

“นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี”
Organizational Governance (OG)

คำนำ

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำขึ้นตอน และวิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งครอบคลุมนโยบายหลักสำคัญ 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านองค์การ และ 4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน โดยเนื้อหาประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับที่มา แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ขึ้นตอนต่างๆ โดยละเอียด รวมทั้งตัวอย่างตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินการตามหลักการและนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี และอื่นๆ ที่จะช่วยให้ส่วนราชการ จังหวัด สถาบันการศึกษา และองค์การมหาชน สามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของหน่วยงานตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ด้วยเหตุที่ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงหวังว่าคู่มือเล่มนี้ จะช่วยให้ส่วนราชการ จังหวัด สถาบันการศึกษา และองค์การมหาชนมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี และสามารถนำไปประกอบการจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การกำหนดนโยบายหลักด้านต่างๆ ย่อมสัมพันธ์กับค่านิยมหลักขององค์การ เชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล และรับกับพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจจะทำให้นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามบริบทดังกล่าวนั่นเอง

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำคู่มือเล่มนี้ และหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐที่จะนำประโยชน์สุขมาสู่ประชาชนอย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ตุลาคม 2551

สารบัญ

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	หน้า
บทนำ	
▪ ที่มา	1
▪ แนวคิดและความหมาย	4
▪ องค์ประกอบและรูปแบบ	12
กระบวนการจัดทำ	
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ	
1. กำหนดผู้รับผิดชอบ	18
2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ	19
ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ	20
4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน	24
5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน	30
ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติและประเมินผล	
6. ขออนุมัติและประกาศใช้	35
7. การนำไปปฏิบัติให้เกิดผล	37
บทสรุป	41

ภาคผนวก

	หน้า
ภาคผนวก 1 อภิธานศัพท์	43
ภาคผนวก 2 ตัวอย่างค่านิยมหลักขององค์การและความหมาย	45
ภาคผนวก 3 ตัวอย่างตัวชี้วัดแยกตามนโยบายการกำกับดูแล องค์การที่ดี 4 ด้าน	47
ภาคผนวก 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการประพฤติด ผิดหลักธรรมาภิบาล	48
ภาคผนวก 5 ตัวอย่างการกำหนดความเสี่ยงต่อการประพฤติด ผิดหลักธรรมาภิบาล	51
ภาคผนวก 6 ตัวอย่างนโยบายหลัก 4 ด้าน	66
ภาคผนวก 7 ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายการกำกับดูแล องค์การที่ดี 4 ด้าน	70
ภาคผนวก 8 ตัวอย่างมาตรการ/โครงการสำหรับหน่วยงานในการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน	77
ภาคผนวก 9 ตัวอย่างบริษัทที่มีความโดดเด่นเรื่อง Corporate Governance	82
ภาคผนวก 10 ตัวอย่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของภาคเอกชน (คัดมาบางส่วนที่เกี่ยวข้อง)	83
ภาคผนวก 11 Template/แบบฟอร์มสำหรับการจัดทำ นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี	108

		หน้า
แผนภาพที่ 1	การนำองค์กร	3
แผนภาพที่ 2	หลักการคิด วิสัยทัศน์และพันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ และหลักธรรมาภิบาล	9
แผนภาพที่ 3	การแนวทางปฏิบัติไปดำเนินการในรูปมาตรการหรือโครงการ	11
แผนภาพที่ 4	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี	13
แผนภาพที่ 5	ตัวอย่างแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรมส่งเสริม กระทรวงความดี	14
แผนภาพที่ 6	การขับเคลื่อนนโยบายหลักลงสู่การปฏิบัติ	14
แผนภาพที่ 7	ขั้นตอนการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี	17
แผนภาพที่ 8	การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ	23
แผนภาพที่ 9	กรอบนโยบายหลัก 4 ด้านตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี	25
แผนภาพที่ 10	ตัวอย่างกรอบความคิดในการกำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายหลัก 4 ด้าน	31
แผนภาพที่ 11	ขั้นตอนการขออนุมัติและประกาศใช้	36

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

บทนำ



ที่มา

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 74 กำหนดให้ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาด และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติกรอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน บุคคลตามวรรคหนึ่งต้องวางตนเป็นกลางทางการเมือง...” และมาตรา 78 (4) (5) รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. การกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย ดังเจตนารมณ์ที่ปรากฏอย่างชัดเจนในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ กล่าวคือ

“การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

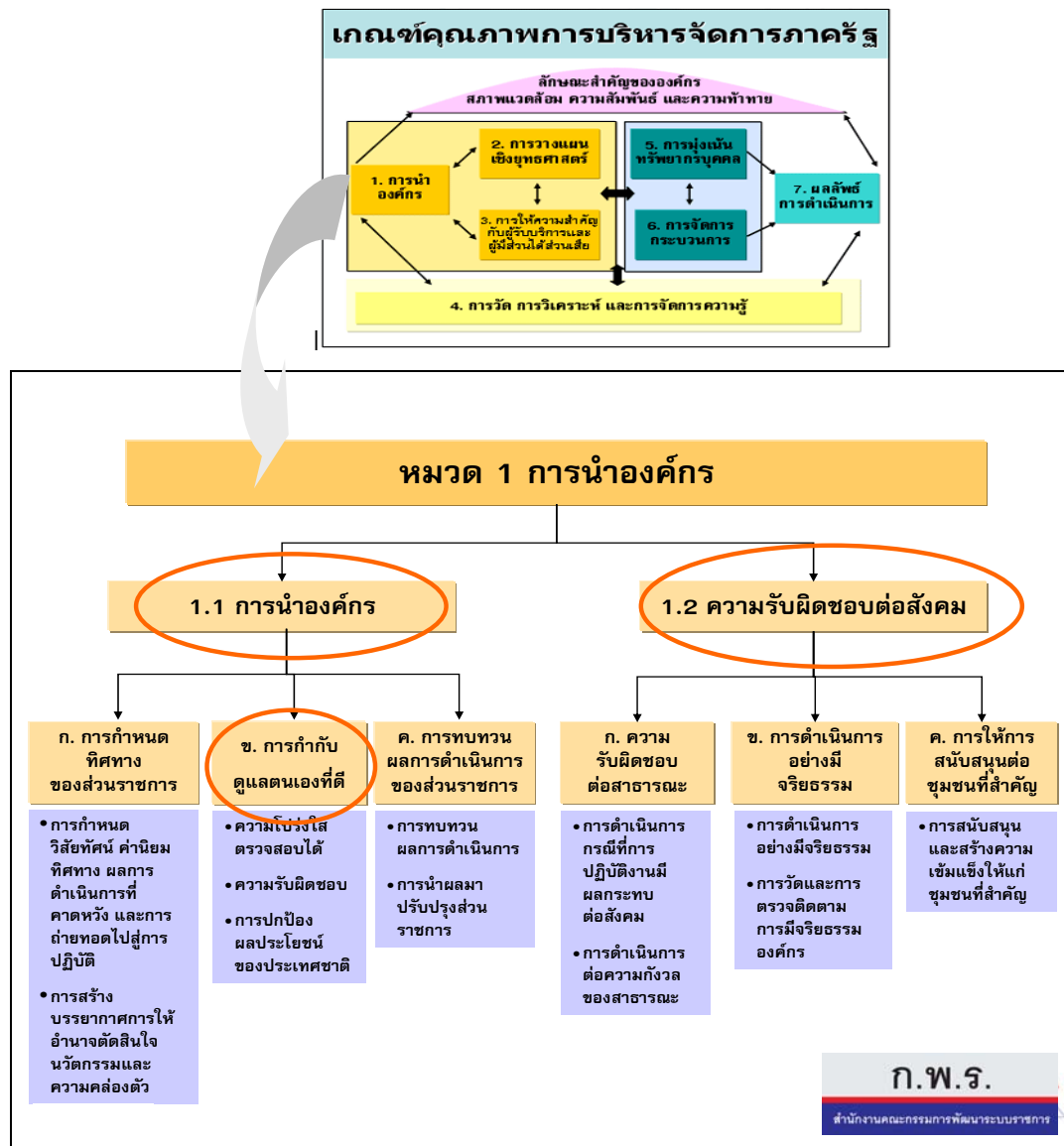
ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

3. คำแถลงนโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2551 ประกอบด้วยพัฒนาระบบงานให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ รวมทั้งวางมาตรการสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน และจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ในการพัฒนาผลงาน

4. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน โดยได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์การนั้น (ในแผนภาพที่ 1) ส่วนหนึ่งได้ให้ความสำคัญกับการนำองค์การ (หัวข้อ 1.1) เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยดำเนินการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และ (หัวข้อ 1.2) ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีจริยธรรมและธรรมาภิบาล ประพฤติตนต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว บุคลากรในองค์การต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์การว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้รับบริการอย่างซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติ เป็นธรรม รวมทั้งการรักษปกป้องไม่ให้องค์การดำเนินการในทางที่มีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดีใดๆ

แผนภาพที่ 1 การนำองค์กร



จากภาพข้างต้น ได้แสดงหมวด 1 หัวข้อ 1.1 กระบวนการนำองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้อง “กำหนดทิศทางขององค์กร” ให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งทิศทางองค์กรดังกล่าวนี้ครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ (1) วิสัยทัศน์ (2) เป้าประสงค์ (3) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง โดยที่ ในการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกลุ่ม โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจน และ (4) ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นกรอบความเชื่อ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน ถ้าบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยมที่ได้กำหนดไว้จะช่วยเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

❖ แนวคิด

จากเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารราชการบนหลักธรรมาภิบาล เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม และเพื่อความเหมาะสมกับบริบทของภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง “นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ดังนี้

ธรรมาภิบาล (Good Governance) คืออะไร

ในปี ค.ศ. 1992 ธนาคารโลกได้อธิบายถึงการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมประเด็นในเรื่องการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ การบริหารจัดการภาครัฐ การระับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนา ความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร¹

สถาบันแห่งธนาคารโลก (World Bank Institute) ได้วางระเบียบวิธีในการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเพื่อวัดระดับคุณภาพของการบริหารกิจการบ้านเมืองของบรรดาประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมประเด็น 6 มิติดังนี้คือ²

- การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและการรับผิดชอบ (Voice and Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเอง รวมถึงการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน ตลอดจนเสรีภาพในการชุมนุมและสมาคม
- ความมีเสถียรภาพทางการเมืองและการปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Absence of Violence) ซึ่งเป็นเรื่องของโอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพหรือถูกโค่นล้ม โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น การใช้ความรุนแรงทางการเมืองและการก่อการร้าย
- ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนระดับความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง รวมถึงคุณภาพของการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลที่มีต่อนโยบายดังกล่าว
- คุณภาพของมาตรการควบคุม (Regulatory Quality) ซึ่งเป็นเรื่องขีดความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและออกมาตรการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาได้

¹ World Bank, Governance and Development (Washington, D.C.: The World Bank, 1992)

² <http://www.govindicators.org>

- นิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับของการที่บุคคลฝ่ายต่างๆ มีความมั่นใจและยอมรับปฏิบัติตามกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันของสังคม โดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การตำรวจและการอำนวยความยุติธรรม รวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดอาชญากรรมและความรุนแรง
- การควบคุมปัญหาทุจริตประพตติมิชอบ (Control of Corruption) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ทั้งในรูปแบบของการทุจริตประพตติมิชอบเพียงเล็กน้อยหรือขนาดใหญ่ รวมถึงการเข้าครอบครองรัฐโดยชนชั้นนำทางการเมืองและนักธุรกิจเอกชนที่มุ่งเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์

ธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นเรื่องของการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจหน้าที่ระหว่างฝ่ายตัวการ (Principal) และฝ่ายตัวแทน (Agency) ตลอดจนการวางระบบขั้นตอน/กระบวนการบริหารงาน เพื่อควบคุมป้องกันรัฐวิฉไล พฤติกรรมอันไม่ถูกต้องเหมาะสม ความฉ้อฉล การเอาเปรียบ หรือการแสวงหาอรรถประโยชน์ส่วนตนของมนุษย์ รวมถึงการวางหลักเกณฑ์และมาตรการในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและคุณค่าที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือบุคคลที่ตนมีภาระรับผิดชอบอยู่³

UNESCAP ได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้ การมีส่วนร่วม (Participation) นิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทมติ (Consensus Oriented) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และภาระรับผิดชอบ (Accountability)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 UNDP ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย รวม 9 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation)

ชายและหญิงทุกคนควรมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2. นิติธรรม (Rule of Law)

กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

³ รศ. ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้ให้มุมมองไว้ในเอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการประจำปี ในโอกาสครบรอบ 6 ปีของการพัฒนาระบบราชการไทย วันที่ 3 ตุลาคม 2551

3. ความโปร่งใส (Transparency)

ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4. การตอบสนอง (Responsiveness)

สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented)

มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity)

ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)

ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา ดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

❖ ความหมาย Corporate Governance

จากการศึกษาวรรณกรรมต่างๆ พบว่าการให้คำจำกัดความคำว่า Corporate Governance มีใช้เรื่องง่ายนัก บางครั้งขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ หรือการนำไปใช้ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน จึงขอให้ความหมายที่ธนาคารโลกได้ให้ไว้ดังนี้

“Corporate governance refers to the structures and processes for the direction and control of companies. Corporate governance concerns the relationships among the management, the board of directors, the controlling shareholders, minority shareholders and other stakeholders. Good corporate governance contributes to sustainable economic development by enhancing the performance of companies and increasing their access to outside capital.”

By Mike Lubrano

ส่วนกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้รับการยอมรับ และถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักการกำกับดูแลกิจการของประเทศต่าง ๆ โดยยึดประเด็นสำคัญของการมี Corporate Governance⁴ ไว้ ดังนี้

1. หลักพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการ
(Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework)
2. สิทธิและหน้าที่หลักของผู้ถือหุ้น
(The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions)
3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
(The Equitable Treatment of Shareholders)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแลกิจการ
(The Role of Stakeholders in Corporate Governance)
5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
(Disclosure and Transparency)
6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
(The Responsibilities of the Board)

Corporate Governance (CG) ได้ถูกนำมาใช้ในภาคเอกชนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับ และความเชื่อถือจากสังคม ความตื่นตัวในการใช้หลักการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเกิดขึ้นเป็นอย่างมากในภาคเอกชนหลังจากเกิดวิกฤติการณ์เรื่องปัญหาทุจริต และความไม่โปร่งใสทางบัญชี (Corporate and Accounting Scandals) ของบริษัทใหญ่ในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 2000-2002 เช่น บริษัท Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems และ WorldCom เป็นต้น ดังนั้น ในปี 2002 รัฐสภาสหรัฐได้ออกกฎหมายเกี่ยวกับการบัญชีและการคุ้มครองการลงทุนในบริษัทจดทะเบียนขึ้นในปี 2002 เรียกว่า The Sarbanes-Oxley Act of 2002⁵ เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันจะลดผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับรัฐ และประชาชนได้

บริษัทเอกชนของไทย ได้มีการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีมาใช้ในการดำเนินกิจการอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทจดทะเบียน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย⁶ ได้มีการ

⁴ OECD Principles of Corporate Governance 2004 , www.oecd.org

⁵ The Sarbanes-Oxley Act of 2002 เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิรูปทางบัญชีของบริษัทจดทะเบียนและการคุ้มครองการลงทุน ซึ่งมีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการ The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002 หรือ เรียกเป็นการทั่วไปอย่างไม่เป็นทางการว่า SOX or Sarbox, www.wikipedia.org

⁶ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2549 มีสาระสำคัญครอบคลุม 5 หมวดคือ 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น 2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และ 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ, www.set.or.th

กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2549 เพื่อใช้เป็นหลักการ และแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์ได้ดำเนินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน ให้เป็นไปตามหลักการที่ดี กล่าวคือ เมื่อ พ.ศ. 2541 ได้มีการออกข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในปี พ.ศ. 2542 และในปีเดียวกัน ตลาดหลักทรัพย์ได้จัดทำข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน (Code of Best Practice for Directors of Listed Companies) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของกรรมการ และต่อมาในปี พ.ศ. 2544 กำหนดให้ตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Committee) ประกอบด้วยผู้แทนจากองค์กร วิชาชีพต่าง ๆ ได้เผยแพร่รายงานการกำกับดูแลกิจการฉบับล่าสุด เพื่อให้้องค์การในตลาดหลักทรัพย์ที่จะพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการ ของตนได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปฏิบัติตามที่เห็นว่าเหมาะสม

ปัจจุบัน สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยได้มีการประเมินการกำกับดูแลตนเองของหน่วยงานที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ โดยในปี พ.ศ. 2549 ได้ประกาศผลบริษัทที่ได้รับการประเมินในระดับ ดีเลิศ ดีมาก ดี โดยบริษัทที่อยู่ในลำดับดีเลิศปีนั้น ได้แก่ (เรียงตามลำดับตัวอักษร)

1. บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ธนาคารกลีกรไทย จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
7. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
9. บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance – OG)

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการ และส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐ ดังปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/10 (1)บัญญัติให้ “ก.พ.ร. มีอำนาจหน้าที่เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่น ให้เป็นไปตามมาตรา 3/1 โดยจะเสนอแนะให้มีการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการก็ได้”

ดังนั้น เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารราชการ จึงเห็นสมควรให้ส่วนราชการ จังหวัด และองค์กรมหาชน จัดทำแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลในระดับองค์กรนอกเหนือจากประมวลจริยธรรมใน

ระดับบุคคล โดยใช้ชื่อเรียกว่า “นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี” และให้ส่วนราชการ จังหวัด และ องค์การมหาชนกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามกรอบธรรมาภิบาล พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทาง ปฏิบัติรองรับนโยบายด้านนั้น ๆ ให้มีความชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริม กระตุ้นให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติ ราชการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

❖ ความหมาย

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการ และกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการหรือ โครงการ เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร

❖ หลักการคิด

ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีมีองค์ประกอบ 3 เรื่องที่ควรนำมาพิจารณาใน กระบวนการคิด ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร และหลักธรรมาภิบาล ตามแผนภาพ ที่ 2

แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี



1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตอันยิ่งใหญ่ที่ทั้งองค์กรและทุกคนในองค์กรต้องการจะไปให้ถึง⁷ ดังนั้น เมื่อใดก็ตามหากองค์กรสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน มีจินตนาการและมีความเป็นไปได้ ก็ จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้

⁷ Ellis, John, AMA's Advanced Executive Leadership Program, 2004

พันธกิจหมายถึงหน้าที่โดยรวมและจุดมุ่งหมายขององค์กร⁸ ทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจมีขึ้นเพื่อเน้นไปที่ปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่านั้น ตรงจุดนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าค่านิยมจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจลงสู่ปฏิบัติ

2. ค่านิยมหลักขององค์กร

องค์การประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่างกัน หล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กร Margaret Mead⁹ ได้กำหนดความหมายของวัฒนธรรม ว่า “เป็นแนวทางหรือวิธีการที่กลุ่มคนหรือสังคมยึดถือปฏิบัติ” หรือ “แนวปฏิบัติที่เหมือนกันในกลุ่มหรือในสังคมนั้นๆ” ซึ่งแนวปฏิบัติ นั้นๆ สะท้อนความเชื่อของกลุ่มคนว่าเป็นสิ่งที่ดี มีค่า สำคัญและควรรักษาไว้ เช่น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเปิดกว้าง การพัฒนาตนเอง การให้บริการชุมชน เป็นต้น ความเชื่อที่เป็นตัวกำกับพฤติกรรมของกลุ่มคนเหล่านี้ก็คือ ค่านิยม นั่นเอง

ในที่นี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นสมควรกำหนดความหมายของ “ค่านิยมหลักขององค์กร” ดังนี้ ค่านิยมหลักขององค์กรหมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์กรซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม สมควรประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคลากรในองค์กรยึดถือและประพฤติปฏิบัติตาม

การสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมได้จริงนั้น องค์กรจะต้องค้นหาค่านิยมหลักขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ค่านิยมหลักขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการบริหารองค์กรที่เน้นค่านิยมหลัก มีดังนี้¹⁰

1. องค์กรต้องจัดทำค่านิยมหลักและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานประจำวัน
2. พนักงานทุกระดับในองค์กรต้องเข้าใจ ชื่นชม แสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักที่กำหนด
3. ค่านิยมหลักและแนวปฏิบัติต่างๆ ต้องเป็นพื้นฐานสำหรับปฏิบัติงานทั่วไปในแต่ละวัน และเป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาว
4. ค่านิยมที่สะท้อนหลักธรรมาภิบาลจะเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานในองค์กร โดยสร้างความเชื่อใจกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน และสังคม

ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีควรนำค่านิยมหลักขององค์กรมาประกอบในการพิจารณากำหนดนโยบายด้วย

⁸ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550

⁹ เป็นนักมานุษยวิทยาที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาคนแรกที่ประยุกต์ใช้เทคนิคและทฤษฎีจิตวิทยาสมัยใหม่มาทำความเข้าใจวัฒนธรรม เธอได้ศึกษาเชิงลึกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการส่งผ่านของวัฒนธรรมไปสู่เด็ก

¹⁰ Stephanie L. Twin, Ph.D., Successfully Managing People, AMA, 2003

3. หลักธรรมาภิบาลสากล ตามที่ UNDP กำหนด รวม 9 หลักคือ

- 1) การมีส่วนร่วม (Participation)
- 2) นิติธรรม (Rule of Law)
- 3) ความโปร่งใส (Transparency)
- 4) การตอบสนอง (Responsiveness)
- 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented)
- 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity)
- 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)
- 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability)
- 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

กล่าวโดยสรุป ในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีให้สร้างขึ้นมาจากการนำ ค่านิยมหลักขององค์กรมาเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อกำหนดเป็นนโยบายหลัก ต่อจากนั้น จะนำนโยบายหลักไปวิเคราะห์กับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติรองรับนโยบายด้านต่างๆ ที่ชัดเจนต่อไป อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หลังจากที่หน่วยงานได้ประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปแล้ว จำเป็นที่จะต้องนำแนวทางปฏิบัติไปดำเนินการในรูปมาตรการหรือโครงการ (ดังแผนภาพที่ 3) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีคือ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

แผนภาพที่ 3 การนำแนวทางปฏิบัติไปดำเนินการในรูปมาตรการหรือโครงการ



❖ องค์ประกอบ

เพื่อให้การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของภาครัฐเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเป็นสากลเทียบเท่าหน่วยงานในต่างประเทศ และหน่วยงานในภาคเอกชน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงเห็นสมควรกำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้านสำคัญได้แก่

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- รัฐ หมายถึง บ้านเมือง ประเทศชาติ¹¹ และหมายรวมถึงประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง
- สังคม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน เช่น สังคมชนบท วงการ หรือสมาคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น สังคมชาวบ้าน¹²
- สิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ทั้งทางธรรมชาติและทางสังคมที่อยู่รอบ ๆ มนุษย์มีทั้งที่ดีและไม่ดี เช่น โรงเรียนสร้างสวนดอกไม้ให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีแก่นักเรียน ชุมชนที่มีการทะเลาะวิวาทกัน หรือเล่นการพนันเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีแก่เด็ก¹³

2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย¹⁴

3. นโยบายด้านองค์การ

- องค์การ หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ¹⁵ ทั้งนี้ให้หมายรวมถึงทิศทางการดำเนินงาน นโยบายโครงสร้าง กระบวนการ ระบบ ระเบียบ และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเพื่อควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ เช่น ระบบการควบคุมภายใน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารความเสี่ยง การจัดการระบบข้อมูล การขัดผลประโยชน์ทางราชการ ตลอดจนการรักษาจริยบรรณราชการ

¹¹ ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

¹² ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

¹³ ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

¹⁴ จากหนังสือ “การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550” พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2549

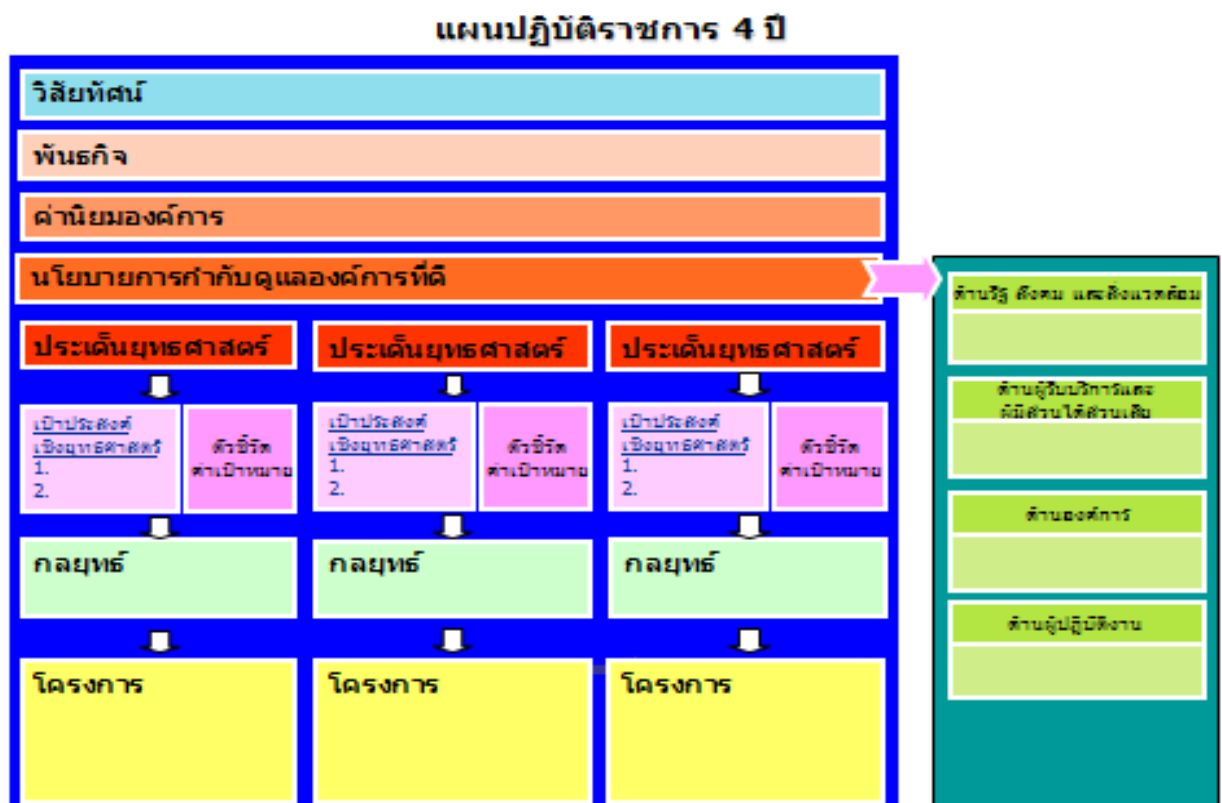
¹⁵ ความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

- ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรทุกประเภท

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการกับการบริหารงานขององค์กร จึงเห็นสมควรที่จะนํานโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปใส่ไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยเชื่อมโยงไว้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อให้หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นกรอบปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 4

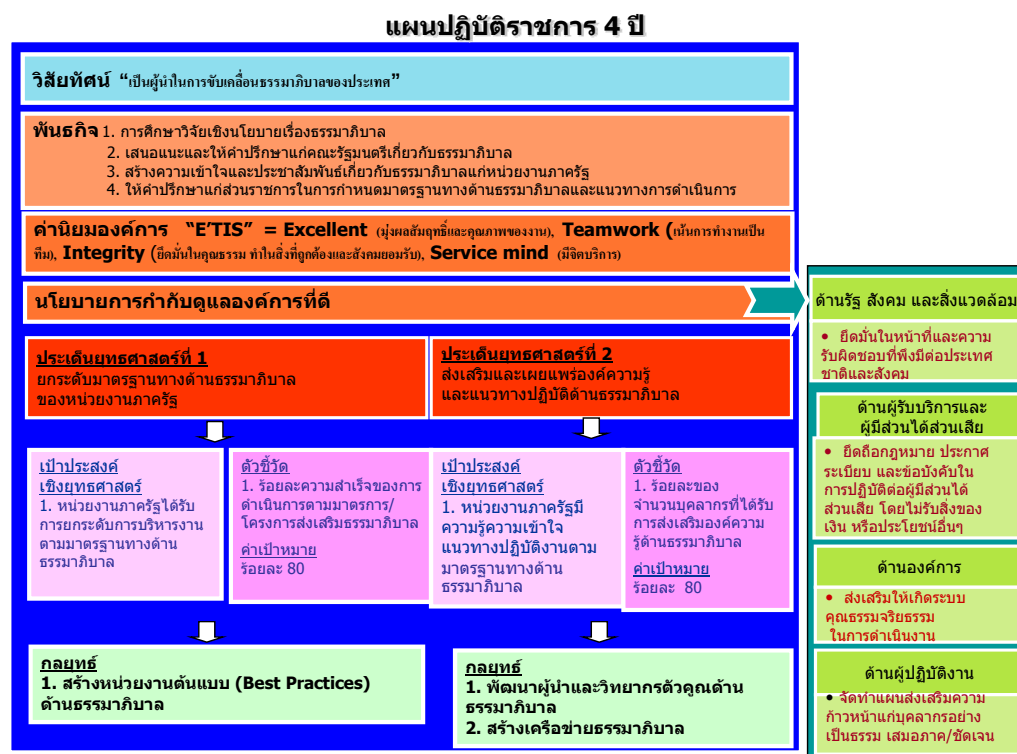
แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี



ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี นั้น ส่วนราชการ จังหวัด และองค์กรมหาชน ควรดำเนินการดังนี้

1. กำหนดนโยบายหลักเพื่อนำไปใช้ในการกำกับดูแลองค์กรรวมทั้ง 4 ด้าน โดยไม่จำกัดจำนวนข้อภายใต้แต่ละด้าน
2. นำนโยบายหลักทั้ง 4 ด้านไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ตามตัวอย่างแผนภาพที่ 5
3. นำนโยบายหลักไปกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติตามแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 5 ตัวอย่างแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ



แผนภาพที่ 6 การขับเคลื่อนนโยบายหลักลงสู่การปฏิบัติ



หลังจากกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่เสร็จแล้ว ดำเนินการจัดทำเป็นรูปเล่มที่มีขนาดตามความเหมาะสม โดยอาจมีขนาด A4 หรือ A5 ภายในเล่มมีรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การเช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์การ หรืออื่นๆ ตามที่เห็นสมควร โดยส่วนใหญ่องค์การจะจัดทำเป็นเอกสารเพื่อแจกจ่ายแก่บุคลากรภายในเป็นรายบุคคล รวมทั้ง อาจนำขึ้นเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบถึงแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งความมุ่งมั่นต่อการบริหารองค์การว่ามีความน่าเชื่อถือ และศรัทธาอย่างไรหรือไม่ โดยมีตัวอย่างรูปแบบเช่น



4. องค์ประกอบภายในเล่มนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีดังนี้

1. ข้อมูลองค์กร

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- พันธกิจ (Mission)
- ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)
- โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

2. หลักการและวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

- หลักการ
- วัตถุประสงค์ของการจัดทำ

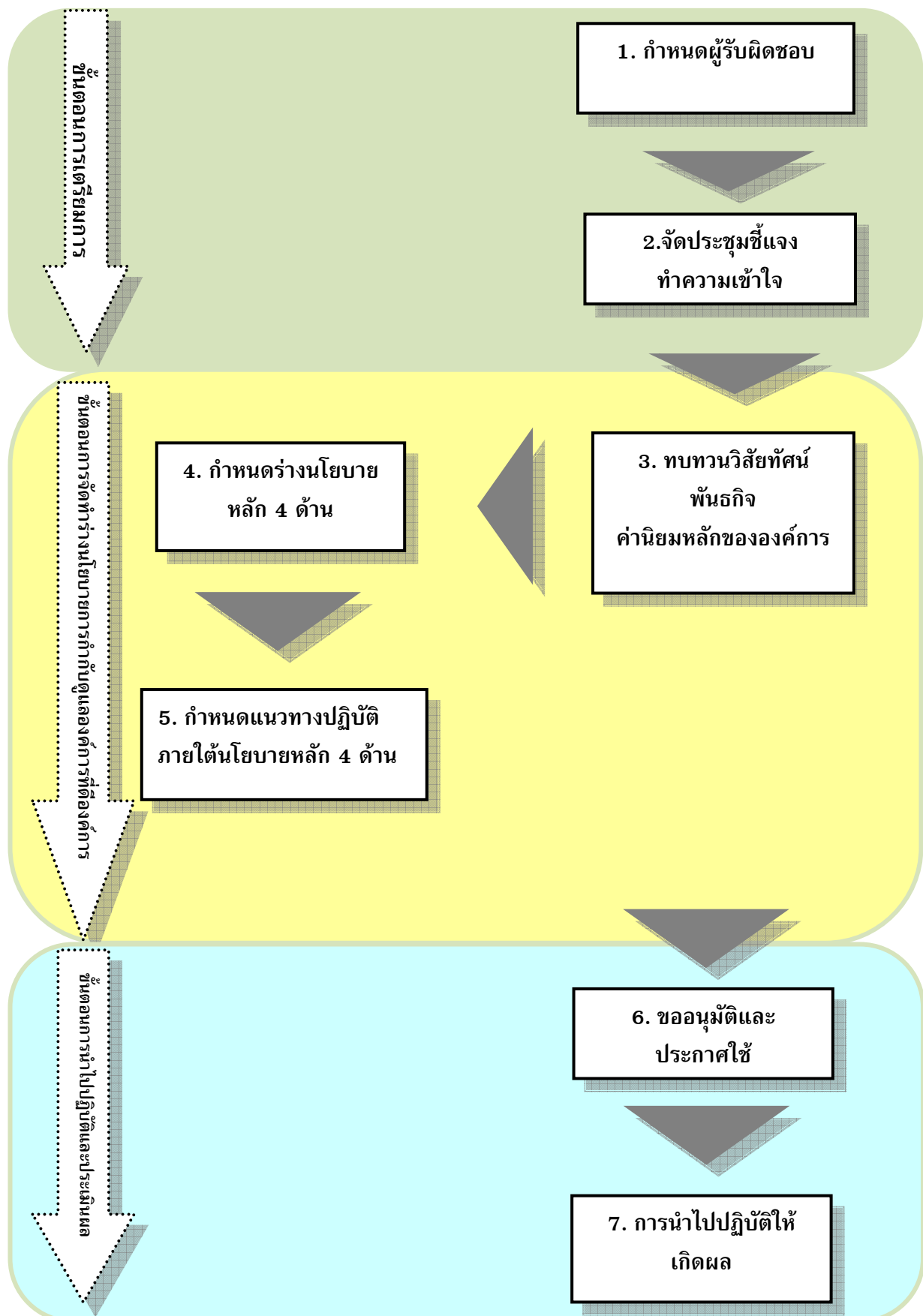
3. นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

จุดเน้นของคู่มือฉบับนี้

- นโยบายหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย
 - นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
 - แนวทางปฏิบัติ
 - นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - แนวทางปฏิบัติ
 - นโยบายด้านองค์กร
 - แนวทางปฏิบัติ
 - นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน
 - แนวทางปฏิบัติ

4. แนวทางส่งเสริมและผลักดันการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี



กำหนดผู้รับผิดชอบ

ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐต้องมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยอาจจัดตั้งในรูปคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการมีองค์ประกอบตามที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมและมีบทบาท ดังนี้

- **องค์ประกอบคณะกรรมการ:** หัวหน้าหน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการ โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรประกอบด้วย 1) ประธาน ซึ่งควรดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเช่น รองอธิบดี หรือรองอธิบดีที่ทำหน้าที่ CCO 2) รองประธาน 3) กรรมการ ซึ่งเป็นผู้แทนจากหน่วยงานภายใน โดยมีจำนวนตามที่เห็นสมควร และ 4) เลขานุการคณะกรรมการ

หมายเหตุ องค์ประกอบข้างต้นนี้ เป็นเพียงข้อเสนอแนะเท่านั้น หน่วยงานสามารถกำหนดได้เองตามความเหมาะสม หรืออาจจะแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีอยู่แล้ว และทำหน้าที่ในโครงการอื่น โดยหน่วยงานได้พิจารณาเห็นว่าคณะกรรมการชุดนั้นมีองค์ประกอบและคุณลักษณะเหมาะสมที่จะทำหน้าที่จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ก็สามารถออกคำสั่งเพิ่มบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้ให้คณะกรรมการชุดดังกล่าวมาทำหน้าที่นี้ก็ได้

- **บทบาทและหน้าที่หลักของคณะกรรมการ มีดังนี้**
 - (1) จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
 - (2) ผลักดันการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดขึ้นให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
 - (3) กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ
 - (4) ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ทั้งนี้ คณะทำงานอาจแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยเพื่อพิจารณารายละเอียดในบางประเด็นตามความเหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่เริ่มแรกมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จในการจัดทำและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

จัดประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 1: การเตรียมการ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบ

2. จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ

ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำ ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมคณะทำงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมา วัตถุประสงค์ ความสำคัญในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี และองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดทำ จนมั่นใจว่าคณะทำงานมีความเข้าใจร่วมกันและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี เนื้อหาของการประชุมควรครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- ความเป็นมา: ให้อ้างอิงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ดูตัวอย่างจากบทนำ)
- วัตถุประสงค์: จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี เพื่อกำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติของข้าราชการที่ดีในองค์การ
- ประโยชน์ของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (ดูตัวอย่างจากบทนำ)
- วิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ทบทวนวิสัยทัศน์

พันธกิจ

ค่านิยมหลักขององค์กร

คำอธิบาย

แต่ละองค์กรมีบทบาทหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติงาน และเป้าหมายระยะยาวที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของแต่ละองค์กร คณะทำงานควรเริ่มจากการทบทวนว่า บทบาทหน้าที่หรือพันธกิจขององค์กรคืออะไร ทิศทางที่องค์กรกำลังมุ่งไปเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์คืออะไร แนวทางการปฏิบัติงานที่สะท้อนความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด หรือค่านิยม ที่ยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมในองค์กรเป็นอย่างไร

ดังนั้น การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรจะช่วยให้คณะทำงานทุกคนมีความชัดเจนว่า องค์กรกำลังทำอะไรอยู่ จะเคลื่อนไปทิศทางไหน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการคิด วิเคราะห์และกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการทบทวนค่านิยมจะช่วยให้คณะทำงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นว่า ค่านิยมอะไรบ้างที่ช่วยเสริมสร้าง ขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของข้าราชการ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ของหน่วยงาน โดยผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการใช้แผนภาพ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีได้อย่างสอดคล้องในขั้นตอนต่อไป

ลำดับกิจกรรม

1. การทบทวนทิศทางขององค์กร

- 1.1 แจกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก (อาจให้อ่านและทำความเข้าใจก่อนเข้าร่วมประชุม) โปรดดูตัวอย่างวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง

ตัวอย่างที่ 1: กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง

วิสัยทัศน์

“ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปกป้องสังคม”

พันธกิจ

1. ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วได้มาตรฐานโลก
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม
4. จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส



1.2 คณะทำงานแต่ละคน list ความหมายสำคัญ (key words) ของพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นข้อ ๆ 4-5 ข้อ ในกระดาษที่เตรียมไว้ให้ และสามารถตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เขียนได้มากยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างคำถามนี้

- วิสัยทัศน์: หน่วยงานของเรามีเป้าหมายระยะยาวเป็นอย่างไร
- พันธกิจ: หน่วยงานของเราคือใคร หน่วยงานของเราจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร

1.3 แต่ละคนเลือกข้อความที่มีความหมายที่สื่อถึงองค์การของตนเองมากที่สุด 1 ข้อความ และนำไปติดที่ Flip Chart จากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับคำสำคัญเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

1.4 จัดกลุ่มข้อความที่คล้ายกันบน Flip Chart ให้เป็นหมวดหมู่พร้อมทั้งระบุหัวเรื่องของกลุ่มหรือหมวดนั้น ๆ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มข้อความและหัวเรื่องของกลุ่มข้อความ

1.5 พิจารณาภาพรวมอีกครั้งว่า กลุ่มข้อความมีความหมายครอบคลุมทิศทางขององค์การแล้วหรือไม่ อย่างไร หากไม่ครบถ้วนให้ทำซ้ำวิธีการเดิม ตั้งแต่ข้อที่ 1.2-1.4 ใหม่อีกครั้ง จนได้ความหมายที่ครอบคลุมครบถ้วน และเป็นที่น่าสนใจตรงกัน

การทบทวนทิศทางองค์การในลักษณะนี้ จะช่วยให้คณะทำงานทุกคนมีความชัดเจนว่าองค์การจะไปทิศทางไหน เป้าหมายคืออะไรและอย่างไร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการคิด วิเคราะห์และกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ทบทวนค่านิยมหลักของหน่วยงาน

2.1 กรณีที่หน่วยงานกำหนดค่านิยมหลักไว้แล้ว ให้คณะทำงานพูดคุยแลกเปลี่ยนความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน ตามแนวทางดังนี้

- ค่านิยม คืออะไร
- ทำไมจึงมีความสำคัญ
- ค่านิยมของหน่วยงานประกอบด้วยอะไรบ้าง
- รู้สึกอย่างไรกับค่านิยมที่กำหนดขึ้น การนำไปปฏิบัติเป็นอย่างไร
- ค่านิยมของหน่วยงานสอดคล้องหรือไม่อย่างไรกับทิศทางขององค์การ
- หน่วยงานควรกำหนดค่านิยมใดเพิ่มเติม

2.2 กรณีที่หน่วยงานไม่ได้กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร คณะทำงานอาจพิจารณาเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งดังต่อไปนี้ในการทบทวน

2.2.1 ใช้วิธีการระดมสมองเพื่อพิจารณาว่า

- มีหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติอะไรบ้างที่จะช่วยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามทิศทางองค์การ ภายใต้กรอบธรรมาภิบาล

2.2.2 ใช้วิธีการระดมสมองค้นหาค่านิยมองค์การ โดยใช้เทคนิคการตั้งคำถาม ดังนี้

- มีค่านิยมอะไรบ้างที่ท่านนำมาใช้ในการทำงาน ต้องเป็นค่านิยมที่ท่านยึดถือไว้เป็นหลักการพื้นฐานว่าจะต้องปฏิบัติไม่ว่าการปฏิบัตินั้น ๆ จะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตาม
- ถ้าท่านตื่นขึ้นมาในตอนเช้าพร้อมด้วยเงินเกษียณอายุที่เพียงพอจะดำรงชีวิตอยู่จนตรานสิ้นอายุขัย ท่านจะยังยึดถือหลักการหรือความเชื่อนี้หรือไม่ ถ้าตอบว่าใช่ สิ่งนั้นคือค่านิยมของท่าน
- หากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไป หลักการที่ท่านยึดถืออยู่นั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยหรือไม่ ถ้าคำตอบสุดท้ายนี้คือ ใช่ หลักการหรือความเชื่อนั้น ๆ ไม่ใช่ค่านิยม [เพราะค่านิยมเป็นสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดี มีค่า สำคัญ และจะยึดถือปฏิบัติแม้เวลาและสถานการณ์เปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมที่สะท้อนหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลเป็นแนวปฏิบัติที่ไม่เลือนหายไปกับกาลเวลา¹⁶]

¹⁶ สิ่งที่เปลี่ยนตามสถานการณ์ คือ แผนยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

การทบทวนค่านิยมในขั้นตอนนี้ จะช่วยให้คณะทำงานได้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้นว่า ค่านิยมอะไรบ้าง ที่ช่วยเสริมสร้าง ขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของข้าราชการ เพื่อยกระดับองค์การไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว ตามแผนภาพที่ 8

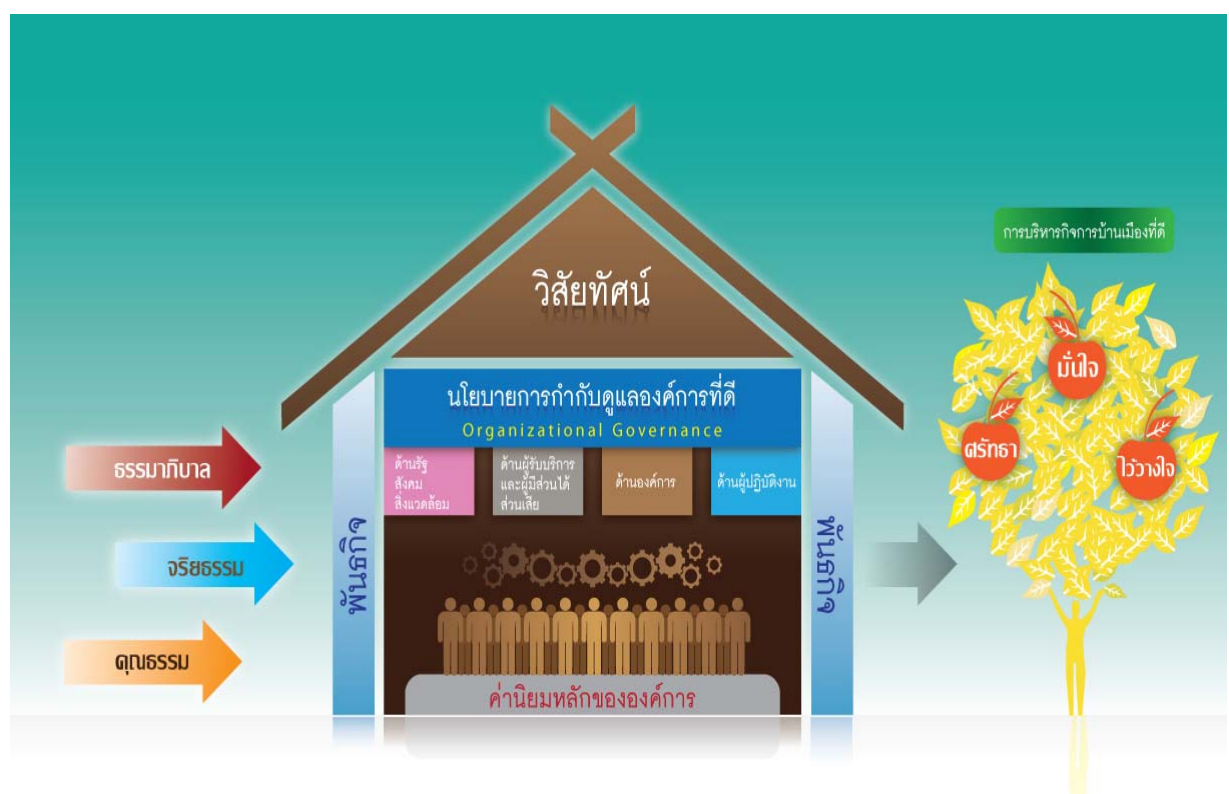
เครื่องมือช่วยคิด

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. แผนภาพทิศทางและค่านิยมขององค์การ
3. เทคนิคการค้นหาค่านิยม
4. Post-it diagram

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

1. การมีส่วนร่วมของคณะทำงานจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
2. ความพร้อมของข้อมูล

แผนภาพที่ 8: การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ



4

กำหนดร่าง นโยบายหลัก 4 ด้าน

คำอธิบาย

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและผู้รับบริการ ผู้นำหน่วยงานภาครัฐต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์การผ่านระบบการบริหารจัดการสำคัญๆ เช่น ระบบค่านิยมหลักขององค์การ ระบบการตัดสินใจ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล ตลอดจนระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายใต้หลักการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ดังนั้น หลังจากทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การแล้ว ให้พิจารณาว่าในการร่วมสร้างองค์การแห่งสุจริตธรรมภายใต้นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี คณะทำงานควรกำหนดนโยบายนี้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์การที่ก่อให้เกิดความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการแปลงร่างนโยบายหลักลงสู่การปฏิบัติ มีดังนี้



ซึ่งในที่นี้จะอธิบายถึงร่างนโยบายหลัก 4 ด้านก่อน หลังจากนั้นจะอธิบายถึง แนวทางปฏิบัติ และ มาตรการ/โครงการ¹⁷ ในบทต่อไปตามลำดับ

¹⁷ ในส่วนที่เกี่ยวกับมาตรการ/โครงการ โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ 7 การนำไปปฏิบัติให้เกิดผล หน้า 37

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำร่างนโยบาย
การกำกับดูแลองค์การที่ดี

3. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ค่านิยมหลักขององค์การ

4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน

5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้
นโยบายหลัก 4 ด้าน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีที่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักขององค์การ รวมทั้งความคาดหวังของสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ปฏิบัติงาน และเป็นกรอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

หลักการที่ใช้เป็นกรอบในการเขียนร่างนโยบายหลัก

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ ตามที่ได้ทบทวนไปแล้วในขั้นตอนที่ 3
2. กรอบนโยบายหลัก 4 ด้าน ตามแผนภาพที่ 9
3. หลักธรรมาภิบาลสากล

แผนภาพที่ 9 กรอบนโยบายหลัก 4 ด้านตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี



เทคนิคในการเขียนร่างนโยบายหลัก

1. ใช้คำขึ้นต้นที่แสดงความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นใจให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความศรัทธา เช่น สร้าง มุ่งมั่น ให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน กำหนด เร่งรัด เป็นต้น ตัวอย่างเช่น
 - ตัวอย่างนโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาเช่น สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาให้มีความรู้และจริยธรรม เริ่มตั้งแต่เด็กแรกเกิด โดยให้ความสำคัญ แก่การ สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ครอบครัวที่อบอุ่น และสถานศึกษาที่เอาใจใส่ดูแลเด็ก อย่างใกล้ชิด ด้วยการปลูกฝังความรู้ที่ทันโลก และคุณค่าที่ดีของวัฒนธรรมไทย
2. ควรเป็นประโยคที่เข้าใจง่าย ระบุจุดมุ่งหมายชัดเจนและอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้จริง
3. ร่างนโยบายควรกำหนดให้ครบตามกรอบนโยบายทั้ง 4 ด้านในการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ลำดับกิจกรรม

1. นำพันธกิจหลักของหน่วยงานเป็นตัวตั้ง เขียนพันธกิจแต่ละข้อบน Flipchart ที่เตรียมไว้ (1 พันธกิจ ต่อ 1 Flipchart)
2. เตรียมการตัดคำนิยามหลักขององค์การและหลักธรรมาภิบาลสากล
 - ก. เตรียมกระดาษแข็ง ขนาด 3x5 นิ้ว
 - ข. พิมพ์คำนิยามหลักขององค์การและหลักธรรมาภิบาลสากลแต่ละข้อลงในการ์ดตามรูปข้างล่าง (จะมีจำนวนการ์ดตามหลักธรรมาภิบาลสากลทั้งหมด 9 ใบ และจำนวนการ์ดตามคำนิยามหลักขององค์การ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ)

นิติธรรม (Rule of Law)

กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็น
ธรรม และไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะใน
ส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3. แจกการ์ดคำนิยามหลักขององค์การและหลักธรรมาภิบาลสากล ให้แต่ละคนคนละ 1 ใบ
4. เริ่มต้นจากนโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นลำดับแรก ให้แต่ละคนคิดความเชื่อมโยงระหว่างหลักการที่กำหนดในการดัดกับพันธกิจของหน่วยงาน แล้วกำหนดออกมาเป็นร่างนโยบายหลัก เขียนบนกระดาษสีที่เตรียมไว้ (หลังจากเขียนร่างนโยบายหลักเสร็จแล้ว ให้เก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เพื่อใช้ในการเขียนแนวทางปฏิบัติในขั้นตอนถัดไป)
5. นำไปติดบน Flip chart
6. ระดมสมองจัดกลุ่มข้อมูลและสรุปเขียนออกมาเป็นร่างนโยบายหลักด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม
7. ทำซ้ำตั้งแต่ขั้นตอนที่ 4-6 สำหรับนโยบายด้านต่อไปจนครบทุกนโยบายหลัก 4 ด้าน
8. ในการจำแนกรอบนโยบายหลัก 4 ด้านให้ถูกต้อง อาจใช้เทคนิคการตั้งคำถาม ดังนี้

- หากมีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรข้อนี้ ใครได้ประโยชน์หรือได้รับผลกระทบ?
- ถ้าคำตอบที่ได้ คือ องค์กร หมายความว่า ให้นำนโยบายหลักข้อนี้ไปอยู่ภายใต้นโยบายด้านองค์กร

ตัวอย่างที่ 1¹⁸ การจำแนกร่างนโยบายหลักลงสู่กรอบนโยบายหลักทั้ง 4 ด้าน

ร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรม
ศุลกากร ระบุว่า

กรมศุลกากรมุ่งสร้างวัฒนธรรมการ
บริการที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความ
ศรัทธาต่อประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย

คำถาม

หากมีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
ข้อนี้ ใครได้ประโยชน์หรือได้รับผลกระทบ?

คำตอบ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ดังนั้น ร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีข้อนี้ ควร
นำไปอยู่ภายใต้นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย

ตัวอย่างที่ 2 หน่วยงานก่อสร้างถนน

หน่วยงานแห่งนี้ มีภารกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างและบำรุงทาง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสะดวกใน
การคมนาคมของประชาชน

หลักธรรมาภิบาลสากล

1. การมีส่วนร่วม
2. นิติธรรม
3. ความโปร่งใส
4. การตอบสนอง
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ
6. ความเสมอภาค/ความ
เที่ยงธรรม
7. ประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล
8. การรับผิดชอบต่อ
9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์

นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

1. กรมฯ จะดำเนินโครงการ
ต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์
และความคุ้มค่าในการลงทุน

2. กรมฯ จะคำนึงถึงความ
ปลอดภัยของชุมชนและ
รักษาสภาพแวดล้อมให้คง
อยู่อย่างสมบูรณ์

ค่านิยมหลักขององค์กร

1. การทำงานเป็นทีม
2. ความซื่อสัตย์
3. ความคิดริเริ่ม
4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

¹⁸ ตัวอย่างนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบความเข้าใจ ไม่ใช่ตัวอย่าง

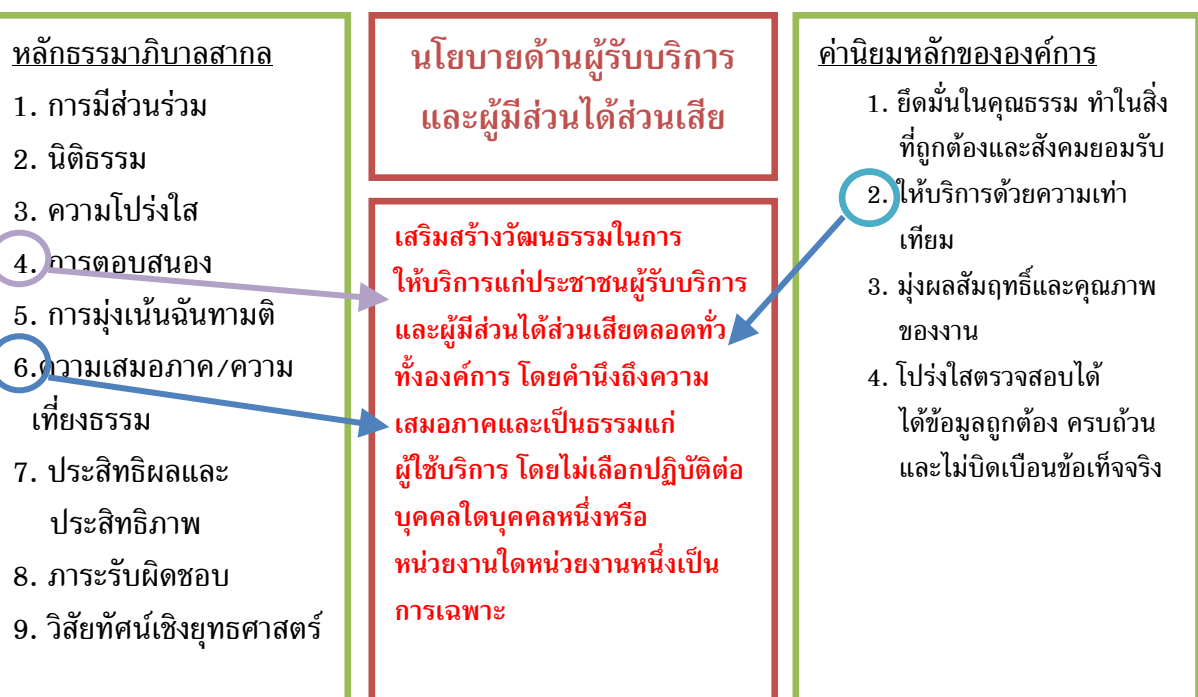
ดังนั้น การกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างและบำรุงทางดังกล่าว จึงสามารถกำหนดนโยบายหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
 - 1.1 กรมฯ จะดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าในการลงทุน
 - 1.2 กรมฯ จะคำนึงถึงความปลอดภัยของชุมชนและรักษาสภาพแวดล้อมให้คงอยู่อย่างสมบูรณ์
2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2.1 กรมฯ จะมุ่งเน้นให้ประชาชน และผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโครงการสำคัญต่าง ๆ
 - 2.2 กรมฯ จะส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่างผู้เสนอบริการ
3. นโยบายด้านองค์กร
 - 3.1 มุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการในการก่อสร้างและบำรุงทาง เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีทางด้านคุณภาพ
4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน
 - 4.1 กรมฯ จะให้โอกาสความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

ตัวอย่างที่ 3 กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง¹⁹

พันธกิจ:

1. ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วได้มาตรฐานโลก
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม
4. จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส



¹⁹ ตัวอย่างนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบความเข้าใจ ไม่ใช่ตัวอย่างจริง

ตัวอย่างที่ 4

กรมศุลกากร: ร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน²⁰จำแนกหมวดหมู่ตามกรอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ด้าน	ร่างนโยบายหลัก
รัฐ สังคม และ สิ่งแวดล้อม	ดูแลและรักษาผลประโยชน์ของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างกลไกหรือนวัตกรรมเพื่อตรวจสอบและ/หรือป้องกันสินค้านำเข้าที่เป็นอันตรายส่งผลให้เกิดมลพิษต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- เสริมสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ผู้ใช้บริการ โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ - มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วเทียบเท่ามาตรฐานโลก
องค์กร	กรมฯ ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล จึงเน้นให้มีการนำไอซีทีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
ผู้ปฏิบัติงาน	มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพในสายตางานของนานาชาติ จึงส่งเสริมให้มีการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนเสริมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลในระดับสูง

คณะทำงานสามารถเข้าไปดูตัวอย่างการเขียนนโยบายหลักการกำกับดูแลองค์การที่ดีจำแนกตามนโยบายฯ 4 ด้าน ในภาคผนวก 6

เครื่องมือช่วยคิด

1. เทคนิคการเขียนนโยบายหลัก 4 ด้าน
2. เทคนิคการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นความคิด
3. การประชุมระดมสมอง
4. Card Technique

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

1. ความสอดคล้องระหว่างนโยบายหลัก กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ
2. คำที่ใช้ในการเขียนร่างนโยบายหลักควรชัดเจน เข้าใจง่าย และอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้

²⁰ ตัวอย่างนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบความเข้าใจ ไม่ใช่ตัวอย่างจริง

5

กำหนดแนวทาง ปฏิบัติภายใต้ นโยบายหลัก 4 ด้าน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำร่างนโยบาย
การกำกับดูแลองค์การที่ดี

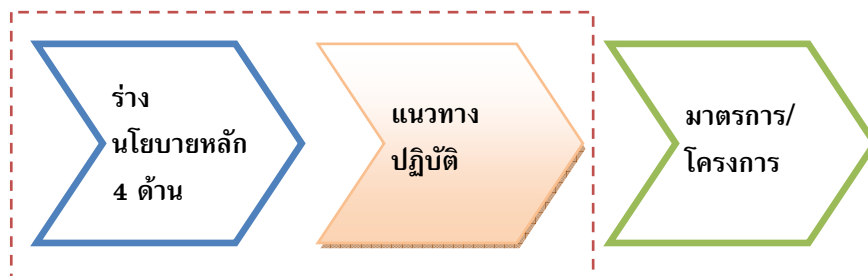
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ค่านิยมหลักขององค์การ

4. กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน

5. กำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้
นโยบายหลัก 4 ด้าน

คำอธิบาย

หลังจากที่ได้กำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้านเรียบร้อยแล้ว ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ให้คณะทำงานประชุมระดมสมองพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้านบนพื้นฐานธรรมาภิบาล



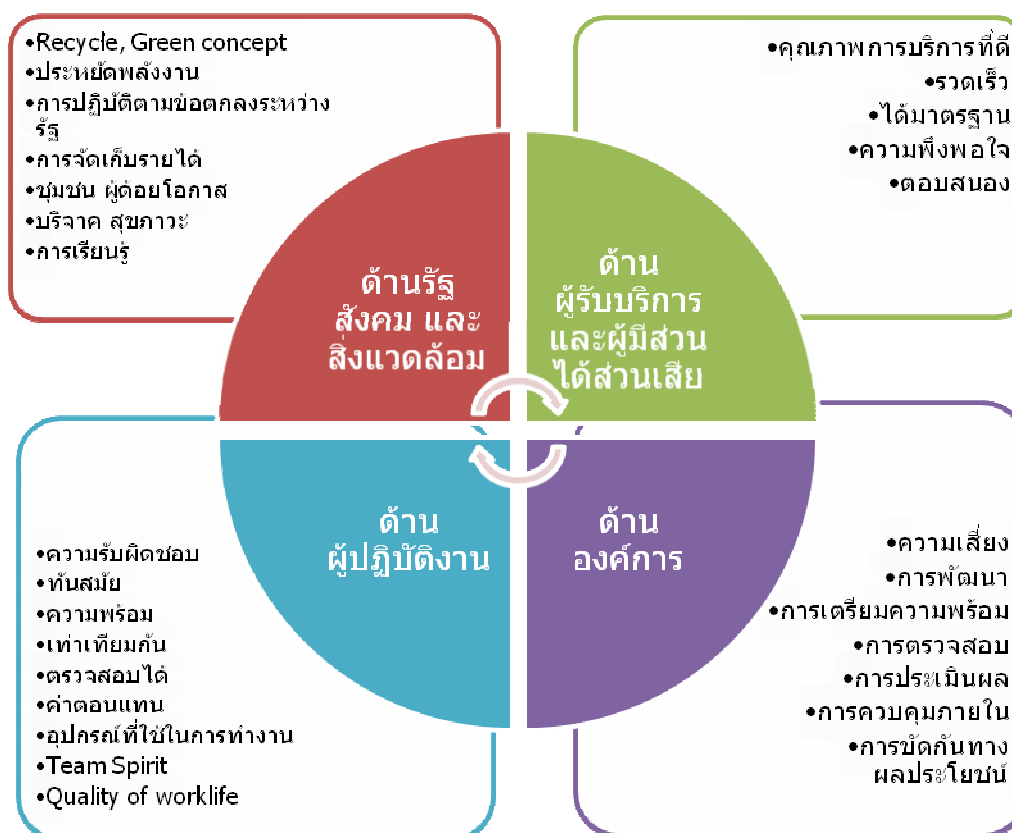
วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้านที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ

ลำดับกิจกรรม

1. ศึกษาตัวอย่างกรอบความคิดตามแผนภาพที่ 10 เพื่อใช้เป็นตัวช่วยกระตุ้นความคิดในการกำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายหลัก 4 ด้าน

แผนภาพที่ 10 ตัวอย่างกรอบความคิดในการกำหนดแนวทางปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายหลัก 4 ด้าน



2. ดึงข้อมูลที่เขียนไว้ในช่วงกิจกรรมระดมสมองเขียนนโยบายหลักมาพิจารณาความสอดคล้องกับกรอบความคิดตามแผนภาพที่ 7 แล้วจัดใส่ตามกรอบความคิด 4 ด้าน แล้วปรับภาษาที่ใช้ให้สละสลวยและเป็นรูปธรรม
3. แนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นนี้ ควรมีจำนวนตามความเหมาะสม

เครื่องมือช่วยคิด

1. ตัวอย่างกรอบความคิดในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ
2. Card Technique
3. การประชุมระดมสมอง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ความสอดคล้องระหว่างแนวทางปฏิบัติกับนโยบายหลัก 4 ด้าน รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร
2. คำที่ใช้ในการร่างแนวทางปฏิบัติมีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นรูปธรรม และอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้

ตัวอย่างที่ 5 แนวทางปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายหลัก 4 ด้าน

จากการกำหนดนโยบายหลัก 4 ด้านของหน่วยงานก่อสร้างถนน ที่ปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างและบำรุงทางที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมากำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ด้าน	ร่างนโยบายหลัก	แนวทางปฏิบัติ
รัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม	▪ กรมฯ จะดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่าในการลงทุน ▪ กรมฯ จะคำนึงถึงความปลอดภัยของชุมชนและรักษาสภาพแวดล้อมให้คงอยู่อย่างสมบูรณ์	▪ สร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบ ▪ จัดทำข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยที่ผู้รับเหมาจะต้องปฏิบัติไว้เป็นส่วนหนึ่งของสัญญา
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▪ มุ่งเน้นให้ประชาชนและผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโครงการสำคัญต่าง ๆ ▪ ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่างผู้เสนอบริการ	▪ กำหนดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ กำหนดแนวทางในการประกาศการประกวดราคาก่อสร้างอย่างโปร่งใส ยุติธรรม
องค์กร	▪ มุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการในการก่อสร้างและบำรุงทาง เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีทางด้านคุณภาพ	▪ ใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมผลการดำเนินงาน และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
ผู้ปฏิบัติงาน	▪ ให้โอกาสความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค	▪ จัดให้มีระบบการประเมินผลและพัฒนาพนักงานทุกระดับ โดยพนักงานจะได้รับการเลื่อนชั้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามหลักความรู้ความสามารถและผลสัมฤทธิ์

ตัวอย่างที่ 6 กรมศุลกากร: แนวทางปฏิบัติภายใต้กรอบร่างนโยบายหลัก 4 ด้าน²¹

จากการกำหนดร่างนโยบายหลัก 4 ด้านของกรมศุลกากรตามตัวอย่างที่ 4 ที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมากำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ด้าน	ร่างนโยบายหลัก	แนวทางปฏิบัติ
รัฐ สังคม และ สิ่งแวดล้อม	ดูแลและรักษาผลประโยชน์ของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างกลไกหรือนวัตกรรมเพื่อตรวจสอบและ/หรือป้องกันสินค้านำเข้าที่เป็นอันตรายส่งผลให้เกิดมลพิษต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	- มุ่งเน้นการสร้างกลไกหรือนวัตกรรมเพื่อตรวจสอบและ/หรือป้องกันสินค้านำเข้าที่เป็นอันตรายส่งผลให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม หรือผิดกฎหมาย - กำหนดมาตรการในการตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณของรัฐอย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้รัฐเสียประโยชน์
ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เสริมสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ผู้ใช้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะ	- กำหนดกฎเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติในเรื่องการตรวจปล่อยสินค้า พร้อมประกาศให้ผู้ใช้บริการได้รับทราบอย่างทั่วถึง - กำหนดกลไกในการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ที่มีให้บริการรับสินบนหรือผลประโยชน์ใดๆ จากผู้นำเข้า - รณรงค์วัฒนธรรมการทำงานที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความศรัทธาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วไป - จัดทำแบบสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพสูงสุด
	มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมการให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็วเทียบเท่ามาตรฐานโลก	กำหนดแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริการเป็นเลิศ
องค์การ	กรมฯ ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล จึงเน้นให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	จัดทำระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร

²¹ ตัวอย่างนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบความเข้าใจ ไม่ใช่ตัวอย่างจริง

ด้าน	ร่างนโยบายหลัก	แนวทางปฏิบัติ
ผู้ปฏิบัติงาน	มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพในสายตาทองนาประเทศ จึงส่งเสริมให้มีการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนเสริมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลในระดับสูง	- กำหนดแนวทางส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของกรมศุลกากร เช่น ปฏิญญาอรุชาฉบับปรับปรุง (The Revised Arusha Declaration) ระบบราคาเกดต์ (GATT) หรือระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับพิธีการศุลกากร เป็นต้น - จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และ Training Roadmap ในทุกสายงานเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในอาชีพ

คณะทำงานสามารถเข้าไปดูตัวอย่างการเขียนแนวทางปฏิบัติภายใต้การกำกับดูแลองค์การที่ดี
จำแนกตามนโยบายฯ 4 ด้าน ในภาคผนวก

6

ขออนุมัติ และประกาศใช้

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ
และประเมินผล

6. ขออนุมัติและประกาศใช้

7. การนำไปปฏิบัติให้เกิดผล

คำอธิบาย

หลังจากคณะทำงานร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้ว ให้ดำเนินการเสนอร่างฯ ต่อหัวหน้าส่วนราชการ หากเห็นชอบ ให้ลงนามไว้เป็นหลักฐาน และประกาศใช้อย่างเป็นทางการ หากเห็นเป็นอย่างอื่น คณะทำงานนำมาแก้ไขปรับปรุงแล้วเสนอพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การจัดทำร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจอนุมัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลและต่อเนื่อง

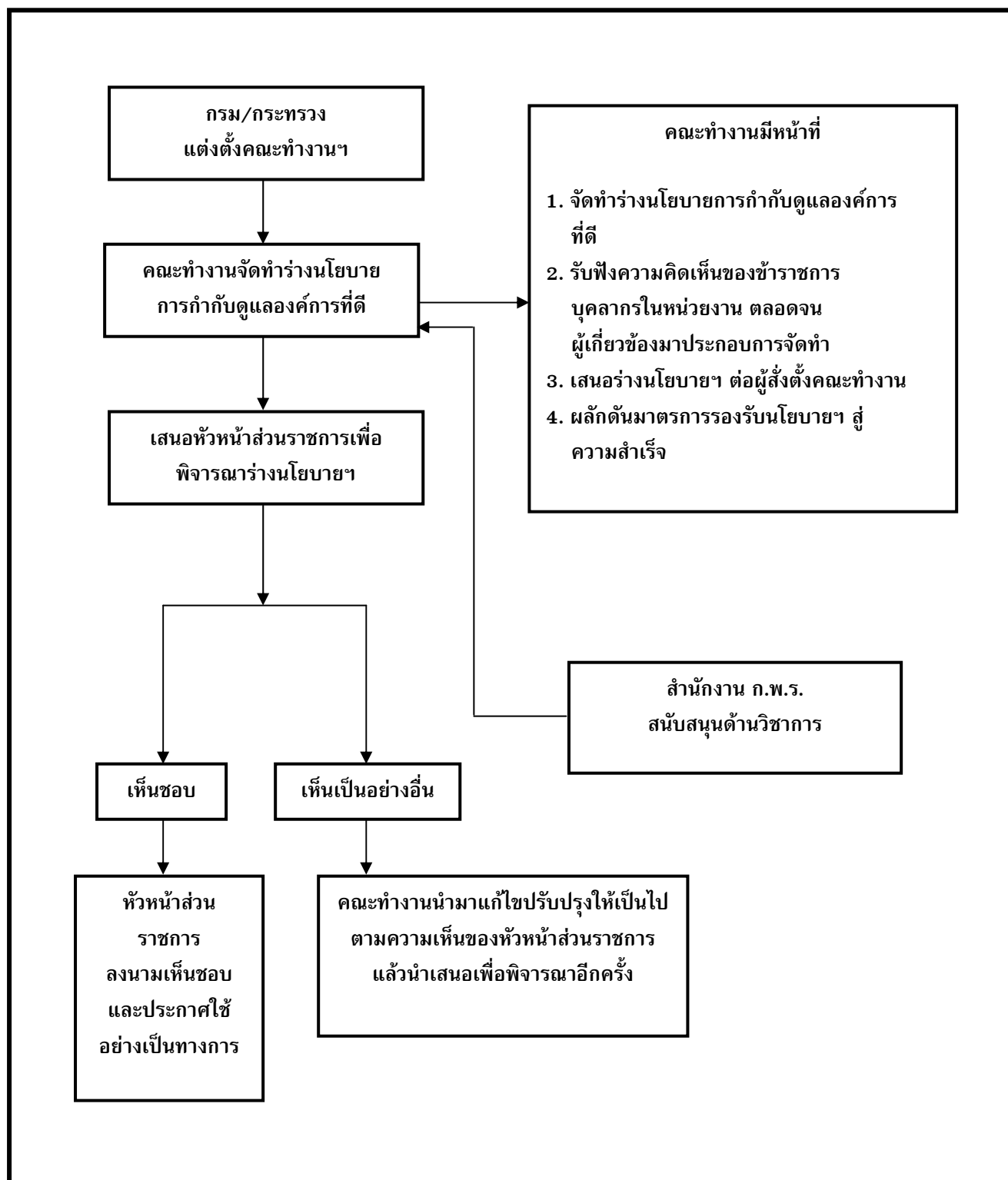
ลำดับกิจกรรม

1. จัดทำรายละเอียดและรูปเล่มตามตัวอย่าง “กรมแสนดี” (เอกสารประกอบ)
2. นำเสนอร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีตามขั้นตอนดังแผนภาพที่ 11

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

การสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับรายละเอียดเนื้อหาของร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

แผนภาพที่ 11 ขั้นตอนการขออนุมัติและประกาศใช้



7

การนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผล

คำอธิบาย

เมื่อร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีได้รับการอนุมัติและหัวหน้าส่วนราชการลงนามประกาศใช้แล้ว องค์กรควรมีกำหนดมาตรการหรือโครงการเพื่อสนับสนุนนโยบายด้านต่างๆ ในหลายรูปแบบ โดยอาจเป็นมาตรการทั่วไป (เช่น ใช้กับบุคลากรในองค์กร) ในขณะที่บางมาตรการอาจเป็นมาตรการ/โครงการเฉพาะ (เช่น ใช้กับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงานบางกลุ่ม ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น) ทั้งนี้ การพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้มาตรการหรือโครงการต่างๆ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สภาพแวดล้อม และการมุ่งเน้นของหน่วยงาน หลังจากที่หน่วยงานได้กำหนดมาตรการและโครงการแล้ว ให้ดำเนินกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลมีดังนี้



วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดมาตรการต่างๆ ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไปปฏิบัติใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ลำดับกิจกรรม

1. สื่อสารและประชาสัมพันธ์

องค์กรควรจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง โดยการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ควรประกอบด้วย

1.1 เนื้อหา/เนื้อเรื่องที่ต้องการประชาสัมพันธ์ ซึ่งควรกระชับ ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย

1.2 โครงการประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น โครงการสัมมนา โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ เว็บไซต์ โครงการกิจกรรมตอบคำถามและให้รางวัล เป็นต้น ทั้งนี้ ควรระบุวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการให้ชัดเจน

1.3 การสื่อสารกับกลุ่มเจ้าหน้าที่และพนักงานในองค์การให้ทราบและเข้าใจโดยต้องคำนึงว่า

- ใครที่องค์การต้องการสื่อสารให้รับรู้และเข้าใจ
- กลุ่มเป้าหมายในองค์การ (Target Group) มีกี่กลุ่ม เป็นใครบ้าง
- วัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารคืออะไร เช่น ต้องการให้ความรู้ ความเข้าใจ ต้องการสร้างความตื่นตัว (Awareness) ก่อนการสื่อสาร กลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในระดับใด
- แนวทางการสื่อสารกับแต่ละกลุ่มควรเป็นลักษณะใด เช่น จัดอบรมกลุ่มย่อยภายในสำนัก สื่อสารผ่านหนังสือเวียน เป็นต้น
- สื่อประเภทใดที่เหมาะสม เช่น หนังสือ แผ่นพับ โปสเตอร์ เว็บไซต์ขององค์การ หนังสือเวียน เป็นต้น

1.4 การประเมินผลโครงการประชาสัมพันธ์ องค์การอาจจัดทำแบบสำรวจความเห็นจากผู้เข้าร่วม โครงการว่า หลังจากการเข้าร่วมโครงการแล้ว ได้รับความรู้ ความเข้าใจ มากน้อยเพียงใด และบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยเพียงใด

2. เสริมสร้างความรู้เข้าใจและทัศนคติต่อนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

การสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอาจเชื่อมโยงหรือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ แนวทางการสร้างความรู้และทัศนคติมีหลายแนวทาง เช่น การจัดสัมมนาระดับกรม/สำนัก การสอดแทรกเนื้อหาไว้ในหลักสูตรการพัฒนาเจ้าหน้าที่และในการปฐมนิเทศ การทำ KM หรือ Knowledge Management ภายในกรม สำนัก ส่วน หรือฝ่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การอาจเลือกใช้แนวทางที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วน โดยพิจารณาปัจจัยหลักๆ ดังนี้ กลุ่มเจ้าหน้าที่เป็นใครบ้าง เนื้อหาและความละเอียดควรเป็นในระดับใด ความสนใจและความเกี่ยวเนื่องกับเนื้อหาของเจ้าหน้าที่แต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร

สิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างทัศนคติของเจ้าหน้าที่ คือ การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ โดยผู้บังคับบัญชาต้องเห็นความสำคัญของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และนอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชาก็ต้องหามาตรการจูงใจที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดขึ้น

3. กำหนดโครงการ/มาตรการรองรับนโยบายด้านต่าง ๆ

ในการนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม องค์การจำเป็นต้องกำหนดมาตรการ/โครงการ แนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในองค์การเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับขอบเขต บทบาท อำนาจหน้าที่ การประสานงาน บุคคลและ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เวลาที่แล้วเสร็จ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ในขั้นตอนการติดตามและการประเมินผลด้วย

เพื่อความชัดเจนในการแปลงนโยบายหลัก ลงสู่แนวทางปฏิบัติและมาตรการ/โครงการ จึงได้แสดงตัวอย่างแนวทางปฏิบัติและมาตรการ/โครงการภายใต้นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง²² ดังนี้

ตัวอย่างที่ 7

กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง: ความสอดคล้องระหว่างนโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติและมาตรการ/โครงการ

กรอบนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายหลัก	แนวทางปฏิบัติ	มาตรการ/ โครงการรองรับ
■ มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพในสายตาทองนาฬิกา ประเทศ จึงส่งเสริมให้มีการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนเสริมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิผลในระดับสูง	■ กรมศุลกากรกำหนดแนวทางส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ประกาศระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของกรมศุลกากร เช่น ปฏิญญาอรุชาฉบับปรับปรุง (The Revised Arusha Declaration) ระบบราคาเกตต์ (GATT) หรือระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับพิธีการศุลกากร เป็นต้น	■ โครงการจัดทำ Training Roadmap เฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากรเกี่ยวกับระบบการประเมินราคาเกตต์ ■ โครงการจัดตั้ง CoPs (Community of Practices) ด้านระบบ GATT และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านศุลกากรระหว่างเจ้าหน้าที่ศุลกากรส่วนภูมิภาคกับเจ้าหน้าที่ศุลกากรส่วนกลาง

คณะทำงานสามารถดูตัวอย่างมาตรการ/โครงการ ในภาคผนวก 8

²² ตัวอย่างนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบความเข้าใจ ไม่ใช่ตัวอย่างจริง

4. นำมาตรการและโครงการไปดำเนินการพร้อมจัดกิจกรรมเสริม

หลังจากกำหนดมาตรการหรือโครงการรองรับนโยบายด้านต่าง ๆ แล้ว จะต้องนำไปดำเนินการปฏิบัติจริง โดยอาจมีการประชาสัมพันธ์มาตรการและโครงการเพื่อสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรอีกครั้ง นอกจากนี้ หน่วยงานอาจสนับสนุนให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การตั้งชมรมหรือสร้างเครือข่ายธรรมชาติ กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสำนัก/กอง จัดประกวดเจ้าหน้าที่หรือสำนักดีเด่น โดยพิจารณาจากการปฏิบัติตามแนวทางภายใต้นโยบายด้านต่าง ๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นต้น

5. การติดตามและประเมินผล

หลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการมาตรการต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนำไปปฏิบัติให้เกิดผลแล้ว องค์กรควรติดตามผลการดำเนินการ โดยประเมินในภาพรวมว่า นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีซึ่งจัดทำขึ้นนั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติจนเกิดผลเป็นรูปธรรมหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ การประเมินผลอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 5.1 องค์กรจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 5.2 คณะกรรมการจัดทำตัวชี้วัด (ตัวอย่างตามภาคผนวก 3) โดยตั้งเป้าหมายว่าจะบรรลุ ใดร้อยละเท่าไร อาจกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัด เช่น ปีละครั้งหรือทุก 6 เดือน และควรทดสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนด้วย
- 5.3 คณะทำงานจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการตาม โครงการต่าง ๆ ภายใต้นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- 5.4 คณะทำงานดำเนินการวิเคราะห์ ประเมินผล และรายงานผล พร้อมข้อเสนอแนะ หรือแนวทางปรับปรุงแก้ไข
- 5.5 คณะทำงานทบทวน ปรับปรุง และพัฒนานโยบายทุกปีและผู้บริหารควรสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนราชการต้องเน้นย้ำ พูดถึง หรือกล่าวถึงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติตามนโยบาย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

1. การกำหนดโครงการและมาตรการรองรับที่สอดคล้องกับนโยบายด้านต่าง ๆ
2. การสร้างความรู้และทัศนคติผ่านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ
3. การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ
4. การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำคู่มือแนะนำการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีขึ้น เพื่อช่วยให้ส่วนราชการ จังหวัด และองค์การมหาชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี โดยสามารถนำเทคนิค วิธีการที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้ไปจัดทำขึ้นตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การ

คู่มือเล่มนี้ได้อธิบายขั้นตอนการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีอย่างละเอียด โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดผู้รับผิดชอบการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีโดยจัดตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทของคณะทำงานที่ชัดเจน
2. การจัดประชุมของคณะทำงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ความเป็นมา และความสำคัญในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
3. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรเพื่อเข้าใจภาพใหญ่ว่า องค์กรกำลังมุ่งไปทางไหน บทบาทหน้าที่ขององค์กรคืออะไร ค่านิยมที่ยึดปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมคืออะไร เพื่อสามารถกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีได้อย่างสอดคล้องและเป็นรูปธรรม
4. การกำหนดร่างนโยบายหลัก ในการกำกับดูแลองค์การที่ดีซึ่งครอบคลุมนโยบาย 4 ด้าน คือ นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายด้านองค์กร และนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน
5. การกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการ/โครงการ ในการกำกับดูแลองค์การที่ดีซึ่งครอบคลุมนโยบาย 4 ด้าน คือ นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายด้านองค์กร และนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน
6. การขออนุมัติและประกาศใช้
7. การนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดผล ประกอบด้วย การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ส่งเสริม สร้างความรู้และทัศนคติที่ดีในกลุ่มบุคลากร กำหนดมาตรการรองรับภายใต้นโยบายด้านต่าง ๆ จัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

ทั้งนี้ แม้ว่าการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอนจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่หากพิจารณาในภาพรวมแล้ว ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการจัดทำและการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การ คือ

- การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในทุกะดับในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีและการผลักดันการดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในกระบวนการจัดทำ ความเข้าใจในเนื้อหาและข้อกำหนดอย่างถ่องแท้ และการเล็งเห็นประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่ง

บริษัทเอกชนชั้นนำของไทยหลายบริษัท เช่น บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เครือซีเมนต์ไทย บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลองค์การที่ดีก็เพราะผู้บริหารและพนักงานในองค์การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าส่วนราชการ จังหวัด สถาบันการศึกษาและองค์การมหาชนจะนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับทั้งจากคู่มือและการประชุมเชิงปฏิบัติการไปจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของแต่ละองค์การตามความเหมาะสมกับบริบท เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์การ และสามารถยกระดับองค์การไปสู่การเป็นองค์การสุจริตธรรมต่อไป

ภาคผนวก 1

อภิธานศัพท์

ค่านิยม (ทั่วไป)

“ค่านิยม” หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อของกลุ่มคนในสังคมซึ่งพิจารณาตัดสินและประเมินค่าว่า สิ่งใดมีคุณค่า มีประโยชน์ พึงปรารถนา ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม ควรที่จะยึดถือและประพฤติปฏิบัติ ความคิดและความเชื่อต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของคนและสังคม เช่น ค่านิยมในสังคมไทย เน้นการให้เกียรติผู้อาวุโส คนไทยหรือสังคมไทยก็จะมีพฤติกรรม แนวประพฤติปฏิบัติแสดงออกโดยการเชื่อฟังผู้ใหญ่ ให้เกียรติผู้อาวุโสเวลาทำนอกความคิดเห็น พบผู้อาวุโสยกมือไหว้อย่างนอบน้อม ผู้อาวุโสหนึ่งจะเดินผ่านก็ก้มตัว เป็นต้น โดยทั่วไปความคิดหรือความเชื่อเหล่านี้ได้รับการปลูกฝังจากครอบครัว สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต และประสบการณ์ แต่อาจเปลี่ยนแปลงความสำคัญตามกาลเวลาและประสบการณ์ชีวิตได้

ในแต่ละองค์การ รูปแบบการทำงานหรือแนวปฏิบัติของเจ้าหน้าที่/พนักงานจะสะท้อนความคิด ความเชื่อ หรือค่านิยมของเจ้าหน้าที่/พนักงานในองค์การนั้นๆ ว่า เป็นสิ่งดี เหมาะสม ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เช่น ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติต่อผู้รับบริการด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส รู้จักคิดแก้ไข ปัญหาอย่างทันที่ เป็นต้น

ธรรมาภิบาล

“ธรรมาภิบาล” หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หาได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ เจ้าหน้าที่/พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและซื่อสัตย์กันเอง ทำให้ผลประโยชน์ขององค์การธรรมาภิบาลนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์การนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านต่อเนื่อง เช่น องค์การที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

องค์การสุจริตธรรม

ศาสตราจารย์ Donald C. Menzel ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา (ค.ศ. 2005-2006) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organizations of Integrity ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของ การเป็น “องค์การสุจริตธรรม” ว่าหมายถึง สถานที่

ที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสนใจ ต้องการและคาดหวังจากองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน²³

ในการนำองค์การไปสู่องค์การสุจริตธรรมนั้น ผู้นำองค์การจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ประกอบทั้งความรู้ ความสามารถ ในการบริหารจัดการและเป็นทั้งผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ซึ่งอาจพิจารณาคุณสมบัตินี้ได้จาก The CEO Check List²⁴

The CEO Checklist

■ เป็นผู้ที่มีความฉลาดเฉลียว การศึกษาดี มีข้อมูลพร้อม	✓
■ มีจิตใจใฝ่รู้	✓
■ สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพพจน์อย่างชัดเจน	✓
■ ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก	✓
■ มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์	✓
■ แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม	✓
■ ตั้งมั่นบนชีวิตแห่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย	✓
■ รักผู้คน	✓
■ ไม่ดันทรง เกลียดการถูกเหยียดหยาม	✓
■ แสดงออกซึ่งความกล้า	✓
■ ยอมรับความเสี่ยง (อย่างชาญฉลาด)	✓
■ สามารถตัดสินใจเรื่องยาก ๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม	✓
■ สามารถดำเนินการ บางอย่างเพื่อยอมรับความผิด	✓
■ มีความอดกลั้น (ได้ถึงในระดับหนึ่ง)	✓
■ รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง	✓
■ มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ	✓
■ เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	✓
■ รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้อีกแล้ว	✓
■ ทนสภาพการถูกโดดเดี่ยว	✓

²³ ตัดตอนบางส่วนมาจาก การสร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม (Building Public Organizations of Integrity) แปลและเรียบเรียงโดย นางปานจิต จินดา กุล นักพัฒนาระบบราชการ 8ว ผู้อำนวยการกลุ่มผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 4

²⁴ ตัดตอนบางส่วนมาจาก ที่สุดก็ซื่อ: ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม (It takes a CEO: It's time to lead with Integrity) แปลและเรียบเรียงโดย ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร.

ภาคผนวก 2

ตัวอย่างค่านิยมหลักขององค์การและความหมาย

การทำงานเป็นทีม หมายถึง มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน และมีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

การบริการผู้รับบริการ หมายถึง เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ให้บริการและช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และกระตือรือร้นต่อการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

ความซื่อสัตย์ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามนโยบาย กฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด ทำในสิ่งที่ดีงาม ถูกต้อง สุจริต และแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ต่อการตัดสินใจ ต่อการกระทำ และต่อผลงาน

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง นำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ ปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ และยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้อื่น

ความโปร่งใส หมายถึง กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และพร้อมเปิดเผยข้อมูล

ความรวดเร็ว หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ทันท่วงที และสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความพร้อมในการตอบสนอง หมายถึง ให้การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ต่อสังคม ต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค และเศรษฐกิจ และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

การรู้สึกเป็นเจ้าของ หมายถึง ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ ทุ่มทำงานให้เหมือนงานของตัวเอง และคิดถึงผลได้ผลเสียก่อนที่จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ทำให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องและกล้าเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง ตระหนักเสมอว่าผู้รับบริการมีความสำคัญต่อองค์การ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

การทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด หมายถึง บรรลุมาตรฐานระดับสูงในปัจจุบัน กำหนดมาตรฐานใหม่ทั้งในด้านคุณภาพ เทคโนโลยี ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำให้ผู้รับบริการพอใจเหนือกว่าระดับที่คาดหวัง

ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีจริยธรรม พร้อมทั้งรักษาสภาพแวดล้อมให้ดีที่สุด

ความสามัคคี หมายถึง เคารพผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง ให้บริการโดยเสมอภาค เป็นธรรม เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง ด้วยความมีน้ำใจ

ความยุติธรรม หมายถึง ให้ความยุติธรรมต่อเจ้าหน้าที่/พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ และพยายามหลีกเลี่ยงความลำเอียง ไม่เป็นธรรม หรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การรักษาความลับ หมายถึง สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการในการปกป้องรักษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการภายใต้มาตรฐานจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

คุณภาพ หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็นในการพัฒนา และมองหาโอกาสที่จะนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยในการพัฒนา

ความหลากหลาย หมายถึง เคารพในความแตกต่างทางความคิด เชื้อชาติ ศาสนา เพศและวัย

ความรู้ความสามารถ หมายถึง เปิดกว้างในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง และตระหนักเสมอว่าการเรียนรู้พัฒนาไม่มีจุดสิ้นสุด

วินัยและการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ หมายถึง ยึดมั่นในหลักระเบียบวินัย ดำเนินกิจการต่างๆ ตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

ภาคผนวก 3

ตัวอย่างตัวชี้วัด แยกตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 4 ด้าน

ด้านรัฐ สังคมและ สิ่งแวดล้อม	■ จำนวนแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ■ จำนวนข้อมูล (จำแนกตามเรื่องหรือ ประเภท) ที่ชี้แจงต่อรัฐสภา ■ จำนวนกรณีฟ้องร้องหรือข้อร้องเรียนจากรัฐสภาเกี่ยวกับข้อมูลที่บิดเบือน ไม่ครบถ้วน ■ จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่กระตุ้น/เสริมสร้างจิตสำนึกของข้าราชการในองค์การต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ ■ จำนวนกรณีฟ้องร้องหรือข้อร้องเรียนจากประชาชนและข้าราชการเกี่ยวกับการละเมิดกฎระเบียบ ข้อบังคับของข้าราชการในองค์การ
ด้าน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	■ จำนวนกรณีฟ้องร้องหรือข้อร้องเรียนจากประชาชนและข้าราชการเกี่ยวกับกรณีทุจริต ความไม่เป็นธรรม การเลือกปฏิบัติ การใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ การกระทำที่เป็นการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนของข้าราชการในองค์การ ■ ระดับความพึงพอใจของประชาชนในการรับบริการและข้อมูลข่าวสารจากข้าราชการในองค์การ ■ จำนวนข้อมูลข่าวสาร (จำแนกตามเรื่อง/ประเภท) ที่เปิดเผยต่อประชาชนทางเว็บไซต์ และอื่นๆ ■ จำนวนกรณีฟ้องร้องหรือข้อร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับการบริการที่ไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส รวมทั้งข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อเท็จจริงของข้าราชการในองค์การ
ด้าน องค์กร	■ ระยะเวลาในการรอคอย หรือ ตอบรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ■ ระยะเวลาในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ■ ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัด ■ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการด้านการพัฒนาองค์กร ■ คุณภาพของระบบข้อมูลและสารสนเทศ ■ จำนวนนวัตกรรม
ด้าน ผู้ปฏิบัติงาน	■ ร้อยละของจำนวนงานที่มีความผิดพลาด ไม่สมบูรณ์ ไม่สอดคล้องกับแนวทาง/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ■ ระดับความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากร ■ จำนวนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน/การปฏิบัติงานที่ได้เปิดเผยต่อหน่วยราชการอื่น ๆ และประชาชนทางเว็บไซต์ และอื่นๆ ■ จำนวนกรณีฟ้องร้องหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ ■ ระดับความนิยมของประชาชนต่อองค์กร

ภาคผนวก 4

ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการประทุพผิตหลักธรรมาภิบาล

คำอธิบาย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการประทุพผิตหลักธรรมาภิบาล นั้นสามารถช่วยคณะทำงานพิจารณา กำหนดแนวทางการปฏิบัติภายใต้นโยบายหลักของการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยเริ่มจากการพิจารณา คัดเลือกกระบวนการสำคัญที่จะมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงก่อน ทั้งนี้ กระบวนการในการ ปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้บริการประชาชนประกอบด้วย

1. **กระบวนการหลัก** หมายถึงกระบวนการที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานของรัฐ หรือ กระบวนการที่ปฏิบัติตามภารกิจหลักหรืองานหลักของส่วนราชการ ซึ่งอาจเป็นบริการประชาชน โดยตรง โดยอ้อม หรือบริการระหว่างส่วนราชการก็ได้

ภารกิจหลักหรืองานหลักได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการ ต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เนื่องจาก เป็นอำนาจหน้าที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ ภารกิจหลักรวมถึงภารกิจอื่นที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี โดยมีแผนงานหรือแผนปฏิบัติการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างของกระบวนการหลักได้แก่

- กระบวนการตรวจปล่อยสินค้าเข้า กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง
- กระบวนการจัดเก็บภาษีรายได้บุคคลธรรมดา/นิติบุคคล กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
- กระบวนการบริหารสินค้านำเข้าและส่งออก กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
- กระบวนการจัดทำและตรวจสอบหนังสือสนธิสัญญาระหว่างประเทศ กรมสนธิสัญญา กระทรวงการต่างประเทศ
- กระบวนการจัดทำและตรวจสอบมาตรฐานสินค้าอุตสาหกรรม สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- กระบวนการจัดทำและตรวจสอบมาตรฐานสินค้าอาหารและเกษตร สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- กระบวนการจัดทำนโยบายการเงินและการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง

2. **กระบวนการรอง** หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติตามภารกิจรองซึ่งเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ น้อยกว่าภารกิจหลัก หรือเป็นงานที่ระดับสูงขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นการชั่วคราวเมื่อ ลินสุดโครงการแล้วจึงเลิกดำเนินการ

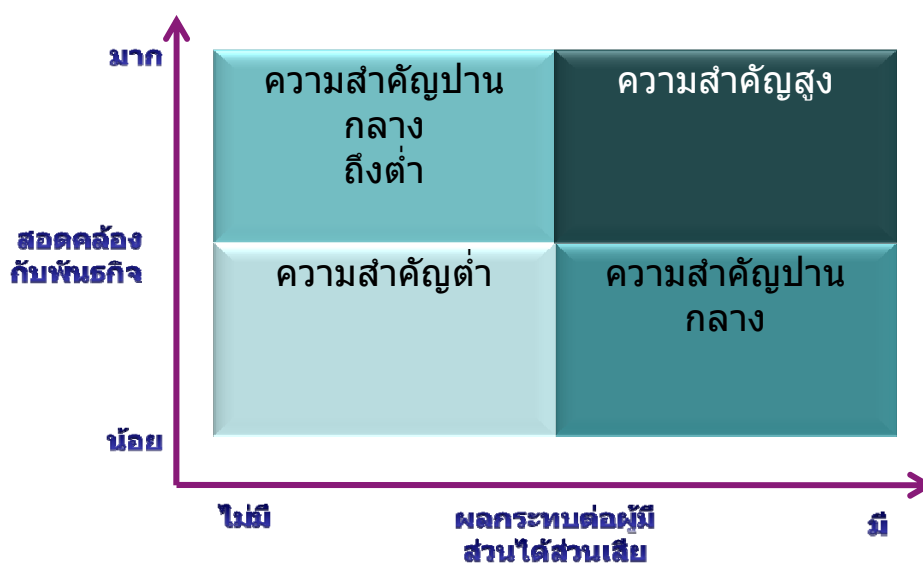
3. กระบวนการสนับสนุนหมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติตามภารกิจสนับสนุน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานปฏิบัติเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและภารกิจรองเปรียบเสมือน “งานแม่บ้าน” ตัวอย่างกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ กระบวนการสอบคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง กระบวนการแต่งตั้งโยกย้าย กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

วัตถุประสงค์

เพื่อคัดเลือกกระบวนการที่เสี่ยงต่อการประพุดิผิดพลาดหลักธรรมาภิบาลในขั้นตอนต่อไป ซึ่งอาจจะ เป็นกระบวนการหลัก กระบวนการรอง และกระบวนการสนับสนุนก็ได้

ลำดับกิจกรรม

- พิจารณาความสอดคล้องของกระบวนการกับภารกิจของหน่วยงานและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งรวมผู้รับบริการ สังคม และประเทศชาติโดยรวม) โดยจำแนกลำดับความสำคัญตามตารางที่ 1 ดังนี้
 - สอดคล้องกับภารกิจมาก และมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงว่า กระบวนการนั้นมีความสำคัญสูง
 - สอดคล้องกับภารกิจมาก แต่ไม่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงว่ากระบวนการนั้นมีความสำคัญปานกลางถึงต่ำ
 - สอดคล้องกับภารกิจน้อย แต่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงว่า กระบวนการนั้นมีความสำคัญปานกลาง
 - สอดคล้องกับภารกิจน้อย และไม่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงว่ากระบวนการนั้นมีความสำคัญต่ำ
- นำกระบวนการที่มีความสำคัญสูงและปานกลางไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนต่อไป



เครื่องมือช่วยคิด

- ตารางจัดลำดับความสำคัญ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

1. การระบุว่ากระบวนงานใดต่อไปนี้ได้แก่ กระบวนงานหลัก กระบวนงานรองและกระบวนงานสนับสนุน เป็นกระบวนงานที่เสี่ยงต่อการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
2. ความชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาคผนวก 5

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงต่อการประทุพผิตพิตหลักธรรมาภิบาล

คำอธิบาย

หลังจากวิเคราะห์ที่ได้กระบวนการหลัก กระบวนการรอง และกระบวนการสนับสนุนที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจองค์การและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากขั้นตอนที่แล้ว คณะทำงานจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการประทุพผิตพิตหลักธรรมาภิบาล ที่จะส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดร่างแนวทางปฏิบัติรองรับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์ประเภทและความรุนแรงของความเสี่ยงในการประทุพผิตพิตหลักธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและจากการประทุพผิตปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางปฏิบัติรองรับนโยบายหลักด้านต่างๆ ของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ความหมายของความเสี่ยง

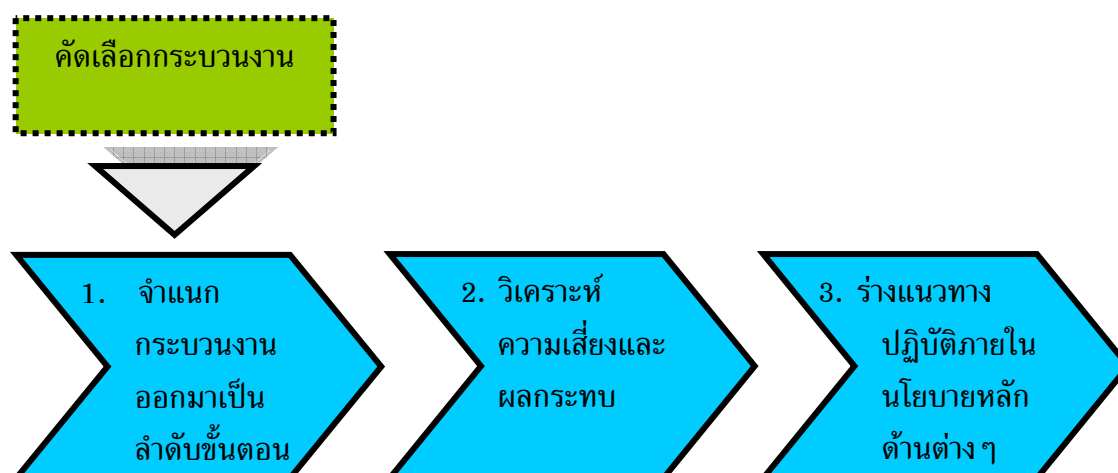
ความเสี่ยงหมายถึงโอกาสหรือแนวโน้มที่จะประทุพผิตพิตหลักธรรมาภิบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การ และผู้ปฏิบัติงาน

กรอบความคิด

คณะทำงานควรยึดกรอบความคิดดังต่อไปนี้เป็นพื้นฐานในการระบุ ค้นหา และวิเคราะห์ความเสี่ยง

1. หลักธรรมาภิบาลสากล
2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์การ
3. กรอบนโยบายหลัก 4 ด้าน
4. ประเด็นอื่นๆ ที่ต้องพิจารณาประกอบดังนี้
 - 4.1 ข้อร้องเรียนจาก ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 4.2 ประสพการณ์จากผู้ปฏิบัติงานจริง
 - 4.3 ข้อมูลประกอบ เช่น ข้อมูลการบันทึกบัญชี ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ข้อมูลสรุปผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ
 - 4.4 กฎระเบียบในการทำงาน

ลำดับกิจกรรม



1. จำแนกกระบวนงาน

หมายถึง การนำกระบวนงานที่ปฏิบัติมาเขียนแยกให้เป็นกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น กระบวนการนำเข้าทางอิเล็กทรอนิกส์ของกรมศุลกากร มีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- 1.1 ผู้นำเข้าบันทึกข้อมูลบัญชีราคาสินค้าเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยทำได้จากคอมพิวเตอร์ที่บ้าน ที่ทำงาน หรือกรมศุลกากร และส่งข้อมูลเข้าระบบของกรมศุลกากร
- 1.2 เครื่องคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากรตรวจสอบตัดบัญชีสินค้าสำหรับเรือ ตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีการจัดเก็บฐานข้อมูล (ตรวจ Profile ว่าเป็น Red Line หรือ Green Line)²⁵ ตรวจสอบการลงทะเบียนชำระภาษีอากร
- 1.3 ระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากรส่งข้อความกลับไปให้ผู้นำเข้าเพื่อแจ้งเลขที่ใบขนสินค้า และเลขที่ชำระอากร
- 1.4 กรณี Green Line ผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของติดต่อบริษัทนำสินค้าจากโรงพักสินค้า กรณี Red Line ผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของพบเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ โรงพักสินค้าเพื่อพิจารณาตรวจสอบปล่อยสินค้า

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะทำงานควรดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ดังนี้

- 2.1 ระดมสมองเพื่อระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานโดยยึดกรอบความคิดข้างต้นในการพิจารณาโดยใช้เทคนิค Post-it diagram (ให้แต่ละคนเขียนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน) หลังจากนั้น จำแนกประเภทความเสี่ยงทั้งหมดเป็นเรื่องๆ ตามหลักธรรมาภิบาล รายละเอียดตามตัวอย่างที่ปรากฏในตาราง ประเภทของความเสี่ยงเกิดจากกระบวนการงาน

²⁵ Green Line หมายความว่า ใบขนสินค้าฉบับนั้นไม่ติดเงื่อนไขในระบบฐานข้อมูลของกรมศุลกากร (ซึ่งเรียกว่า ระบบ profile) ผู้นำเข้าจึงสามารถนำสินค้าผ่านเข้ามาได้เลย กรณีติดเงื่อนไขในระบบ profile เครื่องจะกำหนดออกมาเป็น Red Line คือผู้นำเข้าต้องไปพบเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนรับสินค้าเพื่อทำการตรวจสอบปล่อยสินค้า

ตาราง ประเภทของความเสี่ยงเกิดจากกระบวนการงาน

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความซื่อสัตย์	การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ตามกฎหมาย กฎระเบียบ รักษาความซื่อสัตย์ เปิดใจกว้าง ไม่หลอกลวง ไม่ปิด ความรับผิดชอบ ไม่ใช่ผู้อื่นเป็นเครื่องมือเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว	■ ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง ■ ใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว
ความโปร่งใส	การเปิดเผยข้อมูล วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และตรวจสอบการทำงาน	■ ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการ ■ เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อมูล ■ ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน
ความยุติธรรม	การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรม และเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักด้านสิทธิ ผลประโยชน์ ข้อดี ความพยายามของแต่ละคน หรือการช่วยเหลือสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ	■ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรม เสมอภาค ■ เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ
ความสามัคคี	การช่วยเหลือ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน	■ แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน ■ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
ความมีประสิทธิภาพ	การทำงานอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	■ ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด ■ ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ
ความรับผิดชอบ	การรับผิดชอบต่อการทำงานและผลที่เกิดขึ้น	■ โยนความผิดให้กับผู้อื่น ■ ไม่ยินดีให้มีการตรวจสอบ ■ ไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
การมุ่งเน้นผลงาน	การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	■ ขาดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินการ ■ งานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย
ความคล่องตัว	การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	■ ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2 ดำเนินการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้ตารางด้านล่างนี้

ตาราง การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง

	ความรุนแรง				
		ต่ำ	กลาง	สูง	รุนแรงมาก
ความเป็นไปได้	ต่ำ	C	C	B	A
	กลาง	C	B	A	A
	สูง	B	A	A	A

แนวทางลดและบรรเทาความเสี่ยง

เกรด A หมายถึง ต้องดำเนินการลดความเสี่ยงทันที

เกรด B หมายถึง จะกำหนดแนวทางลดความเสี่ยงในระยะกลางและระยะยาวต่อไป

เกรด C หมายถึง รับทราบ แต่ไม่ต้องดำเนินการใดๆ ยกเว้นระดับความเสี่ยงจะรุนแรงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

นำความเสี่ยงที่ได้จากการระดมสมองค้นหาตาม 2.1 มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยงตามตารางข้างต้น เพื่อกำหนดเกรดตามลำดับความเสี่ยง A, B, C โปรดดูรายละเอียดตามตารางตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

ตารางที่ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

หลักธรรมาภิบาล	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	เกรดที่ได้รับ
ความซื่อสัตย์	■ ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง	A
	■ ใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว	A
ความโปร่งใส	■ ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการ	B
	■ เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อมูล	A
	■ ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน	A
ความยุติธรรม	■ ปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรม เสมอภาค	A
	■ เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ	A
ความสามัคคี	■ แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	B
	■ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน	B
ความมีประสิทธิภาพ	■ ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด	A
	■ ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ	B
ความรับผิดชอบ	■ โยนความผิดให้กับผู้อื่น	B
	■ ไม่ยินดีให้มีการตรวจสอบ	A
	■ ไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	A

การมุ่งเน้นผลงาน	▪ ขาดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินการ	B
	▪ งานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	A
ความคล่องตัว	▪ ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	C

2.3 นำความเสี่ยงในระดับเกรด A และ B มาวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้านภายใต้กรอบนโยบาย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์กร และด้านผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น จากความเสี่ยงใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโครงการก่อสร้างถนนภายในหมู่บ้าน อาจก่อให้เกิดผลกระทบดังนี้

- รัฐต้องสูญเสียงบประมาณมากเกินไปกว่าที่ควรจะเป็น
- คุณภาพของงานที่ได้อาจไม่เป็นไปตามมาตรฐาน อายุการใช้งานสั้นลง ทำให้รัฐต้องใช้จ่ายงบประมาณในการซ่อมแซมถนนมากกว่าปกติ
- ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั่วไปเดือดร้อนในการคมนาคม
- เกิดการปฏิบัติต่อผู้ยื่นประมูลที่ไม่เท่าเทียมกันก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมกับผู้ยื่นประมูลรายอื่น

3. นำความเสี่ยงในระดับเกรด A และ B และผลกระทบในแต่ละเรื่องมาเป็นข้อมูลประกอบการเขียนร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ตามตัวอย่างตาราง ตัวอย่างความเสี่ยง เกรดที่ได้รับ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

ตาราง ตัวอย่างความเสี่ยง เกรดที่ได้รับ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

ชื่อกระบวนการ: จัดซื้อจัดจ้างโครงการก่อสร้างถนนภายในหมู่บ้าน

ความเสี่ยง	เกรดที่ได้รับ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	นโยบายฯ ด้าน	นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดจ้างโครงการก่อสร้างถนนภายในหมู่บ้าน	A	- รัฐต้องสูญเสียงบประมาณมากเกินไปที่ควรจะเป็น - คุณภาพของงานที่ได้อาจไม่เป็นไปตามมาตรฐาน อายุการใช้งานสั้นลง ทำให้รัฐต้องใช้จ่ายงบประมาณในการซ่อมแซมถนนมากกว่าปกติ - ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั่วไปเดือดร้อนในการคมนาคม - เกิดการปฏิบัติต่อผู้ยื่นประมูลที่ไม่เท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมกับผู้ยื่นประมูลรายอื่น	ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- กำหนดกลไกในการกำกับดูแลระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - กำหนดมาตรการในการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในระบบการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัดและเป็นรูปธรรม - สร้างระบบฐานข้อมูลในการกำหนดมาตรฐานให้ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ประชาชนทั่วไปรวมทั้งผู้ยื่นประมูล สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สร้างความโปร่งใสในการทำงาน

ตัวอย่างที่ 1

การวิเคราะห์จุดเสี่ยงของกระบวนการหลัก

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการนำเข้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-import) กรมศุลกากร

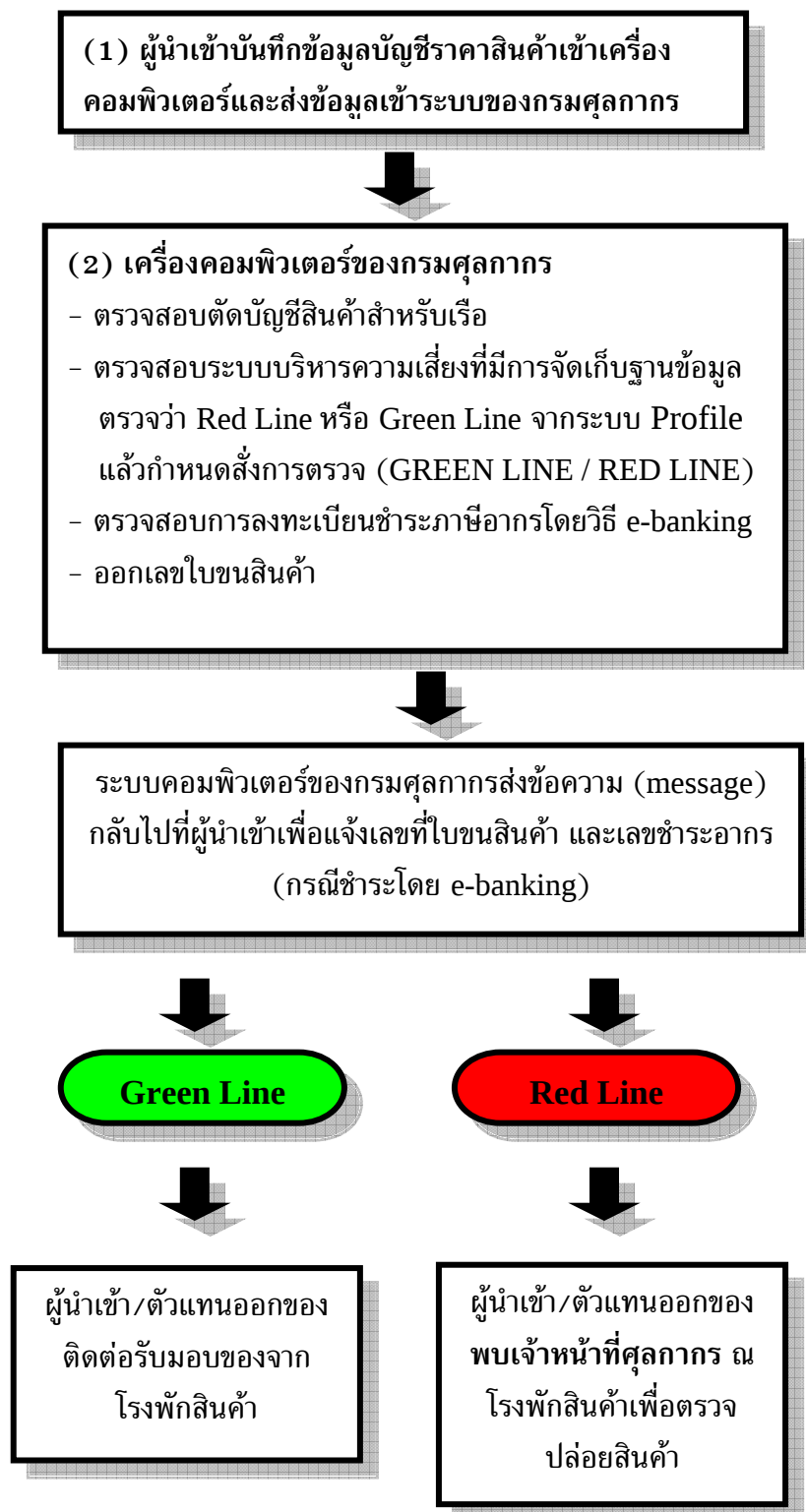
ลำดับที่ 1 จำแนกกระบวนการ

คำอธิบาย: กระบวนการนำเข้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (ทั้งที่เป็นการนำเข้าทางท่าเรือหรือทางท่าอากาศยาน) จะมีขั้นตอน คือ

- (1) ผู้นำเข้าบันทึกข้อมูลบัญชีราคาสินค้าเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยทำได้จากคอมพิวเตอร์ที่บ้าน ที่ทำงาน หรือกรมศุลกากร และส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบของกรมศุลกากร
- (2) เครื่องคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากรตรวจสอบตัดบัญชีสินค้าสำหรับเรือ ตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีการจัดเก็บฐานข้อมูล (ตรวจ Profile ว่าเป็น Red Line หรือ Green Line) ตรวจสอบการลงทะเบียนชำระภาษีอากร
- (3) ระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากรส่งข้อความกลับไปให้ผู้นำเข้าเพื่อแจ้งเลขที่ใบขนสินค้าและเลขที่ชำระอากร
- (4) กรณี Green Line ผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของติดต่อรับมอบของจากโรงพักสินค้า กรณี Red Line ผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของพบเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ โรงพักสินค้าเพื่อตรวจปล่อยสินค้า

รายละเอียดปรากฏตามแผนภาพ กระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า กรมศุลกากร

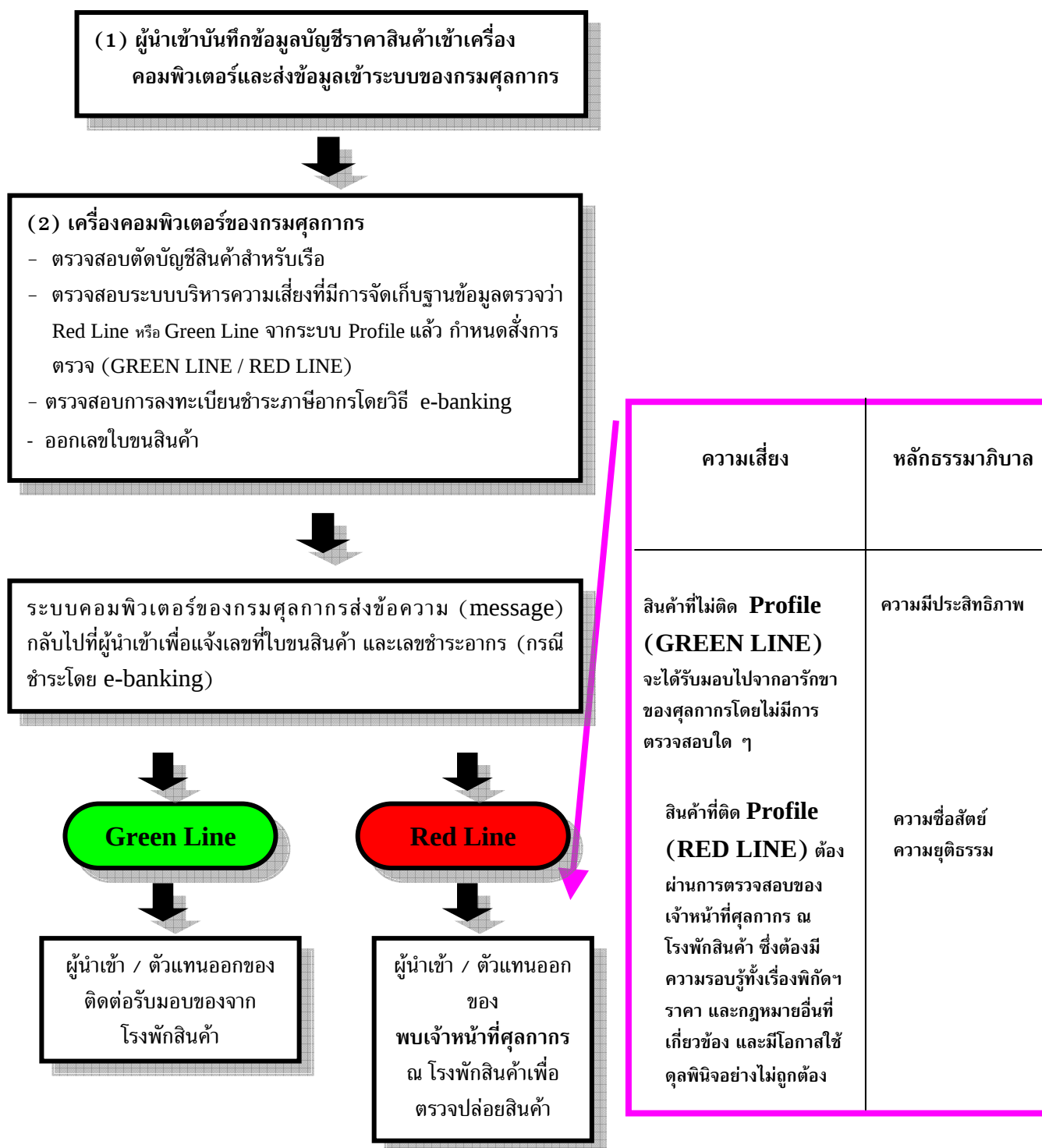
แผนภาพ: กระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า กรมศุลกากร



ลำดับที่ 2 วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงาน

หลังจากจำแนกกระบวนการทำงานตามลำดับที่ 1 แล้ว ดำเนินการระบุความเสี่ยงโดยใช้หลัก ธรรมชาติ ตามตารางการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง ดังรายละเอียดตาม แผนภาพการระบุความเสี่ยงจากกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าเข้า กรมศุลกากร

แผนภาพ: การระบุความเสี่ยงจากกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าเข้า กรมศุลกากร



แผนภาพ: การวิเคราะห์ความเสี่ยง และผลกระทบ

นำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามแผนภาพ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง เกรดที่ได้รับคือ A จากนั้นวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีในขั้นตอนต่อไป

ความเป็นไปได้	ความรุนแรง				
		ต่ำ	กลาง	สูง	รุนแรงมาก
	ต่ำ	C	C	B	A
	กลาง	C	B	A	A
	สูง	B	A	A	A

ความเสี่ยง

- สินค้าที่ไม่ติด profile (GREEN LINE) ได้รับ มอบจากอาร์กษาของ ศุลกากรโดยไม่มีการตรวจสอบใดๆ
- สินค้าที่ติด profile (RED LINE) ต้องผ่านการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ โรงพักสินค้าซึ่งต้องมีความรอบรู้ทั้งเรื่องพิกัดฯ ราคา และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีโอกาสใช้ดุลพินิจอย่างไม่ถูกต้อง

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- ประเทศชาติจัดเก็บภาษีได้น้อยลง
- อาจเป็นสินค้าต้องห้ามที่ส่งผลให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม
- เกิดการปฏิบัติต่อผู้นำเข้าที่ไม่เท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมกับผู้นำเข้ารายอื่น
- เกิดผลกระทบด้านราคาต่อผู้ผลิตสินค้าภายในประเทศ เพราะผู้ผลิตที่เสียภาษีนำเข้ามีต้นทุนสินค้าสูงกว่าผู้ผลิตที่ไม่ได้เสียภาษีนำเข้า

นำความเสี่ยงและผลกระทบ
มากำหนดแนวทางป้องกัน โดย
ออกเป็นร่างนโยบาย
การกำกับดูแลองค์การที่ดี

ลำดับที่ 3 นำความเสี่ยงและผลกระทบ มากำหนดร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานตามการวิเคราะห์ลำดับที่ 2 แล้ว ในการกำหนดแนวทางป้องกันหน่วยงานควรกำหนดร่างนโยบายเพื่อการกำกับดูแลองค์การที่ดีดังนี้

ความเสี่ยง	เกรดที่ได้รับ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
1. สินค้าที่ไม่ติด profile (GREEN LINE) ได้รับมอบจากอาร์กขาของศุลกากรโดยไม่มีการตรวจสอบใด ๆ 2. สินค้าที่ติด profile (RED LINE) ต้องผ่านการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่ศุลกากร ณ โรงพักสินค้า ซึ่งต้องมีความรอบรู้ทั้งเรื่องพิกัดฯ ราคา และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีโอกาสใช้ดุลพินิจอย่างไม่ถูกต้อง	A A	▪ ประเทศชาติจัดเก็บภาษีได้น้อยลง ▪ อาจเป็นสินค้าต้องห้ามที่ส่งผลให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม ▪ เกิดการปฏิบัติต่อผู้นำเข้าที่ไม่เท่าเทียมกันก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมกับผู้นำเข้ารายอื่น ▪ เกิดผลกระทบด้านราคาต่อผู้ผลิตสินค้าภายในประเทศ เพราะผู้ผลิตที่เสียภาษีนำเข้ามีต้นทุนสินค้าสูงกว่าผู้ผลิตที่ไม่ได้เสียภาษีนำเข้า	1. มุ่งเน้นการปฏิบัติต่อผู้นำเข้าสินค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมในการตรวจปล่อยสินค้านำเข้า เช่น การเรียกเก็บภาษีจากผู้นำเข้าสินค้าพิกัดเดียวกันในอัตราที่เท่ากัน (ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) 2. กำหนดกลไกในการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ที่มีให้รับสินบนหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากผู้นำเข้า (ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) 3. มุ่งเน้นการสร้างกลไกหรือนวัตกรรมเพื่อตรวจสอบและ/หรือป้องกันสินค้านำเข้าที่เป็นอันตรายส่งผลให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม หรือผิดกฎหมาย (ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม) 4. กำหนดแนวทางส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของกรมศุลกากร เช่น ปฏิญญาอรุชาฉบับปรับปรุง (The Revised Arusha Declaration) ระบบราคาเกดต์ (GATT) หรือระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศุลกากร เป็นต้น (ด้านผู้ปฏิบัติงาน)

หมายเหตุ การกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันความเสี่ยง อาจมีไม่ครบทั้ง 4 ด้านแล้วแต่กรณี

ตัวอย่างที่ 2

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการสนับสนุน

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า กรมศุลกากร

ลำดับที่ 1 จำแนกกระบวนการโดยใช้ Flow Chart

คำอธิบาย: ข้าราชการทำเอกสารขอเบิกค่าใช้จ่ายในการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ

เจ้าหน้าที่กองคลังตรวจรายละเอียดและนำเสนอผู้บังคับบัญชาให้การอนุมัติเพื่อเบิกจ่ายเงิน รายละเอียดตามแผนภาพกระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ

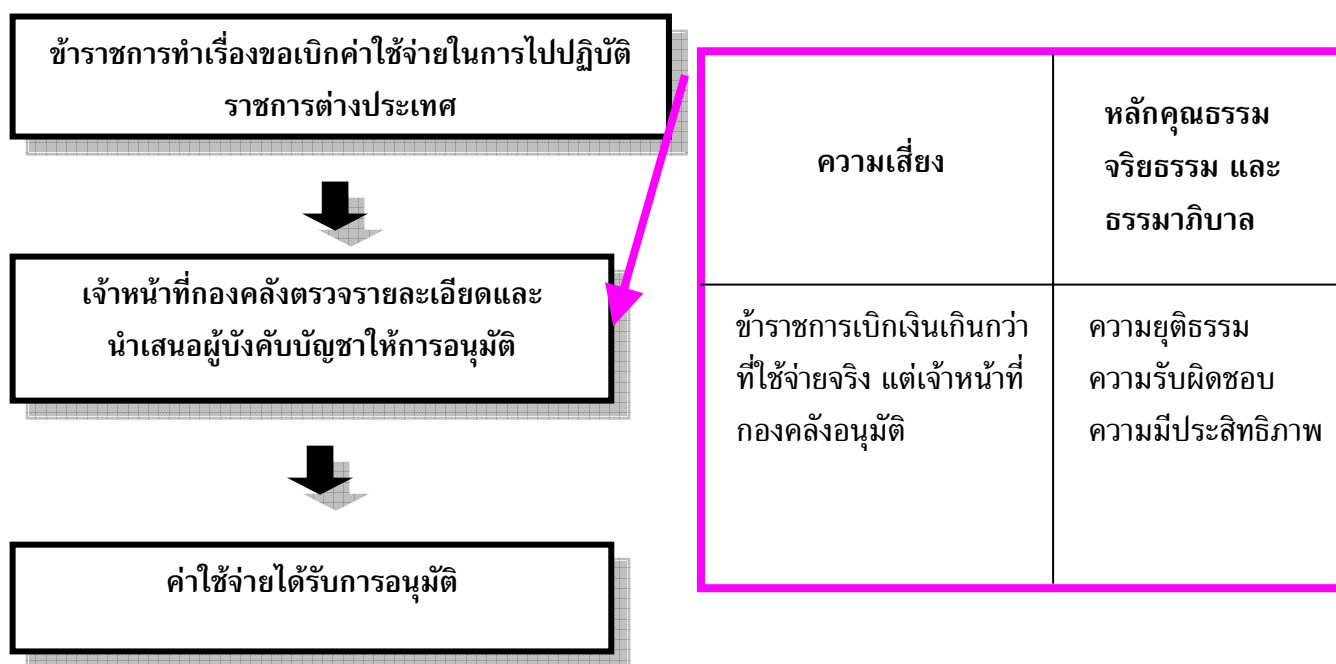
แผนภาพ กระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ



ลำดับที่ 2 วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงาน

หลังจากจำแนกกระบวนการทำงานตามลำดับที่ 1 แล้ว ดำเนินการระบุความเสี่ยงโดยใช้หลัก
ธรรมาภิบาล ตามตารางการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง ดังรายละเอียดตาม
แผนภาพการระบุความเสี่ยงจากกระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ

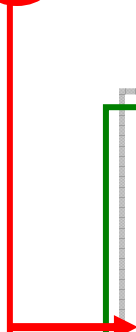
แผนภาพ การระบุความเสี่ยงจากกระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ



แผนภาพ การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบ

นำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามแผนภาพการระบุความเสี่ยงจากกระบวนการเบิกค่าใช้จ่ายการไปปฏิบัติราชการต่างประเทศ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง เกรดที่ได้รับคือ A จากนั้นวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีในขั้นตอนต่อไป

	ความรุนแรง				
		ต่ำ	กลาง	สูง	รุนแรงมาก
	ต่ำ	C	C	B	A
	กลาง	C	B	A	A
	สูง	B	A	A	A



ความเสี่ยง

ข้าราชการเบิกเงินเกินกว่าที่ใช้จ่ายจริง แต่เจ้าหน้าที่กองคลังอนุมัติ



- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น**
- ทำให้รัฐต้องจ่ายงบประมาณเพิ่มขึ้นกว่าความเป็นจริง
 - เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีอาจส่งผลให้ข้าราชการผู้อื่นปฏิบัติตาม ทั้งผู้เบิกและผู้ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย
 - เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่ไม่ดี
 - เจ้าหน้าที่กองคลังผู้ตรวจรายละเอียดการเบิกจ่าย อาจใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ในการเลือกปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน



นำความเสี่ยงและผลกระทบ
มากำหนดแนวทางป้องกัน
โดยออกเป็นร่างนโยบายการ
กำกับดูแลองค์การที่ดี

ลำดับที่ 3 นำความเสี่ยง และผลกระทบ มากำหนดร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานตามการวิเคราะห์ลำดับที่ 2 แล้ว ในการกำหนดแนวทางป้องกันหน่วยงานควรกำหนดร่างนโยบายเพื่อการกำกับดูแลองค์การที่ดี ดังนี้

ความเสี่ยง	เกรดที่ได้รับ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ร่างนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
1. ข้าราชการเบิกเงินเกินกว่าที่ใช้จ่ายจริง แต่เจ้าหน้าที่กองคลังอนุมัติ	A	- ทำให้รัฐต้องจ่ายงบประมาณเพิ่มขึ้นกว่าความเป็นจริง - เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีอาจส่งผลให้ข้าราชการผู้อื่นปฏิบัติตาม ทั้งผู้เบิกและผู้ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย - เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่ผิด - เจ้าหน้าที่กองคลังผู้ตรวจรายละเอียดการเบิกจ่ายอาจใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ในการเลือกปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน	- กำหนดแนวทางส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกฎหมาย ประกาศระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงิน (ด้านผู้ปฏิบัติงาน) - กำหนดมาตรการในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐอย่างถูกต้องเพื่อไม่ให้รัฐเสียประโยชน์ (ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม) - ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความศรัทธาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วไป (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

หมายเหตุ การกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันความเสี่ยง อาจมีไม่ครบทั้ง 4 ด้านแล้วแต่กรณี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:

1. การคัดเลือกกระบวนการหลัก กระบวนการรอง และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
2. การจำแนกกระบวนการออกมาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามตารางความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยง โดยยึดหลักธรรมชาติเป็นกรอบ รวมทั้งข้อร้องเรียน ประสิทธิภาพ และข้อมูลอื่นๆ อย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ
4. การวิเคราะห์ผลกระทบโดยคำนึงถึงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี 4 ด้าน คือ
 - ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม
 - ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ด้านองค์การ
 - ด้านผู้ปฏิบัติงาน

ภาคผนวก 6

ตัวอย่าง นโยบายหลัก 4 ด้าน

ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- มุ่งมั่น รักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงาน
- มุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สังคมที่ดี มีความสุข
- มุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ของรัฐไว้สูงสุด
- กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชนและสังคม
- มุ่งสร้างสรรค์และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนเป็นกลไกของรัฐในการป้องกันและบรรเทาอุบัติภัยที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่กระทำการใดที่จะมีผลเสียหายต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม
- วางตัวเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการอันใดที่เป็นการสนับสนุนพรรคการเมืองใดพรรคการเมืองหนึ่ง
- ส่งเสริม สนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความปลอดภัยต่อชุมชน โดยยึดถือและปฏิบัติในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและสมดุล
- มุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยกำหนดแนวทางและแผนงานในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน จัดให้มีระบบติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาประโยชน์ของชุมชน สังคมและประเทศชาติ
- มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ส่งเสริม สนับสนุน และบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตามหลักกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริม รักษา/ธำรง ไว้ซึ่งจารีตประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามของชาติ โดยให้ความร่วมมือสนับสนุนนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ของชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ
- ให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีมาตรการ/โครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ
- มุ่งสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพของสังคมด้านต่าง ๆ ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนการเสริมสร้างประโยชน์สุขของสังคม

ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- มุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริม สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย
- มุ่งมั่นให้บริการด้วยความโปร่งใส สุจริต เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- มุ่งมั่นดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม และเสมอภาค
- สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่างๆ
- พัฒนาแนวทางสนองนโยบายการดูแลสุขภาพที่ดีของประชาชนคนไทย โดยผลิตและจำหน่ายน้ำมันคุณภาพสะอาดอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งเน้นการให้บริการทุกระดับด้วยความประทับใจ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองตามต้องการ
- มุ่งมั่นในการให้บริการที่มีคุณภาพต่อผู้รับบริการและตรงกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง
- ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของการบริการ โดยกำหนดระดับคุณภาพที่ประชาชนยอมรับได้
- ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีการให้บริการด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค
- มุ่งมั่นที่จะเปิดโอกาสในการแข่งขันการให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค
- มุ่งมั่นดำเนินงานบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและความสมดุลในการประสานประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันเป็นหลัก
- ส่งเสริมการให้บริการโดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมอันเนื่องมาจากการบริการที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือข้อตกลง
- สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงความต่างด้านสีผิว เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ แหล่งกำเนิด ภาษา ศาสนา เพศ อายุ หรือความผิดปกติของร่างกายหรือจิตใจ
- สนับสนุน และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านสถิติการค้าระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงระบบข้อมูลของประชาชน
- ส่งเสริม สนับสนุน และกำหนดมาตรการรองรับที่ชัดเจนต่อเกษตรกรในการจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างไทยกับออสเตรเลีย

ด้านองค์การ

- ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยของสำนักงาน
- ส่งเสริม ปลุกฝังและกระตุ้นให้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการผิดจริยธรรมจนเป็น วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาล
- สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในทางที่ดีกว่าเสมอแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ โดยผลักดันทุกหน่วยงานให้มุ่งมั่น พัฒนาตนเอง ตลอดเวลา
- กำหนดกลไกในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ของหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเกิดจากการติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องภาคเอกชน เช่น บริษัท ผู้รับเหมา เป็นต้น หรือจากการใช้ โอกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการหาประโยชน์ส่วนตน
- ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงาน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับ ดูแลและควบคุมภายในที่ดี
- ส่งเสริมจัดให้มีการจัดทำแผนดำเนินงาน (Action Plan) ที่ชัดเจนตามแผนยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานภาครัฐ
- สร้างระบบการกำกับดูแลและป้องกันมิให้เกิดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ในการดำเนินงาน
- ส่งเสริมให้เกิดระบบคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติราชการ
- ส่งเสริมให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ เน้นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตามลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์
- ส่งเสริมให้เกิดระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
- ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณะชน โดยปรับปรุง พัฒนา ระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทุก ระดับยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด
- วางระบบประชาสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลด้านกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ ผ่านสื่อต่างๆ อย่างถูกต้อง เพื่อสร้างความเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดี

ด้านผู้ปฏิบัติงาน

- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เสมอภาคบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม
- ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามหลักความรู้ ความสามารถ เป็นธรรมและเสมอภาค
- มุ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์การ
- ด้วยการส่งเสริม จัดให้มีระบบคุณธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ให้เกียรติต่อความเป็นปัจเจกบุคคลและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ด้วยความเป็นธรรม
- เคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่/พนักงาน หลีกเลี่ยงการนำเอาข้อมูลหรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่/พนักงาน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวไปเปิดเผย หรือวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การ
- ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ
- สนับสนุน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ
- มุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีคุณภาพพร้อมทั้งจัดให้มีการพัฒนาความสามารถและทักษะที่จำเป็น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐพัฒนาศักยภาพและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- ให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นปัจจัยแห่งความก้าวหน้าขององค์การและส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนมีความรู้ความสามารถสูง
- ให้ความสำคัญต่อการดูแลเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเสมอภาค การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และเป็นธรรม
- กำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การและไม่ดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีแผนฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการนำเข้าและส่งออกมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- ให้ความสำคัญและความเป็นธรรมกับพนักงานในทุกระดับ จัดให้มีกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากเจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างเป็นระบบในเรื่องการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

ภาคผนวก 7

ตัวอย่าง แนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี จำแนกตามนโยบายหลัก 4 ด้าน

ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก มุ่งมั่น รักษาและส่งเสริม คุณภาพสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินงาน

แนวทางปฏิบัติ

- จัดทำกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ
- จัดทำแนวทาง มาตรการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดซื้อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- จัดทำข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยที่ผู้รับเหมาจะต้องปฏิบัติตามไว้เป็นส่วนหนึ่งของสัญญา หรือเอกสารการว่าจ้างก่อนเข้าปฏิบัติงาน
- กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการทำลายสินค้าที่ผิดกฎหมายเพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก มุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สังคมที่ดี มีความสุข

แนวทางปฏิบัติ

- จัดทำกิจกรรม สร้างสรรค์ ช่วยเหลือสังคม อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยครอบคลุม การสนับสนุนจารีตประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่งดงามของสังคมไทย และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- กำหนดมาตรการสนับสนุน ช่วยเหลือ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนในทุกท้องที่ซึ่งองค์การมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
- จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่/พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ของชุมชน โดยเน้นกระบวนการทำงานร่วมกันกับชุมชน เป็นมิตรเกื้อกูลกัน และสอดคล้องกับประโยชน์สังคมส่วนรวม
- การนำความรู้สู่สังคม เพื่อเป็นการเตือนสติและแนวทางแก้ปัญหาสังคม (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
- มุ่งรับผิดชอบ ดูแล ร่วมมือ แก้ไข และส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (มหาวิทยาลัยรามคำแหง)

นโยบายหลัก มุ่งมั่นรักษาผลประโยชน์ของรัฐไว้สูงสุด
แนวทางปฏิบัติ

- สร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
- กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายภายในประเทศ และระหว่างประเทศ
- ส่งเสริมการจัดระบบและระเบียบการใช้ที่ดินในพื้นที่เฉพาะและเป็นส่วนหนึ่งของการวางผังเมืองตลอดจนการใช้ที่ดิน
- กำหนดระบบอัตราการเก็บภาษีศุลกากรที่เหมาะสมและเป็นไปตามกฎหมาย
- จัดระบบการบริหารทรัพยากรสินทางปัญญา ให้เป็นกลไกรองรับการพิทักษ์คุ้มครองการใช้ประโยชน์และการพัฒนาต่อยอดทรัพยากรสินทางปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันและประเทศชาติในระยะยาว (มหาวิทยาลัยรามคำแหง)

ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายหลัก มุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางปฏิบัติ

- เน้นย้ำ และให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ แก่ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอผ่านระบบสารสนเทศ โดยไม่เลือกปฏิบัติ
- ผนึกกำลังให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดแนวทางปฏิบัติในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและประชาชนได้รับการตอบสนองผลอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

นโยบายหลัก ส่งเสริม สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการให้บริการเพื่อความสะดวกและทันสมัย

แนวทางปฏิบัติ

- จัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ
- พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า
- ส่งเสริม สนับสนุนความคิดริเริ่มในการแสวงหาช่องทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและประชาชนอย่างต่อเนื่อง

นโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ	มุ่งมั่นให้บริการด้วยความโปร่งใส สุจริต เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ■ ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ■ เน้นให้มีการประกาศมาตรฐานการให้บริการประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้เสียทราบโดยทั่วถึง โดยการบริการนั้นต้องคำนึงถึงความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ■ เร่งสร้างกลไก เน้นการจัดทำข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน พร้อมประกาศให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับทราบอย่างทั่วถึง ■ กำหนดมาตรการในการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ของรัฐในการใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ■ จัดทำกิจกรรมเผยแพร่กระบวนการพิจารณาส่งเสริมการลงทุนต่อสาธารณชน อย่างกว้างขวางเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความโปร่งใส
นโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ	มุ่งมั่นดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม และเสมอภาค ■ ตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินนโยบายด้านภาษีให้เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ■ กำหนดกลไก มาตรการในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการให้บริการจดทะเบียนธุรกิจการค้าอย่างเคร่งครัด ■ กำกับดูแล และออกมาตรการเกี่ยวกับการค้ากำไรเกินควรเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการในชนิดหรือประเภทเดียวกัน และกำหนดเงื่อนไขการค้าที่เป็นธรรมต่อผู้รับบริการ ■ เน้นการรายงานสถานการณ์และแนวโน้มในอนาคตขององค์การต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ■ ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เชียงใหม่)
นโยบายหลัก แนวทางปฏิบัติ	สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ ■ จัดให้มีพัฒนากระบวนการรับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น ■ กำหนดกระบวนการประชาพิจารณ์ในการจัดทำนโยบายสาธารณะสุขของประเทศ

ด้านองค์การ

นโยบายหลัก ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยของสำนักงาน

แนวทางปฏิบัติ

- จัดทำระบบป้องกันฐานข้อมูล
- จัดทำแนวทางการอพยพเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
- จัดทำระบบป้องกันทรัพย์สินสูญหายหรือถูกโจรกรรม
- สร้างหรือปรับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะและเป็นไปตามข้อกำหนดของรัฐ

นโยบายหลัก ส่งเสริม ปลุกฝังและกระตุ้นให้ตระหนักถึงความเสี่ยงจนเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

แนวทางปฏิบัติ

- กำหนดแนวทางผลักดันให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ผิดต่อคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล ก่า
- จัดให้มีการอบรม ให้มีความรู้เรื่อง กฎ ข้อบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลตามโอกาสที่เหมาะสม
- กำหนดให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ดูแลความเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องต่อหลักคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยจะต้องมีบทบาท เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแล และเป็นตัวอย่างที่ดี กั
- จัดให้มีกระบวนการกำกับดูแลความเสี่ยงต่อการผิดคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

นโยบายหลัก สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางที่ดีกว่าเสมอแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับโดยผลักดันทุกหน่วยงานให้มุ่งเน้นพัฒนาตนเองตลอดเวลา

แนวทางปฏิบัติ

- ใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมผลการดำเนินงาน และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- จัดทำแนวทางส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องจรรยาบรรณ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติในวงกว้าง
- พัฒนาระบบข้อมูลกฎระเบียบ กฎหมายด้านภาษีภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนในการเข้าถึงข้อมูล

นโยบายหลัก กำหนดกลไกในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ของหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากการติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องภาคเอกชน เช่น บริษัทผู้รับเหมา เป็นต้น หรือจากการใช้โอกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการหาประโยชน์ส่วนตัว

แนวทางปฏิบัติ

- วางแนวทางปฏิบัติในการป้องกันการใช้อำนาจภายในจากหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง หรือในฐานะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งในทางที่มิชอบ หรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐ
- กำหนดกลไก มาตรการในการกำกับดูแลการดำเนินการทำธุรกรรมของกรรมการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวของกรรมการกับผลประโยชน์ขององค์การ
- กำหนดมาตรการป้องกันการดำเนินการใดๆ ที่จะส่งผลให้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีความได้เปรียบอันเป็นการทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การหรือผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ
- จัดให้มี และกำหนดเงื่อนไขการทำธุรกรรมต่างๆ อย่างเป็นธรรม
- กำหนดมาตรการป้องกันการใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในการเก็บภาษีรายได้ของบริษัท ห้างหุ้นส่วน
- กำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อกำกับดูแลการรับของกำนัล สินบน หรือผลประโยชน์ใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อดุลพินิจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น การตีพิกิตศุลกากร การตรวจสินค้าขาเข้า เป็นต้น

ด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายหลัก ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
แนวทางปฏิบัติ

- วางระบบการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานอย่างทั่วถึงต่อเนื่องทั้งในส่วนความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency based training and development) และความสามารถในการทำงานแต่ละประเภท (Functional Competency) เพื่อสร้างคุณค่าต่อพนักงาน
- จัดให้มีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับโดยพนักงานจะได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถอย่างทั่วถึง เช่น การอบรมความรู้ด้านการประเมินราคาตามข้อตกลง GATT

นโยบายหลัก ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม เสมอภาคบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม
แนวทางปฏิบัติ

- จัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน
- จัดทำสวัสดิการ ค่าตอบแทน ที่เป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานภายใต้ระบบการบริหารค่าจ้างและตอบแทน
- จัดทำแนวทางส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องจรรยาบรรณ เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติในวงกว้าง
- จัดให้มีมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่/พนักงานในการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ

นโยบายหลัก ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามหลักความรู้ ความสามารถ เป็น
แนวทางปฏิบัติ ธรรมและเสมอภาค

- จัดทำแนวทางการเติบโตของสายอาชีพ พร้อมเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน
- กำหนดแนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนดำรงตำแหน่งใหม่หรือ ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- จัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมให้เป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

- จัดทำแผนการสร้างและพัฒนา กลุ่ม Young Blood อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

นโยบายหลัก มุ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี

แนวทางปฏิบัติ

- พัฒนาหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
- จัดกิจกรรมหรือการบริการเพื่อสร้างเสริมสุขภาพแข็งแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
- ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีความทันสมัย

นโยบายหลัก ส่งเสริม สนับสนุน จัดให้มีระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

แนวทางปฏิบัติ

- จัดทำแนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับเปิดใจรับฟังข้อมูล ป้อนกลับ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ และใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- จัดให้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จากการดำเนินงาน การพัฒนา ฝึกอบรมและอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างองค์กรเรียนรู้
- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่/พนักงานเรื่องพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารผ่านการสัมมนา ฝึกอบรม และเว็บไซต์

นโยบายหลัก ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ด้วยการส่งเสริมระบบคุณธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางปฏิบัติ

- พัฒนา ปรับปรุงระบบสรรหาและว่าจ้างเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีทักษะและประสบการณ์ที่ตรงกับลักษณะงาน
- การแต่งตั้ง และโยกย้ายเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมถึงระบบการให้รางวัล และการลงโทษ ต้องกระทำด้วยความเป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และผลงาน
- มุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการบรรจุ เป็นข้าราชการกรมศุลกากร

ภาคผนวก 8

ตัวอย่างมาตรการ/โครงการสำหรับหน่วยงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน

ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

1. โครงการสำนักงานสีเขียว ประกอบด้วยมาตรการ/โครงการ เช่น

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
1.1 โครงการจัดการด้านขยะในสำนักงาน	กำหนดแนวทางหรือวิธีการในการจัดการกับขยะมูลฝอยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดเตรียมภาชนะรองรับขยะแต่ละประเภท แบ่งเป็น ขยะ รีไซเคิล ขยะอันตราย ขยะทั่วไป ขยะสด โดยใช้ถังขยะต่างสีกัน และดำเนินการรณรงค์ประชาสัมพันธ์การทิ้งขยะให้ถูกประเภท โดยการติดป้ายโปสเตอร์ เสียงตามสาย แจกเอกสารให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สะอาดน่าอยู่และลดปริมาณขยะโดยสามารถนำวัสดุบางประเภทกลับมาใช้ใหม่ได้
1.2 โครงการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ออกข้อกำหนดสำหรับหน่วยงานให้เลือกใช้สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (มีมาตรฐานฉลากเขียว) เช่น ตลับหมึกสำหรับเครื่องถ่ายเอกสาร กระดาษคอมพิวเตอร์ บริการโรงแรม (สามารถพิจารณาเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการจากเว็บไซต์ของกรมควบคุมมลพิษ)
1.3 มาตรการประหยัดกระดาษ	ควบคุมการใช้กระดาษในการพิมพ์เอกสารและถ่ายสำเนาเอกสารอย่างเข้มงวด โดยแยกกระดาษใช้แล้วกับกระดาษใหม่ และกำหนดให้ใช้กระดาษที่ใช้แล้วในการพิมพ์ร่างรายงาน การจดบันทึก และการถ่ายเอกสารที่ไม่ใช่ทางการทุกครั้ง รวมทั้งสอดส่องดูแลเพื่อนร่วมงานไม่ให้ใช้กระดาษใหม่เพื่องานส่วนตัว
1.4 มาตรการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันการประพฤติปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบของทางราชการเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศ โดยจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่าย และรายงานผลการพิจารณาต่อบังคับบัญชา

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
1.5 มาตรการประหยัดไฟ	ควบคุมการใช้ไฟและแอร์ในสำนักงาน โดยอนุญาตให้เปิดได้ในช่วงเช้า (9.30-12.00 น.) และช่วงบ่าย (13.30-16.30 น.) เท่านั้น

2. โครงการสำนักงานเพื่อชุมชน ประกอบด้วย โครงการมาตรการย่อย เช่น

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
2.1 โครงการปลูกป่าชายเลน	จัดกิจกรรมนำเจ้าหน้าที่ร่วมปลูกป่าชายเลน และใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ประหยัดไฟฟ้า (เบอร์ 5) เพื่อปลูกจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาทรัพยากรชายฝั่งทะเล
2.2 โครงการให้ความรู้สู่ชุมชน	จัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่ไปสอนหนังสือให้กับโรงเรียนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับสำนักงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือตามความสมัครใจ

ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
1. โครงการจัดทำข้อมูลด้านการให้บริการประชาชนผ่านระบบเว็บไซต์	จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการผ่านระบบเว็บไซต์ และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและผู้รับบริการทราบเกี่ยวกับข้อมูลที่จัดทำขึ้นผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์เพื่อความโปร่งใส
2. โครงการจัดตั้งศูนย์รับข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากประชาชน	การดำเนินการเพื่อสร้างช่องทางสำหรับประชาชนและผู้รับบริการในการให้ข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่อการบริการของเจ้าหน้าที่ ผ่านศูนย์รับข้อร้องเรียนหรือจัดเตรียมช่องทางอื่นๆ เช่น เว็บไซต์ กล่องรับข้อคิดเห็น
3. การจัดให้มี Call Center หรือ Hot Line เพื่อให้บริการประชาชน	จัดให้มี Call Center หรือ Hot Line เพื่อตอบข้อสงสัย หรือคำถามเกี่ยวกับบริการของหน่วยงาน สำหรับอำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการและประหยัดเวลาในการเดินทางมาติดต่อ เพื่อรับบริการของหน่วยงาน
4. จัดทำระบบการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส เกี่ยวกับการทุจริต (Whistleblower System) ผ่านทางเว็บไซต์	จัดทำระบบเว็บไซต์เพื่อประชาชนผู้รับบริการสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยผู้ร้องเรียนเลือกที่จะเปิดเผยชื่อของตนเองหรือไม่ก็ได้ สามารถรับทราบสถานะของการร้องเรียนนั้นและผลสรุปได้
5. โครงการจัดทำมาตรฐานการ	จัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการ

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
ให้บริการ	บริการ โดยคณะทำงานต้องสำรวจความบกพร่องและจุดอ่อนของแต่ละขั้นตอนการบริการที่ทำให้การบริการล่าช้าและไม่เป็นธรรม และจัดทำข้อเสนอแนะในการจัดทำมาตรฐานการให้บริการต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และโปร่งใส
6. มาตรการป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม	จัดทำช่องทางรับการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่หรือการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรมในการผ่อนผันกฎระเบียบ ข้อบังคับกับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียน โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินการตามข้อร้องเรียน พิจารณาความสอดคล้องกับกฎระเบียบ และพิจารณาบทลงโทษ
7. มาตรการชดเชยความเสียหาย	ปรับปรุงแนวทางและขั้นตอนชดเชยความเสียหายกับผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการรัฐที่ชัดเจน และให้มีความเป็นธรรม
8. โครงการเผยแพร่ข้อมูล	เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การอย่างสม่ำเสมอผ่านทางเว็บไซต์ โดยข้อมูลต้องสะท้อนความเป็นจริง ไม่บิดเบือน และได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

ด้านองค์การ

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
1. โครงการจัดซื้อโปร่งใส	จัดทำแนวทางหรือคู่มือ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติกับผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ (Supplier) ซึ่งขายหรือให้บริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติงานเท่านั้น และระมัดระวังไม่ให้เกิดข้อครหาได้ว่ามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นพิเศษกับผู้ส่งมอบสินค้าและบริการรายใดรายหนึ่งมากกว่ารายอื่นๆ จนอาจทำให้การตัดสินใจเลือกจัดหา จัดประมูล ฯลฯ ไม่เป็นไปโดยยุติธรรม และเสมอภาคเท่าเทียมกันต่อทุกฝ่ายได้ โดยปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
2. โครงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อความมีประสิทธิภาพและ	จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาว่า กระบวนการในปัจจุบันมีจุดแข็ง จุดอ่อน อย่างไร และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงให้กระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนมีความโปร่งใสมากขึ้น

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
ประสิทธิผล	
3. มาตรการในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์	จัดตั้งคณะกรรมการในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องภายใต้กรอบกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง
4. โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลงาน	จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาแนวทางปรับปรุงระบบประเมินผลงานให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส และวัดผลได้ เชื่อมโยงกับการพัฒนาตามสมรรถนะ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน
5. จัดทำคู่มือการคัดเลือกกรรมการบริหารขององค์การ	กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการเพื่อให้การคัดเลือกกรรมการเป็นไปด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
6. มาตรการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ	จัดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบในการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความปลอดภัยของสถานที่ราชการ ความปลอดภัยของข้อมูล เป็นต้น โดยคณะกรรมการจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามหลักการกำกับดูแลองค์การที่ดี เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและลดความไม่แน่นอนในผลการปฏิบัติงานโดยรวม โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ
7. โครงการปรับปรุงสำนักงาน	กำหนดงบประมาณเพื่อปรับปรุงสถานที่ทำงาน ให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเป็นระเบียบเรียบร้อย และถูกต้องตามหลักอาชีวอนามัย

ด้านผู้ปฏิบัติงาน

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
1. จัดทำมาตรการคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ผู้แจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต (Whistleblower System) ผ่านทางเว็บไซต์	กำหนดมาตรการเพื่อคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานที่แจ้งข้อมูลหรือให้เบาะแสดังกล่าวเกี่ยวกับการทุจริต หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน โดยจัดทำระบบเว็บไซต์เพื่อบุคลากรให้สามารถแจ้งข้อมูลการปฏิบัติงานผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยผู้ร้องเรียนเลือกที่จะเปิดเผยชื่อของตนเองหรือไม่ก็ได้ สามารถระบุขอมาตรการคุ้มครองระหว่างการดำเนินการได้ รับทราบสถานะของการร้องเรียนนั้นและผลสรุปได้

มาตรการ/โครงการ	ลักษณะของมาตรการ/โครงการ
2. โครงการช่วยเหลือบุตรหลานของเจ้าหน้าที่	จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารกองทุนช่วยเหลือบุตรหลานของเจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาด้านค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของบุตรหลาน ทั้งนี้จะต้องมีการพิจารณากำหนดขอบเขต หลักเกณฑ์การให้ทุน ประเภทและงบประมาณของกองทุน รวมทั้งจัดให้มีการรับเลี้ยงบุตรของเจ้าหน้าที่ (Nursery)
3. โครงการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ	จัดทำแผนพัฒนาทักษะและฝึกอบรมบุคลากร โดยจัดทำแผนการฝึกอบรมรายปี (Training Roadmap) ของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ
4. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสถิติ	จัดทำระบบฐานข้อมูลสถิติผ่านเว็บไซต์เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสถิติต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่ทำงานหรือนอกที่ทำงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. โครงการพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน	จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาแนวทางปรับปรุงระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และนำแนวทางนั้นมาปฏิบัติใช้อย่างเคร่งครัด
6. มาตรการส่งเสริมการให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่	กำหนดแนวทางส่งเสริมการให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และโปร่งใสของเจ้าหน้าที่ โดยออกมาตรการจูงใจต่างๆ เช่น เงินรางวัล โบนัสงานดีเด่น สวัสดิการ ฯลฯ โดยจะพิจารณาจากการประเมินของผู้รับบริการ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาคผนวก 9

ตัวอย่างบริษัทที่มีความโดดเด่นเรื่อง Corporate Governance

จากรายงานการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2545 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies) ซึ่งเป็นรายงานที่นำเสนอผลจากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยได้จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยอิงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยประกอบด้วยหลักเกณฑ์รวม 123 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 หมวดหลัก ได้แก่

- สิทธิของผู้ถือหุ้น
- การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันต่อผู้ถือหุ้น
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใส
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ตัวอย่างองค์การดังต่อไปนี้ได้รับการจัดลำดับให้เป็นองค์การที่มีความโดดเด่นในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว

1. บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) www.banpu.co.th
2. บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) www.bangkokbank.com
3. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) www.bangchak.co.th
4. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) www.kasikornbank.com
5. บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) www.ktb.co.th
6. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) www.pttplc.com
7. บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) www.pttep.com
8. บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) www.ratch.co.th
9. บริษัท ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) www.scb.co.th
10. บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) www.egco.co.th

ภาคผนวก 10

ตัวอย่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของภาคเอกชน (คัดลอกมาบางส่วนที่เกี่ยวข้อง)

ตัวอย่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (คัดลอกมาบางส่วน)

หมวดที่ 1 จรรยาบรรณทางธุรกิจ

1. ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล

การบริหารงาน การบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน มีการจัดการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอตามมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน เพื่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน ผู้ถือหุ้นและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

2. การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม

มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงานและสังคมโดยรวมอย่างยุติธรรม ให้ความเท่าเทียมและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกราย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือรายย่อย โดยเท่าเทียมกัน

3. การบริหารความเสี่ยง

จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน และยึดมั่นปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่งต่างๆ อย่างสัมพันธ์กับกรอบการควบคุมภายในที่ดี โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ กำหนดระดับความสำคัญของความเสี่ยง มาตราการควบคุม เพื่อลดอัตราความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

4. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

ส่งเสริมการปฏิบัติให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอแก่บุคคลทุกฝ่าย โดยผลักดันทุกหน่วยงานให้มุ่งเน้นพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศตลอดเวลา

5. ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ ให้สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม สิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย

6. จัดให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของหลักบรรษัทภิบาลของบริษัท อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ เนื่องจากคณะกรรมการตระหนักดีว่าองค์กรที่ปราศจากคุณธรรมและจริยธรรม ไม่สามารถดำรงความยั่งยืนอยู่ในธุรกิจได้

หมวดที่ 6 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นและบทบาทของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้เสีย

สิทธิของผู้ถือหุ้น

- 1) คณะกรรมการตระหนักถึงหน้าที่ในการดูแลและคุ้มครองให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิพื้นฐานอันได้แก่
 - สิทธิได้รับใบหุ้นและสิทธิการโอน และได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ ทันเวลา และในรูปแบบที่เหมาะสมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบริษัทและตนเอง
 - สิทธิเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญของบริษัทและในสิทธิของผู้ถือหุ้นที่คณะกรรมการ ต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น
 - สิทธิเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการ และให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระ
 - สิทธิในส่วนแบ่งกำไร
- 2) ผู้ถือหุ้นจะได้รับหนังสือเชิญประชุมและสารสนเทศเกี่ยวกับสถานที่ เวลา วาระ และเรื่องที่ต้องพิจารณา โดยบริษัทจะจัดสถานที่และเวลาที่เหมาะสม โดยจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นและนายทะเบียนทราบไม่น้อยกว่า 14 วัน ก่อนการประชุมและโฆษณาบอกกล่าวนัดประชุมในหนังสือพิมพ์ 3 วัน ติดต่อกันและไม่น้อยกว่า 3 วัน ก่อนวันประชุม
- 3) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
- 4) ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายและภายใต้ข้อบังคับของบริษัท ผู้ถือหุ้นสามารถขอให้ คณะกรรมการเพิ่มเรื่องในวาระการประชุมและสามารถตั้งคำถาม ขอคำอธิบาย และแสดงความเห็นของตนได้อย่างเหมาะสม
- 5) ประธานกรรมการ กรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบในการเข้าประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบคำถามแก่ผู้ถือหุ้น
- 6) หลังการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับผลการพิจารณาและผลของการลงคะแนนเสียง

ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

- 1) ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ตนมี และมีความเท่าเทียมกันในสารสนเทศเกี่ยวกับบริษัท
- 2) ผู้ถือหุ้นจะได้รับสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเพียงพอและยุติธรรม ทันเวลาจากบริษัท และบริษัทไม่แสดงความเอนเอียงกับผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยการให้สารสนเทศที่ยังไม่เปิดเผย
- 3) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจะได้รับการปฏิบัติโดยยุติธรรม

บทบาทของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- 1) คณะกรรมการตระหนักและรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามที่กฎหมายกำหนดและสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง สร้างงานและสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืนคณะกรรมการมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี
- 2) กรรมการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับและการทำประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ในการสร้างความได้เปรียบเชิง

หมวดที่ 8 ข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

ข้อพึงปฏิบัติของกรรมการและผู้บริหาร

- 1) การดูแลประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
มีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมร่วม วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์หลัก เพื่อเพิ่มมูลค่าระยะยาวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการกับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายโดยมีระบบและรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กร ตามวิธีปฏิบัติงานอันเป็นที่ยอมรับทั่วไป
- 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี
ส่งเสริมให้มีการบริหารธุรกิจที่ดี มีคุณธรรมตามระบบสากล สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายและสังคม สร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในสังคมและ ระดับประเทศ ดูแลงานของบริษัทให้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ รวมทั้งการเปิดเผย ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้
- 3) ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
บริหารองค์กรโดยยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งส่งเสริมให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร สอดส่องดูแล และจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นใน องค์กร
- 4) ความรับผิดชอบในหน้าที่
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ด้วยความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น รายใหญ่และรายย่อย เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นโดยรวม
- 5) การรักษาทรัพย์สินของบริษัท
ตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้ใช้ประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนดูแลรักษาทรัพย์สินไม่ให้เกิดความเสียหาย หรือถูกนำไปใช้เพื่อการอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- 6) การติดตามและประเมินผล
ทบทวนและให้ความเห็นชอบกับกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ โดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางการเงิน และแผนงานต่างๆ พร้อมทั้งดูแลติดตามฝ่ายบริหารให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้รวมทั้ง ประเมินผลงานของผู้บริหารโดยสม่ำเสมอ

ข้อพึงปฏิบัติของพนักงาน

- 1) ความรับผิดชอบในหน้าที่
พนักงานพึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เอาใจใส่ และเคร่งครัด ต่อกิจกรรมทั้งปวงที่จะเสริมสร้าง คุณภาพ ประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ไม่กล่าวร้ายต่อผู้บริหาร หรือ พนักงานอื่น โดยปราศจากซึ่งมูลความจริง
- 2) การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
พนักงานพึงปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่กระทำการ ช่วยเหลือ สนับสนุน หรือยอมเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือ กฎระเบียบต่างๆ

3) การจัดทำรายงานและงบการเงิน

การลงรายการบัญชี จัดทำรายงานและงบการเงิน ต้องถูกต้องตรงกับรายการที่เกิดขึ้นจริงตามมาตรฐานการบัญชีที่ยอมรับทั่วไป การเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้

4) การรับประโยชน์จากผู้ทำธุรกิจกับบริษัท

พนักงานย่อมไม่เรียก รับ หรือยินยอมจะรับเงินส่งของประโยชน์อันใดจากลูกค้า คู่ค้า ผู้รับเหมา ผู้แทนจำหน่าย ผู้ขายสินค้าและบริการให้บริษัท หรือจากบุคคลอื่นใดที่ทำธุรกิจกับบริษัท หรือให้ความชอบพอทำตนสนิทสนมชิดชอบกับผู้ค้าของบริษัทรายหนึ่งรายใดเป็นพิเศษ จนเป็นเหตุให้ผู้ค้ารายอื่นเกิดความเข้าใจผิดคิดไปได้อันจะเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้น และไม่ต้องการร่วมทำการค้ากับบริษัทจนทำให้บริษัทเสียภาพพจน์ได้

5) การรักษาข้อมูลอันเป็นความลับของบริษัท

พนักงานต้องไม่เปิดเผยข้อมูล เอกสาร เทคโนโลยี ความรู้ทางวิชาการ สิทธิ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ตลอดจน สิ่งประดิษฐ์ ซึ่งถือเป็นข้อมูลอันเป็นความลับของบริษัทแก่ผู้อื่น ไม่ว่าโดยจงใจหรือไม่ก็ตาม ซึ่งอาจจะมีส่วนนำมาซึ่งความเสียหายในการแข่งขันทางธุรกิจ เสียภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของบริษัทได้

6) การรักษาทรัพย์สินของบริษัท

พนักงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ที่ต้องร่วมดูแลมิให้ชำรุดสูญหาย รวมทั้งไม่นำไปใช้ในการอื่นนอกเหนือจากธุรกิจของบริษัท

7) การเลี้ยงรับรองและรับของขวัญ

พนักงานไม่พึงรับหรือให้ของขวัญของกำนัล รับหรือจัดเลี้ยงรับรองลูกค้าคู่ค้าผู้รับเหมาผู้ขายสินค้า หรือผู้ให้บริการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกินความเหมาะสม ในโอกาสตามประเพณีนิยมซึ่งมีธรรมเนียมนิยมการให้ของขวัญหากพนักงานได้รับของขวัญที่มีมูลค่าเกินปกติให้พนักงานรายงานผู้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้น

8) การขัดผลประโยชน์ทางธุรกิจ

พนักงานไม่พึงกระทำการใด ๆ อันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจกับบริษัท ได้แก่ การมีกิจกรรม หรือกระทำการใด ๆ อันอาจทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ หรือได้รับประโยชน์น้อยกว่าที่ควร หรือเป็นการแบ่งผลประโยชน์จากบริษัท

8.1 การแข่งขันกับบริษัท

พนักงานไม่พึงประกอบการ ดำเนินการ หรือลงทุนใด ๆ อันเป็นการแข่งขัน หรืออาจเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท

8.2 แสวงหาผลประโยชน์จากกิจการส่วนตัวกับบริษัท

พนักงานทุกคนควรจะเปิดเผยธุรกิจหรือกิจการที่ประกอบขึ้นเป็นส่วนตัว หรือกับครอบครัว หรือญาติพี่น้อง หรือผู้อยู่ในอุปการะ มีผลประโยชน์อันจะมีผลกระทบให้เกิดการขัดผลประโยชน์ทางธุรกิจได้ เช่น

8.2.1 ร่วมลงทุนหรือมีผลประโยชน์กับผู้ค้าที่ประกอบธุรกิจกับบริษัท

8.2.2 ดำรงตำแหน่งใด หรือแม้แต่เป็นที่ปรึกษาของผู้ค้าที่ทำธุรกิจกับบริษัท หรือลูกค้าของบริษัท

8.2.3 ทำการค้าสินค้าหรือบริการโดยบริษัทหรือบริษัทในเครือโดยตรง หรือทำการผ่านผู้อื่น

8.3 การใช้ข้อมูลของบริษัทหาผลประโยชน์

พนักงานย่อมไม่หาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น โดยอาศัยข้อมูลอันเป็นความลับของบริษัท หรือบริษัทในเครือ เช่น แผนงาน รายได้ มติ การคาดคะเนทางธุรกิจ ผลงานจากการทดลองค้นคว้า การประมาณราคาเพื่อประโยชน์ส่วนตน ซึ่งทำให้บริษัทได้รับความเสียหายหรือไม่ก็ตาม

9) การรักษาชื่อเสียงของบริษัท

พนักงานพึงหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ อันอาจกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงของบริษัทหรืออาจเป็นปัญหาแก่บริษัทได้ พนักงานพึงรักษาเกียรติของตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม

หมวดที่ 9 จรรยาบรรณของการจัดหา

เพื่อให้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อและจัดจ้างเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และรักษา ภาพพจน์ที่ดีของบริษัทไว้อย่างต่อเนื่อง จึงกำหนดหลักเกณฑ์อันเกี่ยวกับจรรยาบรรณของการจัดซื้อและจัดจ้าง เพื่อ เป็นแนวทางปฏิบัติของทั้งบริษัทไว้ ดังต่อไปนี้

1) การรับของขวัญ ของกำนัล การรับเลี้ยง และการให้ความชอบพอเป็นพิเศษ

- 1.1 การรับของขวัญหรือของกำนัล เป็นการฝ่าฝืนจรรยาบรรณเกี่ยวกับการจัดซื้อและจ้าง และสื่อให้เห็นว่าเป็นการรับสินบน อนึ่งการให้ของขวัญ หรือของที่ระลึกที่มีมูลค่าต้องในโอกาสอันสมควร เช่น การให้ปฏิทิน สมุดไดอารี่ เครื่องเขียนที่มีลักษณะเป็นของชำร่วย ในวันขึ้นปีใหม่ ไม่เป็นปัญหาให้คิดในแง่ของการให้หรือรับสินบน
- 1.2 การรับเลี้ยง การรับเลี้ยง ให้พิจารณาถึงความเหมาะสมและควรหลีกเลี่ยงหากไม่จำเป็น ในกรณีที่จำเป็นควรจะต้องแลกค่าใช้จ่าย การยอมให้ผู้ค้าพาไปหาความสุขต่าง ๆ ถือเป็นการผิดจรรยาบรรณ
- 1.3 การให้ความชอบพอเป็นพิเศษควรละเว้นการทำความสนิทชิดชอบกับผู้ค้ารายหนึ่งรายใดจนเป็นเหตุให้ผู้อื่นคิดไปว่าน่าจะเกิด ความไม่ยุติธรรมขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้ผู้ค้ารายอื่นเกิดความเข้าใจผิด และไม่ต้องการ ร่วมมือเสนอราคาต่อสู้ด้วย และยังอาจจะนำไปบอกกล่าวกับผู้อื่นจนทำให้เสียภาพพจน์ของบริษัทได้

2) ความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อและจัดจ้าง

- 2.1 การจัดซื้อ ไม่ควรดำเนินการจากการเจาะจงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งโดยเฉพาะ หรือพยายามเลือกสรรคุณลักษณะที่โน้มเอียงไปทางผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างจงใจ นอกจากจะมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอและมีความจำเป็นเท่านั้น
- 2.2 การเชิญผู้เข้าร่วมเสนอราคาควรจะต้องเลือกสรรผู้ค้าที่ดีและสนใจต่อการประมูลนั้น ๆ การเชิญผู้ค้าที่เพียงเพื่อให้ครบจำนวนตามระเบียบโดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติตามข้อผูกพันจะทำให้การจัดหาขาดคุณภาพ และขาดความยุติธรรมทั้งต่อบริษัท และต่อผู้ค้าที่ตีรายอื่น ๆ ด้วย
- 2.3 ผู้ค้าทุกรายจะต้องได้รับรายละเอียด ข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเดียวกันซึ่งเป็นลายลักษณ์อักษร กรณีอธิบายด้วยวาจา ต้องยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.4 ในกรณีที่ทำการประมูลแล้วไม่ตัดสินใจซื้อหรือจ้าง ควรจะบอกกล่าวให้ผู้ค้าทราบ และถ้ามีการประมูลครั้งต่อไป ผู้ที่เสนอรายเดิมจะต้องได้รับโอกาสเท่า ๆ กันด้วย

3) การปฏิบัติตนต่อผู้ค้า

- 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ควรจะเป็นในรูปของการสร้างความมั่นใจต่อกันด้วยความสุจริตและความยุติธรรม พึงปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพชน
- 3.2 ระเบียบปฏิบัติและวิธีการต่าง ๆ ที่บริษัท กำหนดขึ้นจะต้องแสดงให้ผู้ค้าทราบทันทีนับแต่ผู้ค้าสมัครเข้ามาเป็นผู้ค้ากับบริษัท และแจ้งให้ทราบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 การตรวจรับพัสดุ หรือตรวจรับงาน ตลอดจนถึงขั้นตอนการจ่ายเงิน ควรกระทำอย่างรวดเร็วรัดกุม และให้ความยุติธรรมกับผู้ค้า ผู้ที่จงใจทำให้เกิดความล่าช้าเป็นการปฏิบัติผิดจรรยาบรรณ เช่นกัน
- 3.4 ละเว้นการช่วยผู้ค้าที่ทำงานบริษัท ด้วยการกระทำใด ๆ อันเป็นการช่วยให้ไม่ต้องเสียภาษีที่พึงจะเสียให้กับรัฐ

4) ลำดับการเลือกซื้อสินค้า

- 4.1 ควรพิจารณาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ ซึ่งนอกจากเป็นการสนับสนุนอุตสาหกรรมในประเทศแล้วยังสามารถลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้อีกด้วย
- 4.2 ไม่ควรซื้อสินค้าผลิตภัณฑ์ใด ๆ จากผู้ผลิตอื่น หากบริษัท และบริษัทในเครือผลิตได้และมีจำหน่ายอยู่ในตลาด ยกเว้นในกรณีที่เป็นจริง ๆ เช่น มีอุปสรรคในเรื่องการมีจำหน่าย ณ จุดที่ต้องการหรือ มีคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็น หรือให้ประโยชน์มากกว่า

หมวดที่ 10 นโยบายอาชีพอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและพลังงาน

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทไทย ดำเนินธุรกิจน้ำมันครบวงจรตั้งแต่ การจัดหา การกลั่นน้ำมัน และการตลาด โดยมีโรงกลั่นน้ำมันเป็นของตัวเอง และดำเนินการภายใต้วัฒนธรรม “พัฒนาธุรกิจ อย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม”

บริษัทถือว่า ระบบการจัดการด้านอาชีพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจซึ่งมีความสำคัญ และเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในอันที่จะ

ปฏิบัติงานให้เกิดความปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

- ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ ด้านอาชีพอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และพลังงาน
- ป้องกันภาวะมลพิษ การรั่วไหลและการสูญเสียของน้ำมัน
- ป้องกันอุบัติเหตุในทุกด้าน
- ใช้ทรัพยากรอันได้แก่ พลังงาน น้ำ สารเคมี อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามเป้าหมาย
- พัฒนาระบบการจัดการด้านอาชีพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ผู้บริหารจะจัดให้มีทรัพยากรเพียงพอ เหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนจัดอบรมพนักงานทุกระดับอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็น ตลอดจนทบทวนนโยบาย และระบบการจัดการ มอก./OHSAS 18001 นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารยังได้ดำเนินการให้มีการจัดทำรายงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SUSTAINABILITY REPORT) เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายด้านอาชีพอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน ตลอดจนผลการดำเนินการและกิจกรรมที่ผ่านมาของบริษัท อันรวมถึงแนวทาง ในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ของบริษัท

ตัวอย่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) (คัดลอกมาบางส่วน)

หลักการที่ 2: นโยบายการประกอบธุรกิจ

คณะกรรมการและฝ่ายบริหารได้ร่วมกันกำหนดนโยบายในการประกอบธุรกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทไทยชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้าครบวงจรและครอบคลุมถึงธุรกิจการให้บริการด้านพลังงานทั้งในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาสังคม

ภารกิจ

- เป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจผลิตไฟฟ้าและสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น
- รักษาความมั่นคงในการผลิตไฟฟ้า ให้มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ในราคาที่เป็นธรรม
- ให้งานมีความภาคภูมิใจในองค์กร โดยมีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน
- เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและใส่ใจต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

บริษัทมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมคุณค่าและวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- 1) รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเต็มที่ในการปกป้องทรัพย์สินและธำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงของบริษัท
- 2) กำหนดภาระหน้าที่ที่ชัดเจนตามภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย มีหลักการและวินัย โดยคำนึงถึงความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 3) มีกระบวนการตัดสินใจและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใสและเปิดเผยได้
- 4) ปฏิบัติต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์
- 5) มุ่งสร้างความมั่งคั่งและมูลค่าในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น
- 6) นำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะการแข่งขัน
- 7) ให้ความใส่ใจต่อชุมชนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ค่านิยม

- 1) ประกอบธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม และคุณธรรม
- 2) ยึดถือการปฏิบัติตามกฎหมายที่ใช้บังคับอย่างเคร่งครัด
- 3) เคารพขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น
- 4) ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 5) สนับสนุนให้พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นเลิศตามหลักวิชาชีพ และทำงานเป็นทีม

หลักการที่ 3: สิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

คณะกรรมการเคารพในสิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันและได้กำหนดแนวนโยบายไว้ดังนี้

1) สิทธิของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการเคารพในสิทธิพื้นฐานของผู้ถือหุ้น และดูแลรักษาสิทธิดังกล่าวโดยเคร่งครัด โดยให้ผู้ถือหุ้นได้รับข่าวสาร ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้ใช้สิทธิในการเข้าประชุมและออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น และ ไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือรบกวนสิทธิของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการมุ่งมั่นที่จะสร้างความเจริญเติบโตบนศักยภาพหรือขีดความสามารถที่แท้จริงของบริษัทเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่ยั่งยืนจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและผลประกอบการที่ดีของบริษัท

2) การจัดประชุมผู้ถือหุ้น

ในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นแต่ละครั้ง คณะกรรมการได้ปฏิบัติตามแนวทางการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของ ตลท. ดังนี้

- สนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้สอบบัญชี เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นอย่างพร้อมเพรียงกัน
- จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมรายละเอียดวาระการประชุมประกอบด้วยวัตถุประสงค์และเหตุผล ความเห็นของ คณะกรรมการ และหลักเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นล่วงหน้า รวมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดบนเว็บไซต์ของบริษัทเป็นการล่วงหน้าก่อนที่จะจัดส่งเอกสาร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาศึกษาข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนได้รับข้อมูลในรูปแบบเอกสารจากบริษัทดังกล่าวอย่างละเอียด และ ไม่มีการนำเสนอเรื่องอื่นที่ผู้ถือหุ้นไม่เคยได้รับรู้มาก่อน
- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าประชุมด้วยตนเองสามารถใช้สิทธิออกเสียงโดยมอบฉันทะ รวมทั้งเสนอกรรมการอิสระของบริษัทเป็นทางเลือกให้ผู้ถือหุ้นสามารถมอบฉันทะให้ลงคะแนนเสียงแทนในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้
- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการได้ที่ละคน ซึ่งผู้ถือหุ้นมีสิทธิ์ที่จะเลือกผู้แทนที่เห็นว่ามีความเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่กรรมการเพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความหลากหลายและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง
- อำนวยความสะดวกในการประชุมให้ผู้ถือหุ้นโดยเท่าเทียมกันทุกราย รวมทั้งให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น การถามคำถามต่อที่ประชุมในแต่ละวาระตามระเบียบวาระการประชุม และ ประธานในที่ประชุมได้ให้ ความสำคัญและตอบข้อซักถามในทุกประเด็น โดยมีการบันทึกการประชุมอย่างครบถ้วน
- เผยแพร่รายงานการประชุมผ่านทาง ตลท. และเว็บไซต์ของบริษัทภายใน 14 วันนับจากวันประชุมเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบได้

3) สิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นว่า จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการจึงเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี รวมทั้งเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเป็นกรรมการ โดยมีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนและโปร่งใส ดังนี้

คุณสมบัติผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นที่จะเสนอระเบียบวาระการประชุมหรือเสนอชื่อกรรมการต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท โดยอาจเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกันได้
- 2) มีสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 100,000 หุ้น
- 3) ถือหุ้นบริษัทในสัดส่วนที่กำหนดตามข้อ 2 ต่อเนื่องมาไม่น้อยกว่า 1 ปี และต้องถือหุ้นในวันที่เสนอระเบียบวาระการประชุมหรือเสนอชื่อกรรมการ

ขั้นตอนการเสนอวาระการประชุม

ผู้ถือหุ้นที่มีคุณสมบัติครบถ้วนจะต้องส่งแบบเสนอวาระการประชุมพร้อมลงชื่อไว้เป็นหลักฐานและส่งให้คณะกรรมการพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องภายในเวลาที่กำหนด ดังนี้

- 1) หลักฐานการถือหุ้น ได้แก่ หนังสือรับรองจากบริษัทหลักทรัพย์ หรือ หลักฐานอื่นจาก ตลท.
- 2) เอกสารประกอบเพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมการ (ถ้ามี)

เรื่องที่จะไม่บรรจุเป็นวาระการประชุม

โดยปกติแล้ว เรื่องที่จะไม่บรรจุเป็นวาระการประชุมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย

- เรื่องที่ขัดกับกฎหมาย ประกาศ ข้อบังคับ กฎและระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท หรือไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท
- เรื่องที่เป็นอำนาจการบริหารจัดการของคณะกรรมการเว้นแต่เป็นกรณีที่เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ ต่อผู้ถือหุ้นโดยรวม
- เรื่องที่บริษัทได้ดำเนินการแล้ว
- เรื่องที่อยู่นอกเหนืออำนาจที่บริษัทจะดำเนินการได้

ขั้นตอนการเสนอชื่อกรรมการ

ผู้ถือหุ้นที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ต้องกรอกข้อมูลในแบบเสนอชื่อกรรมการ และส่งให้คณะกรรมการพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องภายในเวลาที่กำหนด ดังนี้

- 1) หลักฐานการถือหุ้น ได้แก่ หนังสือรับรองจากบริษัทหลักทรัพย์ หรือ หลักฐานอื่นจาก ตลท.
- 2) หลักฐานการให้ความยินยอมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อพร้อมเอกสารประกอบการพิจารณาด้านคุณสมบัติ ได้แก่ การศึกษาและประวัติการทำงาน (Curriculum Vitae) ของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ
- 3) เอกสารประกอบเพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาของคณะกรรมการ (ถ้ามี)

คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการ

บุคคลที่ได้รับเสนอชื่อเป็นกรรมการต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

- มีคุณสมบัติถูกต้องและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท
- มีความรู้ ความสามารถ ความเป็นอิสระ ปฏิบัติหน้าที่กรรมการด้วยความระมัดระวังด้วยความซื่อสัตย์ (Duty of Care and Duty of Loyalty) สามารถทุ่มเทอุทิศเวลาได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย มีอายุที่เหมาะสม มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง และจิตใจที่สมบูรณ์ สามารถเข้าประชุมคณะกรรมการ อย่างสม่ำเสมอ มีการเตรียมตัวเป็นการล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นอย่างดี มีส่วนร่วมที่สร้างสรรค์ในการประชุม มีความตรงไปตรงมา มีความกล้าหาญ ในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และ/หรือ เป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียง ประวัติการทำงาน และจริยธรรมที่ดีงาม และได้รับการยอมรับจากสังคม
- มีความรู้ความสามารถที่สำคัญต่อธุรกิจของบริษัท ได้แก่ ธุรกิจบัญชีและการเงิน บริหารธุรกิจกลยุทธ์ธุรกิจ การ กำกับดูแลกิจการที่ดี และกฎหมาย
- ไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเกิน 4 บริษัทในกรณีที่เป็นการที่ผู้บริหาร และ 6 บริษัทในกรณีที่เป็นการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

การส่งเอกสาร

ผู้ถือหุ้นส่งแบบรายการและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ฝ่ายเลขานุการบริษัท ตามที่อยู่ ดังนี้

ฝ่ายเลขานุการบริษัท

บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)

อาคารเอ็กโก 222 หมู่ที่ 5 ถนนวิภาวดีรังสิต ท่งสองห้อง หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

หรือแจ้งเรื่องอย่างไม่เป็นทางการที่ Email Address ของคณะกรรมการที่ directors@egco.com ก่อนส่งต้นฉบับของ แบบรายการพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ฝ่ายเลขานุการบริษัท

ขั้นตอนการพิจารณา

ฝ่ายเลขานุการบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบในการสอบถามความครบถ้วนของข้อเสนอของผู้ถือหุ้น

4) นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิเงินรวมหลังหักภาษีเงินได้ หรือ ในจำนวนที่ทยอยเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอหากไม่มีเหตุจำเป็นอื่นใด เช่น การขยายธุรกิจของบริษัทในโครงการต่าง ๆ ในอนาคต หรือการจ่ายเงินปันผลที่มีผลกระทบต่อภาระดำเนินงานปกติของบริษัทอย่างมีสาระสำคัญโดยการจ่ายเงินปันผล ต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมของงบการเงินเฉพาะกิจการ

5) การติดต่อกรรมการ

ผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยหรือกรรมการบริษัท สามารถติดต่อกรรมการได้ตามที่ อยู่ดังนี้

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

directors@egco.com

จดหมายธรรมดา

คณะกรรมการบริษัท

บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)

อาคารเอ็กโก 222 หมู่ที่ 5 ถนนวิภาวดีรังสิต ท่งสองห้อง หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

เลขานุการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการรับเอกสารดังกล่าวและส่งให้คณะกรรมการชด้อย่อยหรือกรรมการที่เกี่ยวข้อง โดยคำร้องเกี่ยวกับรายงานทางบัญชีและการเงิน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย จะได้รับการส่งต่อให้คณะกรรมการตรวจสอบ โดยเลขานุการบริษัทจะสรุปประเด็นต่างๆ ทั้งหมดเสนอคณะกรรมการ บริษัทเป็นรายไตรมาส

- เอกสารที่มีเนื้อหาดังนี้จะไม่ได้รับการส่งต่อให้คณะกรรมการ คณะกรรมการชด้อย่อย หรือกรรมการพิจารณาการสมัครงาน
- แบบสำรวจหรือการขอรับข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท
- การเสนอขายสินค้าหรือบริการ
- การขอเงินบริจาค

หลักการที่ 4: นโยบายในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นนอกเหนือจากผู้ถือหุ้น ดังนี้

1) นโยบายด้านพนักงาน:

บริษัทตระหนักในคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ และประสงค์ที่จะให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กรโดยมีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรจะได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องเพื่อการสร้างคุณค่าและดำรงความเป็นเลิศในธุรกิจ

- บริษัทจัดให้มีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับโดยพนักงานจะได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องทั้งในส่วนของความสามารถหลักขององค์กร (Competency based training and development) และความสามารถในการทำงานแต่ละประเภท เพื่อสร้างคุณค่าต่อ พนักงานและบริษัท และดำรงความเป็นเลิศในธุรกิจ
- บริษัทส่งเสริมบรรยากาศการทำงานอย่างมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพอให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กร
- บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสนก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรม
- บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) นโยบายด้านการให้บริการแก่ลูกค้า

บริษัทปฏิบัติตามพันธกรณีที่มิต่อลูกค้าทุกรายโดยปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มีต่อลูกค้าอย่างเคร่งครัดและให้บริการที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ ให้บริการซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

3) นโยบายด้านการจัดหาสินค้าและบริการ

บริษัทประสงค์ให้การจัดหาสินค้าและบริการเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน และมุ่งหมายที่จะพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับคู่ค้าและคู่สัญญาที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการที่คู่ควรกับมูลค่าเงิน คุณภาพ ทางด้านเทคนิค และมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน บริษัทจึงได้จัดให้มีกระบวนการจัดหาสินค้าและบริการที่เป็นธรรม ตามระเบียบว่าด้วยการจัดหาและพัสดุ และจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท ดังนี้

- มีการแข่งขันบนข้อมูลที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน
- มีหลักเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกคู่ค้าและคู่สัญญา
- จัดทำรูปแบบสัญญาที่เหมาะสม
- จัดให้มีระบบการจัดการและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา
- จ่ายเงินให้คู่ค้าและคู่สัญญาตรงเวลา ตามเงื่อนไขการชำระเงินที่ตกลงกัน

4) นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

บริษัทมีเจตจำนงที่จะประกอบธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตามหลักการ ดังนี้

- ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม
- บริหารงานโดยมีเป้าหมายในการป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทบทุนและประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อติดตามความก้าวหน้า
- ส่งเสริมให้พนักงานของกลุ่มบริษัทมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- ให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการรักษาสภาพแวดล้อมและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5) นโยบายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

บริษัทเชื่อมั่นว่า ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยเป็นความรับผิดชอบต่อพื้นฐานของบริษัทและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร จึงกำหนดนโยบายที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานและคู่สัญญาปฏิบัติงานอย่าง ปลอดภัยและเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดย

- พยายามป้องกันอุบัติเหตุ การบาดเจ็บและความเจ็บป่วยเนื่องจากการปฏิบัติงานด้วยความร่วมมืออย่างจริงจังของบุคลากรทุกคน รวมทั้งจำกัดและควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย
- ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐบาลและองค์กรอื่น ในการระงับเหตุฉุกเฉินหรืออุบัติเหตุอันเกิดจากการ ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และระมัดระวัง
- ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ในเรื่องความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด และจะนำมาตรฐานการจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัยที่น่าเชื่อถือมาใช้บังคับในกรณีที่ยังไม่มีกฎหมายและข้อบังคับกำหนดไว้อยู่
- จัดให้มีการออกแบบเครื่องมือ อุปกรณ์ การจัดทำระเบียบปฏิบัติ การวางแผนดำเนินการและการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจและได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเพื่อป้องกันอันตรายอันอาจเกิดจากเครื่องจักร วิธีการ ทำงาน หรือโรคภัยต่างๆ
- พนักงานที่รายงานตัวเข้าทำงานโดยมีสารเสพติดติดกฎหมายอยู่ในระบบร่างกายหรือมีฤทธิ์สุราหรือสารเสพติดอื่น ๆ ในระดับที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานเสียหายได้ จะต้องได้รับโทษทางวินัย

6) นโยบายการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม

บริษัทเชื่อมั่นว่า ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของบริษัทขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของบริษัท รวมทั้ง การให้ความสำคัญต่อความต้องการของชุมชนที่เราประกอบธุรกิจทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย ความปลอดภัยและวัฒนธรรมประเพณี ดังนั้น บริษัทจึงดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายดังนี้

- ประกอบธุรกิจที่จะส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนไทย
- สร้างดุลยภาพอันเหมาะสมระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง ประชาชน ทัวไป ภาครัฐ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า พนักงาน
- สร้างระบบงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถมั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 6: การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และจรรยาบรรณทางธุรกิจ

คณะกรรมการดูแลให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานใด ๆ ของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามนโยบาย ข้อบังคับ แผนงาน ตลอดจน กฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และทรัพย์สินของบริษัทได้รับการดูแล ป้องกัน และระวังรักษาให้อยู่ใน สภาพพร้อม สำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ จึงได้กำหนดแนวนโยบาย ดังนี้

1) นโยบายการควบคุมภายใน

คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบการสอบทานความเหมาะสมและความมีประสิทธิภาพ ของระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารจัดการให้มีขึ้น เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในของ บริษัท และบริษัทย่อย เหมาะสม เพียงพอที่จะปกป้องสินทรัพย์ของบริษัท และรักษาผลประโยชน์เงินทุน ของผู้ถือหุ้นโดยมีหน่วยงาน ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน รวมทั้ง ทำการประเมินประสิทธิภาพและความ เพียงพอของการควบคุมภายในและติดตามการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้บริษัท และบริษัทย่อยไม่บรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทจัดให้มีจรรยาบรรณทางธุรกิจขึ้นเป็นคู่มือใช้สำหรับคณะกรรมการและพนักงานทุกคนเพื่อเป็นแนวทางให้ถือ ปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์สื่อสารภายในบริษัทให้ทราบโดยทั่วถึง และได้แจกจ่ายให้ กับทุกคนในกลุ่มบริษัท มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และ บทลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตาม

2) นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะบริหารความสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน เพื่อให้ธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัทได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด การบริหารจัดการนโยบายนี้เป็นความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริษัท โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงประสบความสำเร็จบริษัทจะต้อง

- สนับสนุนให้ทุกคนตระหนักในเรื่องความเสี่ยง
- จัดให้มีทรัพยากรที่มีความพร้อมและความชำนาญในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด
- มั่นใจว่าฝ่ายบริหารผลักดันให้การตระหนักในเรื่องความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กรอย่างทั่วถึง
- จัดให้มีการอบรม ให้มีความรู้เรื่อง กฎ ข้อบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานตามโอกาสที่เหมาะสม
- มีการประเมินความเสี่ยงในโครงการลงทุนทุกโครงการตามหลักการบริหารความเสี่ยงและอนุมัติ คณะกรรมการบริษัท
- จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงสำหรับบริษัทในกลุ่ม หากมีการเปลี่ยนแปลงให้แสดงเป็นสิ่งที่แนบของคู่มือและได้รับการสอบทานจากส่วนบริหารความเสี่ยง

หลักการที่ 7: การป้องกันความขัดแย้งของผลประโยชน์

คณะกรรมการประสงค์ที่จะป้องกันความขัดแย้งของผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคลากรของบริษัท และผลประโยชน์ของบริษัทในการติดต่อกับคู่ค้าและบุคคลอื่น จึงได้กำหนดนโยบาย ดังนี้

1) การป้องกันการใช้อำนาจภายใน

บริษัทกำหนดมาตรการป้องกันการใช้อำนาจภายในเพื่อดูแลและป้องกันมิให้กรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ชื้อขาย หลักทรัพย์และหาผลประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ ดังนี้

- กรรมการและพนักงานจะปฏิบัติตามข้อกำหนดของ ตลท. ก.ล.ต. และกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัดซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้น และ/หรือต่อสาธารณชนโดยเท่าเทียมกัน
- กรรมการและพนักงานจะไม่ใช้ข้อมูลที่ได้รับในฐานะกรรมการหรือพนักงานบริษัทในทางที่มีชอบหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท
- การเปิดเผยข้อมูลที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและราคาหุ้นจะต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยบุคคลที่ทำหน้าที่โฆษกของบริษัทเท่านั้น ที่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้
- กรรมการและพนักงานจะต้องไม่ซื้อหรือขายหุ้นในขณะที่มีข้อมูล ซึ่งหากเปิดเผยต่อสาธารณชนจะมีผลกระทบต่อราคาหุ้น

2) การป้องกันความขัดแย้งของผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายที่จะมิให้มีการขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ของบริษัท โดยได้กำหนดเป็น หลักการไว้ ดังนี้

- กรรมการหรือพนักงานที่ประสงค์จะเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาในบริษัท องค์กรหรือสมาคมทางธุรกิจอื่น จะต้องไม่ขัดต่อประโยชน์และการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง รวมทั้งต้องแจ้งให้คณะกรรมการทราบก่อน
- กรรมการต้องแจ้งรายละเอียดของความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ (ถ้ามี) ให้คณะกรรมการทราบ รวมทั้งให้พิจารณาถอนจากการร่วมอภิปรายให้ความเห็น หรือลงคะแนนเสียงในวาระดังกล่าว หรือจะไม่เข้าร่วมประชุมในวาระดังกล่าวเลย หรือขอไม่รับเอกสารวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง หรือลาออกจากตำแหน่งกรรมการ
- เปิดเผยรายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท นอกจากนั้น กรรมการและผู้บริหารต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามกฎหมาย และให้เลขานุการบริษัทแจ้งผลการรายงานพร้อมการประชุมคณะกรรมการพนักงานต้องไม่กู้ยืมเงินจากคู่ค้าของบริษัท บุคคลหรือนิติบุคคลที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัท ยกเว้นสถาบันการเงินเนื่องจากอาจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนบริษัท
- กำหนดขั้นตอนการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและอำนาจอนุมัติ รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่ชัดเจน ตามประกาศของ ก.ล.ต. และประกาศคณะกรรมการ ตลท. โดยฝ่ายเลขานุการบริษัททำหน้าที่สอบทานประเภทของรายการและ อำนาจอนุมัติแต่ละประเภทและเสนอรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบทุก 6 เดือน รวมทั้งได้มีการเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการ ข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

3) การรักษารายาบรรณทางธุรกิจ

จรรยาบรรณกรรมการ

คณะกรรมการ บพฟ. มีมติให้จัดทำจรรยาบรรณของคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้กรรมการของกลุ่มบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด มหาชน ถือปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อกรรมการทุกคนต่อบริษัท ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดโดยจรรยาบรรณครอบคลุมเรื่อง ดังนี้

- หลักการในการทำธุรกิจ
- จรรยาบรรณคณะกรรมการ
- อุดมการณ์คณะกรรมการ
- การปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบต่อกรรมการ
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- การใช้ข้อมูลของบริษัท

จรรยาบรรณพนักงาน

บริษัทได้จัดทำจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางและข้อพึงปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานของบริษัท ปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม โดยจรรยาบรรณครอบคลุมในเรื่องของ

1. หลักการในการทำธุรกิจ
2. การรักษารายาบรรณ
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและการรักษากฎระเบียบของบริษัท
4. จริยธรรมทางธุรกิจ
5. การบริหารทรัพยากรบุคคล
6. ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม
7. ภาระหน้าที่อันพึงปฏิบัติ

การรักษารายาบรรณ

พนักงาน

จะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณด้วยความเข้าใจ ยอมรับและศรัทธา ะมัดระวังและหลีกเลี่ยงมิให้มีการประพฤติผิดจรรยาบรรณ ในกรณีที่พนักงานมีข้อสงสัยสามารถสอบถามผู้บังคับบัญชา และ/หรือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และกฎระเบียบของบริษัทจะถูกพิจารณาโทษทางวินัย ในกรณีที่พนักงานรู้เห็นการกระทำของผู้อื่นที่มั่นใจว่าผิดจรรยาบรรณให้รายงานต่อคณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อดำเนินการต่อไป

คณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำหนังสือจรรยาบรรณ และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมเป็นประจำปีอย่างน้อยทุก 2 ปี รวมทั้งรับเรื่องร้องเรียนและประเมินการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ

ผู้บริหารทุกระดับ

มีหน้าที่ในการ

- ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ถ่ายทอดนโยบายวิธีปฏิบัติ รวมถึงรับฟังความเห็นอย่างเปิดกว้างเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
- ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรับผิดชอบและจัดให้มีระบบการจัดการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย และกฎระเบียบของบริษัท
- กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มีหน้าที่รับผิดชอบชี้แจงให้พนักงานทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และการเตรียมให้กรรมการผู้จัดการใหญ่/กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้มอบหนังสือจรรยาบรรณแก่พนักงานเข้าใหม่

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่สอบทานข้อมูลเบื้องต้นในกรณีมีเหตุเชื่อได้ว่าเกิดการฝ่าฝืนกฎระเบียบและจรรยาบรรณเพื่อรายงาน คณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดี

ตัวอย่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) (คัดลอกมาบางส่วน)

หลักการและนโยบายบรรษัทภิบาล

นโยบายด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์

คณะกรรมการบริษัทถือเป็นนโยบายสำคัญที่จะไม่ให้เกิดการผูกขาด และพนักงานใช้โอกาสจากการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานบริษัทฯ แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน จึงห้ามไม่ให้เกิดการประกอบธุรกิจที่แข่งขันกับบริษัทฯ หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ หรือในกรณีที่จำเป็นต้องทำรายการเช่นนั้น คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การทำรายการนั้นมีความโปร่งใส เที่ยงธรรมเสมอเหมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในรายการนั้นจะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติ

ในกรณีที่เข้าข่ายเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกันภายใต้ประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียนอย่างเคร่งครัด

นโยบายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะกรรมการบริษัทรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือระหว่างบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ อาทิ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ หน่วยงาน รัฐบาล ชุมชนที่บริษัทฯ ตั้งอยู่ ตลอดจนสังคมส่วนรวม โดยได้กำหนดคู่มือจริยธรรมธุรกิจสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและความสมดุลในการประสานประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังกำหนดให้มีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรรับรู้ทั้งการรายงานข้อมูลแบบ 56-1 รายงานประจำปี เว็บไซต์ ฯลฯ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสแสดงความเห็นและร้องเรียนในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการกระทำของบริษัทฯ ด้วย

นโยบายด้านการเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใส รายงานทางการเงินและการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริษัทจะเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจและผลประกอบการของบริษัทฯ ที่ตรงต่อความเป็นจริง ครบถ้วน เพียงพอ สม่าเสมอ ทันเวลา แสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินและการประกอบกิจการที่แท้จริงของบริษัทฯ รวมทั้งอนาคตของธุรกิจของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทมุ่งมั่นที่จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสอย่างเคร่งครัด จัดให้มีหน่วยงานนักกลตุนสัมพันธ์ทำหน้าที่สื่อสารกับผู้ถือหุ้นและให้ความสะดวกแก่นักกลตุนและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั่วไปอย่างเท่าเทียมกัน และด้วยวิธีการที่เหมาะสม รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลในเว็บไซต์ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขณะเดียวกันก็ได้จัดให้สายสื่อสารองค์กรทำหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงาน ตลอดจนผลประกอบการของบริษัทฯ ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักกลตุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทฯ อย่างทั่วถึงและตรงเวลา

นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทจัดให้บริษัทฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทุกด้าน ครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ทางธุรกิจ การเงิน การผลิต และการปฏิบัติการด้านอื่นๆ พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ กำหนดมาตรการในการป้องกันแก้ไขและรับมือที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดมาตรการในการรายงานและการติดตามประเมินผล โดยได้จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับจัดการซึ่งมีหน้าที่นำเสนอแผนงานและผลการปฏิบัติตามแผนต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำ

นโยบายด้านการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทจัดให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งด้านการเงิน การปฏิบัติงาน การดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการปกป้องรักษา และดูแลเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นและสินทรัพย์ของบริษัทฯ อยู่เสมอ จัดให้มีการกำหนดลำดับชั้นของอำนาจอนุมัติและความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานที่มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในตัว กำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีสำนักตรวจสอบภายในเป็นอิสระ รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานทั้งหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้

นโยบายด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้ฝ่ายบริหารต้องรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายให้คณะกรรมการบริษัททราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งรายงานทางการเงินและความคืบหน้าของการดำเนินงานในด้านต่างๆ ในกรณีที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ คณะกรรมการบริษัทจะมีส่วนร่วมแก้ไข ปรับปรุง หรือดูแลให้ฝ่ายบริหารนำเสนอแผนงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์

คณะกรรมการบริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงลงไปตามลำดับ โดยใช้เป้าหมายและหลักเกณฑ์ในการประเมินที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์และแผนงานประจำปี เพื่อพิจารณากำหนดค่าตอบแทนและมาตรการจูงใจที่เหมาะสม

นโยบายด้านแผนสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัทจัดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่งที่ครอบคลุมตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อไปในอนาคต

วัฒนธรรมองค์กรและทำดีในระดับสูงขององค์กร

คณะกรรมการบริษัทถือเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ในการจัดให้บริษัทฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม โดยมอบหมายให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และดูแลให้มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพไปยังพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

ตัวอย่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (คัดลอกมาบางส่วน)

บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

SCG ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยคณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีระบบการบริหารจัดการที่เชื่อมั่นได้ว่าบริษัทรับรู้สิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย ต่างๆ ทั้งที่ได้กำหนดไว้ในทางกฎหมาย และที่ได้กำหนดแนวทางไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนในบรรษัทภิบาล และจรรยาบรรณ SCG รวมทั้งรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นว่าสิทธิดังกล่าวได้รับการคุ้มครอง และปฏิบัติด้วยความเสมอภาคอย่างเคร่งครัด ทั้งผู้ถือหุ้นและผู้รับบริการ และผู้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ดังนี้

ผู้ถือหุ้น: นอกจากสิทธิขั้นพื้นฐาน สิทธิที่กำหนดไว้ในกฎหมายและข้อบังคับบริษัท เช่น สิทธิในการขอตรวจสอบจำนวนหุ้น สิทธิในการได้รับปันผล สิทธิในการเข้าประชุมผู้ถือหุ้นและออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงสิทธิที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม SCG ยังให้สิทธิผู้ถือหุ้นในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทในฐานะเจ้าของบริษัทผ่านกรรมการอิสระของบริษัท โดยทุกๆ ข้อคิดเห็นจะได้รับกลั่นกรองเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป

พนักงาน: SCG ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลตลอดมาและมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในองค์กร ปีที่ผ่านมา SCG ได้จัดทำโครงการต่างๆ เพื่อสนับสนุนบรรยากาศการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และรองรับการขยายธุรกิจตามวิสัยทัศน์ SCG โดยยังคงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเปิดใจรับฟัง กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ และใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในต่างประเทศ เสริมศักยภาพของพนักงานให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในต่างประเทศ และจัดหลักสูตรพัฒนาพนักงานท้องถิ่นในแต่ละประเทศที่ SCG ขยายการลงทุน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงานรวมถึงค่าตอบแทนของพนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานได้บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนที่ดำเนินการอยู่

ลูกค้า: SCG มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผู้ซื้อสินค้าและบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านคุณภาพและราคา โดยมุ่งหมายที่จะพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืน รวมทั้งจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสินค้า คำปรึกษาวิธีการแก้ปัญหาและรับข้อร้องเรียน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดในสินค้าและบริการคู่ธุรกิจ SCG ปฏิบัติตามสัญญา จรรยาบรรณ SCG และคำมั่นที่ให้ไว้กับคู่ธุรกิจอย่างเคร่งครัด และมีนโยบายในการส่งมอบสินค้าตามคุณภาพและตรงตามกำหนดเวลา

คู่แข่งทางการค้า: SCG ปฏิบัติตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต โดยยึดมั่นการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรมภายใต้กรอบของกฎหมาย และจรรยาบรรณ SCG โดยในปีที่ผ่านมา ไม่มีข้อพิพาทใดๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งทางการค้า

เจ้าหนี้: SCG ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขการกู้ยืมเงินตามข้อตกลง และหน้าที่ที่พึงมีต่อเจ้าหนี้ เช่น เจ้าหนี้ทางธุรกิจ และผู้ฝากเงิน นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดให้มีโครงการต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเจ้าหนี้ เช่น กิจกรรมหุ้นกู้สัมพันธ์ เป็นต้น

สังคม: SCG มุ่งสนับสนุนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพของสังคมด้านต่าง ๆ ทั้งระดับท้องถิ่นที่บริษัทตั้งโรงงานอยู่ และระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มโอกาสในการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของเยาวชน ทั้งด้านกีฬา การสร้างสรรค์นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะ รวมทั้งการบริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์อย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน SCG เชื่อมั่นว่าความสำเร็จอย่างยั่งยืนของบริษัทขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งการสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนที่ SCG ประกอบธุรกิจทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และวัฒนธรรม ประเพณี ตลอดจนการเสริมสร้างประโยชน์สุขของสังคมในทุกประเทศที่ SCG เข้าไปดำเนินธุรกิจ

สิ่งแวดล้อม: SCG ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีแผนงานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและมีระบบติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ยังสามารถติดตามข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของ SCG ด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยได้จากรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนฉบับย้อนหลังที่ SCG จัดทำเผยแพร่ตั้งแต่ปี 2544 ได้ที่ www.scg.co.th

การควบคุมและการตรวจสอบภายใน

- การควบคุมภายใน

SCG ได้มีการกำหนดและพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทั้งในด้านสภาพแวดล้อมภายใน การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับแผนธุรกิจ แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การกำหนดจรรยาบรรณเป็นลายลักษณ์อักษร ระบบการกำกับดูแลที่ดี จัดทำระเบียบแนวปฏิบัติและคู่มืออำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับธุรกิจ ระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเองของหน่วยงานต่าง ๆ โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพอได้สรุปได้ดังนี้

O การปรับปรุงจรรยาบรรณเครือข่ายซีเมนต์ไทย (SCG)

SCG มีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมโดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งถือปฏิบัติมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี 2546 โดยมีแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล ซึ่งเป็นหลักการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล บริษัทได้รวบรวมข้อพึงปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่า “จรรยาบรรณเครือข่ายซีเมนต์ไทย (SCG)” เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับอุดมการณ์สัการะของ SCG และพัฒนาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยปรับปรุงครั้งล่าสุดในปี 2551 เพื่อให้เข้าใจง่ายนำไปใช้สะดวก มีตัวอย่างครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละธุรกิจนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ และกำหนดข้อพึงปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน และให้ถือจรรยาบรรณเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบข้อบังคับพนักงานที่พึงปฏิบัติ และมีความผิดทางวินัยหากละเลยการปฏิบัติ

O การกำกับดูแลกิจการที่ดี

SCG ตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมการควบคุมภายในอย่างมาก จึงกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพธุรกิจในปัจจุบัน โดยจัดให้มีคู่มือบรรษัทภิบาล SCG เป็นลายลักษณ์อักษร และมีคณะกรรมการบริษัทนำไปปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติของคณะกรรมการ รวมทั้งปรับปรุงการมอบอำนาจ ระเบียบ คู่มือปฏิบัติงานให้เหมาะสมประมวลผลเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ

O การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

SCG มีระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และพัฒนาให้เป็นเครื่องมือในการบริหารข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ได้พัฒนาระบบการควบคุมให้สะดวกรวดเร็วและทันกาล เช่น การจัดทำงานงบประมาณทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) การเบิกพัสดุอิเล็กทรอนิกส์ (e-Catalog) การจัดซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) การจัดระบบเอกสารให้เป็นอัตโนมัติ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (Gear up Excellent Accounting Reengineering) เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาในการวางแผนควบคุมการปฏิบัติงาน และติดตามผลอย่างถูกต้องครบถ้วน ทันเวลา ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

O แนวปฏิบัติเรื่อง Whistleblower Policy

SCG ให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมและได้รับการคุ้มครอง รวมทั้ง ให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานที่แจ้งข้อมูลหรือให้เบาะแสดเกี่ยวกับการทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับบริษัท และจรรยาบรรณ SCG จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติ Whistleblower Policy เพื่อให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง มีแผนพัฒนาระบบเพื่อรองรับการแจ้งข้อมูลหรือการให้เบาะแสดังกล่าว ซึ่งเป็นช่องทางที่ช่วยให้บริษัทรู้ข้อมูลได้เร็วขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา และสอดคล้องดูแลผลประโยชน์ของ SCG รวมทั้ง สร้างความเป็นธรรมให้ทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

● การตรวจสอบภายใน

O การตรวจสอบภายในเป็นการปฏิบัติงานอิสระที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนให้มีการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ซึ่งเน้นนโยบายตรวจสอบอย่างสร้างสรรค์ในเชิงป้องกันตามมาตรฐานสากล ผลักดันและพัฒนาการตรวจสอบให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีการสร้างระบบงานเชิงป้องกันให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม สรุปได้ดังนี้

○ การประเมินการควบคุมด้วยตนเองบนเว็บไซต์ (Electronic-Control Self Assessment: e-CSA) ทันท่วงที ทำให้สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่การกิจหลักมีปัญหาได้อย่างรวดเร็วและกำหนดกลยุทธ์แผนงานในการติดตามแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปีที่ผ่านมา เช่น การวิเคราะห์บัญชี (e-CSA Accounting Analysis) การจัดหา (e-CSA Procurement Information System) และ e-CSA สัญญาคอมพิวเตอร์

○ การกำหนดแผนงานระยะปานกลางและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบแสดงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นมาตรฐานสากลมากขึ้นจึงกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators - KPI) ในรูปแบบ e-CSA เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างทันกาลและสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุได้อย่างถูกต้องรวมทั้งเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่อง

○ การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์

ได้พัฒนาโปรแกรมตรวจสอบเพื่อช่วยค้นหาจุดอ่อนของระบบ รวมทั้งปรับปรุงระบบงานคอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพในเชิงป้องกันโดยพัฒนาระบบอำนาจดำเนินการ Online เป็นช่องทางในการมอบอำนาจให้ธุรกิจต่างๆ ของ SCG อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบ Online ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบผ่านทางเว็บไซต์เพื่อเพิ่มช่องทางให้ผู้รับการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานและส่งกลับมาโดยอัตโนมัติ และระบบการติดตามผลการตรวจสอบโดยมีการแจ้งเตือนผู้รับการตรวจสอบทางอีเมลเมื่อใกล้ครบกำหนดวันที่จะแก้ไขโดยอัตโนมัติ เพื่อเป็นการติดตามผลการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วทันกาล

○ การพัฒนาความรู้ผู้ตรวจสอบ

โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และเป็นสื่อในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความสามารถระหว่างผู้ตรวจสอบด้วยกัน ผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (e-Learning) ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมการตรวจสอบ (Innovative Auditing) และพัฒนาศักยภาพการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของ SCG

○ ระบบการให้คำปรึกษา

ได้จัดทำระบบให้คำปรึกษาผ่านทางเว็บไซต์ให้หน่วยงานต่างๆ สอบถามข้อสงสัยและได้รับคำปรึกษาทันท่วงที เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตั้งแต่แรก อันเป็นการสร้างแนวทางการตรวจสอบเชิงป้องกันและลดข้อผิดพลาดเรื่องไม่ทราบระเบียบและวิธีการนอกจากนี้ ได้ขยายระบบการให้คำปรึกษานี้ไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

การบริหารความเสี่ยง

SCG ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารและสำนักงานตรวจสอบ จึงได้กำหนดคู่มือบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในปี 2550 ความเสี่ยงสำคัญในการดำเนินงาน ได้แก่ สถานะการแข่งขัน ความต้องการสินค้าลดลง การปรับตัวของราคาน้ำมันวัตถุดิบ และเชื้อเพลิง ความผันผวนของราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ในตลาดโลก อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แสดงไว้ในรายงานประจำปีแล้วสำหรับความเสี่ยงเกี่ยวกับพลังงาน วัตถุดิบ และสิ่งแวดล้อม สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงจากการปรับตัวสูงขึ้นของราคาน้ำมันและวัตถุดิบส่งผลให้ต้นทุนสินค้าและค่าขนส่งขึ้น ฝ่ายบริหารของ SCG ได้จัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวโดยการลงทุนในโครงการที่สามารถประหยัดพลังงานและจัดหาแหล่งวัตถุดิบสำรอง จนอยู่ในระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้
- 2) ความเสี่ยงจากปัญหาสิ่งแวดล้อมจากปัญหามลภาวะที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ภาครัฐจึงได้กำหนดมาตรการที่เข้มงวดเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ฝ่ายบริหารของ SCG ได้ปฏิบัติตามมาตรการของภาครัฐโดยเพิ่มประสิทธิภาพของการลดมลพิษของโรงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมซึ่งทำได้ดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอยู่แล้ว นอกจากนี้ ยังร่วมกับภาครัฐในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ต่าง ๆ จนเป็นที่ยอมรับของภาครัฐที่ควบคุมสิ่งแวดล้อมดังกล่าว

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบร่วมกับฝ่ายบริหารของ SCG ยังได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสัญญาณเตือนภัยตามปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicators) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นเกณฑ์ในการวัด ซึ่งเพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยงของข้อมูลทางการเงิน สำหรับใช้เป็นมาตรการในการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่เป็นสาระสำคัญ เพื่อจะได้กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่ได้ผลอย่างทันทั่วทั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาความรู้

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดต่างๆ SCG จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละคณะเป็น 2 แบบ คือ กรรมการแต่ละคนประเมินตนเอง และกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละคนโดยรวม ซึ่งผลการประเมินนั้นคณะกรรมการบริษัทได้ทำการวิเคราะห์และหาข้อสรุปเพื่อกำหนดมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการต่อไป

SCG ได้จัดทำคู่มือกรรมการบริษัท โดยรวบรวมสรุปกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัท เพื่อให้กรรมการสามารถรับทราบสรุปภาพรวม บทบาทหน้าที่ หลักการและแนวปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่กรรมการทั้งหมด แจกให้กับกรรมการบริษัท กรรมการที่เข้าใหม่ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการเข้าใหม่ บริษัทจะให้บุคคลที่ได้รับมอบหมายไปรายงานข้อมูลรายละเอียด แนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตอบข้อซักถามและจัดให้พบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างกรรมการใหม่และคณะจัดการ เพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเป็นข้อมูลเชิงลึก

นอกจากนี้ SCG ยังสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงเข้าสัมมนาหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้ง พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ อยู่เสมอ ทั้งหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานที่ดูแลการฝึกอบรมของ SCG และหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานกำกับดูแลของรัฐ หรือองค์กรอิสระ เช่น หลักสูตรกรรมการบริษัทของสถาบันกรรมการบริษัทไทยที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนดให้กรรมการของบริษัทจดทะเบียนต้องผ่านการอบรมอย่างน้อยหนึ่งหลักสูตร ซึ่งได้แก่ Directors Certification Program (DCP), Directors Accreditation Program (DAP) และ Audit Committee Program (ACP) ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนา SCG ต่อไป

สำหรับด้านการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทนั้น SCG มีเลขานุการคณะกรรมการทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกรรมการบริษัทและคณะกรรมการ และมีสำนักงานเลขานุการบริษัททำหน้าที่ดูแลประสานงานด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัท และดำเนินการประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัท

ภาคผนวก 11

Template/แบบฟอร์มสำหรับการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

กรม/จังหวัด.....

คำนำ

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

กรม.....

กระทรวง.....

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ และธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาลอันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

กรม.....จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นมาตรฐานและเป็นแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง

(ลงชื่อ).....

(.....)

อธิบดีกรม.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ประกาศเจตนารมณ์

กรม/จังหวัด.....เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวง.....ปฏิบัติภารกิจหลัก

.....
.....
.....

ในฐานะผู้บริหารของกรม/จังหวัด/.....เห็นสมควรให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรม/จังหวัด.....เพื่อให้การปฏิบัติราชการของกรม/จังหวัด.....มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีความชัดเจน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นการเสริมสร้างความมีศักดิ์ศรีของการเป็นหน่วยงานภาครัฐ พร้อมสร้างความไว้วางใจและศรัทธาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดไป

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกรม/จังหวัด.....ได้รวบรวมหลักการ นโยบายการปฏิบัติราชการ แนวทางปฏิบัติ รวมทั้งมาตรฐานการทำงาน ความประพฤติที่ดีบนพื้นฐานธรรมาภิบาลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่/พนักงานของรัฐ ตามความคาดหวังของสังคม และผู้ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบุคลากรทุกระดับของกรม/จังหวัด.....จะสามารถนำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีฉบับนี้ ไปเป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงาน และจะไม่ละเลยการปฏิบัติตามหลักการที่ปรากฏอยู่ในนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ฉบับนี้

กรม/จังหวัดจะพิจารณาทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของหน่วยงานเป็นประจำ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้ง เพื่อเป็นการแสดงถึงพันธะสัญญาระหว่างหน่วยงานและบุคลากรของกรม/จังหวัด จึงขอให้ทุกคนได้ลงชื่อในหนังสือรับทราบดังที่แนบมาพร้อมกับคู่มือฉบับนี้ พร้อมทั้งยอมรับเป็นหลักการปฏิบัติราชการตลอดไป

(ลงชื่อ).....

(.....)

อธิบดีกรม.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ใบลงนามรับทราบของผู้ปฏิบัติงาน/พนักงาน

กรม.....

กอง.....

1. ข้าพเจ้าได้เอกสารเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ฉบับนี้แล้ว

2. ข้าพเจ้าได้อ่าน และมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติเป็นอย่างดีพร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะนำแนวทางปฏิบัติภายใต้นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านต่าง ๆ ซึ่งระบุไว้ ไปยึดถือปฏิบัติ หรือนำไปกำหนดเป็นมาตรการ/โครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของกรม/จังหวัดมีธรรมาภิบาลต่อไป

(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

(ส่วนราชการ จังหวัดอาจมีวิธีการอื่นที่เหมาะสม นอกเหนือจากการจัดทำใบรับรองนี้ เช่น การจัดทำหนังสือเวียน ติดประกาศ ใส่ไว้ในเว็บไซต์ ทั้งนี้ ต้องมั่นใจว่าวิธีการนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจ)

ข้อมูลองค์การ

วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

พันธกิจ

.....

.....

.....

ค่านิยมหลักขององค์การ

.....

.....

.....

โครงสร้างองค์การ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

หลักการและแนวคิด

การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรม/จังหวัด.....นับเป็นการสนองตอบต่อแนวคิดธรรมาภิบาลซึ่ง โดยมีภาพรวมดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 74 กำหนดให้ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาด และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติกรอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน บุคคลตามวรรคหนึ่งต้องวางตนเป็นกลางทางการเมือง....” และมาตรา 78 (4) (5) รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. การกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย ดังเจตนารมณ์ที่ปรากฏอย่างชัดเจนในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ กล่าวคือ

“การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

3. คำแถลงนโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2551 ประกอบด้วยพัฒนาระบบงานให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และสร้างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ รวมทั้งวางมาตรการสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน และจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ในการพัฒนาผลงาน

4. สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน โดยได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์การนั้น ดังภาพแสดงข้างล่างนี้ ส่วนหนึ่งได้ให้ความสำคัญกับการนำองค์กร (หัวข้อ 1.1) เพื่อให้ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยดำเนินการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ และ (หัวข้อ 1.2) ดำเนินการอย่างมีจริยธรรมรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีจริยธรรมและธรรมาภิบาล ประพฤติตนต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม บุคลากรในองค์การต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้รับบริการอย่างซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติ เป็นธรรม รวมกับการรักษาปกป้องไม่ให้องค์การดำเนินการในทางที่มีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดีใด ๆ

วัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรม/จังหวัด.....มีผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง และเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีจึงได้ยึดหลักการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของกรม/จังหวัด ทั้งนี้ เพื่อมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม องค์การ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในกรม/จังหวัด
- 3) เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี

เพื่อแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามแนวธรรมาภิบาล กรม/จังหวัด.....ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีประกอบด้วยนโยบายหลัก และแนวทางปฏิบัติภายใต้กรอบนโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายด้านองค์การ และนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

นโยบายหลัก

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายหลัก

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นโยบายด้านองค์การ

นโยบายหลัก

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

นโยบายหลัก

.....

.....

.....

แนวทางปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แนวทางส่งเสริมและผลักดันการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลดีตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของกรม/จังหวัด.....จึงกำหนดหลักปฏิบัติที่สำคัญดังนี้

- 1) กรม/จังหวัด.....จะสื่อสารให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างทั่วถึง
- 2) กรม.....จะจัดระบบบริหารธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนมั่นใจว่าบุคลากรและองค์กรจะปฏิบัติตามมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีฉบับนี้อย่างเคร่งครัด โดยจะถือเสมือนว่าเป็นวินัยอย่างหนึ่ง ที่บุคลากรทุกระดับต้องทำความเข้าใจ ยึดมั่น และปฏิบัติให้ถูกต้องในการทำงานประจำวัน และไม่มีบุคคลใดที่จะมีสิทธิ หรืออนุญาตให้บุคลากรของกรม.....คนใด กระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อนโยบายฉบับนี้
- 3) กรม/จังหวัด.....คาดหวังให้บุคลากรทุกคนมีการรายงานโดยสุจริตถึงการปฏิบัติที่ขัดหรือสงสัยว่าจะขัดต่อหลักการต่าง ๆ ในนโยบายฉบับนี้ ต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือในกรณีที่ไม่มีรายงานต่อผู้บังคับบัญชาได้ อาจขอคำปรึกษาจากผู้บริหารระดับสูง หรือ.....(หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบุคลากร เช่น กองการเจ้าหน้าที่) โดยข้อมูลที่ให้นำไปปฏิบัติเป็นข้อมูลลับ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาเองก็มีหน้าที่ในการสอดส่องดูแล และให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นให้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีฉบับนี้
- 4) นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีฉบับนี้ จะได้รับการพิจารณาปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทุกปี โดย.....(หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย)
- 5) กรม/จังหวัด.....จะกำหนดแนวทางวัดและประเมินการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ต่อไปอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- 6) หากผู้ใดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความหมาย แนวทางปฏิบัติ หรือต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีฉบับนี้ สามารถติดต่อหรือสอบถามได้ที่(ตามที่กรมเห็นสมควรกำหนดให้เป็นผู้รับผิดชอบ) โทร.....

จัดทำโดย

.....

เมื่อ.....