

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ความเป็นบรรษัทภิบาลของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิด และสมมติฐานในการทำวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 บทความเกี่ยวกับความเป็นบรรษัทภิบาล
- 2.2 มติคณะรัฐมนตรีประจำปี 2541
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

2.1 บทความเกี่ยวกับความเป็นบรรษัทภิบาล

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545 : 22-23) อธิบายว่า “หากกรรมการและผู้บริหารมีจรรยาบรรณ และจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ ยึดมั่นในความพอเพียงตามแนวทางของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้ทรงชี้แนะไว้ ไม่โลภ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว รู้จักพอใจในส่วนแบ่งของผลกำไรตามที่สมควรจะได้รับ องค์กรธุรกิจนั้นจะได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากสังคมเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ แนวคิดของบรรษัทภิบาลจึงน่าจะเริ่มต้นที่การพัฒนาจิตสำนึกของ “คน” ให้ยึดมั่นคติไทยโบราณที่ว่า “ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน” เพื่อนำความสำเร็จมาสู่บรรษัทภิบาลของไทยในอนาคต”

วรรณศรี ของวงศ์รักษ์ (2544 : 1) ให้คำนิยามว่า “การเป็นบรรษัทภิบาล คือ ระบบควบคุม หรือการใช้อำนาจของบริษัทที่ดีที่ถูกต้องในการควบคุมกำกับดูแลบริษัทให้เป็นที่เชื่อถือว่ามีระบบการบริหารที่ดีโปร่งใส”

อาเธอร์ ลีวิท (ประธาน กตต. สหรัฐอเมริกา US SEC อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ จีระเชียรนาถ, 2542 : 23) ให้คำนิยามของการเป็นบรรษัทภิบาล คือ

- ความบริบูรณ์ของความประพฤติ (Integrity to Character)
- ความบริบูรณ์ของสารสนเทศ (Integrity of Information)
- ความบริบูรณ์ของการตรวจสอบและการปฏิบัติตามกฎ (Integrity of Auditing and Compliance Systems)

ชาลส์เฟอร์ และวิสนีย์ ได้คำจำกัดความบรรษัทภิบาลในรายงานต่อธนาคารโลกปี ค.ศ. 1997 (Shleifer and Vishny, 1997 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ จีระเชียรนาถ, 2542 : 23) ว่า “การเป็น

บรรษัทภิบาล คือ ความมั่นใจว่ากรรมการ (จากภายนอก) และฝ่ายจัดการ (ลูกจ้าง) ได้กระทำอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้ลงทุนภายนอก (คือเจ้าหนี้ และผู้ถือหุ้น)”

สังเวียน อินทรวิชัย (2545 : 24-25) ให้คำนิยามว่า “Corporate Governance” หรือ “การกำกับดูแลกิจการ หรือ “ธรรมรัฐ” “ธรรมาภิบาล” หมายถึง ระบบซึ่งใช้ชี้นำและควบคุมบริษัท”

ชาญชัย จารุวัตร (2545 : 103-104) กล่าวไว้ว่า “ผลการสำรวจที่มีความสมบูรณ์ และสามารถแสดงระดับการกำกับดูแลกิจการไทยได้อย่างครบถ้วนและเป็นไปตามมาตรฐานสากล จึงมีการใช้หลักการกำกับดูแลกิจการของ Organisation for Economic Co-operation and Development หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า OECD มาเป็นเกณฑ์ในการสำรวจ โดยสามารถแบ่งหมวดหมู่ในการสำรวจตามความสำคัญในการสำรวจได้ดังนี้

1. Rights of shareholders เป็นหมวดหมู่ที่ต้องการมุ่งเน้นว่ากิจการนั้นมีการป้องกันและให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นตามที่ควรจะเป็นหรือไม่
2. Equitable Treatment of shareholders โดยต้องการมุ่งเน้นว่า กิจการนั้นมีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกราย
3. Role of stakeholders โดยต้องการมุ่งเน้นว่า กิจการนั้นมีการเปิดโอกาสและเอื้ออำนวยให้ผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือไม่
4. Disclosure and transparency โดยต้องการมุ่งเน้นว่ากิจการนั้นมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรงต่อเวลาหรือไม่
5. Board Responsibilities โดยต้องการมุ่งเน้นว่า กิจการนั้นมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการหรือไม่ และคณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารงานของฝ่ายบริหารได้หรือไม่

ขุนทอง ลอเสวีวานิช (2546 : 72) อธิบายว่า “เราไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างคำตอบแทนของผู้บริหารกับการเปลี่ยนจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เป้าหมายของการจ่ายคำตอบแทนนั้นไม่ใช่เพื่อจูงใจให้คนที่ไม่มีความสามารถที่เพียงพอสร้างผลงานที่ดี แต่เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมาอยู่กับบริษัทในตอนแรก และรักษาคนเหล่านี้เอาไว้”

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544 : 62-63) อธิบายว่า “การ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์บริการและการดำเนินงานของธุรกิจเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม เราอาจจะจำแนกประเภทของการทำ Benchmark ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การ Benchmark ภายในองค์กร การ Benchmark กับคู่แข่ง การ Benchmark ตามหน้าที่ และการ Benchmark ทั่วไป การ Benchmark จะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง มิได้ทำครั้งเดียวจบ แต่จะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และความ

ต้องการของธุรกิจ โดยที่กระบวนการทำ Benchmark จะประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่

- ระยะที่ 1 : การวางแผน
- ระยะที่ 2 : การวิเคราะห์
- ระยะที่ 3 : การบูรณาการ
- ระยะที่ 4 : การปฏิบัติ
- ระยะที่ 5 : การเติบโตเต็มที่

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Business Result

Benchmarking with best practice, Continuous Improvement & Development, Promote &

Support CG

กลไกของ การขับเคลื่อน	Role and Function Of BOD, Senior Management And Accountability	Protecting Right of Stakeholders Core Value	Strategic Planning, Vision, Mission, Business Goals, and Vision To Create Long Term Value	MIS Accounting, and Internal & External Report Internal Audit	Process Management & Risk Management and Internal Control & Quality Assurance	Human Resources Management, Performance Measurement System, and Good Citizenship
หลักบรรษัทภิบาล 8 ประการ	Responsibility	Transparency		Equitable Treatment Best Practice	Promotion of Dignity	

ภาพที่ 2.1 องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ที่มา : บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (2546). “สารสนเทศฉบับพิเศษ ครอบคลุม 1 ปี.”

หน้า 88-92.

หลักการสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีของ บมจ. ทีโอที

บมจ. ทีโอที มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลที่ดีอย่างเคร่งครัด มุ่งปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประชาชนเป็นหลัก

บมจ. ทีโอที ยึดหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 8 ประการ ดังนี้

1. ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติภาระหน้าที่ หรือความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)

2. มีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตน (Accountability) ความรับผิดชอบของ บมจ. ทีโอที มิได้มีเพียงแก่ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น หากแต่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีประโยชน์ร่วมทุก ๆ กลุ่มอย่างครบถ้วน

3. ปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเสมอและยุติธรรม (Equitable Treatment) เช่นการจัดซื้อจัดจ้างต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้

4. มีความโปร่งใส (Transparent) กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้

(2) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure)

คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. มุ่งสร้างคุณค่าของธุรกิจในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-Term Value-Added Creation to Stakeholders) หรือการมีวิสัยทัศน์ โดยมองการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว ที่จะสนองภารกิจโดยไม่ทำลายขีดความสามารถในระยะสั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

6. มุ่งส่งเสริมหลักการบริหารอันเป็นเลิศในองค์กร (Promotion of Best Practices) คือ การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

7. ประชากรที่ดีขององค์กรหรือสังคม (Corporate Citizenship) คือการมีพฤติกรรมองค์กรที่ดี เป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรจากการแข่งขันที่เป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม เช่น การนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยพิจารณาถึงความปลอดภัยเป็นที่ตั้ง การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม และการเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม

8. เคารพในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) การไม่มีความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ เช่น การไม่กีดกันและแบ่งแยกเกี่ยวกับสีผิว เชื้อชาติ ภาษา ตระกูล หรือเพศ

กลไกการขับเคลื่อน 7 ประการ

1) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท กรรมการ/อนุกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหาร (Role and Function of Board, Committees and Senior Management)

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายบริหาร ในการนำการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การดำเนินบทบาทหน้าที่ จะเป็นไปอย่างมีคุณภาพหรือไม่เพียงใด จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ คือ องค์กรประกอบ คุณสมบัติ และที่มาของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และบุคคลที่คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งขึ้นเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจอย่างหนึ่งอย่างใดแทน

2) การให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Protecting Right of Stakeholders)

การมีหน่วยงาน/ระบบงานและกระบวนการในการรับรู้ เรียนรู้ ความต้องการทั้งในส่วนของผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน พนักงาน ลูกค้าและประชาชน คู่ค้าและ/หรือเจ้าหนี้ คู่แข่งทางการค้า รวมถึงสังคมส่วนรวม เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

3) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การจัดกระบวนการเรียนรู้และสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลจริง และความสามารถหลักขององค์กร และมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง

4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)

การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในทุก ระดับและทุกส่วนในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ทันเวลา ทันความต้องการใช้และทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ มีการเก็บรักษาอย่างปลอดภัยและสามารถให้บริการข้อมูล ที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างโปร่งใส เพียงพอและทั่วถึง

5) การบริหารกระบวนการ (Process Management)

การจัดการกระบวนการของหน่วยงานต่าง ๆ การประสานงานและความร่วมมือในการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ การส่งมอบ การทดสอบ การตรวจประเมิน กระบวนการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพให้สูงขึ้นอยู่เสมอ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการให้เกิดขึ้นความต้องการ และทิศทางของธุรกิจ พร้อมทั้งการเผยแพร่การปรับปรุงให้แก่หน่วยงานหรือกระบวนการอื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

6) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน การจัดการศึกษา/ฝึกอบรม การรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจทั้งในเรื่องผลตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การพัฒนาสายอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ที่ช่วยให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรและบุคลากรที่พึงประสงค์ของสังคม

7) จากผลของการปฏิบัติในข้อ 1 ถึง 6 ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งต้องมีการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Business Result & Benchmarking with Best Practices)

ทรงเดช ประดิษฐ์สมานนท์ (2546 : 1) อธิบายว่า “บรรษัทภิบาลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนต้องอาศัยคณะกรรมการเป็นตัวหลักสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของการทำงานกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายในแบบมีอาชีพและเป็นสากล ตลอดจนมีระบบการรายงานทางการเงินที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือ”

เกียรติศักดิ์ จีรเชียรนาถ (2542 : 23) อธิบายว่า “กลไกของบรรษัทภิบาลที่ควรจะมีเกิดขึ้นในประเทศไทย ควรจะประกอบด้วยกลไก 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลไกที่มีผลบังคับตามกฎหมาย
 - กฎหมายทางเศรษฐกิจ
 - หลักเกณฑ์การจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
 - ประกาศหรือหลักเกณฑ์จากผู้พิทักษ์กฎ
2. กลไกที่มีผลต่อมูลค่าและชื่อเสียงของบริษัทหรือองค์กร
 - สื่อมวลชน
 - นักลงทุนประเภทสถาบัน
 - พันธมิตรทางธุรกิจ
 - สถาบันเจ้าหนี้และเครดิต
 - สถาบันวิชาชีพและองค์กรอิสระ
 - มีหลักการเพื่อความยุติธรรม และเกิดความเสมอภาคแก่คนทุกกลุ่ม
 - มีการส่งเสริมพัฒนาภายใต้หลักการแข่งขันที่เสรีและความเสมอภาค
 - กรอบใหญ่ของกฎหมายต้องมีทิศทางที่ชัดเจน ไม่สร้างความหวุ่นไหวแก่ผู้อยู่ได้

กฎหมาย

- กระบวนการบังคับใช้และกระบวนการยุติธรรมต้องมีความกระชับ”

เกียรติศักดิ์ จีระเชียรนาถ (2542 : 12) อธิบายว่า คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหารของบริษัทใดก็ตามที่ใช้หลักการของบรรษัทภิบาลที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบ
2. ความยุติธรรม
3. ความโปร่งใส

2.2 มติคณะรัฐมนตรี ประจำปี 2541

ธารินทร์ นิมมานเหมินท์ (2541 : 18-19) อธิบายว่า “กรรมการพึงบริหารงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งผลประโยชน์ส่วนตัวต่อผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ผลประโยชน์ข้างต้นรวมถึง

1. ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตัวจากการเป็นกรรมการ
2. ไม่ใช้ความลับขององค์กรในทางที่ผิด
3. ไม่เป็นกรรมการในบริษัทที่เป็นคู่แข่งกันขององค์กร
4. ไม่มีผลประโยชน์ในการทำสัญญาขององค์กร

กรรมการต้องบริหารงานด้วยความระมัดระวังและไม่สร้างข้อผูกมัดที่อาจขัดแย้งกับหน้าที่ของตนในภายหลัง

กรรมการต้องไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากการทำงานไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2541 : 344-345) กล่าวว่า “ให้ข้าราชการพลเรือนปฏิบัติตามจรรยาบรรณอย่างต่อเนื่อง”

สถานการณ์ปัจจุบันทางการจัดการของ บมจ. ทีโอที

บมจ. ทีโอที ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทให้ใช้แนวทางการกำกับดูแลกิจการของ ทีโอที ตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2547 และขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงแนวทางและ

หลักการกำกับดูแลกิจการของ บมจ. ทีโอที ให้เป็นปัจจุบัน และรองรับการเสนอขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ตามแผนแม่บทและกลยุทธ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2549 – 2550 ของ บมจ. ทีโอที และแผนปฏิบัติการประจำปี 2549 ที่ได้รับความเห็นชอบในการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ได้กำหนดให้มีการวิเคราะห์ความแตกต่างในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บมจ. ทีโอที เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดีได้จัดทำข้อมูลการวิเคราะห์โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยฉบับปรับปรุงเดือนสิงหาคม 2544 ซึ่งเป็นหลักการกำกับดูแลที่ดีที่คาดหวังให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยปฏิบัติตาม 40 ข้อเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นให้บริษัทมีการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงได้เลือกหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ 15 ข้อ เพื่อให้บริษัทสามารถนำไปถือปฏิบัติในขั้นเริ่มแรก และเปิดเผยการปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว รวมทั้งเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ (ถ้ามี) ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีของบริษัท โดยมีรายละเอียดของหลักการดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการควรจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับนโยบายหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัทไว้ ซึ่งควรมีข้อความระบุว่ามิโนบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลบริษัทที่ครอบคลุมหลักการใดบ้าง อาทิ

- สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย
- คณะกรรมการ – โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเป็นอิสระ
- การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- การควบคุมและบริหารความเสี่ยง
- จริยธรรมธุรกิจ

พร้อมทั้งเปิดเผยในรายงานประจำปีให้ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบโดยทั่วกัน

คณะกรรมการควรรายงานในรายงานประจำปีถึงนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลบริษัทว่าได้นำหลักการที่เสนอแนะไปใช้อย่างไร พร้อมสรุปสถานการณ์และเหตุผลที่ทำให้ไม่สามารถนำหลักการบางข้อมาใช้ในขั้นนี้ (ถ้ามี)

2. ผู้ถือหุ้น : สิทธิและความเท่าเทียมกัน

คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกโดยจัดกระบวนการประชุมผู้ถือหุ้นในลักษณะที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าประชุม ไม่ควรมี

วิธีการที่ยุงยากหรือมีค่าใช้จ่ายมากเกินไป และละเว้นการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาส การศึกษาสารสนเทศของบริษัทและการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้น

3. สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

ในระบบการกำกับดูแลผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มด้วยกัน ที่สำคัญได้แก่ กลุ่มลูกค้า ฝ่ายจัดการรวมลูกจ้าง คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน ผู้สอบบัญชีอิสระ ภาครัฐ และชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ได้แก่ สหภาพ คู่แข่ง และเจ้าหนี้ เป็นต้น แต่ละกลุ่มมีวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่ต่างกันจากกิจการ

คณะกรรมการควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย (ได้แก่ ลูกจ้าง คู่ค้า ชุมชน คู่แข่ง เจ้าหนี้ เป็นต้น) ตามที่กฎหมายกำหนดและดูแลให้มั่นใจว่าสิทธิดังกล่าวได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี ทั้งนี้ ควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง สร้างงาน และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคง

4. การประชุมผู้ถือหุ้น

ประธานที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสโดยเท่าเทียมกันในการแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมตามระเบียบวาระการประชุม และเรื่องที่เสนอ

กรรมการทุกคนโดยเฉพาะประธานคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ควรเข้าประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบคำถามที่ประชุม

5. ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์

ณ ระดับสูงสุดของกิจการ คณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้น โดยรวม

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น จึงควรมีระบบการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่รับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการและระหว่างคณะกรรมการกับผู้ถือหุ้นไว้ให้ชัดเจน

6. ความขัดแย้งของผลประโยชน์

คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้นควรพิจารณาจัดปัญหาความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อย่างมีเหตุมีผลและเป็นอิสระภายในกรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทโดยรวมเป็นสำคัญ

7. จริยธรรมธุรกิจ

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้จัดทำแนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจหรือจรรยาบรรณ (code of ethics or statement of business conduct) เพื่อให้กรรมการและลูกจ้างทุกคน

ได้ทราบ และเข้าใจถึงมาตรฐานการปฏิบัติตนตามที่บริษัทและผู้ถือหุ้นคาดหวัง รวมทั้งเฝ้าสังเกตให้มีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

8. การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

คณะกรรมการควรมีจำนวนเท่าใดและประกอบด้วยกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่เป็นอิสระในสัดส่วนอย่างไร เป็นเรื่องที่คณะกรรมการจะกำหนดด้วยความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดและอย่างน้อย 3 คน ทั้งนี้คุณสมบัติของกรรมการที่เป็นอิสระให้พิจารณาโดยใช้แนวทางเดียวกันกับคุณสมบัติของกรรมการตรวจสอบตามประกาศตลาดหลักทรัพย์ว่าด้วยคุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

นอกเหนือจากการมีกรรมการที่เป็นอิสระจำนวนหนึ่งในสามแล้ว ในกรณีที่บริษัทมีผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุม (controlling หรือ significant shareholders) คณะกรรมการควรมีกรรมการจำนวนหนึ่งให้เป็นไปตามสัดส่วนอย่างยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นในบริษัท

9. การรวมหรือแยกตำแหน่ง

คณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้นควรมีเสรีที่จะเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดกับบริษัท โดยอาจรวมบทบาทของประธานกรรมการกับของผู้จัดการใหญ่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน หรือแยกกันโดยให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่เป็นอิสระเป็นประธานกรรมการก็ได้

ไม่ว่าจะเลือกวิธีใดควรมีการแยกอำนาจหน้าที่ระหว่างกันให้ชัดเจน โดยไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด

10. ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร

- ระดับและองค์ประกอบค่าตอบแทนแก่กรรมการควรเพียงพอที่จะจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ แต่ควรหลีกเลี่ยงการจ่ายที่เกินสมควร

ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะอนุกรรมการ ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย

กรรมการที่เป็นผู้บริหารควรได้รับค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทและผลปฏิบัติงานของกรรมการแต่ละคน

- ค่าตอบแทนของผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง ควรกำหนดตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด คณะกรรมการควรทบทวนข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการ (ถ้ามี) และเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทระดับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน โบนัส และ ผลตอบแทนจูงใจในระยะยาว ควรเป็นไปในแนวเดียวกันกับผลงานของบริษัทและการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารแต่ละคน

- การกำหนดค่าตอบแทนเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ของกรรมการโดยตรง จึง ควรดำเนินการด้วยความโปร่งใสและได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้น กรรมการไม่ควรเข้าไปตัดสินใจใน การกำหนดค่าตอบแทนของตนเอง

ในรายงานประจำปี คณะกรรมการควรเปิดเผยถึงนโยบายค่าตอบแทนและจำนวน ค่าตอบแทนของกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงตามที่ประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด. กำหนด

11. การประชุมคณะกรรมการ

ควรกำหนดการประชุมไว้ล่วงหน้าเป็นประจำในการประชุม ประธานกรรมการ ควรส่งเสริมให้มีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบและจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอ เรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน กรรมการมีหน้าที่ ต้องเข้าประชุมคณะกรรมการทุกครั้งยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลพิเศษจริง ๆ และควรเปิดเผยจำนวนครั้ง ที่กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการในรายงานประจำปีด้วย

12. คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษาในรายละเอียด และกลั่นกรองงานตามความจำเป็นของสถานการณ์ โดยเฉพาะคณะอนุกรรมการตรวจสอบ และ คณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน โดยกำหนดนโยบายและกรอบงานไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับ คุณสมบัติของสมาชิก หน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินการประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการ สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารและประธานอนุกรรมการควรเป็น กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นอิสระ

13. ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการควรจัดทำ รักษาไว้ และทบทวนระบบการควบคุมทั้งการควบคุม ทางการเงิน การดำเนินงาน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (compliance controls) ตลอดจนการ จัดการความเสี่ยงและการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและรายการผิดปกติทั้งหลาย คณะกรรมการควรจัดให้มีงานตรวจสอบภายในแยกเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท

14. รายงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการควรทำรายงานอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำ รายงานทางการเงิน โดยแสดงควบคู่กันไปกับรายงานของผู้สอบบัญชีไว้ในรายงานประจำปี รายงานของคณะกรรมการควรครอบคลุมในเรื่องสำคัญ ๆ ตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการ บริษัทจดทะเบียนที่ตลาดหลักทรัพย์เสนอแนะ

15. ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน

คณะกรรมการควบคุมดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทได้เปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทอย่างถูกต้อง ทันเวลา และโปร่งใส โดยควรจัดให้มีหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “ผู้ลงทุนสัมพันธ์” (Investor Relations) เพื่อเป็นตัวแทนในการสื่อสารกับผู้ลงทุนที่เป็นสถาบันผู้ถือหุ้น รวมทั้งนักวิเคราะห์ทั่วไปและภาครัฐที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรจัดทำทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการนำเสนอสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (www.set.or.th)

ปัจจุบัน บมจ. ทีโอที ได้นำเสนอผู้มีอำนาจขอความเห็นชอบก่อนเพื่อทำการวิเคราะห์ความแตกต่างในการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเบื้องต้น โดยส่วนงานกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทีโอที ได้จัดทำข้อมูลทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในเรื่องดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ
2. ผู้ถือหุ้น : สิทธิและความเท่าเทียมกันและการประชุมผู้ถือหุ้น
3. สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ
4. ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์
5. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
6. จริยธรรมธุรกิจ
7. การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
8. การรวมหรือแยกตำแหน่ง
9. ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร
10. การประชุมคณะกรรมการ
11. อนุกรรมการ
12. ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

การประเมินตนเองที่ปรากฏเป็นการประเมินเบื้องต้น โดยส่วนงานกำกับดูแลกิจการที่ดีหลังจากที่ บมจ. ทีโอที ได้จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว อาจจะปฏิบัติในแนวทางที่แตกต่างออกไปได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกองค์กร และลักษณะของกิจการที่ดำเนินการอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

1. การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ซึ่งคณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบแล้ว บมจ. ทีโอที ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทให้ใช้แนวทางการกำกับดูแลกิจการตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2547 ขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงแนวทางและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นปัจจุบันและรองรับการเสนอขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัจจุบันได้ปฏิบัติไปแล้วบางส่วน
2. การเปิดเผยรายงานประจำปี ปัจจุบันยังไม่ได้เปิดเผยข้อมูลตามแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีเนื่องจากยังไม่ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันและการประชุมผู้ถือหุ้น

ข้อมูลและเอกสารในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น การจัดประชุมยังไม่ได้ปฏิบัติเนื่องจากผู้ถือหุ้นมีเพียงรายเดียวคือกระทรวงการคลัง (พรบ.ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 มาตรา 23) จึงใช้วิธีทำหนังสือถึงกระทรวงการคลังให้มีความเห็นเป็นมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นแทนการประชุมจริง

ด้านสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

1. มีการปฏิบัติกับพนักงานอย่างเท่าเทียม เป็นธรรมกับทุกฝ่าย และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ปัจจุบันได้มีการปฏิบัติแล้ว โดยมีหลักการพิจารณาเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นตำแหน่ง อย่างเท่าเทียมกัน
2. การซื้อสินค้าและบริการจากลูกค้าเป็นไปตามเงื่อนไขทางการค้า รวมถึงการปฏิบัติตามสัญญาต่อลูกค้า ปัจจุบันได้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยการพัสดุ ที่ให้สิทธิและการปฏิบัติต่อลูกค้าเท่าเทียมกันอยู่แล้ว มีการกำหนดในจรรยาบรรณและจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน บมจ. ทีโอที
3. มีการเอาใจใส่และรับผิดชอบต่อลูกค้า รักษาความลับของลูกค้าและมีหน่วยงานหรือบุคคลที่ทำหน้าที่รับข้อร้องเรียนของลูกค้า ปัจจุบันได้มีการปฏิบัติแล้ว โดย บมจ. ทีโอที ศูนย์ Call Center 1100 , TOT Website ศูนย์บริการลูกค้าทุกแห่งทั่วประเทศ เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าและรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า

ด้านภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์

มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการโดยแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ อนุกรรมการ และฝ่ายบริหาร โดยกำหนดระดับอำนาจการอนุมัติอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ปัจจุบัน ได้ปฏิบัติแล้วกำหนดไว้ในข้อบังคับของ บมจ. ทีโอที และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริษัท

ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1. มีแนวทางการรักษาและป้องกันการใช้อิทธิพลภายในโดยแจ้งแนวทางให้กรรมการ พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ ปัจจุบัน ได้ดำเนินการแล้วบางส่วน และมีการจัดทำนโยบายการใช้อิทธิพลภายใน ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. มีการเปิดเผยรายงานประจำปีในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ปัจจุบัน ได้มีการเปิดเผยแล้ว

ด้านจริยธรรมธุรกิจ

แนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจหรือจรรยาบรรณ บมจ. ทีโอที มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบและถือปฏิบัติโดยติดตามการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวเป็นประจำ ปัจจุบันมีการกำหนดพันธกิจและค่านิยม รวมทั้งมีจรรยาบรรณของคณะกรรมการผู้บริหารและพนักงาน แต่ยังไม่มีการจัดทำจรรยาบรรณทางธุรกิจ

ด้านการถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

1. มีกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อย 1/3 ของกรรมการทั้งหมด และอย่างน้อย 3 คน ปัจจุบัน ได้ดำเนินการแล้วโดยมีกรรมการอิสระ 8 คนจากทั้งหมด 11 คน โดยเป็นไปตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และมีกำหนดไว้ในข้อบังคับ บมจ. ทีโอที
2. สัดส่วนกรรมการเป็นไปตามเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นในบริษัท ปัจจุบันยังไม่ได้ปฏิบัติเนื่องจากกระทรวงการคลังยังเป็นผู้ถือหุ้นเพียงรายเดียวและเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งกรรมการบริษัท

ด้านการรวมหรือแยกตำแหน่ง

มีการแยกอำนาจหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อ

ไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด เช่น แยกตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทกับผู้จัดการใหญ่ ปัจจุบันได้ปฏิบัติแยกตำแหน่งแล้ว

ด้านค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร

1. การเปิดเผยนโยบายและจำนวนค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารในรายงานประจำปีในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ปัจจุบันได้ปฏิบัติแล้วโดยเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการเป็นจำนวนเงินรวม
2. ค่าตอบแทนเหมาะสม สามารถเปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรมปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้พิจารณาอัตราที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ถือหุ้นรายเดียว

ด้านการประชุมคณะกรรมการ

1. บมจ. ทีไอที มีการกำหนดการประชุมคณะกรรมการไว้ล่วงหน้าและสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารทุกคนได้รับทราบและจัดเวลาเพื่อการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. คณะกรรมการมีการประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง (Self Assessment) เป็นรายคณะ 2 ครั้งในปี 2548 แต่ยังไม่มีการประเมินแบบรายตัวและแบบไขว้
3. รายงานการประชุมคณะกรรมการ มีสาระสำคัญครบถ้วนมีกำหนดแล้วเสร็จสมบูรณ์ในเวลาที่เหมาะสม มีระบบการจัดการ จัดเก็บที่ดี

ด้านอนุกรรมการ

1. มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อช่วยคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ อาทิเช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการการเงินและงบประมาณ เป็นต้น
2. มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และประธานเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารและมีความเป็นอิสระ ปัจจุบันดำเนินการไปบางส่วน มีเฉพาะคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งมีปลัดกระทรวง ICT เป็นประธาน (ไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ)
3. มีคณะอนุกรรมการตรวจสอบการประชุมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อกำกับดูแล ติดตาม และสอบทาน ปัจจุบันดำเนินการแล้ว

ด้านระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

1. บมจ. ทีไอที จัดให้มีระบบการควบคุมและหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ (เป็นหน่วยงานภายในหรือหน่วยงานภายนอกก็ได้)
2. บมจ. ทีไอที มีการกำหนดและประเมินความเสี่ยงของกิจการ กำหนดมาตรการป้องกันและจัดการความเสี่ยง และมีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ด้านรายงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการ ได้มีการจัดทำรายงานความรับผิดชอบของตนต่อรายงานทางการเงินไว้ ในการจัดทำบัญชีถัดจากรายงานของผู้สอบบัญชี โดยมีรายละเอียดดังนี้

- รายงานทางการเงินถูกต้อง เป็นจริง และสมเหตุสมผล
- ข้อมูลทางบัญชีการเงินถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส เพียงพอที่จะป้องกันการทุจริต และการดำเนินงานที่ผิดปกติดได้
- ปฏิบัติตามมาตรฐานทางการบัญชี ใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ

ด้านความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน

1. ปัจจุบันมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Financial Information) และข้อมูลทั่วไป (Non – Financial Information) เช่น โครงสร้างการถือหุ้น โครงสร้างรายได้ต่อผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุน ทั่วไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส และเป็นไปตามเกณฑ์ของ กสท. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ปัจจุบันมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ด้านผู้ลงทุนสัมพันธ์ในการ นำเสนอสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร เช่น มีการอบรม เป็นต้น (บมจ. ทีไอที. แผนงานฝ่าย กำกับดูแลกิจการที่ดี, 2549.)

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กอบเกียรติ ผดุงกิตติมาลย์ (2545 : 141-150) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “มาตรการทางกฎหมายในการกำกับดูแลการดำเนินกิจการของธนาคารพาณิชย์กับแนวคิดบรรษัทภิบาล” พบว่า บรรษัทภิบาลเป็นเรื่องที่ธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสนใจเป็นอันดับแรก เพราะในปัจจุบันนี้การมี

กลไกบรรษัทภิบาลที่ดีนับเป็นหลักประกันในทางธุรกิจอย่างหนึ่งว่ากิจการนั้น ๆ เป็นกิจการที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยบริษัทที่มีกลไกบรรษัทภิบาลที่มีประสิทธิภาพก็จะได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และนโยบายของภาครัฐในปัจจุบันก็ส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ กับกิจการที่มีการจัดการที่อยู่ในมาตรฐานบรรษัทภิบาล นอกจากนี้อิทธิพลของบริษัทจัดอันดับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เป็นบริษัทระหว่างประเทศก็ให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับกลไกบรรษัทภิบาลของกิจการแต่ละแห่งเป็นอย่างมาก ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่บริษัทจัดอันดับเผยแพร่ออกไปก็จะนำไปสู่การอ้างอิงและปรับใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาเข้าร่วมทำธุรกรรมต่าง ๆ ของคู่ค้า โดยกิจการที่ได้รับการยอมรับจากบริษัทจัดอันดับความเสี่ยงก็จะมีค่านาเชื่อถือสูง และจะมีต้นทุนในการทำธุรกรรมกับคู่ค้าถูกกว่ากิจการที่ไม่ได้รับการยอมรับ การมีกลไกบรรษัทภิบาลที่มีประสิทธิภาพจึงมิได้หมายถึงความมีประสิทธิภาพของการกำกับดูแลภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงต้นทุนในการประกอบการที่ลดลงด้วย

มาตรการทางกฎหมายจึงมีบทบาทอย่างมากในการสร้างประสิทธิภาพให้กับกลไกบรรษัทภิบาลของธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากบรรษัทภิบาลเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการกำหนดกลไกภายในเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งในกรณีของธนาคารพาณิชย์นั้น ผู้ฝากเงินมีสิทธิตามกฎหมายเพียงการถอนเงินจากธนาคารพาณิชย์เพื่อลดความเสี่ยงของตน แต่ผู้ฝากเงินไม่มีสิทธิใด ๆ ในการร่วมแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์ได้เลย มาตรการทางกฎหมายจึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และเป็นหลักประกันให้กับประชาชนในฐานะผู้ฝากเงินว่าธนาคารพาณิชย์จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่มาตรการทางกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลทั้งหมดก็ไม่ได้สร้างประสิทธิภาพให้กับกลไกบรรษัทภิบาลทั้งหมด ในทางตรงกันข้าม มาตรการทางกฎหมายบางประการกลับกลายเป็นอุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกบรรษัทภิบาล

ดังนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกลไกบรรษัทภิบาล กฎหมายจึงควรเสนอแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถมีส่วนร่วมตรวจสอบและกำกับดูแลกิจการธนาคารพาณิชย์ได้ ดังนี้

1. ควรมีการพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับกลไกบรรษัทภิบาล

2. ควรมีการพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลให้มีความชัดเจนและสะดวกต่อการเข้าถึง เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ว่าตนมีวิธีที่จะใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่สืบเนื่องจากการกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบฐานะการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์

3. ธนาคารแห่งประเทศไทยควรกำหนดวิธีปฏิบัติภายในที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้มาตรการแทรกแซงการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ และเปิดเผยแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวให้กับธนาคารพาณิชย์ทราบ เนื่องจากในการแก้ไขกฎหมายธุรกิจสถาบันการเงินในปัจจุบันแม้จะมีการกำหนดความชัดเจนของเงื่อนไขการแทรกแซง เช่น การให้นิยามความหมายของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทางการจำเป็นต้องแทรกแซง หรือการกำหนดอำนาจให้ธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถแทรกแซงการดำเนินงานเมื่อธนาคารพาณิชย์มีระดับเงินกองทุนต่ำที่กฎหมายกำหนดแล้วก็ตาม

นิตดา ศรีหานาม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี : บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ของคนไทยแห่งหนึ่ง” พบว่า พนักงานในบริษัทแห่งนี้มีจริยธรรมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า จริยธรรมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ในการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อจริยธรรมในการทำงาน พบว่า มีเพียงตัวแปรของอายุพนักงานเท่านั้นที่มีผลต่อจริยธรรมในการทำงาน โดยที่พนักงานที่มีอายุมากกว่ามีจริยธรรมในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า และการวิเคราะห์การถดถอยพบแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์จริยธรรมในการทำงานมีเพียงตัวแปรเดียวคือ ความผูกพันต่อองค์กร โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถพยากรณ์จริยธรรมในการทำงานได้ร้อยละ 22.5 ซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการศึกษาเรื่องจริยธรรมในการทำงานและสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารองค์กรได้

ประสงค์ หาญตนศิริสกุล (2544 : 25-26) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับจริยธรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในสาขาที่สังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า หน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานต้องมีต่อองค์กร คือ มีความรับผิดชอบต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ย่อมหมายถึง มีความรับผิดชอบต่อองค์กรด้วย เพราะผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าวเป็นผลสะท้อนไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในส่วนรวมทุกกรณี

นเรศ แก้วเฉย (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของเจ้าพนักงานเรือนจำกลางคลองเปรม” พบว่า เจ้าพนักงานเรือนจำมีพฤติกรรมทางจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับ 4 คือ ทำความดีเพื่ออุดมการณ์อันเป็นสากล และเมื่อพิจารณาในแต่ละคุณลักษณะ พบว่า ด้านการรักษาระเบียบวินัยอยู่ในระดับ 3 คือ ทำความดีเพื่อประโยชน์ของ

สังคัมส่วนรวม ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เจ้าพนักงานเรือนจำที่มีอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพการทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ฐานะเศรษฐกิจทางครอบครัว และภูมิลำเนาเดิมแตกต่างกัน มีพฤติกรรมทางจริยธรรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภัทรนฤน พันธุ์สีดา (2543 : 105) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3908 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .4642 โดยสามารถเรียงลำดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ”