET50 ยังไม่พบประวัติการอบรม DCP ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มกรรมการที่มีอายุเฉลี่ยมากกว่า 60 ปี และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งกรรมการมานานกว่า 10 ปี

มากกว่า 25 ปี ที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) ได้เปิดอบรมหลักสูตร DCP และมีการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ในยุคช่วงแรกอาจเรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นวิชาชีพกรรมการในประเทศไทย ที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้กรรมการมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องาน และการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาล และจากสถานการณ์ปัจจุบันที่การดำเนินงานธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป หลักสูตร DCP ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมในหลายด้าน อาทิ วิธีการประเมินสถานะทางการเงินของบริษัทและกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสม (Disclosure) การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาในส่วนนี้จึงพิจารณาถึงช่วงเวลาที่กรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน SET50 ได้อบรมหลักสูตร DCP (ตามภาพที่ 3) ซึ่งพบว่า

ภาพที่ 3 ประวัติการอบรมหลักสูตร DCP ของกรรมการของบริษัทจดทะเบียนใน SET50

หน่วย: จำนวนกรรมการ



ที่มา: ฝ่ายวิจัย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET Research); ข้อมูล ณ 12 พฤษภาคม 2569

- จากข้อมูลกรรมการที่มีการเปิดเผยการอบรมและปีที่เข้าอบรม DCP พบว่า มี 212 ท่าน จาก 353 ท่าน อบรม DCP มาก่อนปี 2559 หรืออบรมมานานกว่า 10 ปี ดังนั้น กรรมการส่วนนี้อาจพิจารณาอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับเนื้อหาใหม่ ที่ครอบคลุมมากกว่าหลักสูตรเดิม
- ขณะที่มีกรรมการจำนวนสูงถึง 190 ท่าน หรือ 35% ของจำนวนกรรมการรายบุคคลทั้งหมดในกลุ่ม SET50 ยังไม่พบประวัติการอบรม DCP จึงมีสมมติฐานว่ากรรมการกลุ่มนี้ยังไม่อบรม DCP และเมื่อพิจารณา profile ของกรรมการ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจ ดังนี้
 - 19 ท่านดำรงตำแหน่งประธานกรรมการในบริษัทจดทะเบียน แต่พบว่า ส่วนใหญ่ได้อบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) ซึ่งเป็นหลักสูตรเร่งรัดสำหรับกรรมการใหม่ หรือหลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) ซึ่งเป็นหลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านสำหรับประธานคณะกรรมการ
 - 43 ท่าน มีชื่อ-นามสกุลที่แสดงถึงชาวต่างชาติ ซึ่งอาจมีการอบรมหลักสูตรอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกันในต่างประเทศ แต่ในงานศึกษานี้ไม่ได้รวบรวมถึงหลักสูตรต่างประเทศด้วย

- กรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างสูง (93 ท่านมีอายุมากกว่า 60 ปี) และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการยาวนาน (105 ท่านเป็นกรรมการมาเกิน 10 ปี)

อาจกล่าวโดยสรุปว่า กรรมการบริษัท มีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อบริษัท ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประเทศไทยใช้แนวทางการส่งเสริมผ่านกลไกตลาดและการเปิดเผยข้อมูล แทนการบังคับด้วยกฎหมายเหมือนในต่างประเทศ ทั้งนี้ จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นความท้าทายที่บริษัทจดทะเบียนควรเร่งส่งเสริมให้กรรมการใหม่เข้ารับการอบรมความรู้พื้นฐาน และสนับสนุนให้กรรมการที่อบรมมานานเกิน 10 ปี ได้เพิ่มพูนความรู้ในเนื้อหาใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยตลาดหลักทรัพย์อยู่ระหว่างการจัดทำมาตรฐานหลักสูตรกรรมการไทยครอบคลุมทั้ง 6 องค์ความรู้ เพื่อจะได้มีมาตรฐานกลางให้สถาบันต่าง ๆ นำไปพัฒนาหลักสูตรความรู้พื้นฐานให้กรรมการได้มีทางเลือกเพิ่มขึ้น ตลอดจนพัฒนากลไกที่จะมีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาความรู้ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทยอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมผ่านมาตรการส่งเสริม ซึ่งตลาดหลักทรัพย์จะได้แจ้งความก้าวหน้าให้ทราบต่อไปในอนาคต
