



การประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM
 กรณีศึกษา กระบวนการพิจารณาสินเชื่อ สำนักงานธุรกิจขนาดย่อม
 ของธนาคารพาณิชย์ไทย

The Effectiveness of Risk Management COSO-ERM
 Case study the credit review process Small Business Office
 of Thai Commercial Banks

ไกล่รุ่ง กระแสสินธุ์* และ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์**
 Kairung Khasasin and Rungarun Khasasin

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สายธุรกิจพิเศษขนาดใหญ่ ธุรกิจพิเศษกำกับและพัฒนาสินเชื่อ SME ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ระดับบริหารหรือผู้จัดการ จำนวน 50 คน และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 200 คน รวม 250 คน จากการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการศึกษา พบว่า ธนาคารมีระดับการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อในเกณฑ์ที่ดี และสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของ COSO-ERM ทั้ง 8 หัวข้อ คือ การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองความเสี่ยง ด้านการควบคุม ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามผล แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพิจารณาสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการให้สินเชื่อให้กับธุรกิจขนาดย่อมไม่ก่อให้เกิดหนี้สูญและการได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น กระจายอำนาจ เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของภาคธุรกิจขนาดย่อม อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมากที่สุด บทบาทและภารกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย จึงเป็นบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ดังนั้นกระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ไทย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมที่โปร่งใส

* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Lecturer-Faculty of Business Administration and Accountancy, Pathumthani University

** อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

Lecturer- Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology



ชื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และการติดตามผล ตรวจสอบการอนุมัติสินเชื่อแต่ละราย ทั้งนี้หากธนาคารพาณิชย์ไทย มีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมโดยยึดถือตามหลักการประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO-ERM อย่างเคร่งครัดแล้ว ถือได้ว่าเป็นกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมในมิติใหม่ ที่จะทำให้ภาคธุรกิจขนาดย่อมสามารถดำรงอยู่ร่วมกันได้ทั้งผู้ให้สินเชื่อและผู้ขอสินเชื่อตลอดไป

คำสำคัญ : การประเมินประสิทธิผล/ การบริหารความเสี่ยงแบบ COSO ERM

Abstract

This research is aimed at To study the effectiveness of risk management in the credit review process The population used in this study Is the personnel working in the agency Large special business lines, special business, SME loan development and development, small and medium business customers, including 50 executives or managers, and 200 operational staff, totaling 250 people from a random sampling. The research instrument was a questionnaire. The statistics used in the research were mean, percentage, standard deviation (S.D.)

The study found that the bank has a good level of risk management in the credit review process. And in accordance with the risk management principles according to the components of COSO-ERM, all 8 topics are internal risk management. Objective setting risk identification risk assessment risk response control Information and communication information and follow-up Demonstrates the ability to consider credit effectively In order to provide loans to small businesses, not causing bad debts and gaining more market share, decentralization. To solve problems and respond to the needs of the small business sector which will result in the development of the quality of the credit review process can be seen that commercial banks Is the organization that is closest to most people of the country. Roles and missions of commercial banks therefore is a role that directly affects the people Therefore, the process of credit approval of commercial banks. Therefore it is necessary to have a mechanism for considering small business loans that are transparent, honest, fair, efficient, and effective. And follow-up Check each credit approval However, if the bank has a process to consider small business loans based on the principles of COSO-ERM risk management strictly. Can be considered as a process of considering a small business loan, a new dimension that will allow small businesses to be able to co-exist both creditors and loan applicants forever.



Keywords: Risk Assessment Management of COSO ERM

บทนำ

สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทำหน้าที่ระดมเงินออม ให้อยู่แก่ผู้ที่ต้องการนำเงินไปเพื่อการบริโภคและการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ ด้านเสถียรภาพและความมั่นคงของธนาคารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อระบบธุรกิจของประเทศ จึงได้รับการสอดส่องดูแลจากทางราชการคือ ธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลังมากเป็นพิเศษ โดยมีข้อบังคับหลักที่สำคัญคือการให้ธนาคารดำรงเงินกองทุนสำรองไว้อย่างน้อย 8% ของสินทรัพย์เสี่ยง นอกจากนี้ ปัจจุบันยังได้มีข้อกำหนดในด้านความเสี่ยงและเงินกันสำรองมากขึ้น และเข้มงวดขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำกฎของ Basel มาบังคับใช้กับธนาคาร จึงมีผลทำให้การประกอบการของธนาคารพาณิชย์ไทยมีความยากลำบากมากขึ้นเนื่องจากต้องปรับตัวให้สามารถปฏิบัติตามกฎข้อบังคับใหม่ๆ สำหรับการปรับตัวในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ ธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่สามารถปรับปรุงตัวเองได้สำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการบูรณะสภาพทางด้านการเงิน ทำให้มีความแข็งแกร่งทางการเงินในระดับสูง ทั้งในแง่ผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ไทยโดยรวมก็จัดว่าดีขึ้นเช่นกัน แต่เมื่อมองไปในอนาคต ธนาคารพาณิชย์ไทยจะได้รับผลกระทบจากการเปิดตลาดการค้าเสรี สืบเนื่องจากการที่ประเทศไทยทำสนธิสัญญา เปิดการค้าเสรีแบบทวิภาคี FTA (Free Trade Agreement) มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจหลายประเภท ได้แก่ ธุรกิจ SME ธุรกิจการค้าและยังครอบคลุมถึงธุรกิจธนาคารด้วย (ชาติศิริ โสภณพานิช, 2557)

การจำแนกกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถจำแนกตามรายได้ ดังนี้ กลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ร้อยละ 21.0 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ร้อยละ 15.0 กลุ่มลูกค้าบุคคล ร้อยละ 57.0 และกลุ่มบริษัทในเครือ ร้อยละ 5.0 ก่อนปี พ.ศ. 2557 ลูกค้าสินเชื่อส่วนใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ไทย คือกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ (ยอดขายเกิน 500 ล้านบาทต่อปีขึ้นไป) ซึ่งสร้างรายได้(ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม) ไม่ดีนัก ในขณะที่สินเชื่อ SMEs ที่ธนาคารยังไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเต็มที่ กลับสร้างรายได้ได้ดีกว่าและเป็นหนี้ที่มีปัญหาน้อย เนื่องจากสามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมได้สูงกว่า เป็นตลาดที่มีศักยภาพ และโอกาสในการเติบโตสูงต่อเนื่อง โดย ณ ขณะนั้น ธนาคารมีส่วนแบ่งการตลาดในตลาดธุรกิจ SMEs เพียงร้อยละ 7.0 - 8.0 ของยอดหนี้รวมตลาด SMEs ทั้งระบบ

ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสามารถเกิดกับองค์กรทุกองค์กรได้เสมอ แต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งการประเมินความเสี่ยงขององค์กรทุกประเภท โดยภาครัฐและเอกชนทุกองค์กรจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน เช่น เพื่อคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างผลกำไร เพื่อให้การพิจารณาสินเชื่อต่างๆ เกิดปัญหาเรื่องหนี้เสียน้อยที่สุด และเพื่อให้การบริการประชาชน เป็นต้น ไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นไรก็ตาม การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ จะต้องประสบกับความเสี่ยง (Risk) อยู่เสมอ ซึ่งอาจปรากฏในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น นโยบายการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การเมือง ความเสี่ยงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคหรือความสูญเสียโอกาสซึ่งจะทำให้องค์กรไม่บรรลุ



วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ประเด็นสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับความเสี่ยง คือความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของผลลัพธ์ที่ออกมา (วิฑูรย์ สมโต, 2551)

The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) เป็นหน่วยงานที่ได้เผยแพร่วิธีการและกรอบแนวคิดของการควบคุมภายในขององค์กร (Internal Control Framework) อย่างเป็นทางการเมื่อช่วงต้นทศวรรษของ ปี ค.ศ. 1990 จนกระทั่งเป็นที่รู้จักและมีความนิยมอย่างแพร่หลาย หลังจากทีวิธีการและดำเนินการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเรื่องที่ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็น และธนาคารพาณิชย์ไทยจะต้องมีวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงที่ดี แต่การจัดการความเสี่ยงนั้น ก็ประสบกับปัญหาเดียวกับการเริ่มทำการควบคุมภายในในช่วงแรก ๆ เพราะการจัดการความเสี่ยงนั้น ยังไม่สามารถที่จะกำหนดค่านิยามได้อย่างชัดเจน องค์กรของการประกันภัยก็มีการกำหนดค่านิยามของการจัดการความเสี่ยงไว้แบบหนึ่ง แต่องค์กรที่ให้บริการสินเชื่อก็กำหนดค่านิยามและวิธีการของการจัดการความเสี่ยงไว้อีกแบบหนึ่งอย่างแตกต่างกันจนทำให้หน่วยงานหลายหน่วยงานไม่ว่า จะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต่างก็พยายามที่จะกำหนด ค่านิยาม และความหมายของการจัดการความเสี่ยงตลอดจนพยายามคิดถึงโครงสร้างของการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านั้น หลังจากการพยายามหาข้อสรุปถึงค่านิยาม ความหมาย วิธีการในการจัดการความเสี่ยง และ การจัดทำโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยงมานาน COSO จึงพยายามที่จะกำหนด ค่านิยามและรูปแบบต่างๆ ในการจัดการกับความเสี่ยง โดยได้กำหนดออกมาเป็น COSO-ERM (COSO Enterprise Risk Management) ซึ่ง COSO ได้กำหนดโครงสร้างและความหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และนำเสนอต่อสาธารณะในปลายปี ค.ศ. 2004 โดยให้บริษัทในทุกขนาด ไม่ว่าจะ เป็น บริษัทขนาดใหญ่ หรือบริษัท SMEs สามารถนำเอาแนวทางในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง ไปใช้ได้ COSO Internal Control Framework เป็นกระบวนการที่ออกแบบให้กรรมการบริหาร ผู้บริหาร บุคลากรต่าง ๆ ของหน่วยงานต้องมีความรับผิดชอบและพยายามที่จะให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2. มีการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ และ 3. การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ COSO Internal Control Framework จะมีลักษณะที่เชื่อมโยงต่อ COSO Enterprise Risk management ดังนั้นการเข้าใจใน COSO Internal Control Framework จึงเป็นการช่วยให้เข้าใจใน COSO ERM มากขึ้น (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2555)

การที่องค์กรต่าง ๆ นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ จะช่วยเป็นหลักประกันในการดำเนินการต่างๆ ว่าจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นทิศทางการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาวิถีทางลดหรือป้องกันความเสียหายอันที่ก่อขึ้น ในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะการที่ได้มีการตระเตรียมการและตั้งมือรับเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ไว้ล่วงหน้า



ในขณะที่องค์กรอื่นไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมา โดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การที่กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยในการบริหารงาน จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการป้องกันโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย (ธร สุนทรายุทธ, 2554)

และอีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญคือ แนวทางหรือกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ นับตั้งแต่การกำหนด กลยุทธ์กำหนดแนวนโยบายสินเชื่อ อำนวยการอนุมัติสินเชื่อ ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ การประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตสินเชื่อ ตลอดจนการควบคุมและติดตามกรณีลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ ซึ่งบุคลากรยังไม่คุ้นเคยและขาดความชำนาญในกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการพิจารณาสินเชื่ออาจมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงจากการไม่ได้รับชำระคืนเงินต้นที่ลูกค้ากู้ยืมหรือได้รับชำระหนี้ล่าช้า

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลการบริการความเสี่ยงแบบ COSO-ERM : กรณีศึกษา กระบวนการพิจารณาสินเชื่อสำนักงานธุรกิจขนาดย่อมของธนาคารพาณิชย์ไทย ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการประเมินความเสี่ยง การเพิ่มขีดความสามารถในการพิจารณาสินเชื่อ SMEs รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพของสินเชื่อขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ทำการวิจัยด้านการประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM กรณีศึกษากระบวนการพิจารณาสินเชื่อ สำนักงานธุรกิจขนาดย่อมของธนาคารพาณิชย์ไทย

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สายธุรกิจพิเศษขนาดใหญ่ ธุรกิจพิเศษ กำกับและพัฒนาสินเชื่อ SME ลูกค้ายุทธกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ระดับบริหารหรือผู้จัดการ จำนวน 50 คน และระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 200 คน (ณ วันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2558 ของธนาคารพาณิชย์ไทย) รวมทั้งสิ้นจำนวน 250 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยในส่วนนี้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการค้นคว้าและรวบรวมจากหนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าและดัดแปลง



จากหนังสือ เอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ โดยแบบสอบถามชุดนี้ได้จัดแบ่งเนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ตอน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับทางการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อม ตามแนว COSO-ERM ของทั้ง 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการตอบสนองกับความเสี่ยง ด้านกิจกรรมเพื่อการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสารและด้านการติดตามผล

ผลการวิจัย

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล พบผลการวิจัยดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายใน

ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ในภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า มีการจัดทำคู่มือจรรยาบรรณ เพื่อกำหนดแนวทางเป็นรูปธรรมจรรยาบรรณพนักงานที่ชัดเจน ในเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความสำนึกในหน้าที่การให้บริการลูกค้า ตลอดจนข้อพึงปฏิบัติ

ความรู้และความสามารถของบุคลากร ภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายประเด็นพบว่า ฝ่ายฝึกอบรม มีแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในด้านต่างๆ ทั้งที่เป็นความรู้ในหน้าที่การงาน และความรู้ในเชิงธุรกิจอย่างเหมาะสม

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ในภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายประเด็นพบว่า คณะกรรมการบริหาร หรือ คณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอในธุรกิจ รวมทั้งทุ่มเทเวลากับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ปรัชญาและวิธีการบริหารงานของผู้บริหาร ในภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนควรเป็นลายลักษณ์อักษร

โครงสร้างองค์กร ในภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมสามารถช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้ดีมีประสิทธิภาพ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า มีการแบ่งหน้าที่และ



ขอบเขตของงานว่าเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใดได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานราบรื่น ไม่เกิดความสับสนหรือทำงานซ้ำซ้อน

นโยบายบุคลากร ในภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อบริษัท ขนาดย่อมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดผลตอบแทนเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุที่ว่าองค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายใน คือสิ่งที่ยุทธศาสตร์ต่างๆ สามารถควบคุมและดูแล และบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น ความสื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้และความสามารถของบุคลากร ปรัชญาและวิธีการบริหารงานของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และนโยบายบุคลากร รวมถึงการมีคู่มือจรรยาบรรณการปฏิบัติงาน ฝ่ายฝึกอบรม มีแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในด้านต่างๆ ทั้งที่เป็นความรู้ในหน้าที่การงาน และความรู้ในเชิงธุรกิจอย่างเหมาะสม คณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการตรวจสอบมีความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอในธุรกิจ รวมทั้งทุ่มเทเวลาแก่การทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้น การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดโครงสร้างขององค์กรและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเหมาะสมและช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร มีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตของงานว่าเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใด ชัดเจน เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานราบรื่น ไม่เกิดความสับสนหรือทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของCOSO-ERM

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการกำหนดระดับวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและการจัดกิจกรรม พบว่ามีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรไว้ชัดเจน และวัดผลได้เป็นลำดับที่ 1 ด้วยเหตุที่ว่าในการทำงานของทุกองค์กรจะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของCOSO-ERM ที่ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรไว้ชัดเจน และวัดผลได้ จะทำให้องค์กรลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการระบุความเสี่ยง

ภาพรวมระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์ประกอบที่ 3 ด้านการระบุความเสี่ยงระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจหรือไม่เป็นลำดับที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของCOSO-ERM ที่ว่าการการระบุความเสี่ยงผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากผู้บริหารแต่ละองค์กรต้องติดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่



รวดเร็ว โดยเฉพาะกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ โดยผู้บริหารต้องติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดหนี้เสียกับองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการประเมินความเสี่ยงในภาพรวม

ในภาพรวม ระดับการประเมินผล ขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการประเมินความเสี่ยงระดับมากที่สุด จำแนกเป็นรายประเด็น พบว่าผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงร่วมกันเป็นลำดับที่ 1 ด้วยเหตุนี้การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของ COSO-ERM

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการตอบสนองกับความเสี่ยง

ในภาพรวม ระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาประเด็นนี้พบว่า มีการประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยวิธีที่เหมาะสมและมีการจัดทำแผนและระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการการทำงานของหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 1 ด้วยเหตุที่ว่ามีการประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง โดยวิธีที่เหมาะสมและมีการจัดทำแผนและระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการการทำงานของหน่วยงานนั้นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของCOSO-ERM

องค์ประกอบที่ 6 ด้านกิจกรรมเพื่อการควบคุม

การอภิปรายผลระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมตามแนว COSO-ERM 3 ข้อนี้ นำเสนอรายละเอียดของประเด็นต่างๆ ในแต่ละข้อ ดังนี้

การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในภาพรวมระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า มีการกำหนดนโยบายด้านสินเชื่อ กลยุทธ์องค์กร และวัตถุประสงค์ เกณฑ์มาตรฐานการอำนวยการสินเชื่อ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นลำดับที่ 1

การควบคุมพื้นฐานด้านสินเชื่อ ในภาพรวมระดับมากที่สุด พิจารณารายประเด็นพบว่า การให้สินเชื่อ มีการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างเหมาะสม เป็นลำดับที่ 1

การควบคุมสนับสนุน ในภาพรวมระดับการประเมินมากที่สุด พบว่า การปฏิบัติการสอบทานสินเชื่อ โดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ได้ถูกกระทำอย่างสม่ำเสมอและการนำเสนอรายงานข้อมูลการสอบทานได้ถูกกระทำต่อเนื่องและทันเหตุการณ์เป็นลำดับที่ 1

กิจกรรมเพื่อการควบคุมประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน การควบคุมพื้นฐานด้านสินเชื่อ และการควบคุมสนับสนุนโดยในแต่ละรายละเอียดนั้นสอดคล้องกับกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของCOSO-ERM เป็นอย่างยิ่งด้วยเหตุที่ว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมรวมทั้งการอนุมัติสินเชื่อไปแล้วขององค์กรเกิดปัญหาหนี้เสียหรือสูญหรือหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และจะทำให้ภาคธุรกิจขนาดย่อมไม่สามารถดำรงอยู่ได้ถ้าไม่มีการสนับสนุนเงินทุนนั่นเอง

องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร

ในภาพรวม ประเด็นนี้พบว่าสารสนเทศและการสื่อสารในระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด พบว่า มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่าง



มีประสิทธิภาพเป็นลำดับที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของ COSO-ERM ด้วยเหตุที่ว่าสารสนเทศและการสื่อสารนั้นเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

องค์ประกอบที่ 8 ด้านการติดตามผล

ในภาพรวม ระดับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลระดับมากที่สุด พบว่าระดับการติดตามผล มีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานลงนามรับรองความถูกต้องของรายงานทางการเงิน และต้องรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เป็นลำดับที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนวของ COSO-ERM ด้วยเหตุที่ว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องมีความหน้าที่รับผิดชอบต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่สามารถปฏิเสธหรือไม่รับรู้ไม่ได้

โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวที่มีระดับการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ดี สูงสุด 3 อันดับแรก คือ

ตารางที่ 1 ระดับการบริหารความเสี่ยง

ระดับการบริหารความเสี่ยง	\bar{X}
1. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	4.93
2. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายใน ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	4.80
3. องค์ประกอบด้านการระบุความเสี่ยง	4.78

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในรายละเอียดในแต่ละหัวข้อการประเมิน พบว่า ยังมีจุดอ่อนในหลายประเด็น การประเมินที่ค่าคะแนนเฉลี่ยน้อย คือ มีค่าต่ำกว่า 4.50 หรือเท่ากับ 4.50 รายละเอียด ดังนี้

1. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นประจำทุกปี โดยมีการระบุชัดเจน ในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติงานที่ดี ที่ต้องมีการพัฒนา และควรปรับปรุงให้ดีขึ้นมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอด มีการกำหนดโควตาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นและสนใจในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างใกล้ชิดและมีการติดตามงานสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ที่ผ่านมากการเข้าถึงหรือรับคำปรึกษาจากผู้บริหารสำหรับพนักงานยังไม่เป็นรูปธรรมและไม่สะดวกรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ต้องทำผ่านระบบงานทางด้าน IT ลำดับสายการบังคับบัญชาหลายชั้น บางครั้งผู้บริหารจะได้รับมอบหมายงานพิเศษที่ไม่ใช่ของตนเองจึงอาจทำให้ไม่มีเวลามาให้คำปรึกษาพนักงานได้อย่างรวดเร็ว

3. มีการทดสอบพนักงานเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในหน้าที่การทำงาน ที่พนักงานรับผิดชอบว่ามีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ปัจจุบันมีการทดสอบเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ในระบบ Intranet ขององค์กร แต่ไม่ต่อเนื่องและ



ระบบโปรแกรมที่ทดสอบผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ Support ทำให้พนักงานดำเนินการทดสอบได้ คณะกรรมการบริหาร มีความรับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายด้านสินเชื่อ

4. หลักการ ปรัชญาและวิธีการบริหารความเสี่ยง เป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 แต่ในความเป็นจริง ในปัจจุบันคณะกรรมการบริหารมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายสินเชื่อ หลักการ ปรัชญาและวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการเพียงลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร และจ้างพนักงานในองค์กรอื่นๆ เข้ามาเป็นผู้กำหนดทำให้ไม่สะท้อนปัญหาที่แท้จริง

5. ผู้บริหารมีการศึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่มาจากองค์กรอื่น ๆ การประเมินผลงานเป็นรายไตรมาส จึงทำให้ผู้บริหารลดการปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการเพียงการแข่งขันกันเท่านั้นเพื่อให้ตนเองมีผลงานที่ตรงเป้าหมายโดยการดึงพรรคพวกตัวเองมาเป็นกำลังให้สามารถสร้างผลงานได้นั้นเอง

6. มีการจัดทำ Job Description และ Job Specification ครอบคลุมทุกตำแหน่งงานของพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41

7. มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารหรือชี้แจงให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจมีค่าเฉลี่ย 4.43 ปัจจุบันธนาคารดำเนินการเหมือนระบบการจัดจ้างองค์กรอื่น ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารหรือชี้แจงให้พนักงานได้ทราบหรือเข้าใจ

8. พนักงานสามารถปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ และทักษะ อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.43 แต่ในความเป็นจริง ในปัจจุบันแต่ละสายงานยังมีจำนวนพนักงานที่ไม่เหมาะสม บางหน่วยงานมีจำนวนพนักงานมากเกินไป เช่น หน่วยงานผลิตภัณฑ์ ในขณะที่บางหน่วยงานไม่เพียงพอ เช่น หน่วยงานด้านสินเชื่อที่มีจำนวนพนักงานงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งถ้าผู้บริหารองค์กรไม่พยายามเก็บรักษาไว้จะทำให้เกิดสมองไหลไปองค์กรอื่นๆ องค์กรนี้จึงเหมือนเพียงเป็นที่ฝึกประสบการณ์นั่นเอง

9. มีนโยบายและกระบวนการด้านบุคลากร สนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อการใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.43 ปัจจุบันธนาคารกำหนดให้มีการอบรมของพนักงานประจำปีไม่ต่ำกว่า 2 คอร์ส เมื่อมีพนักงานมีปริมาณงานมากก็จะได้อบรม

10. มีการเผยแพร่และชี้แจงเป้าหมายการดำเนินการขององค์กรให้พนักงานทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 4.43 ในปัจจุบันมีการบันทึกรายละเอียดการเป้าหมายการดำเนินการขององค์กรให้พนักงานทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันในระบบ Intranet องค์กร ซึ่งพนักงานต้องศึกษาด้วยตนเองทำให้พนักงานบางครั้งไม่ได้ศึกษา เนื่องจากบางท่านมี Mail ติดตามงานทำให้ข้อมูลปะปนกันจึงทำให้พนักงานหลายคนไม่ศึกษาข้อมูล

สรุปผลการวิจัยทั้ง 8 องค์กรประกอบนี้ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาวเคราะห์ ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ สำนักงานธุรกิจขนาดย่อมของ



ธนาคารพาณิชย์ไทย โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามตามประชากรที่ศึกษา กระบวนการพิจารณาสินเชื่อและการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO-ERM และหลักการบริหารขั้นพื้นฐานของ Henri Fayol ได้วางหลักการไว้เมื่อเกือบ 80 ปีก่อน หลักการเหล่านั้นจำนวนหนึ่งยังคงเหมาะสมและใช้ได้จนทุกวันนี้ ว่าการบริหารเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐาน (Fayol, Henri. 1923) ประกอบด้วย บุคคล เงินหรืองบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์และวิธีปฏิบัติงาน และแนวคิดของ Taylor ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้รู้จักและสัมผัสปัญหาในการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจเจตนาคติของพนักงาน รวมทั้งมีโอกาสพัฒนาคุณภาพของการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้นั่นเอง (Taylor, Frederick W. 2002)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในภาพรวมผลการประเมินประสิทธิภาพผลการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO-ERM กรณีศึกษา กระบวนการพิจารณาสินเชื่อ สำนักงานธุรกิจขนาดย่อม ของธนาคารพาณิชย์ไทย มีความสอดคล้องกับการประเมินประสิทธิภาพผลการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO-ERM ในส่วนกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ ในแต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพิจารณาสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การให้สินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมไม่ก่อให้เกิดหนี้สูญและการได้รับส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เกิดการกระจายอำนาจ เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของธุรกิจขนาดย่อม อันจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมากที่สุด บทบาทและภารกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย จึงเป็นบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ดังนั้นกระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ไทย จึงจำเป็นต้องมีกลไกการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการติดตามผล ตรวจสอบการอนุมัติสินเชื่อแต่ละราย ทั้งนี้หากธนาคาร มีกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมโดยยึดถือตามหลักการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO-ERM อย่างเคร่งครัดแล้ว ถือได้ว่าเป็นกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมในแบบมิติใหม่ที่จะทำให้ธุรกิจขนาดย่อมสามารถดำรงอยู่ร่วมกันได้ทั้งผู้ให้สินเชื่อและผู้ขอสินเชื่ออย่างแท้จริงต่อไป

ข้อค้นพบ จากการวิจัยและการอภิปรายผลแล้วมีข้อเสนอแนะที่ควรนำไปใช้ใน 5 ประเด็นคือ

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง/แก้ไข

ในการศึกษาการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อครั้งนี้ พบว่า มีจุดอ่อนที่สำคัญหลายหัวข้อในการประเมิน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหาร ควรมีบทบาทสำคัญในการสร้างกฎจริยธรรม ติดตามและ



กระตุ้นเตือนให้พนักงานปฏิบัติตามกฎจริยธรรมให้ถูกต้อง โดยจัดประชุม สื่อสาร ชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับกฎจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละครั้ง นอกเหนือจากที่พนักงานต้องศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากระบบ Intranet ขององค์กรเพียงลำพัง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ควรมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และได้รับทราบถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร เป็นประจำทุกปี ตลอดจนได้เรียนรู้วิธีการบริหารความเสี่ยงอย่างครอบคลุม โดยการจัดประชุม ฝึกอบรม สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบและนำไปปฏิบัติร่วมกัน

3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรจัดให้มีการทดสอบทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน หรือจัดให้มีการฝึกอบรม ในแต่ละตำแหน่งงานเป็นประจำทุกปี เช่น กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องลงทะเบียนเรียนหรือทดสอบความรู้ความสามารถ ในระบบ Intranet ขององค์กร ให้พนักงานได้ประเมินตนเอง โดยกำหนดเป็น KPI แต่ละบุคคล หรือ กำหนดว่าพนักงานทุกคนต้องผ่านการเรียนรู้ดังกล่าวจึงจะสามารถพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้

4. ฝ่ายตรวจสอบและกำกับ ควรวางแผนการสอบทานสินเชื่อในระยะเวลาที่กำหนด อย่างน้อยปีละครั้ง หรือมากกว่าหากมีสัญญาณเตือนภัยเกิดขึ้น โดยมีการสอบทานวิธีการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบคู่มือปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ ในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ การจัดทำประกันภัยทรัพย์สิน การทบทวนวงเงินสินเชื่อ การติดตามหนี้ที่เริ่มค้างชำระรวมถึงการโอนลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข โดยให้พนักงานจัดทำทะเบียนบันทึกการทำงานในแต่ละกระบวนการงาน (Checklist) เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งให้คำแนะนำและติดตามงานในภายหลังจากการสอบทานสินเชื่อแล้วเสร็จ ว่างานได้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือได้ดำเนินการแก้ไขในเวลาที่กำหนดหรือไม่

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ธนาคารต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาหน่วยงาน และมีการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต้องเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตน การจัดทำแผนพัฒนาจะต้องมาจากสถานการณ์ของผู้ขอสินเชื่ออย่างแท้จริง

2. ธนาคารจะต้องมีการกำกับ และติดตามประเมินผล นำผลการประเมินมาทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างแท้จริง

3. ธนาคารต้องมีการจัดลำดับความสำคัญแต่ละองค์ประกอบ และมีการดำเนินการทั้งเชิงรับและเชิงรุกอย่างรวดเร็ว

4. ธนาคารต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่ออย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น ติดตามเป็นรายไตรมาส เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

การประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง แบบ COSO-ERM กรณีศึกษากระบวนการพิจารณาสินเชื่อ แม้ว่าในภาพรวมจะอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ก็ยังต้องมีการประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น รวมถึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มขึ้น ได้แก่ มีการ



เผยแพร่และชี้แจงเป้าหมายการดำเนินการขององค์กรให้พนักงานทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน และในกรณีเกิดการผัดขันธ์ขึ้น มีวิธีการหรือเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถรับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็ว ทันการณ์หรือไม่ ดังนั้นธนาคารต้องจัดทำการเผยแพร่และชี้แจงเป้าหมายการดำเนินการขององค์กรให้พนักงานทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันโดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและการสื่อสารให้ทราบอย่างละเอียด มีการติดตามและควบคุมการติดตาม กรณีเกิดการผัดขันธ์ขึ้น โดยนำวิธีการและเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถรับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็วและทันการณ์ ได้แก่ ระบบการเตือนเวลาที่เกิดการผัดขันธ์ การจัดการเรื่องการจัดส่งเอกสารใบแจ้งยอดการชำระหนี้ และการสอบถามและติดตามลูกหนี้แต่ละรายอย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

1. ธนาคารควรเพิ่มหน่วยงานในการบริหารจัดการกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อมกระจายในแต่ละภูมิภาคขององค์กร
2. สำหรับนักวิจัยท่านอื่นๆ สามารถวิจัยในบริบทอื่นๆ นอกเหนือจากการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงนี้ และการวิจัยควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างและประชากรที่หลากหลายและครอบคลุม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของธนาคารพาณิชย์ไทยในการศึกษา และศึกษาเฉพาะกระบวนการพิจารณาสินเชื่อสำนักงานธุรกิจขนาดย่อม ในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM เท่านั้น สำหรับการศึกษาค้นคว้าต่อไปควรทำการศึกษาดังนี้

1. ควรวิจัยศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM กรณีศึกษาสถาบันการเงินที่อนุมัติสินเชื่อธุรกิจขนาดย่อมในประเทศไทย และนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานสถาบันการเงินจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ควรวิจัยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่ได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้
3. ควรวิจัยศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์จากการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงแบบ COSO-ERM ศึกษากระบวนการพิจารณาสินเชื่อสำนักงานธุรกิจขนาดย่อมเท่านั้น

บรรณานุกรม

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2555). “ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์กลุ่มอาหารและเครื่องดื่มในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ. ปีที่ 2 ฉบับที่ 4.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ชาติศิริ โสภณพนิช. (2557). (ออนไลน์). “ข่าวสารธนาคารกรุงเทพ”. วารสารสนเทศ. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbank.com>
- ธร สุนทรายุทธ. (2554). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบาง เฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชญานันท์ อัครพงศ์โสภณนิช. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิฑูรย์ สมโต. (2551). การบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Charles T. Z. (1998). **Financial Accounting**. New Jersey: Prentice-Hall.

Eugene F. Brigham and Joel F. Houston. (2001). **Fundamentals of Financial of Financial Management**. New York: The Dryden Press. Harrison, Walter T., & Horngren.

Fayol, Henri. (1923). **Industrial and General Administration** . New Jersey : Clifton.

Taylor, Frederick W. (2002). **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper.