



ประกาศองค์การตลาด

เรื่อง นโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จึงได้จัดทำค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกคน นอกจากนี้ เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการขององค์การตลาดให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและเหมาะสมกับสถานการณ์และการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด กำหนดให้มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ฉบับนี้ และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. หลักการและเหตุผล

ค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เป็นกรอบวิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ของพนักงานที่อยู่ในองค์การตลาด ดังนั้น ค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การตลาดสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิดและการตัดสินใจ รวมถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด ค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด จึงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การตลาดและเป็นเครื่องทางการบริหารและการพัฒนาองค์การตลาดรูปแบบหนึ่ง

การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอม ให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน ในขณะเดียวกันก็ต้องจัดค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์การตลาดปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จึงหันมาสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วม โดยเชื่อว่าหากพนักงานทุกคนประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่องค์กรกำหนดไว้จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้

๒. วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อปลูกฝังและสร้างการรับรู้ รวมถึงความตระหนักในสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยง
- ๒) เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน
- ๓) เพื่อพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์การตลาด

/๔) เพื่อเชื่อมโยง...

๔) เพื่อเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจของผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

๕) เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นตัวชี้วัดของพนักงานคน

๓. ขอบเขตนโยบาย

นโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ฉบับนี้มีผลบังคับใช้กับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานขององค์การตลาด

๔. คำจำกัดความ

องค์การตลาด หมายความว่า องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

ผู้บริหารระดับสูง หมายความว่า ผู้อำนวยการองค์การตลาด รองผู้อำนวยการองค์การตลาด และเลขานุการองค์การตลาด

พนักงาน หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการตลาดสาขา พนักงานและพนักงานสัญญาจ้าง ลูกจ้างขององค์การตลาด

๕. นโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

องค์การตลาดได้เห็นถึงความสำคัญในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ดังนั้น จึงกำหนดนโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอด้วยการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ค่านิยมหลัก (Core Value) ดังต่อไปนี้

รูปแบบค่านิยม (Values)		ความหมาย ค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
I	Integrity : ซื่อตรง	ยึดมั่นและปฏิบัติตนในความถูกต้องอันดีงาม	- เชื้อมั่น รัก และศรัทธาในองค์การตลาด
M	Marketing Boldness : จริ่งใจ	ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน	- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน - ขอน้อมรับในความปรารถนาดี และไม่ตรีจิตที่ดี
A	Accountability : จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ	ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส	- งดรับ งดให้ ของขวัญ ของกำนัลทุกชนิด รวมถึงผลประโยชน์อื่นใด - ปกป้องรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์การตลาด
R	Result Oriented : มุ่งผลสัมฤทธิ์	มุ่งมั่นกำลังและความสามารถ	- ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน - ทุ่มเท เสียสละ อุทิศตน
K	Knowledge : รอบรู้	เป็นผู้มีความรอบรู้	- ทันโลก ทันเหตุการณ์
E	e-Commerce : เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	- นำเทคโนโลยีมาปรับใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การตลาด
T	Trustworthy Advisory : เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้	ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	- คิด ค้นคว้า วิเคราะห์ แยกแยะ - พัฒนางานด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม
S	Self-Discipline & Social Responsibility : มีวินัย & รับผิดชอบต่อสังคม	การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ	- สร้างจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - เผยแพร่และพัฒนาศูนย์เรียนรู้ให้แก่ประชาชน

๒) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ยึดหลักตามค่านิยม CoreValue ตั้งแต่กระบวนการสรรหา โดยนำค่านิยม CoreValue มาเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกการปลูกฝังค่านิยม Core Value ให้กับพนักงานไปจนถึงการนำค่านิยมมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) และการประเมินขีดความสามารถเพื่อนำผลการประเมินไปสู่การปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

๓) กำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย แผนงานด้านการเสริมสร้างค่านิยม Core Value ให้สอดคล้องกับทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและติดตามการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ

๔) ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การตลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างแรงจูงใจในการประพฤติตนของพนักงานที่ดี ตรงกับทิศทางที่องค์การตลาดมุ่งหวัง

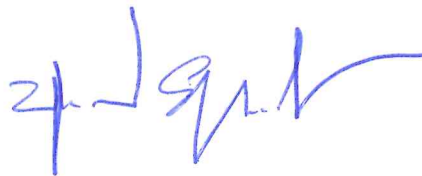
๕) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอด และปลูกฝังค่านิยม ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น จนเกิดเป็นธรรมเนียมที่ยึดถือยอมรับกัน

๖) พนักงานทุกคนประพฤติตนอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ ภายใต้อุดมการณ์และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด โดยประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

ในการนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การตลาดได้ประกาศและสื่อสารให้แก่ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคนขององค์การตลาดได้รับทราบ และยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินงาน รวมถึงเผยแพร่ค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด บนระบบสารสนเทศและช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การตลาด

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้นับแต่วันประกาศ

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายบุรณิศ ยุกตะนันท์)
ผู้อำนวยการองค์การตลาด



รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

ความสำคัญ

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การตลาด โดยต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือการกำหนดกลไกอื่นๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลและการระบุโอกาสการสื่อสาร บทบาท และความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจรวมถึงความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง การจัดแนวค่านิยมหลักพฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและคำตอบแทนการพัฒนา และการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจ และไตรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO ๒๐๑๗ : Enterprise Risk Management Integrated Framework , June ๒๐๑๗ volue ๑)

องค์การตลาด (อต.) มุ่งส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุน การบริหารความเสี่ยง ได้มีการกำหนดนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) โครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง รวมถึง การติดตามความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์การตลาดได้จัดทำแนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีองค์ประกอบ ๘ ประการ ได้แก่

๑. การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) คือ กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมดูแล ให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตลาด
๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)
๓. เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Technique)
๔. องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการสื่อสาร (Risk Management & Communication)
๕. การตอบสนอง (Responsiveness)
๖. ความยึดมั่น (Respect)
๗. ความโปร่งใส (Transparency)
๘. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Acknowledgement)

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปลูกฝังและสร้างการรับรู้ รวมถึงความตระหนักในสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยง
๒. เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน
๓. เพื่อพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์การตลาดด้านการบริหารความเสี่ยง ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์การตลาด
๔. เพื่อเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจของ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน
๕. เพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด โดยกำหนด ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นตัวชี้วัดของพนักงานคน

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

องค์การตลาดได้เห็นถึงความสำคัญในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ดังนั้น จึงกำหนดนโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เพื่อให้การเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอด้วยการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ค่านิยมหลัก (Core Value) ดังต่อไปนี้

รูปแบบค่านิยม (Values)		ความหมาย ค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
I	Integrity : ซื่อตรง	ยึดมั่นและปฏิบัติตนในความถูกต้องอันดีงาม	- เชื้อมั่น รัก และศรัทธาในองค์การตลาด
M	Marketing Boldness : จริ่งใจ	ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน	- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน - ขอน้อมรับในความปรารถนาดี และไม่ตรีจิตที่ดี
A	Accountability : จิตสำนึกพร้อมรับการ ตรวจสอบ	ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส	- งดรับ งดให้ ของขวัญ ของกำนัลทุกชนิด รวมถึงผลประโยชน์อื่นใด - ปกป้องรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์การตลาด
R	Result Oriented : มุ่งผลสัมฤทธิ์	มุ่งเนื้กกำลังและความสามารถ	- ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน - ทุ่มเท เสียสละ อุทิศตน
K	Knowledge : รอบรู้	เป็นผู้มีความรอบรู้	- ทันโลก ทันเหตุการณ์
E	e-Commerce : เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	- นำเทคโนโลยีมาปรับใช้อย่างเหมาะสมกับองค์การตลาด
T	Trustworthy Advisory : เป็น ที่ ป ร ร ิ ก ษ า ที่ น่าเชื่อถือไว้วางใจได้	ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	- คิด ค้นคว้า วิเคราะห์ แยกแยะ - พัฒนางานด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม
S	Self-Discipline & Social Responsibility : มีวินัย & รับผิดชอบต่อ สังคม	การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ	- สร้างจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - เผยแพร่และพัฒนาศูนย์เรียนรู้ให้แก่ประชาชน

๑. การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance)

การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการควบคุม ดูแล ให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตลาด ประกอบด้วย

๑.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด

องค์การตลาดมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้อง และบูรณาการกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงกับ ทิศทาง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ อาจเกิดปัญหา อุปสรรคขึ้น ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงขององค์การตลาด ที่ทำให้ภารกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้องค์การตลาดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สามารถสร้างความมั่นคงและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การตลาด การบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญ หน่วยงานต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมปฏิบัติด้วย

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

๑. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้

๒. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาด พิจารณายอมรับได้

๓. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์การตลาด ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกคน

๔. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การตลาด จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

๑.๒ การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การตลาดกำหนดให้เรื่องการรายงานข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๔ โดยการรายงานเป็นไปตามกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อหัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยง, ผู้อำนวยการองค์การตลาด, คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) , คณะกรรมการตรวจสอบขององค์การตลาดเป็นรายไตรมาส และนำเสนอรายงานผลการประเมินผล

การควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วน และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หากปัจจัยเสี่ยงใดหรือกิจกรรมใดๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มีการทบทวน/ปรับปรุงกิจกรรมปฏิบัติการ จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายต่อไป

๑.๓ การสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนจากการบริหารความเสี่ยง องค์การตลาดได้กำหนด กลไกการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่ พึงประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยกลไกการสร้างแรงจูงใจอาจเป็นรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น กำหนดแผนงาน และสามารถดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจ ในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์การตลาดสู่ระดับส่วนงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้คำชมเชย การดักเตือน การลงโทษเพื่อเป็นเครื่องมือสร้างหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งหวัง หรือลดทอนพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์

๑.๔ องค์การตลาดได้นำการบริหารจัดการด้านบริหารบุคคลมาช่วยส่งเสริมวัฒนธรรม ด้านความเสี่ยงขององค์การตลาด เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การกำหนด คุณสมบัติของพนักงานใหม่การจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังให้ คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งพนักงานทุกระดับใน องค์การตลาดให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)

องค์การตลาดกำหนดให้มีหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ชัดเจน โดยบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และมีความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าที่ งาน มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงาน ตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบ รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีกระบวนการจัดทำคู่มือ การบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

๒.๑ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

ทำหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมกลั่นกรอง ศึกษา วิเคราะห์และประสานงานด้านบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์การตลาดจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด สรุปรวบรวมประเมินผล การบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ดำเนินการควบคุมภายในของ องค์การตลาดจัดทำแผนการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์การตลาด จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ทบทวนคู่มือ การวางระบบการควบคุมภายในขององค์การตลาดและประสานงานดำเนินการกับหน่วยงานประเมินผลงาน รัฐวิสาหกิจ สื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และจัดทำรายงาน อื่นๆ ที่ต่อเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Technique)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้นำหลักการในการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก ๑) COSO ๒๐๑๓ - Internal Control ๒) COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ version ๒๐๑๘ โดยมีเทคนิคการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๓.๑ การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์การตลาดที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยง ที่องค์การตลาดกำหนด โดยมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์การตลาด จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์การตลาด (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe และกำหนดประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้ง การพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์การตลาดให้กับส่วนงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับส่วนงาน ที่รองรับความเสี่ยงขององค์การตลาด และยุทธศาสตร์องค์การตลาด และแผนงานของส่วนงาน รวมไปถึงมีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์การตลาด และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

๓.๒ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

เป็นการกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์การตลาด โดยมีกระบวนการในการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์การตลาด รวมทั้ง ส่วนงานจะมีการประเมินกิจกรรมการควบคุม วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงานและประเมินประสิทธิผลทุกขั้นตอน กิจกรรมการควบคุมมีความสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๓.๓ การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบ แยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์การตลาดสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน และดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด นอกจากนี้ได้สื่อสารเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

เป็นการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรตลาดสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน และคามกระบวนการที่กำหนด รวมทั้งการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และการรายงานผลเป็นรายไตรมาส

๓.๕ การกำหนด/จัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

โดยกำหนด/จัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ และพิจารณาวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือโอกาสที่จะเกิด รวมถึงดำเนินการตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยสรุปเป็นแผนการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรตลาด ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน ตลอดจนบูรณาการการกำหนด/จัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Process) ในการดำเนินงานขององค์กรตลาดรวมถึงประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/การจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

๓.๖ การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) เป็นการกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรตลาด โดย Risk Correlation Map ขององค์กรตลาดมีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กรตลาดได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และการกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กรตลาด และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรตลาดสามารถจัดการได้ ทั้งนี้ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ โดย Risk Correlation Map ขององค์กรตลาดตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กรตลาด และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

๔. องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการสื่อสาร (Risk Management Knowledge & Communication)

๔.๑ องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการให้ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้แก่ผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เอกสารเผยแพร่ความรู้, การจัดการองค์ความรู้ของ องค์การตลาด(KM) มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกไตรมาส รวมถึงข้อคิดเห็นและมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ชุดต่างๆ แจ้งให้พนักงานองค์การตลาดทราบและดำเนินการตามข้อคิดเห็นและมติที่ประชุม

๔.๒ กิจกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด เช่น การสำรวจความรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์การตลาดผ่านระบบสารสนเทศแล้วนำผลที่ได้ให้ฝ่ายบริหารบุคคลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

๔.๓ E-Learning กำหนดให้หัวข้อเรื่องการบริหารความเสี่ยง

เป็นหนึ่งในหลักสูตรการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะของพนักงานทุกสายงาน

๔.๔ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (IT Support)

มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น การจัดทำ QR Code ในการเอกสารคู่มือการบริหารความเสี่ยง, นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ฯลฯ, การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ผ่านระบบ VDO Conference, การลงทะเบียนเข้าประชุมผ่านระบบ QR Code, เอกสารการประชุมแบบ PDF, การจัดทำแบบสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงาน เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี ๒๕๖๘ โดย Google Form และ QR Code , การจัดตั้งกลุ่มไลน์ รวมทั้งสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลมีความทันกาล ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

๕. การตอบสนอง (Responsiveness)

การตอบสนองต่อเหตุการณ์จะช่วยบรรเทาความรุนแรงของเหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้จำแนกเป็น ๒ ด้าน ดังนี้

๕.๑ ความรวดเร็วในการสนองตอบต่อเหตุการณ์ หากดำเนินการได้รวดเร็ว ระดับความรุนแรงความเสี่ยงก็จะลดลงได้ เช่น การร้องเรียนการปฏิบัติงาน องค์การตลาดจะเร่งรัดให้หน่วยงานตรวจสอบใน และแจ้งผลต่อผู้ร้องเรียนภายใน ๑๕ วัน

๕.๒ ระดับการตอบสนองเหตุการณ์ การดูแลรักษา องค์การตลาดจะพิจารณารับการตอบสนองเหตุการณ์ หรือการดูแลรักษาในระดับที่เหมาะสม

๖. ความยึดมั่น (Respect)

ความยึดมั่นสามารถจำแนกได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๖.๑ ความยึดมั่นด้านการให้ความร่วมมือ ความร่วมมือ ความสามัคคี การทำงานเป็นทีมจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้

๖.๒ ความยึดมั่นในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดก็จะลดทอนปัญหาลงได้

๗. ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใส จำแนกได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๗.๑ ระดับของข้อมูล ข้อมูลการดำเนินงานสามารถเปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบได้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล

๗.๒ การสื่อสาร องค์การตลาดมีการเผยแพร่สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานทั้งในรูปเอกสาร บันทึกข้อความและเว็บไซต์ของ องค์การตลาดให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

๘. การรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร (Acknowledgement)

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จำแนกได้ ๓ ด้าน ดังนี้

๘.๑ ความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อมั่นให้พนักงาน โดยการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อประกอบการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

๘.๒ การเปิดเผยข้อมูล องค์การตลาดเปิดเผย สื่อสารข้อมูลในระดับที่ให้พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบได้

๘.๓ การร้องขอ การร้องเรียน หากมีการร้องขอข้อมูล องค์การตลาดจะจัดสรรข้อมูลให้กับผู้ร้องขอและหากเป็นเรื่องร้องเรียน จะเร่งรัดให้หน่วยงานตรวจสอบ แก้ไข และแจ้งให้ผู้ร้องทราบ