



การบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร หรือเกิดการทุจริตภายในองค์กรได้

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายทั้งจากการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานและการทุจริต ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กร ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงทางการทุจริต (Corruption Risk)

2. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ตัวว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน กระบวนการใด เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมถึงเกิด ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

- 1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- 2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ความโลภและจริยธรรมของแต่ละบุคคล ฯลฯ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด ผลกระทบ และระดับของความเสี่ยงนั้นๆ

- 1) โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- 2) ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง
- 3) ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

5. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- 4) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

6. การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดการป้องกัน
- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงนี้ จะมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตขององค์กรเท่านั้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต ประกอบด้วย 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม วิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารงาน ความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตเป็นส่วนที่สำคัญและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลการปฏิบัติงานและการยอมรับของสังคม กลยุทธ์และการดำเนินงานในแต่ละแบบนี้มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์และควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดการยอมรับได้

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริต องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดำเนินการด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นเป็นอย่างดี หลักการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตนั้นโดยทั่วไปควรมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาควบคู่ไปกับด้านต่างๆ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- ด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน การเปิดเผยข้อมูล
- ด้านการรายงานเกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

3) การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

คือการระบุสถานการณ์ ปัจจัย และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในการเกิดการทุจริต ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อตามเหตุการณ์ ปัจจัย กิจกรรมที่บ่งชี้ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบได้ในระดับต่ำหรือสูง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- 4.1) โอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- 4.2) ผลกระทบ หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงทางการทุจริตสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต และหลังจากที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริตแล้ว ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต เช่น

- โครงสร้างองค์กร
- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะคิดและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงทางการทุจริต
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีการทุจริตและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- การดำเนินงานร่วม สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

5) การจัดการความเสี่ยง หรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วต้องทำการประเมินวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริตที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงการปิดโอกาสความเสี่ยงทางการทุจริตทั้งหมดให้ได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นให้มากที่สุดและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการตอบสนองความเสี่ยง คือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์
- การเฝ้าระวัง (Take) เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- การควบคุม (Treat) ปิดโอกาสที่จะให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

คือนโยบายและการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่า ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันเวลาที่แล้วเสร็จให้ชัดเจน

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริต ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรได้รับการบันทึก เปิดเผย และสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

8) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการทุจริตมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับและทุกกิจกรรมขององค์กร ความเสี่ยงทางการทุจริตทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

8.1) การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

8.2) การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงทางการทุจริตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) หรือ สสปน. นั้น ได้ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประจำปี เมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2562 โดยให้พนักงานระดมสมองเพื่อในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงทางการทุจริต ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานต่างๆ ของ สสปน. ไม่ใช่หมายถึงเป็นการเกิดทุจริตขึ้นในองค์กรแล้ว



และจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวได้ทำการสรุปผลการประเมินความเสี่ยงทางการทุจริตขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปประเด็นความเสี่ยงทางการทุจริตได้ 5 ประเด็นหลัก คือ

- 1) การดำเนินงานระดับนโยบาย
- 2) กระบวนการขออนุมัติและควบคุมโครงการที่ขอสนับสนุน
- 3) การสรรหาบุคลากร
- 4) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- 5) การเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

การพิจารณาระดับความเสี่ยงของ สสพ. จะคิดจากปัจจัย 2 ปัจจัย คือโอกาสในการเกิดการทุจริตและความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดขึ้น โดย สสพ. ได้เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต ตามกรอบการวิเคราะห์มาตรฐาน COSO¹ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ที่เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดการทุจริต และความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อจัดระดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงทางการทุจริต ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ ได้ตามเกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก

เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงมาก
4	สูง	ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง
3	ปานกลาง	ก่อให้เกิดความเสียหายปานกลาง
2	น้อย	ก่อให้เกิดความเสียหายน้อย
1	น้อยมาก	ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยมากหรืออาจจะไม่เสียหาย

¹ COSO หรือ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน

โดยการคำนวณระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์นั้น
 ซึ่งระดับของความเสี่ยงที่ได้รับนี้จะแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณา
 ระดับของความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดตามตาราง คือ

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	15-25 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	9-14 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4-8 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	1-3 คะแนน

จากผลการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว ทาง สสปน. ควรจัดทำมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง
 ทางการทุจริต ดังนี้

1. มาตรการในการกำหนดนโยบาย

ในการดำเนินงานกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการรวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อให้
 เป็นไปตามทิศทาง ยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการดำเนินงานของ สสปน. นั้น เมื่อผู้อำนวยการเข้ามารับหน้าที่
 บริหารงานยังต้องมีการแถลงนโยบายต่อคณะกรรมการ สสปน. เพื่อเป็นการแจ้งให้ทราบว่าจะมีทิศทางหรือ
 เป้าหมายในการบริหารงานอย่างไร โดยจัดทำเป็นนโยบายและแผนงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ
 บริหารงานและดำเนินกิจกรรมต่างๆ

เพื่อให้นโยบายและการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ สสปน. ซึ่งจะนำไปสู่
 ความสำเร็จในการบริหารองค์กร และการจัดทำวิธีหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่
 กำหนดไว้ การกำหนดนโยบายของ สสปน. มีขั้นตอน ดังนี้

1) การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายผู้บริหารต้องกำหนดให้มีการศึกษาและ
 สำรวจข้อมูลในด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรก่อน
 ดังนี้

- 1.1) การระดมความคิดเห็นร่วมกันสำรวจความต้องการในเชิงนโยบายของประเทศ และปัญหา
 ต่างๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินงาน
- 1.2) สำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรว่ามีความต้องการสิ่งใดบ้าง สิ่งใดเป็น
 ความต้องการหลัก และสิ่งใดเป็นความต้องการรอง
- 1.3) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการนั้นๆ

- 1.4) ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และการดำเนินการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 1.5) จัดลำดับความสำคัญในการสามารถแก้ไขปัญหา และความสามารถในการสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร
- 1.6) กำหนดความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหาร และจัดลำดับความสำคัญความต้องการดังกล่าวเพื่อเลือกไปเป็นนโยบายขององค์กร

2) การกำหนดนโยบายขององค์กร มีแนวทาง คือ

- 2.1) นำปัญหาต่าง ๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญตามข้อ 1. มาศึกษาความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการโดยแบ่งนโยบายออกเป็นประเภทต่างๆ ตามที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายต่อพนักงาน นโยบายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายต่อองค์กร ฯลฯ
- 2.2) กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพื่อพัฒนาองค์กรตามลำดับ ดังนี้
 - 2.2.1) กำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร
 - 2.2.2) กำหนดนโยบายเพื่อสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2.2.3) กำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาองค์กรตามความต้องการของผู้บริหาร

3) การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม

ในการกำหนดนโยบายองค์กรนั้นต้องกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคมเป็นสำคัญ

ความเป็นจริงขององค์กรหมายถึง การเป็นองค์กรของรัฐในลักษณะองค์กรมหาชน แนวนโยบายที่ได้รับ สถานะทางการเงินขององค์กร ความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร สภาพสังคมหรือบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์กร

4) นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง

ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่ นโยบายที่เกิดจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้บริหารหรือบุคลากรภายในองค์กรอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่จะกระทำได้

2. มาตรการในการกำหนดและการดำเนินงานของแผนงาน

เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแล้ว จะต้องทำการกำหนดแผนงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางไปดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้นมา การดำเนินงานตามนโยบายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ควรมีแนวทางในการกำหนดแผนงานดังนี้ คือ

- 1) แผนงานที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับนโยบาย และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดต้องนำเอานโยบายมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดแผนงาน หรือเอางานประจำมาเขียนเป็นแผนงาน

2) ศึกษานโยบายที่กำหนดขึ้นมาอย่างละเอียด และนำนโยบายและยุทธศาสตร์แต่ละข้อมา กำหนดให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นแผนงานของฝ่ายนั้นๆ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และพิจารณา ความคุ้มค่าของแผนงาน

3) ควรทำการแยกแผนงานซึ่งต้องทำเป็นงานประจำตามหน้าที่ ออกจากแผนงานที่จัดทำขึ้นจาก นโยบายและยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

4) ต้องไม่กำหนดแผนงานจากความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยที่แผนงานดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับ นโยบายและยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

5) แผนงานที่กำหนดต้องเป็นแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร มีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม คุ้มค่า และเกิดประสิทธิผล มีปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ในการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ในองค์กร

6) แผนงานควรมีการกำหนดให้มีคณะทำงานร่วมกันทุกฝ่าย มีการระดมความคิดเห็น กลั่นกรอง พิจารณาแผนงาน ไม่ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน หรืออาจให้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ ก่อนนำแผนงาน ไปดำเนินงาน

7) ในแผนงานต้องมีแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงทางการทุจริต และกำหนดแนวทางในการ ป้องกันที่ชัดเจน โดยเฉพาะการติดตามตรวจสอบในความโปร่งใสของการดำเนินงาน

8) การกำกับติดตามการดำเนินงาน จะต้องมีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงานว่า แผนงานได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยมีแนวทาง ดังนี้

- 8.1) มีการกำหนดวาระการประชุม เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน ในการประชุมประจำเดือนของผู้บริหารองค์กร
- 8.2) ผู้อำนวยการ สสปน. ต้องคอยติดตามและกระตุ้นให้ทุกฝ่ายงานเร่งรัดและปฏิบัติตาม นโยบายและแผนงานของตนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการป้องกันความ เสี่ยงทางการทุจริตในทุกแผนงาน
- 8.3) รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานของฝ่ายต่างๆ ให้ คณะกรรมการ สสปน. ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ
- 8.4) มีการจัดประชุมเพื่อทบทวนการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน ทุกสามเดือนหรือ หกเดือน เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและความคืบหน้าในการดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งการทบทวนและแก้ไขแผนงานที่มีปัญหาและไม่สามารถดำเนินงานได้จริง
- 8.5) ทำการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบความคืบหน้าของแผนงาน และ กระตุ้นเตือนให้บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนงานอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. มาตรการในการสรรหาบุคลากร

กระบวนการสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาตลอดจนคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานตามท้องที่ที่ต้องการ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการคัดเลือก การสื่อสารให้เกิดแรงจูงใจกับผู้สมัครเป้าหมายที่ต้องการ และจะสิ้นสุดกระบวนการเมื่อองค์กรนั้นรับบุคคลนั้นๆ เข้าเป็นพนักงานขององค์กรแล้ว บุคลากรไม่ว่าจะตำแหน่งใดก็ตามเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีความสำคัญกับองค์กร ถ้าฟันเฟืองใดขาดไปก็อาจทำให้ห้องเครื่องเดินหน้าไม่สะดวก ประสบปัญหาขึ้นได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าได้ฟันเฟืองที่ดีมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ห้องเครื่องก้าวหน้าก้าวไกลได้เช่นกัน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงาน การสรรหาบุคลากรที่ดีนั้นต้องมีการวางแผนให้เป็นระบบ ตลอดจนมีการใส่ใจรายละเอียดในทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานกับองค์กร

การสรรหาบุคลากรของ สสพ. ใช้ปัจจัยหลักที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1) หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าร่วมงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกและการสอบแข่งขันเข้าทำงานที่มีธรรมาภิบาล

2) หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ และประสบการณ์การทำงานตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การใช้หลักความเสมอภาคนี้จะไม่เลือกปฏิบัติ ไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้แนะนำและผู้รับรอง

จากหลักในการพิจารณาดังกล่าว ได้กำหนดแนวทางในการสรรหาบุคลากร ดังนี้

- จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พร้อมคุณสมบัติ (Specification) ก่อนจะลงประกาศรับสมัครงานต้องเตรียมข้อมูลในตำแหน่งงานนั้นๆ ในหน้าที่รับผิดชอบ คุณสมบัติหลัก คุณสมบัติรอง คุณวุฒิ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการตาม Job Description ในตำแหน่งนั้นๆ

- การประกาศรับสมัครและกำหนดระยะเวลารับสมัคร ต้องทำการประกาศล่วงหน้าในระยะเวลาที่ให้ผู้สมัครมีโอกาสรับรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

- การสอบข้อเขียน ข้อสอบต้องเป็นความลับมิให้ผู้สมัครคนใดทราบล่วงหน้าได้ โดยอาจจะมอบหมายให้สถาบันการศึกษาภายนอกที่เชื่อถือดำเนินการแทนได้

- การสอบสัมภาษณ์ กำหนดข้อคำถามพร้อมทั้งกำหนดคะแนนในแต่ละหัวข้อของการสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไว้เป็นมาตรฐาน โดยแบ่งแยกคำถามทั้งทางทัศนคติและความถนัดในสายงาน

- กำหนดคณะกรรมการสัมภาษณ์งาน โดยทีมผู้สัมภาษณ์งานอาจไม่ใช่เพียงฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องประกอบด้วยแผนกหรือฝ่ายงานที่ต้องการบุคลากรเนื่องจากเป็นทีมที่จะต้องทำงานร่วมกัน รวมทั้งจากฝ่ายงานอื่นๆ ร่วมกันอย่างน้อย 3 ท่าน จะได้ร่วมกันตัดสินใจเลือกคนที่สามารถเข้ากันกับองค์กรได้ดีที่สุด

- การดำเนินการสัมภาษณ์งานอย่างมืออาชีพ ระยะเวลาการสัมภาษณ์ควรแบ่งเป็น 70% สำหรับผู้สมัครพูด และ 30% สำหรับผู้สัมภาษณ์งานพูด เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้นำเสนอตนเอง ตอบคำถาม บอกเล่าประสบการณ์ แนวคิดที่จะร่วมงาน เพื่อให้มีข้อมูลมาใช้ประเมินผลการสัมภาษณ์งานอย่างมีประสิทธิภาพ
- การคัดเลือกผู้สมัครงาน การคัดเลือกผู้สมัครงานเข้าทำงาน ควรใช้การพิจารณาในรูปแบบคณะกรรมการ มีการกำหนดคะแนนการสอบข้อเขียนขั้นต่ำที่จะรับพิจารณา และคะแนนจากการสัมภาษณ์สูงที่สุด
- มีระยะเวลาทดลองงาน กำหนดระยะเวลาทดลองงานเป็นไปตามระเบียบเพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์กรได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับองค์กร

4. มาตรการในการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ (Public Procurement) โดยทั่วไปนับเป็นกระบวนการที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตมากที่สุด ทั้งเรื่องอื้อฉาว เรื่องร้องเรียน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ประมูลงานหรือคุณสมบัติของงานหรือสินค้าที่เอื้อประโยชน์ การฮั้วประมูล การซื้อของแพงเกินราคาตลาด การตรวจรับงานที่เอื้อประโยชน์ ขยายเวลาสัญญาเพื่อเอื้อประโยชน์ รวมถึงจัดซื้อพัสดุหรือจ้างงานแต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือไม่คุ้มค่า โดย สสพ. มีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ดำเนินงานตาม “พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560” อย่างเคร่งครัด โดยเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรได้ โดยอย่างน้อยต้องเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของ สสพ. หรือในกรณีที่มีโครงการจัดซื้อจัดจ้างสำคัญและอยู่ในกระแสความสนใจของสังคม โดยมีเครื่องมือสำคัญคือ ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) หรือสัญญาคุณธรรม ซึ่งเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็น “ผู้สังเกตการณ์” (Observer) ได้
- 2) ดำเนินงานตามมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ของ สสพ. ที่ประกาศใช้
- 3) ดำเนินงานตามหลักการกระบวนการทำงานใหม่สำหรับระบบพัสดุ ระบบการเงินบัญชีและระบบงบประมาณ เพื่อการบริหารสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการที่ปรับปรุงเพิ่มเติม ในวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2561
- 4) มีการประเมินความเสี่ยงและป้องกันความเสี่ยงโอกาสในการเกิดการทุจริตในทุกครั้งที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง

5. มาตรการในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่

เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ของบุคลากร สสพ. เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ สสพ. ควรกำหนดแนวทางการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางในการไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ดังนี้

1) แนวทางในการเบิกจ่ายต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2560

2) กำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการและการประชุมระหว่างประเทศ ที่ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเดินทาง ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกสถานที่และนอกเวลาราชการ การยืมเงินตรง การจัดซื้อและรับของขวัญ ของรางวัล ของที่ระลึก การจำแนกประเภทรายจ่ายที่เบิกจ่าย การเคลียเงินตรง ให้เป็นมาตรฐานในแต่ละระดับตำแหน่ง และพื้นที่

3) กำหนดให้ฝ่ายบัญชีและการเงินพิจารณาความถูกต้องของค่าใช้จ่าย ก่อนการส่งให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติ

4) กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาลงนามอนุมัติทั้งก่อนและหลังเดินทาง พร้อมรายงานผลการปฏิบัติงาน
