



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

คู่มือส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (CORE VALUES AND CULTURE MANUAL)



บทนำ

ด้วยวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต “ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ซึ่งการผลักดันให้ภารกิจและวิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จได้อย่าง ยั่งยืนนั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนด “ค่านิยม” เพื่อเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมร่วมที่ดีของบุคลากรทุกคนภายในองค์กร ผ่านกระบวนการสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ การยอมรับ และยึดถือปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะขององค์กรในที่สุด

การปลูกฝังค่านิยม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่เหมาะสมทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับต้องให้ความสำคัญและพฤติกรรมปฏิบัติตามค่านิยมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นต้นแบบและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตามทิศทางที่องค์กรกำหนด แล้วถือปฏิบัติจนกลายเป็นวิธีที่สืบทอดที่เข้มแข็งจากรุ่นสู่รุ่น อันจะเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในระดับบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร มีการบริหารงานตามกฎหมายและจริยธรรมด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบูรณาการนโยบาย GRC (Governance Risk Managemrnt and Compliance : การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ) กับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้นำระดับสูงใช้เป็นต้นแบบ (Role Model) และใช้เป็นคู่มือในการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้ง กฎหมายและจริยธรรม เพื่อให้เป็นหลักปฏิบัติและเป็นมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติตนของพนักงานภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนขององค์การสุรา กรมสรรพสามิตต่อไป

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บททั่วไป	
1.1 ค่านิยม	1
1.2 ความสำคัญของค่านิยม	1
1.3 วัฒนธรรมองค์กร	1
1.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	2
1.5 ความเชื่อมโยงของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	3
ส่วนที่ 2 ข้อมูลองค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
2.1 ข้อมูลทั่วไป	4
2.2 วิสัยทัศน์	4
2.3 พันธกิจ	5
2.4 ค่านิยมหลัก	5
2.5 โครงสร้างองค์กร	5
ส่วนที่ 3 แนวทางส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	
3.1 ทฤษฎีบริหารองค์กร 7s McKinsey	7
3.2 นโยบายในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	9
3.3 กระบวนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	10
3.4 แนวทางการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์	11
ส่วนที่ 4 การบูรณาการนโยบาย GRC กับ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	
4.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC)	15
4.2 หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	15
4.3 การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC	16
4.4 GRC Capability	21
4.5 การนำหลักบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานที่สนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร	28



ส่วนที่ 1 บททั่วไป

1.1 ค่านิยม (Value)

ค่านิยมเป็นความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมาปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่งค่านิยมมักเปลี่ยนไปตามกาลเวลาและความคิดเห็นของคนในสังคม ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ นอกจากนี้ ค่านิยมยังทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ค่านิยมเป็นรูปแบบความคิด ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานว่าควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบให้องค์กรและพนักงานยึดถือปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา โดยสมาชิกทุกคนจะต้องรับรู้และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร

1.2 ความสำคัญของค่านิยม

1.2.1 ค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจ

1.2.2 ค่านิยมมีอิทธิพลต่อการรับรู้

โดยทั่วไปแล้วค่านิยมจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับทัศนคติและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออก ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดตัวตัดสินใจและชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทของค่านิยมจะทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตลอดจนช่วยเสริมทัศนคติ ความสนใจ และมีความตั้งใจ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม

บุคคลแต่ละคนจะมีค่านิยมของตนเอง ซึ่งอาจจะแตกต่างหรือคล้ายคลึงกับค่านิยมของผู้อื่น ก็อาจมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการการเรียนรู้ทางสังคม ที่ทำให้ประสบการณ์ของแต่ละคนต่างกันหรือคล้ายคลึงกัน ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานซึ่งใช้เป็นกรอบกำหนดทางเลือกของบุคคลจากทางเลือกต่างๆ และจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการกระทำหรือการแสดงออกของแต่ละคน

1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางที่ยึดถือปฏิบัติในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้

1.3.1. บ่งชี้ถึงกลุ่มค่านิยม ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดี และสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ องค์กรต่างๆ อาจมีค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงาน ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์กรรู้ว่า ควรปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กรนั้น

1.3.2. ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์ แต่เกิดมาจากสมมติฐานของพนักงานในองค์กรร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากที่องค์กรจะกำหนดข้อสมมติฐานเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังขององค์กรควรสะท้อนถึงค่านิยมและพนักงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตามองค์กรบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน คือ ใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อ บ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด เป็นต้น องค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะร่วมของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร อาจให้นิยามของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า เป็นกลุ่มของค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่าการกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสารถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า เป็นต้น

1.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

1.4.1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์กรนั้นๆ ในอดีตเพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

1.4.2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์กร มีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับและพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

1.4.3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกในองค์กรให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่ต้องการ

1.4.4. วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

1.5 ความเชื่อมโยงของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อแสดงเป้าหมายในอนาคตว่าเราจะไปยังจุดไหนและเราต้องทำอะไร สิ่งหนึ่งที่มาพร้อมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจคือ “ค่านิยม” ความสำคัญของค่านิยมอยู่ที่ ค่านิยมเป็นตัวผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยมฝังอยู่กับบุคลากรขององค์กรหากปราศจากค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว การขับเคลื่อนองค์กรจะเป็นไปด้วยความยากลำบากและอาจไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ องค์กรใดที่กำหนดค่านิยมไว้ดีและชัดเจนและระลึกรู้ในการทำงานตลอดเวลา แสดงออกด้วยพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ ท้ายสุดแล้วจะกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงกล่าวได้ว่า ค่านิยมในองค์กรเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร และเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ค่านิยมเป็นความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมา ปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่งค่านิยมมักเปลี่ยนไปตามกาลเวลาและความคิดเห็น

2.1 ข้อมูลทั่วไป

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดตั้งเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2506 โดยคำสั่ง กระทรวงการคลังที่ 24367/2506 ในสมัยรัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ให้จัดตั้งตามนโยบาย พิเศษของรัฐซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจทางด้านพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ปัจจุบันองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตั้งอยู่เลขที่ 67 หมู่ 4 ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนอุตสาหกรรม และบริการในระดับภูมิภาค ได้ยุติบทบาทเดิมที่ทำการผลิตและจำหน่ายสุราเพื่อหารายได้ให้แก่อรัฐ เป็นการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง ความต้องการ ด้านการแพทย์ เภสัชกรรม วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร เครื่องปรุงรส เครื่องสำอาง เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติทั้งด้านเศรษฐกิจสังคม

2.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม”

ผู้นำ หมายถึง ผู้นำของการใช้โอกาสทางธุรกิจและคุณภาพในด้านอุตสาหกรรม เอทิลแอลกอฮอล์และการให้บริการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปสู่กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นไปสู่ การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำ

ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดในด้านกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำ

สร้างคุณค่าให้กับสังคม หมายถึง องค์การสุราฯ จะป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เพื่อการส่งเสริม การเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการสร้าง ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม การสร้างตัวแทนจำหน่ายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเน้นตอบสนองความต้องการต่อสังคม

ความยั่งยืน หมายถึง การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์

เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง การลดขยะให้เหลือศูนย์ (Zero Waste) จากกระบวนการ ผลิต

2.3 พันธกิจ (Mission)

2.3.1 วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ

2.3.2 พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.3.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์

2.3.4 พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2.4 ค่านิยมองค์กร (Core Values)

THAIS

T = Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีม

H = Humility หมายถึง มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน

A = Achievement หมายถึง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

I = Integrity หมายถึง โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล

S = Sustainability หมายถึง มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

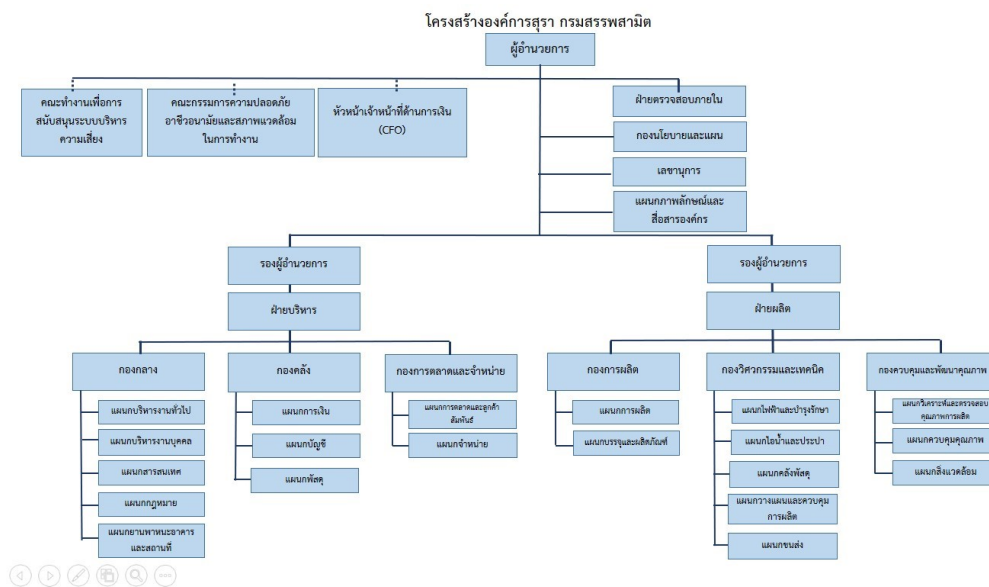
2.5 โครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แบ่งโครงสร้างหน่วยงานออกเป็น 30 หน่วยงาน ดังนี้

2.6.1 ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายตรวจสอบภายใน

2.6.2 ประกอบด้วย 7 กอง ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองการตลาดและจำหน่าย กองการผลิต กองวิศวกรรมและเทคนิค กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ กองนโยบายและแผน

2.6.3 ประกอบด้วย 22 แผนก ได้แก่ เลขาธิการ แผนกภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร แผนกบริหารงานบุคคล แผนกบริหารงานทั่วไป แผนกยานพาหนะและอาคารสถานที่ แผนกสารสนเทศ แผนกกฎหมาย แผนกการเงิน แผนกบัญชี แผนกพัสดุ แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ แผนกจำหน่าย แผนกการผลิต แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์ แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา แผนกไอน้ำและประปา แผนกคลังพัสดุ แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต แผนกขนส่ง แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกสิ่งแวดล้อม



ภาพโครงสร้างองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ส่วนที่ 3 แนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

3.1 ทฤษฎีบริหารองค์กร 7s McKinsey

การกำหนดแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต จากทฤษฎีบริหารองค์กร 7s McKinsey มาเป็นแนวคิดที่ใช้พิจารณาและวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางการถ่ายทอด ค่านิยม ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ประการ

3.1.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดอย่างเข้าใจ และมีเป้าหมายชัดเจน

3.1.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุมและการรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร

3.1.3 ระบบ (System) หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสานงานภายในองค์กรและต้องเกี่ยวข้องกับกลยุทธและโครงสร้างขององค์กร

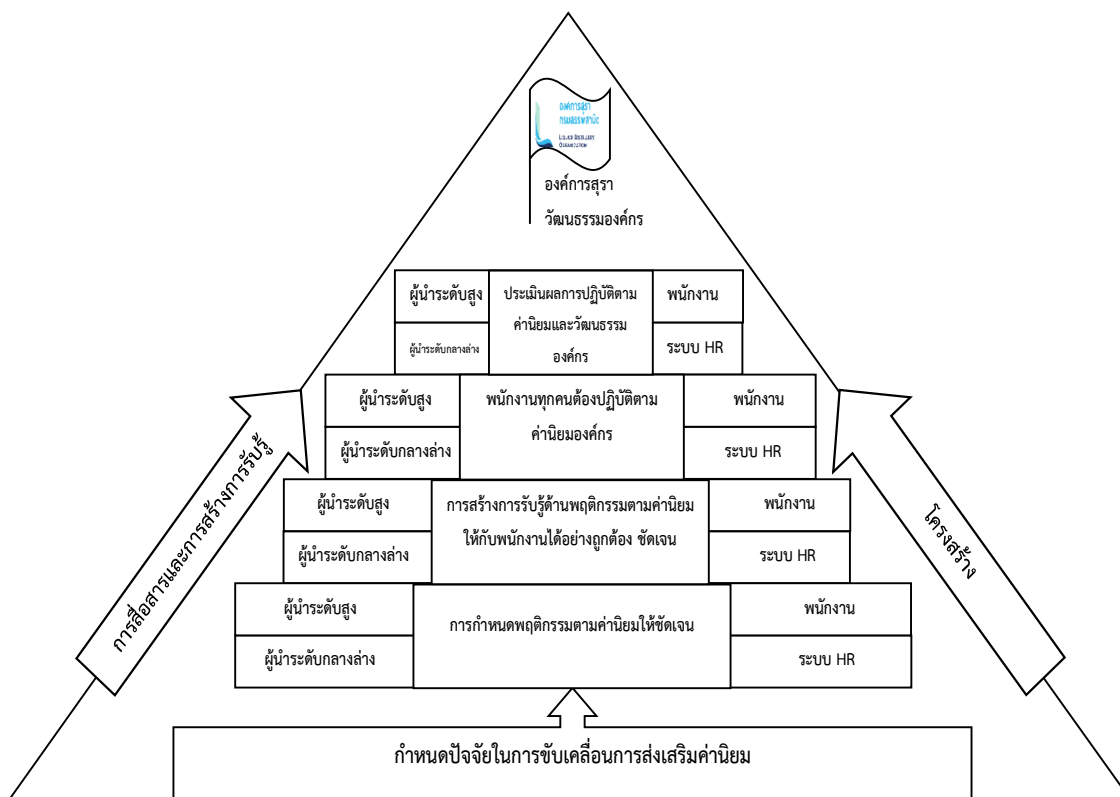
3.1.4 รูปแบบ (Style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำรูปแบบที่แตกต่างย่อมได้ผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่าง

3.1.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้เกิดความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นๆ การใช้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญ ย่อมพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จ

3.1.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

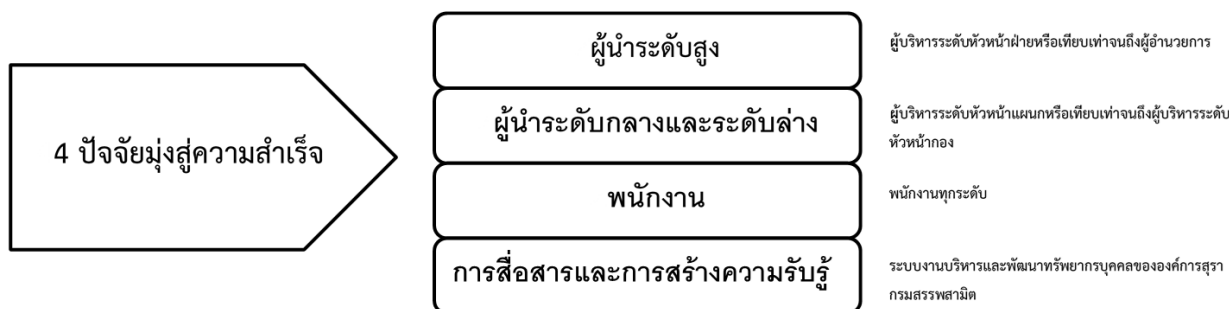
3.1.7 ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของทุกคน เป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบโครงการ การถูกถ่ายทอดและปลูกฝังอยู่ในตัวตน

ทั้งนี้ หน่วยงานได้นำค่านิยมมาเชื่อมโยงทุกๆ องค์ประกอบ ดังนั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จึงได้นำหลักการดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางการเสริมสร้างค่านิยม



ภาพแสดงการกำหนดปัจจัยในการขับเคลื่อนการส่งเสริมค่านิยม

ในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 4 ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบในการส่งเสริมค่านิยมให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่



3.2 นโยบายในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2.1 ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างแรงจูงใจในการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรในทางที่ดี ตรงกับทิศทางที่องค์กรมุ่งหวัง

3.2.2 ให้ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ “บุคลากรตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปทุกคน” ในการให้ความสำคัญกับการเผยแพร่การประชาสัมพันธ์ การชี้แจง การถ่ายทอด การสังเกต การพัฒนา และการปลูกฝังค่านิยม ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ตลอดจนทีมงานหรือหน่วยงานที่ตนเกี่ยวข้องรวมทั้งการปลูกฝังค่านิยม ในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น

3.2.3 ให้บุคลากรทุกระดับประพฤติตนอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอภายใต้ค่านิยม “THAIS” เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ (Do) และแนวทางการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์ (Don't)

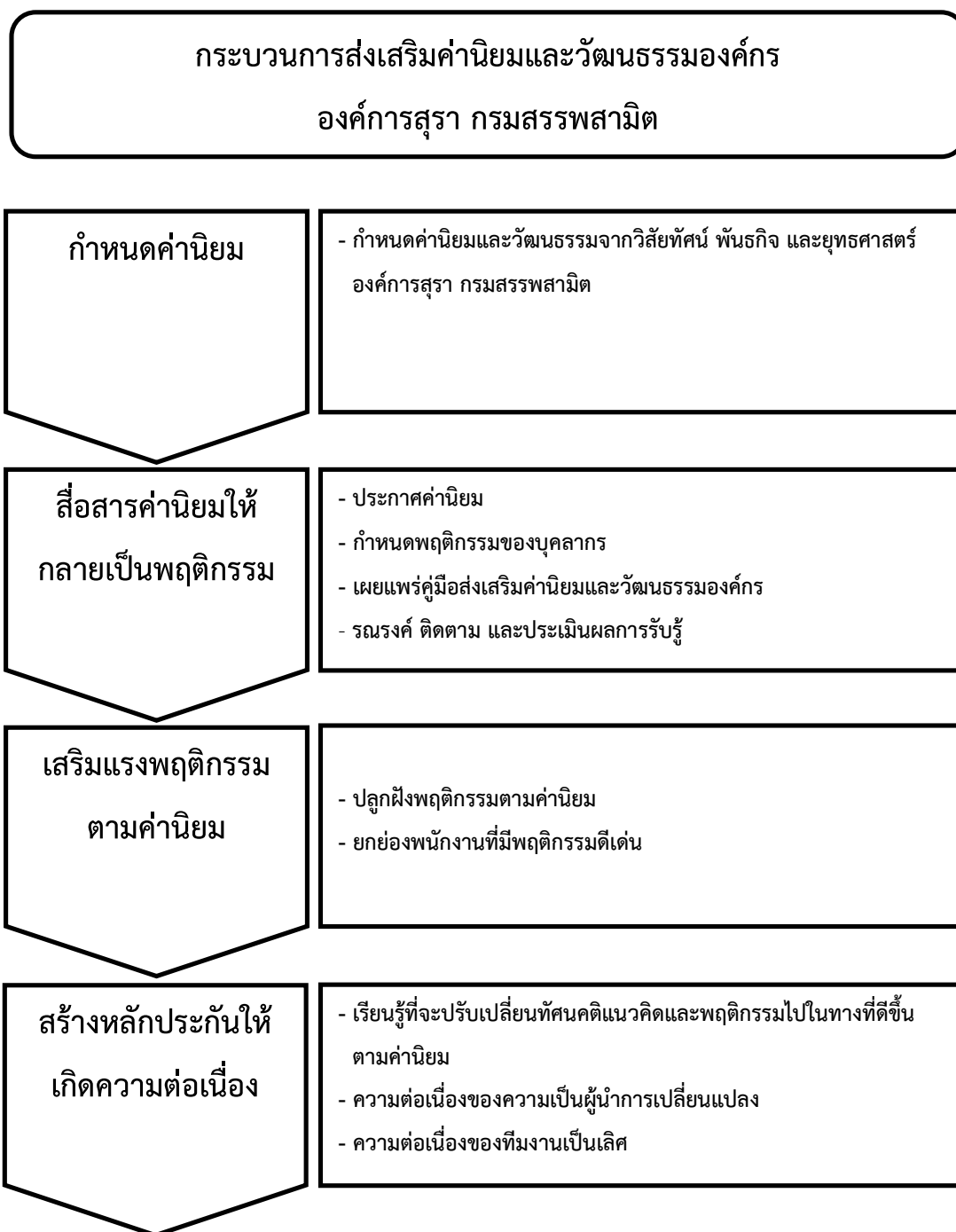


ภาพคำอธิบายค่านิยมองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2.4. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับทุกระบวนกร ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมของ โดยให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมการยกย่องชมเชยต่างๆ เป็นต้น

3.2.5. สำหรับกิจกรรมอื่นๆ สามารถประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมแต่ต้องอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ แนวทางและพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด

3.3 กระบวนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



3.4 แนวทางการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์

Teamwork

การทำงานเป็นทีม

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์

1. มุ่งมั่นทำงานเป็นทีม เข้าใจบทบาทของตน มีความรับผิดชอบ ในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จ พร้อมร่วมผลักดัน ภารกิจ เป้าหมายและการดำเนินงานของทีม
2. รับฟังความคิดเห็นและคำวิจารณ์ พร้อมทั้งตอบชี้แจงและอธิบายเหตุผลให้แก่ผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. แบ่งปันทักษะ เรียนรู้ แลกเปลี่ยน ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อแก้ปัญหาให้กับทีม อย่างสร้างสรรค์และสามารถนำเสนอวิธีการที่ดีที่สุด
4. เคารพกฎและกติการ่วมกัน เพื่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุดและอยู่ภายใต้กรอบที่ยุติธรรม กับทุกฝ่าย
5. มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สร้างความสัมพันธ์อันดี อ่อนน้อมถ่อมตน
6. ยกย่องให้กำลังใจและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
7. ให้เกียรติกับทีม เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและบุคคลที่ติดต่อประสานงานด้วย
8. เรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ไม่รวมมือในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม
2. ขัดขวางและหรือทำลายบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม
3. ละเลยเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมและไม่ยอมรับในบทบาทที่ตนได้รับมอบหมายในทีม
4. ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และไม่ให้คำปรึกษากับคนในทีมเพื่อให้เกิดวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา
5. ยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลักและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง
6. เป็นภาระของทีมเพราะไม่ทำหน้าที่ในส่วนของตนเอง เมื่อต้องทำงานเป็นทีม
7. ไม่ยอมรับการกระทำผิดและโทษผู้อื่น ไม่แก้ไข ไม่ให้อภัยและไม่ให้อีกาสผู้อื่น
8. คำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

Humility

มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติพึงประสงค์

1. ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน
2. แสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตนทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ
3. แสดงกริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง รู้จักแสดงความเคารพผู้อาวุโสกว่าทั้งด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิด้วยความจริงใจ
4. การใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ คิดไตร่ตรองก่อนพูด ยึดมั่นรักษาคำพูดอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
5. การมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี พูด แสดงกริยาท่าทางออกมาเป็นไปด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่น
7. ตระหนักในตัวเองและสามารถวางตนได้ถูกต้องเหมาะสม
8. ตระหนักในความดีของคนอื่นและสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ
9. พร้อมจะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและสอนงาน

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่ไม่สุภาพ กระแทกกระทั้น พูดส่อเสียดผู้อื่น
2. ละเลยความต้องการความสะดวกสบายของผู้รับบริการทุกกลุ่ม
3. แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ลูกค้า
4. ประเมินค่าตนเองว่าสูง ดี เด่นกว่าผู้อื่น
5. แสดงกริยาท่าทางที่ไม่สุภาพ ไม่นุ่มนวล หยาบกระด้าง ไม่ให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่าทั้งด้านวัยวุฒิ และคุณวุฒิ
6. ไม่มีกาลเทศะแสดงออกเรื่องอารมณ์ไม่เหมาะสมและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง
7. ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน

Achievement

มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติพึงประสงค์

1. นำข้อเสนอแนะและร้องเรียนมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงและดำเนินการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ
2. มีใจรักในงานที่ทำมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหและอุปสรรค ทำงานได้ประสบสำเร็จตามที่ตนเองและผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
3. ลงมือปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป
4. ทำงานอย่างจริงจัง ศึกษาขอบเขตความมุ่งหมายของงาน เพื่อวางแผนขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง
5. มีการวางแผนการทำงาน จัดลำดับของงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีระบบ
6. มีความพร้อมที่จะพัฒนาและเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น
7. มีความอดทนและขยันหมั่นเพียรในการทำงาน รักและศรัทธาในงาน ทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย
8. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐานมีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมาก ทุ่มเทกับงานที่ไม่เกิดประโยชน์
2. ทำงานผิดขั้นตอน ไม่ตรงตามกระบวนการที่กำหนดไว้
3. เมื่อเผชิญกับงานที่ยากหรือปัญหาอุปสรรคก็ถอดใจเลิกหนีโดยง่าย
4. ไม่อุทิศตนและเสียสละเพื่อความสำเร็จของงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
5. ไม่มีความอดทนและเกียจคร้านในการทำงาน ไม่ศรัทธาในงาน ไม่ทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ขาดการวางแผนการทำงาน ไม่จัดลำดับงานที่ตนรับผิดชอบ

Integrity

โปรงใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์

1. เปิดเผยมการทุจริตที่พบเห็นหรือรายงานการทุจริตประพตมิชอบต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยไม่ปล่อยปละละเลย
2. ไม่หลีกเลียงกฎหมายหรือใช้ช่องว่างของกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา ไม่กระทำการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบในงานหรือหน้าที่ของตน
4. ไม่นำข้อมูลสำคัญหรือข้อมูลความลับของหน่วยงานไปใช้เพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน
5. เปิดเผยมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา อย่างโปรงใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
6. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน
7. นำหลักบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
8. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รักษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วินัยพนักงาน ไม่ปฏิบัติตนไปในทางเสื่อมเสียต่อตนเองและสังคม

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. กระทำการใดที่ส่อในทางทุจริตขัดต่อกฎหมาย ละเลย ละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานและองค์กร
2. ปกปิด เพิกเฉย เปลี่ยนแปลงข้อมูลข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เลือกปฏิบัติ ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมเน้นผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก
4. โจมตีและทำลายชื่อเสียงของกลุ่มลูกค้า กลุ่มคู่ค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการกล่าวหาในทางร้ายหรือใช้วิธีอื่นใดที่ไม่ถูกต้อง
5. เรียบรับและจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนใดๆ ที่ไม่สุจริต
6. ปฏิบัติตนไปในทางเสื่อมเสียต่อตนเองและสังคม

Sustainability

มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

✓ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่พึงประสงค์

1. มีความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี
2. ยึดหลักการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม และอาศัยความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจ เพื่อมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนรวม
3. คำนึงถึงการรักษาความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในการดำเนินงานเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ
4. ตระหนักรู้เกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืนให้แก่คู่ค้าและลูกค้า และนำแนวทางปฏิบัติอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ เพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินงาน
5. จัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย
6. สร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ รวมไปถึงการบริการด้านลูกค้าสัมพันธ์
7. ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีจริยธรรม
8. ติดตามก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลก

✗ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์

1. ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ใส่ใจผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. ละเลยข้อมูลผลประโยชน์และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ
3. ไม่ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือความจำเป็นทางสังคมที่จำเพาะเจาะจง
4. ไม่ตระหนักรู้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร
5. ไม่ให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม
6. ไม่สนใจถึงการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลก

ส่วนที่ 4 การบูรณาการนโยบาย GRC กับ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

4.1 การบูรณาการระหว่างการทำกับดักกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC)

การบูรณาการระหว่างการทำกับดักกิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการทำกับดักกิจกรรมที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

4.2 หลักการสำคัญของนโยบาย GRC

4.2.1 คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์การสุราทุกระดับ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- (2) การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพ (Responsibility)
- (3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียม (Equitable Treatment)
- (4) การปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency)
- (5) การสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)
- (6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)
- (7) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัย และคุณภาพการใช้ชีวิตของชุมชน (Participation)

4.2.2 กำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร

4.2.3 จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันทั่วถึง

4.2.4 ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิดขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบเพื่อสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.5 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) และใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ด้วยการบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบการดำเนินกิจการที่สำคัญขององค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน

4.2.6 จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทานและตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการบูรณาการร่วมกัน

4.3 การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC

หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	เป้าหมาย	การวัดผล
1	คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์การสุราทุกระดับ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งหมด 7 ด้าน	มีการกำกับดูแลที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพภายใต้หลักการกำกับดูแลที่ดี ทั้งหมด 7 ด้าน ดังต่อไปนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ (Accountability) (2) การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและป ร ะ ส ี ท ธิ ภ า พ (Responsibility) (3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียม (Equitable Treatment) (4) การปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency) (5) การสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) (6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Ethics) (7) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน	ผลคะแนนการประเมิน Core Business Enable หัวข้อด้านการบริหารความเสี่ยง ข้อย่อยที่ 1 และในส่วนของหัวข้อการกำกับดูแลที่ดี ข้อย่อยที่ 7.1 เกี่ยวกับการบูรณาการนโยบาย GRC มีค่าเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

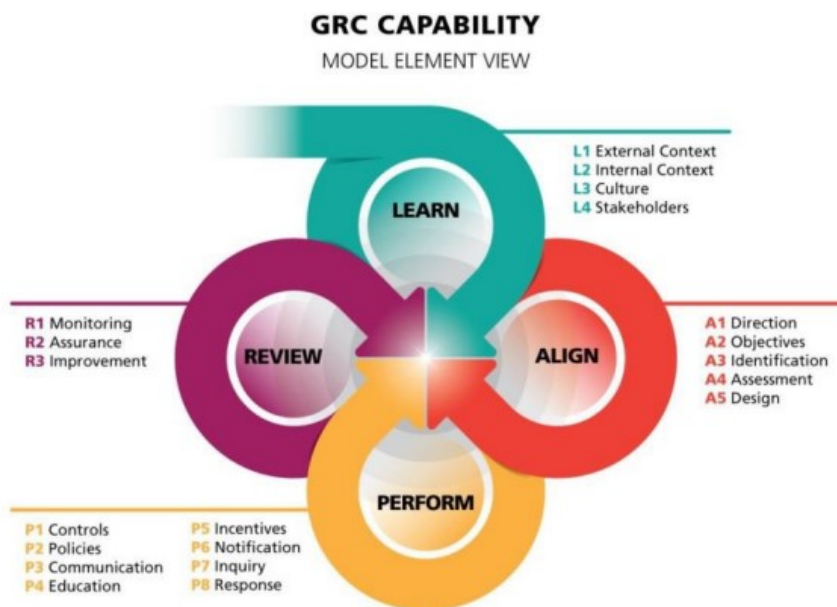
หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	เป้าหมาย	การวัดผล
		ที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย และคุณภาพการใช้ชีวิตของชุมชน(Participation)	
2	กำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อการป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk) ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร	ทุกหน่วยงานมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ ไม่เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบต่อองค์กร	ทุกโครงการและแผนงานประจำปี มีการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3	จัดให้มีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เชิงบูรณาการ (GRC Culture) ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้าน GRC ที่สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างทันทั่วถึง	พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เชิงบูรณาการ (GRC Culture)	- ช่องทางการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ GRC ไม่น้อยกว่า 3 ช่องทาง - รายงานผลสำรวจประเมินการรับรู้ และความตระหนักถึงนโยบาย GRC ของพนักงานและผู้บริหารฯ
4	ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Governance) ภายใต้แนวคิด	มีการดำเนินงานและปฏิบัติให้สุจริต โปร่งใส และเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายฯ ที่ถูกต้อง	คะแนน ITA ไม่น้อยกว่า 90 หรือระดับ A

หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	เป้าหมาย	การวัดผล
	ขับเคลื่อนธุรกิจคู่สังคม รวมทั้งคำนึงถึงการกำกับด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
5	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) และใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ด้วยการบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างคุณค่าจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อลดภัยคุกคามต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบการดำเนินกิจการที่สำคัญขององค์กร อาทิ การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management:	- การแสดงผลการรายงานผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ - การบูรณาการร่วมกันของ Core Business Enablers ในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อย้อยที่ 5.2 เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber threat) และการดำเนินการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	- ผลคะแนนการประเมิน Core Business Enabler ในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลข้อย้อยที่ 5.2 ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา - ได้มีผลการนำเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงที่มีความปลอดภัยในกับองค์กร

หัวข้อ	หลักการสำคัญของนโยบาย GRC	เป้าหมาย	การวัดผล
	BCM) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการและให้บริการขององค์กรในขณะเกิดภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน		
6	จัดให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในการติดตามความคืบหน้า สอบทาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ภายใต้การสื่อสารข้อมูลทั่วทั้งองค์กรจนเกิดการบูรณาการร่วมกัน	เกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	- มีกิจกรรมตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal audit) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่ผลักดันเป้าหมายหรือความท้าทายองค์กรให้บรรลุผลอย่างน้อย 1 เรื่อง

4.4 GRC Capability

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำ GRC Capability ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการบริหารจัดการตามแนวทางของ GRC ว่ามีอะไรบ้าง จากนั้นจึงนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปประยุกต์และบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม โดยการจัดทำ GRC Capability ได้ศึกษาและจัดทำตามแนวทางของ OCEG (OCEG Redbook : GRC Capability Model version 3.0) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้



OCEG Redbook : GRC Capability Model version 3.0

1) การเรียนรู้ (LEARN) : เรียนรู้บริบทขององค์กรทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน แล้วกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว

1.1) ปัจจัยภายนอก (External Context)

1.1.1) การวิเคราะห์/ระบุปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และระบบเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คู่แข่ง ดังนั้น จึงต้องมีการติดตามศึกษา เพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น

- อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลภายในองค์กร เช่น การปฏิบัติงานล้มเหลวของพนักงานจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ได้

- อาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ฝนแล้ง ฟ้าผ่า ลมพายุ เป็นต้น

- ไม่ใช่เกิดจากธรรมชาติ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทำให้เกิด เช่น สภาพเศรษฐกิจ หรือการกระทำของคู่แข่งที่อาจสร้างกลยุทธ์หรือนโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิดผลด้านลบต่อองค์กร

1.1.2 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสุรา จำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้แทนกระทรวงการคลัง กลุ่มคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ กลุ่มชุมชน กลุ่มพนักงาน

1.2) ปัจจัยภายใน (Internal Context)

1.2.1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ และเป็นเรื่องจุดแข็งและจุดอ่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ/โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน การกำหนดอัตราผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการหลักที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ตัวอย่างเช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุของสัญญาจ้าง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการลูกค้า การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความรู้สึกไม่พึงพอใจของผู้ซื้อความเสี่ยง (Risk) อาจจะอยู่ในกระบวนการ (Process) ต่าง ๆ ขององค์กรที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผน (Strategic & Planning) การตัดสินใจของผู้บริหาร (Management Decision Making) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) การค้า (Trading) การจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิต (Supply) การซื้อขายสินค้าล่วงหน้า (Hedging) การให้/การบริหารสินเชื่อ (Credit) การตลาด (Marketing) การบริหารการเงิน (Financing) การปฏิบัติการในโรงงาน (Operations) การคัดเลือกผู้รับเหมา (Contractor) การบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

1.2.2) การติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาปัจจัยภายในที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.3) วัฒนธรรม (Culture)

1.3.1) การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติตาม ทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานที่จะร่วมแรงร่วมใจในการประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

1.3.2) การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการบริหารจัดการองค์กร เช่น แนวทางในการบริหารองค์กรการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมและชัดเจน

1.3.3) การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร ตลอดจนแนวทางการนำหลักบริหารความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4) การวิเคราะห์วัฒนธรรมด้านจริยธรรม จะต้องพิจารณาจริยธรรมของพนักงานและองค์กร เพื่อที่จะเกื้อหนุนให้เกิดพฤติกรรมหรือเกิดความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่

1.3.5) การวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งในด้านความพึงพอใจของพนักงานในด้านความผูกพันในองค์กร อัตราการลาออกของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับ และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานที่เหมาะสม

1.4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

1.4.1) การสร้างเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

1.4.2) การสร้างความสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน จึงต้องกำหนดการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร

2) การบริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ALIGN) : กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง และปกป้องคุณค่าขององค์กร

2.1) นโยบาย (Direction)

- กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

- การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และเป้าหมายขององค์กร จะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

- การกำหนดเป้าหมายองค์กร ตลอดจนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในการบริหารจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ



2.2) วัตถุประสงค์ (Objectives)

- กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร
- กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ
- กำหนดกิจกรรมควบคุมที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจที่กำหนดไว้

2.3) การระบุ (Identification)

- ทบทวนศักยภาพขององค์กร โดยจะต้องมีการระบุและประเมินศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์
- การระบุปัจจัยขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเหตุการณ์และเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร
- การระบุโอกาส อุปสรรค และความต้องการที่ต้องปฏิบัติ และเลือกปฏิบัติได้ตามความสมัครใจทั้งในระดับ Top-Down และ Bottom-Up ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจขององค์กร
- การระบุความสัมพันธ์ และแนวโน้ม ซึ่งเป็นการระบุความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค และความต้องการ และแนวโน้มทั้งภายใน-ภายนอกองค์กร

2.4) การประเมิน (Assessment)

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน ทั้งในส่วนของผลตอบแทนจากการลงทุนงบประมาณ เพื่อประเมินความเสี่ยงทั้งก่อนการควบคุมและหลังการควบคุม รวมทั้งบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การประเมินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุความต้องการ
- การจัดลำดับความสำคัญเพื่อบริหารจัดการโอกาส อุปสรรค และความต้องการอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่องค์กรจะได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

2.5) แผนปฏิบัติการ (Design)

- การสำรวจเพื่อกำหนดความต้องการที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยที่องค์กรจะต้องสำรวจกิจกรรมการควบคุมที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- การสำรวจความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน หากความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ องค์กรต้องปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน
- การออกแบบถ่ายโอนความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงและแผนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ขององค์กร มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งาน รวมทั้งมีความปลอดภัย
- มีการจัดสรรทรัพยากร การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และได้รับการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจขององค์กร โดยองค์กรต้องเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินไว้รองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

3) การปฏิบัติงาน (PERFORM) : ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและป้องกันความเสียหายขององค์กร ด้วยระบบการควบคุมภายในเชิงป้องกัน เชิงค้นหา และเชิงตอบสนอง

3.1) กิจกรรมการควบคุม (Controls)

- กำหนดกิจกรรมการควบคุมเชิงรุก เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด
- กำหนดกิจกรรมการควบคุมแบบค้นหา เพื่อค้นหาความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- กำหนดกิจกรรมการควบคุมแบบตอบสนอง เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

3.2) นโยบาย (Policies)

- กำหนดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายที่สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และแสดงถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม
- กำหนดรายละเอียดของนโยบายในการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนกำหนดการระยะเวลาในการทบทวนหรือปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน
- การนำนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ จะต้องครอบคลุมทั้งในเรื่องของการสื่อสาร การบังคับใช้ และการตรวจสอบการนำนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถนำไปใช้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง
- การกำหนดแนวทางในการตัดสินใจตามหลักจริยธรรม ในกรณีที่นโยบายหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานต่างๆ ไม่ได้ระบุรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน องค์กรควรมีแนวทางในการตัดสินใจโดยยึดหลักจริยธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

3.3) การสื่อสาร (Communication)

- มีการสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเหมาะสม
- มีกระบวนการสื่อสารข้อมูลอย่างเหมาะสม ทั้งในส่วนของการได้รับข้อมูล และการถ่ายทอดข้อมูล
- กำหนดรายงานผลการสื่อสาร เพื่อให้ข้อมูลถ่ายทอดไปยังผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นไปอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

3.4) การจัดฝึกอบรมหรือการให้ความรู้ (Education)

- การกำหนดการฝึกอบรม ให้ความรู้ สร้างความตระหนัก ทั้งในส่วนของการงานที่รับผิดชอบและการเสริมสร้างศักยภาพหรือทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนแก่พนักงานในองค์กร โดยบูรณาการเรื่องดังกล่าวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

3.5) สิ่งจูงใจ (Incentives)

- กำหนดแนวทางในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส
- กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เพื่อเป็นหลักเกณฑ์และเป็นมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานในองค์กร
- การกำหนดแนวทางการสอบสวนพนักงานที่กระทำผิด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้รับความเป็นธรรมจากการถูกกล่าวหา

3.6) ช่องทางการแจ้งเตือน (Notification)

- กำหนดช่องทางการแจ้งเตือน ตามช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประชุม โทรศัพท์ เว็บไซต์ และอีเมล เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและแจ้งเตือนในกรณีที่มีปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมขององค์กร

3.7) การหาข้อเท็จจริง (Inquiry)

- กำหนดช่องทางเพื่อรับข้อมูลหรือความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การแจ้งเบาะแสการทุจริต การปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องการละเมิดนโยบายองค์กร และการปฏิบัติที่ขัดต่อหลักจริยธรรม
- การสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้ได้รับข้อมูลเป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

3.8) การตอบสนอง (Response)

- กำหนดกระบวนการสอบข้อเท็จจริง องค์กรจะต้องกำหนดระเบียบด้วยการสอบสวนความผิดทางวินัยพนักงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติ โดยคณะกรรมการสอบสวนจะต้องชี้แจงข้อกล่าวหาแก่ผู้ถูกกล่าวหา โดยผู้ถูกกล่าวหาจะมีสิทธิ์ที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่จะสนับสนุนข้อกล่าวหา ตลอดจนอ้างพยานหลักฐาน เพื่อประกอบการแก้ข้อกล่าวหา โดยคณะกรรมการสอบสวนมีหน้าที่รวบรวมพยานหลักฐาน สอบปากคำ และเหตุการณ์อันเกี่ยวข้องกับเรื่องที่กล่าวหา และสรุปเป็นรายงานพร้อมเสนอแนวทางแก้ไข หรือการลงโทษ

- เตรียมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์กรจะต้องกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

- การติดตามกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบ องค์กรจะต้องมีกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานและผลการจัดการปัญหาไว้อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว

- การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศ ได้ถูกส่งผ่านไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในกรณีที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

- การมีวินัยในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานในองค์กรจะต้องมีวินัยในการปฏิบัติงาน และต้องปฏิบัติตามจริยธรรมที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีจริยธรรมเท่าเทียม และเป็นธรรม

4.) การทบทวน (REVIEW) : มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนตลอดเวลา

4.1) การติดตาม (Monitoring)

- การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ควรกำหนดระยะเวลาในการติดตามและประเมินผล เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ควรระบุข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

- การวิเคราะห์และรายงานผลการติดตาม ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยระบุจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน

4.2) ความเชื่อมั่น (Assurance)

- การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี ตามหลัก Risk-Based Approach โดยฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นฝ่ายที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จะเป็นหน่วยที่จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ โดยฝ่ายตรวจสอบภายในสามารถให้ความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

4.3) การปรับปรุง (Improvement)

- กำหนดแผนการปรับปรุง ควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- การดำเนินการตามแผนการปรับปรุง ควรรายงานต่อคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างถูกต้องและทั่วถึง

4.5 การนำหลักบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานที่สนับสนุนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

องค์การสุราฯ ได้กำหนดให้นำหลักบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานและการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจในการบริหารงานและการให้บริการขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ โดยองค์ประกอบวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง (Risk Governance)
- 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)
- 3) หลักการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Principle)
- 4) การสื่อสารความเสี่ยง (Risk Communication)
- 5) การส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Promotion)

1) การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง (Risk Governance)

องค์การสุราฯ มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) โดยกำหนดให้คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์การสุราฯทุกระดับ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- (2) การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพ (Responsibility)
- (3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียม (Equitable Treatment)
- (4) การปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency)
- (5) การสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)
- (6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)

(7) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัย และคุณภาพการใช้ชีวิตของชุมชน (Participation)

2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)

องค์การสุราฯ มีการกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมพนักงานในทุกระดับ ได้แก่

คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา มอบหมายให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกำกับดูแล กลั่นกรอง และพิจารณาการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงฯ กฎบัตร คู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำ/ทบทวนนโยบาย กฎบัตร และคู่มือการบริหารความเสี่ยง ค้นหาปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารและพนักงาน

Risk Owner และพนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงระดับกิจกรรมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) หลักการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Principle)

คณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการฯ ผู้บริหาร และคณะทำงานฯ ได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากล โดยยึดตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO ERM) เป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การระบุปัจจัยเสี่ยงองค์กร การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นต้น รวมถึงการนำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักการ COSO 2013 (5 องค์ประกอบ 17 หลักการ) มาประยุกต์ใช้ด้านการควบคุมภายใน

4) การสื่อสารความเสี่ยง (Risk Communication)

องค์การสุราฯ กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารฯ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เป็นประจำทุกไตรมาส รวมถึงกำหนดให้คณะทำงานฯ จัดประชุมร่วมกับ Risk Owner หรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และสื่อสารประเด็นการบริหารความเสี่ยงผ่านการรายงานประจำปี พร้อมทั้งจะมีการประชาสัมพันธ์เอกสารและการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยทั่วกัน

5) การส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Promotion)

องค์การสุราฯ มีการกำหนดแผนการฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารความเสี่ยง การสร้างความรู้ความเข้าใจ และการสร้างความตระหนัก รวมถึงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการประเมินความเสี่ยง การประเมินการควบคุมภายในให้กับผู้บริหาร พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี โดยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก และนำผลการประเมินมาวางแผนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป