แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
เรื่อง คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Remuneration Committee)

ฉบับปรับปรุง มกราคม 2564

วัตถุประสงค์

ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการบริษัทควรจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการชุดย่อย มีหน้าที่พิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทอนุมัติค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง และพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงจัดทำแนวปฏิบัติเรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน เพื่อช่วยให้คณะกรรมการบริษัทสามารถปฏิบัติเรื่องนี้ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละบริษัท

แนวปฏิบัติ

1. กฎบัตรคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัทควรพิจารณาและกำหนดกฎบัตรของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่คณะกรรมการบริษัทต้องการมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยนี้ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานให้ชัดเจน ทั้งนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ได้แก่

1.1 การพิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีหน้าที่พิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการและกรรมการผู้จัดการ ทั้งนี้ เพื่อให้รูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนมีความเหมาะสม คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรดำเนินการดังนี้

1) ทบทวนความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (ถ้ามี)

2) พิจารณาข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับบริษัท

3) กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานตามที่คาดหวังให้มีความเป็นธรรมและเป็นการตอบแทนบุคคลที่ช่วยให้งานของบริษัทประสบผลสำเร็จ

4) ทบทวนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทุกประเภท โดยพิจารณาจำนวนเงินและสัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม ทั้งนี้ หลักการสำคัญในการพิจารณารูปแบบค่าตอบแทนแต่ละประเภท ได้แก่

ก) ค่าตอบแทนประจำ (Retainer fee) เช่น ค่าตอบแทนรายเดือน ค่าตอบแทนรายปี เป็นต้น ควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ คือ (1) แนวปฏิบัติที่บริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันใช้อยู่ (2) ผลประกอบการและขนาดธุรกิจของบริษัท และ (3) ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการที่บริษัทต้องการ

ข) ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานของบริษัท (Incentive) ควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทสร้างให้กับผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไรของบริษัทหรือเงินปันผลที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ค่าตอบแทนกรรมการและกรรมการผู้จัดการในส่วนนี้ไม่ควรจะอยู่ในระดับที่สูงจนเกินควร

ค) นอกจากนี้ กรรมการอาจได้รับค่าเบี้ยประชุม (Attendance fee) เพิ่มเติมจากค่าตอบแทนประจำและค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อจูงใจให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่โดยการเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในการพิจารณาค่าตอบแทนโดยรวมของกรรมการ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะทำให้กรรมการจำกัดจำนวน บริษัทที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการไม่ให้มากจนเกินไป เพื่อที่กรรมการจะได้มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าประชุมและทำหน้าที่กรรมการให้แก่บริษัทได้อย่างเต็มที่

5) พิจารณาให้การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามเกณฑ์ที่หน่วยงานทางการกำหนดหรือข้อแนะนำที่เกี่ยวข้อง

1.2 การพิจารณาเกณฑ์ประเมินผลกรรมการผู้จัดการ

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีหน้าที่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลกรรมการผู้จัดการ และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ ส่วนกระบวนการประเมินผล คณะกรรมการบริษัทอาจประเมินผลกรรมการผู้จัดการเองหรือมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนประเมินก็ได้

1.3 การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนประจำปี

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีหน้าที่พิจารณากำหนดค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการและกรรมการผู้จัดการ โดยควรดำเนินการดังนี้

1) กำหนดค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการและกรรมการผู้จัดการตามหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ได้พิจารณาไว้

2) ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ ควรพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการประกอบด้วย

3) เปรียบเทียบกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท หรืออุตสาหกรรมเดียวกันกับบริษัท

4) นำเสนอค่าตอบแทนที่กำหนดต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้อนุมัติค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ ส่วนค่าตอบแทนของกรรมการ คณะกรรมการบริษัทจะต้องนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ

1.4 การเสนอขายหลักทรัพย์ใหม่ (หรือใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น) ให้แก่กรรมการและพนักงาน

หากมีการเสนอขายหลักทรัพย์ใหม่ (หรือใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น) ให้แก่กรรมการและพนักงาน คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาให้เงื่อนไขต่างๆ ช่วยจูงใจให้กรรมการและพนักงานปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาวและสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่สูงเกินไปและเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นด้วย

นอกจากนี้ หากมีกรรมการหรือพนักงานรายใดจะได้รับการจัดสรรหลักทรัพย์เกินกว่าร้อยละ 5 ของจำนวนหลักทรัพย์ทั้งหมดที่จะจัดสรร ข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ระบุว่าคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นชอบ อย่างไรก็ตาม ต้องไม่มีกรรมการรายใดในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนที่จะได้รับจัดสรรหลักทรัพย์เกินกว่าร้อยละ 5 ด้วย ถึงจะมีสิทธิในการให้ความเห็นชอบ

2. ที่มาของกรรมการในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้ง โดยคัดเลือกบุคคลที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแล้วว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม

3. องค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

3.1 ควรประกอบด้วยกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่ และประธานคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรเป็นกรรมการอิสระเพื่อความโปร่งใสและเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่

3.2 กรรมการพิจารณาค่าตอบแทนที่นอกเหนือจาก 3.1 ควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-executive director) เพื่อให้สามารถมีเวลาในการทำหน้าที่ ถ้าจำเป็นต้องมีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive director) อยู่ในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ก็ควรเป็นส่วนน้อยของจำนวนกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการที่เป็นผู้บริหารดังกล่าวไม่ควรร่วมพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ

3.3 ประธานคณะกรรมการบริษัทไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเพื่อให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง

4. จำนวนกรรมการในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

ควรมีอย่างน้อย 3 คน

5. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

ควรดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปี ให้สอดคล้องกับการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัท

6. การรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

6.1 การรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงาน ดังนั้น คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนจึงมีความรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำ คณะกรรมการบริษัทควรกำหนดความถี่ของการรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวตามที่เห็นเหมาะสม

6.2 การรายงานต่อผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรในปีที่ผ่านมาต่อผู้ถือหุ้น เช่น ในรายงานประจำปีของบริษัท ในการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นต้น

7. การเปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

7.1 ควรระบุถึงเรื่องต่อไปนี้ในรายงานประจำปี

1) รายชื่อคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน
2) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน
3) จำนวนครั้งการเข้าประชุมของกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละคน
4) เนื้อหาโดยสรุปของกฎบัตรคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน

7.2 ควรเผยแพร่ข้อมูลฉบับเต็มของกฎบัตร

เผยแพร่ข้อมูลฉบับเต็มของกฎบัตรคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนไว้ที่เว็บไซต์ของบริษัท

8. เรื่องอื่น ๆ

8.1 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อว่าจ้างที่ปรึกษาตามความจำเป็นเพื่อให้สามารถขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะช่วยให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.2 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรหารือกับคณะกรรมการบริษัท เกี่ยวกับการพิจารณาทบทวนภาพรวมของหลักเกณฑ์และโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ว่าจะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนหรือไม่ หรือคณะกรรมการจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ

8.3 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นประจำ เพื่อทบทวนผลงานที่ผ่านมาและพิจารณาปัญหาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ตัวอย่าง

รายงานคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนของบริษัทมีจำนวน 3 ท่านประกอบไปด้วย นาย B นางสาว C ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระ และนาง F ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ในปี 2563 ที่ผ่านมา คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนได้ประชุมรวมกัน 2 ครั้ง โดยกรรมการแต่ละท่านได้เข้าร่วมประชุมและมีรายละเอียดผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ชื่อ-สกุล	การเข้าร่วมประชุม
นาย B	2/2
นางสาว C	2/2
นาง F	2/2

ตามกฎบัตรของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน มีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาค่าตอบแทนของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย และค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุกปี และเพื่อยกระดับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน กฎบัตรยังได้กำหนดให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำทุกปีด้วย ในปี 2563 ที่ผ่านมา คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

(1) การพิจารณาค่าตอบแทนของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนได้พิจารณาค่าตอบแทนของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยโดยคำนึงถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการแต่ละตำแหน่ง ผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายท่าน ผลประกอบการของบริษัท พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนกรรมการในกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเดียวกันหรือคล้ายกัน และมีขนาดเทียบเคียงกัน จึงได้เสนอค่าตอบแทนดังนี้

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้จัดสรรงบประมาณไว้ที่จำนวน ..... ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ...% ครอบคลุมค่าเบี้ยประชุมและค่าตอบแทนรายเดือน โดยมีเหตุผลการปรับขึ้นค่าตอบแทนจาก..(ระบุเหตุผล)....
- ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กรมธรรม์ประกันความรับผิดชอบของกรรมการ (Directors and officers liability insurance) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์สื่อสาร และรถยนต์ประจำตำแหน่ง
- ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้วเมื่อวันที่ .....

(2) การพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนได้พิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหาร โดยคำนึงถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติหน้าที่ ผลประกอบการของบริษัท โดยได้กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร ได้แก่ เงินเดือน และโบนัสสอดคล้องกับผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละรายและผลประกอบการของบริษัท พิจารณาผลการจ่ายค่าตอบแทนตาม Key performance indicators หรือ KPI

ในปีที่ผ่านมาได้จ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหาร 8 ท่านรวมทั้งสิ้น ..... ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า .....% เนื่องจาก.....

นอกจากนี้ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเล็งเห็นว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างผลประกอบการที่ดีให้กับบริษัทในระยะยาวได้ จึงเห็นควรให้กำหนดค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ได้แก่ เงินสมทบพิเศษ เพื่อใช้เป็นค่าตอบแทนที่บริษัทสมทบเข้าในโครงการสะสม (Employee joint investment program หรือ EJIP) เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการให้กับผู้บริหารรวมถึงพนักงานผ่านการลงทุนในหุ้นของบริษัท โดยบริษัทได้กำหนดเงื่อนไขการขายหุ้นในระยะยาว เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมุ่งเน้นผลการปฏิบัติหน้าที่ในระยะยาวเช่นเดียวกัน

(3) การประเมินตนเองของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ในปี 2563 ที่ผ่านมา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่แบบรายคณะ โดยครอบคลุมการประเมิน 3 หัวข้อ ได้แก่ ความเข้าใจในบทบาทของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ความทุ่มเทในปฏิบัติหน้าที่ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

ผลการประเมินคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนอยู่ที่ 4.98 จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีความเห็นว่าควรมีการปรับปรุงเรื่องของการบริหารและจัดการข้อมูลค่าตอบแทนให้มีความทันสมัยและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนสามารถเข้าถึงสารสนเทศอันเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาค่าตอบแทน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดต่าตอบแทนและรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ในระยะยาว