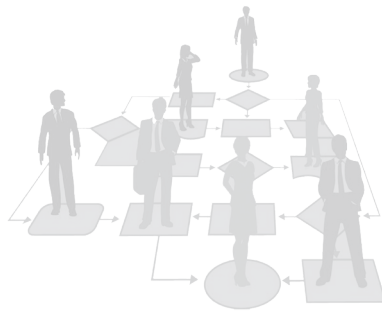




บทที่

3

ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ในการเคหะแห่งชาติ

Effectiveness in Risk Management
of the National Housing Authority

อนุเทพ ศรีชวาลา และ บัณฑิต พิริยาสัยสันติ
Anuthep Srichawala and Bundith Piriyasaisunti



ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ในการเคหะแห่งชาติ Effectiveness in Risk Management of the National Housing Authority

อนุเทพ ศรีชวลา¹ และ บัณฑิต พิริยาสัยสันติ²
Anuthep Srichawala and Bundith Piriyasaisunti

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ การป้องกันความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การสื่อสารความเสี่ยง และการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง (2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ การวางกลยุทธ์องค์กร การดำเนินงานขององค์กร ความสามารถในการบริหารของผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพิจารณาผลการดำเนินงานองค์กร (3) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ โดยมีขอบเขตการวิจัยด้านพื้นที่ที่ทำการศึกษาในการเคหะแห่งชาติ และมีประชากรศึกษาซึ่งเป็นพนักงานทุกระดับของการเคหะ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตศาลายา [anuthep.srichawala@gmail.com] 0963693944

² อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (Gen., Ph.D.)

แห่งชาติ จำนวน 2,594 คน

วิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และแนวการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสังเคราะห์ข้อมูลสนับสนุน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติ Canonical Correlation ในการทดสอบสมมุติฐาน และใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นแนวทางการสร้างตัวแบบสุดท้าย

ผลการทดสอบสมมุติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Canonical พบว่า การบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติเฉพาะด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติเฉพาะด้านการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยยะสำคัญ จากผลการศึกษาเบื้องต้นนำไปสู่การสร้างตัวแบบการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และแนวทางในการกระตุ้นบทบาทการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติสามารถบรรลุการดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารการเคหะแห่งชาติได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยง การเคหะแห่งชาติ

Abstract

The objectives of this research were: 1) to analyze the risk management of the National Housing Authority comprising of eight aspects i.e. risk prevention, objective determination, risk analysis, risk assessment, risk management activities, risk control, risk communication and risk monitoring ; 2) to analyze the effectiveness of the National Housing Authority comprising of five aspects i.e. organization strategic planning, organization operation, management capability of the leader, human resource management, and organizational performance inquiry; 3) to investigate the correlation between the risk management of the National Housing Authority and the effectiveness of the National Housing Authority. The population of this study were 2,594 employees from all levels of the National housing Authority. For this research, the



analysis of data for quantitative research was used as the core study and synthetic data analysis under qualitative research was the supporter. As for the quantitative data analysis, the Canonical Correlation was used for the statistical analysis on hypothetical testing and Path analysis was used as the research model.

The results of the hypothetical testing through Canonical Correlation Coefficient revealed that the objective determination of risk management of the National Housing Authority was related to the organizational operation for effectiveness in risk management of National Housing authority at statistical significance.

In addition, the results of the research contributed to determine the new model of risk management of the National Housing authority through Path Analysis that created the new knowledge and an approach to stimulate the risk management at the National Housing Authority, especially in terms of organizational operation. It could be explained that it was necessary to impose good and explicit objectives for the organizational operation to achieve continuous and sustainable management at the National Housing Authority.

Key words : Effectiveness ; Risk Management ; National Housing Authority

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง : ความนำ

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554) ประเทศไทยได้ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ขณะเดียวกัน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านมนุษย์ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และความอยู่ดีมีสุขของคนไทยทุกคน โดยในมิติของการอยู่ดีมีสุขของคนไทยนั้น จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของระบบอสังหาริมทรัพย์ และสภาพภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งธนาคารโลกได้ทำการประเมินว่า เศรษฐกิจทั่วโลกในปี ค.ศ. 2007 – 2011 ประเทศที่มีรายได้สูงทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจประมาณ

ร้อยละ 3.2 ในขณะที่ประเทศที่กำลังพัฒนาจะมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 6 และประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและเอเชียตะวันออก จะมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจประมาณ ร้อยละ 8.1 (Arnold H. J. and Feldman D. C., 1986 : 15-27) ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย และเมื่อพิจารณาทางด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยภาพรวมในปี พ.ศ.2554 ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีปัจจัยหนุนจากอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มปรับลดลงในครึ่งปีหลังที่อัตราเงินเฟ้อไม่ปรับขึ้น ราคาน้ำมันมีแนวโน้มลดลงจากการยกเลิกการเก็บเงินเข้ากองทุนน้ำมัน ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น ขณะที่การเมืองหลังการเลือกตั้งใหม่แล้วจะราบรื่นมากขึ้น ดังนั้น การประเมินของธนาคารโลก จึงมีแนวโน้มตรงกับความเป็นจริง

หากมองย้อนไปในอดีต เมื่อประมาณปี พ.ศ.2540 หลังประเทศไทยประสบภาวะปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ซึ่งทำให้ธุรกิจต่างๆ ประสบภาวะขาดทุน และเลิกล้มกิจการไปเป็นจำนวนมาก รวมถึงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน โดยผู้ประกอบการรับภาระอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงขึ้นจากความผันผวนของค่าเงินบาท ประชาชนมีความสามารถในการซื้อน้อยลง ผู้ประกอบการต้องประสบภาวะขาดทุนอย่างรุนแรงบางรายถึงขั้นล้มละลาย และ ปี พ.ศ.2544–2545 เศรษฐกิจไทยยังคงทรุดตัวลงตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก หลังเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมที่สหรัฐอเมริกา เมื่อ 11 กันยายน พ.ศ.2544 ทำให้ความต้องการสินเชื่อของประชาชนไม่เพิ่มขึ้นเท่าที่ควร ปี พ.ศ.2546 รัฐบาลมีมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่องทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตอย่างชัดเจนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลดลงมาอยู่ในระดับต่ำ ประชาชนมีการใช้จ่ายมากขึ้น มีความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น ปี พ.ศ.2547 ประเทศไทยมีการก่อสร้างที่อยู่อาศัย มีการเติบโตประมาณร้อยละ 10 และความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชนยังคงเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังถือได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการลงทุนของผู้ประกอบการ (Cameron K. S., 1981 : 40-49)

มาจนถึงปัจจุบัน เมื่อพิจารณาในเชิงลึก การเติบโตของอสังหาริมทรัพย์จะอิงกับการเติบโตของภาวะเศรษฐกิจในประเทศ ทำให้เชื่อว่าภาพรวมของอสังหาริมทรัพย์ในปี พ.ศ.2554 จะมีอัตราการเติบโตมากกว่าปี พ.ศ.2553 โดยมีอัตราการเติบโตตาม GDP ที่ประเมินว่าเศรษฐกิจจะขยายตัว ร้อยละ 4.5 ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายจำเป็นต้องปรับตัว ปรับแผนรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (East Coast, 2010 : 2) และกำลังซื้อ



ที่ปรับตามภาวะเศรษฐกิจ ส่งผลให้ผู้ประกอบการหลายรายใช้ความได้เปรียบในฐานะที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ปรับแผนจากการเน้นสินค้าระดับบนในตลาดบ้านราคาแพง ลงมาเปิดโครงการแข่งขันกับผู้ประกอบการที่จับตลาดในระดับกลาง ซึ่งนำเสนอผ่านการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันออกไป นอกจากนั้นศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้สรุปและวิเคราะห์สถานการณ์อสังหาริมทรัพย์ ว่าในเดือนกันยายน 2554 จะมีการประกาศมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ภาคที่อยู่อาศัยออกมา หลังจากที่ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยและผู้บริโภคที่จะซื้อบ้านต่างรอคอยความชัดเจนมานานภายหลังผ่านพ้นการเลือกตั้ง มาตรการนี้กำหนดเงื่อนไขไว้มาก ทั้งในส่วนของผู้ซื้อและตัวบ้าน เพื่อการรับสิทธิประโยชน์จากการหักลดหย่อนภาษี กล่าวคือ เงื่อนไขด้านผู้ซื้อต้องเป็นผู้ซื้อบ้านหลังแรก ไม่เคยมีชื่อเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยมาก่อน เงื่อนไขด้านตัวบ้าน ต้องเป็นบ้านใหม่เท่านั้น ไม่รวมบ้านมือสองหรือบ้านสร้างดัดแปลง ดังนั้น บ้านที่เข้าข่ายมีคุณลักษณะ คือเป็นบ้านจัดสรรหรือคอนโดมิเนียม ทั้งที่สร้างเสร็จแล้วหรือกำลังจะสร้างเสร็จ และพร้อมโอนได้ภายในสิ้นปีหน้า นอกจากนี้ ราคาบ้านต้องไม่เกินกว่า 5 ล้านบาท โดยเงื่อนไขด้านระยะเวลา ต้องมีการซื้อและโอนตั้งแต่ปัจจุบันไปจนถึงสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2555 หรือประมาณ 15 เดือน และเมื่อซื้อแล้วต้องมีชื่อเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในบ้านนั้นต่อไปไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งสิทธิประโยชน์ที่ผู้ซื้อบ้านหลังแรกจะได้ คือ ผู้ซื้อสามารถนำจำนวนเงินร้อยละ 10 ของราคาบ้านไปหักลดหย่อนก่อนการคำนวณภาษีเงินได้ประจำปี ติดต่อกันเป็นเวลา 5 ปี จำนวนเงินที่นำไปหักลดหย่อนให้ปีละเท่ากัน รวม 5 ปี ไม่เกินร้อยละ 10 ดังกล่าว โดยหากซื้อบ้านในปี 2554 สามารถขอหักลดหย่อนสำหรับปีภาษี 2554-2558 หรือจะหักลดหย่อนในปีภาษี 2555-2559 ก็ได้ (Elmuti D., 2002 : 6-24)

ผู้ที่ซื้อบ้านราคา 5 ล้านบาทได้นั้น ควรมีรายได้ต่อเดือนประมาณ 100,000 บาท (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์แนะนำให้ผู้บริโภคซื้อบ้านที่มีมูลค่าไม่เกิน 50 เท่าของรายได้ต่อเดือน) และผู้ที่ซื้อบ้านราคาใกล้เคียง 5 ล้านบาทไม่น่าจะเป็นผู้ซื้อบ้านหลังแรก แต่น่าจะเป็นผู้ที่เคยซื้อบ้านราคาถูกกว่านั้นมาก่อนแล้ว เพราะคนซื้อบ้านหลังแรกในชีวิตน่าจะซื้อบ้านในราคาระหว่าง 1-3 ล้านบาท และน่าจะเป็นกลุ่มคนที่มีรายได้เดือนละประมาณ 20,000-50,000 บาท หรือประมาณปีละ 240,000-600,000 บาท ซึ่งเมื่อหักลดหย่อนรายการต่างๆ ที่กรมสรรพากรอนุญาตแล้วน่าจะ

มีรายได้ ไม่เกิน 500,000 บาท ต่อปี ซึ่งมีฐานภาษีร้อยละ 10 ซึ่งแนวทางดังกล่าว ภาครัฐหากจะพิจารณากันให้ดีจะเห็นว่า ภาวะของตลาดที่อยู่อาศัยปัจจุบันไม่ถึงอยู่ในสภาพตกต่ำ เพียงแต่มีการชะลอความเติบโตเมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2553 ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องให้ยาแรง และไม่ควรมุ่งเน้นการกระตุ้นตลาดที่อยู่อาศัยมากเกินไป เพราะผลจากมาตรการดังกล่าวอาจไม่ได้ช่วยให้ตลาดที่อยู่อาศัยคึกคักขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ตรงกันข้ามอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุนของผู้ประกอบการควบคู่กันไปด้วย

จากความเป็นมาของปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า ทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะมีนโยบายในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศผ่านทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มาโดยตลอด ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงในเชิงเศรษฐกิจระดับมหภาคของประเทศ และเพื่อลดความเสี่ยงของผู้ประกอบการโครงการต่างๆ ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่สำคัญอื่นๆ อีก เช่น สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ ศักยภาพผู้ซื้อศักยภาพของผู้ถือหุ้น ศักยภาพของผู้ขายปัจจัยการผลิต และศักยภาพของคู่แข่งในตลาด ที่ถือเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องได้รับการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงทั้งสิ้น จึงเป็นที่มาของการใช้คุณภาพเพื่อการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัย เนื่องจากสามารถสร้างความแตกต่างโดยการรักษาระดับคุณภาพบ้านจัดสรรของการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง การเสนอคุณภาพบ้านจัดสรรที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะทราบข้อมูลของคุณภาพบ้านจัดสรร จากประสบการณ์ในอดีต การพูดปากต่อปาก การโฆษณาของธุรกิจบ้านจัดสรร ลูกค้าจะพึงพอใจถ้าได้รับในสิ่งที่ต้องการ (What) เมื่อมีความต้องการ (When) ในที่ที่ต้องการ (Where) และในลักษณะที่ต้องการ (How) ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่สามารถนำเสนอโครงการบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพจะมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากลูกค้าและสังคม (Erik W. Larson and Clifford F. Gray., 2010 : 5-14)

นอกจากนั้น ในอีกมุมหนึ่งของการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากปัญหาการร้องเรียนของประชาชนผ่านสำนักงานคณะกรรมการการคุ้มครองผู้บริโภค ในเรื่องการไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำสัญญาซื้อขายบ้านพร้อมที่ดินในโครงการบ้านจัดสรรและอาคารชุด ผู้ประกอบการไม่ดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามสัญญาการหลีกเลี่ยงภาษีโดยการแยกสัญญาขายที่ดินออกจากสัญญาว่าจ้างการก่อสร้าง



อาคาร รวมถึงความไม่รับผิดชอบของผู้ประกอบการหลังการขาย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็น ตัวชี้วัดโครงการ และผู้ประกอบการ แม้ว่ารัฐบาลจะมีการควบคุมทุกขั้นตอนให้อยู่ ภายใต้กรอบกฎหมาย กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ของรัฐบาลอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เป็น ไปตามการบริหารความเสี่ยงแล้วก็ตาม แต่การที่ไม่มีระบบรับรองคุณภาพมาตรฐาน การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย จึงกลายเป็นช่องว่างให้เกิดปัญหา และ นำมาซึ่งความไม่น่าเชื่อถือให้กับประชาชน ด้วยเหตุนี้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในฐานะ ที่เป็นองค์กรธุรกิจที่มีภารกิจสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านที่อยู่อาศัยให้กับ ประชาชน และมีอิทธิพลอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จากการ มีเป็นบทบาทดังกล่าวธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จึงถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ให้มีการพัฒนาโครงการที่ดีขึ้น

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต้องให้ความสำคัญกับประเด็นของการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก ซึ่งในการบริหารความ เสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความ เสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความ สำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและ ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและ ควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหา หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, 2554 : 1) สอดคล้องกับมติคณะ รัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ที่เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (กพร.) นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยเกณฑ์พัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจ เกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้าน ธรรมชาติ ภาวะการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee

of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ถือเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นการบริหารจัดการ และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับองค์กร เพื่อลดความเสี่ยง โดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ธุรกิจเกิดความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งแนวทาง หรือเป็นอีกหนึ่งกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่ผลที่เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่มั่นคง

จากความเป็นมาและความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยอาศัยพื้นฐานทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO พบว่า มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง ไม่เที่ยงแท้และไม่แน่นอน แม้แต่ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น ผู้เขียนจึงทำการศึกษาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอสังหาริมทรัพย์ไทย และในการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะหมายรวมถึงการป้องกันความเสี่ยงในระบบเศรษฐกิจรวมของประเทศด้วยเช่นกัน ซึ่งผลจากการวิจัยจะช่วยลดความเสี่ยงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจได้ตามมา (นพพร เรืองสกุล, 2551 : 45-60)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ การป้องกันความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การสื่อสารความเสี่ยง และการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง



2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ การวางกลยุทธ์องค์การ การดำเนินงานขององค์การ ความสามารถในการบริหารของผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์การ
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ

บทที่ 3

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารความเสี่ยง

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้เขียนเลือกตัวแปรของการบริหารความเสี่ยงในลักษณะกระบวนการจัดการการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยทำการเลือกศึกษา 8 ตัวแปร ได้แก่ การป้องกันความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง และการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การป้องกันความเสี่ยง (Risk protection) หมายถึง การจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร (Larson, 1900 : 1-3)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายซึ่งจะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อจะได้กำหนดมาตรการที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ดังนี้ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์เป็นเป้าหมายระดับสูงซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analyze) ผู้บริหารและคณะกรรมการจะวิเคราะห์ความเสี่ยงและระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หากเหตุการณ์เหล่านั้น

เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบที่เป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบหรือเป็นอุปสรรคคือความเสี่ยง ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องประเมินและตอบสนองเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกคือโอกาส ซึ่งฝ่ายบริหารจะนำโอกาสนั้นไปพิจารณาในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในการระบุเหตุการณ์ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ที่อาจก่อให้เกิดทั้งความเสี่ยงและโอกาส โดยจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งองค์กร (Knight, 1921 : 12)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Estimation) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณา ถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่โอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน องค์กรควรพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งในรายเหตุการณ์หรือตามประเภทของเหตุการณ์นั้น และตลอดทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงบนพื้นฐานของความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อองค์การสามารถจัดทำโดยทำการวิเคราะห์ลักษณะความเสี่ยง 3 ประการ คือ โอกาส ผลกระทบ และระยะเวลา (นพพร เรืองสกุล, 2551 : 79)

5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Activities) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเกิดโอกาสและผลกระทบ โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องที่ได้รับการบ่งชี้ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับ



ผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง ควรมีคุณสมบัติ คือ สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในปัจจุบัน สามารถควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 1992 : 10-14)

6. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงของระบบงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการตรวจสอบและเฝ้าระวังความเสี่ยงของระบบเป็นระยะ กำหนดบทบาทหน้าที่ของตัวบุคคล ที่จะไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ที่องค์กรยอมรับได้ การควบคุมจะมีส่วนช่วยให้การจัดการความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้ ระบบที่ควรจะถูกควบคุมได้แก่ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ความถูกต้องของกระบวนการปฏิบัติงาน การมอบอำนาจ และความแม่นยำของข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล (Hauben stock, Michael and John Gontero, 2001 : 2)

7. การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่สำคัญมากของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอน การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ (Tillinghast-Tower Perrin, 2001 : 11)

8. การติดตามประเมินผล และการรายงาน ผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานจะต้องร่วมปฏิบัติ หลังจากที่ได้มีการวางแผนแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งความเสี่ยงบางอย่างอาจเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายอย่างเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (Crouhy et al., 2001 : 6)

จากการทบทวนวรรณกรรมเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นทำให้มีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า กลยุทธ์ที่กำหนดในการบริหารความเสี่ยงได้ถูกดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้จริง และติดตามว่าความเสี่ยงนั้นลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ ประเด็นสำคัญสำหรับการติดตามกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Ownership) เพื่อการติดตามแผนการนั้นจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Larson, 1900 : 1-3)

ประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ

ประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติที่ทำให้เกิดปริมาณ และคุณภาพสูงสุด เพราะแต่ละกิจกรรมจะมีวัตถุประสงค์ ซึ่งการปฏิบัติที่จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ คือ การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ประสิทธิผลในมุ่งให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าหรือต้นทุน แต่ประสิทธิภาพจะใช้วัดอัตราส่วนระหว่างผลผลิตที่ได้กับปัจจัยนำเข้า ในอันที่จะก่อให้เกิดผลผลิตนั้นและมักจะเป็นในเรื่องของเศรษฐกิจ (วรินทร์ วิทยาวารภูมิ, 2550 : 5-6)

การเคหะแห่งชาติได้นำแนวคิด CSR มาใช้ในการบริหารองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย “พัฒนาที่อยู่อาศัย พัฒนาสังคมไทยที่ยั่งยืน” และมีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องแนวคิด GRC เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

การบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการองค์กรที่ดีนั้น ต้องเริ่มจาก ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นคนแรก ตลอดจนเป็นความรับผิดชอบหลักของคณะกรรมการบริหาร (Board of Director) ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงไม่ใส่ใจเท่าที่ควรจะเป็น คำว่า “Good Governance” ก็คงจะเกิดขึ้นไม่ได้อย่างแน่นอน การจะได้มาซึ่ง “Good Governance” ต้องมีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการ



บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ (Compliance Management) ควบคู่กันไป ดังนั้น เราจะเห็นว่า “Governance”, “Risk” และ “Compliance” มีความสัมพันธ์ และมีความเกี่ยวข้องกัน แนวคิด GRC นั้น ต้องการที่จะนำองค์ประกอบทั้ง 3 มาปฏิบัติร่วมกันในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม มีการ “share” ข้อมูลซึ่งกันและกัน มีการเปิดกว้างทางความคิดที่จะปรับปรุงองค์กรจากข้อมูลและแนวทางจากผู้บริหารของหลาย ๆ ฝ่าย (สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2555 : 1)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ มีคำถามการวิจัยว่า “การบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติมีผลต่อประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติหรือไม่ อย่างไร” จะเห็นได้ว่าตัวแปรที่เป็นสาเหตุทำให้การเคหะแห่งชาติสามารถดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การบริหารความเสี่ยง^{IV} ผู้เขียนจึงได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวแปรต้น และกำหนดให้ ประสิทธิภาพ^{DV} เป็นตัวแปรตาม

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้เขียนได้พิจารณาตัวแปรของการบริหารความเสี่ยงว่ามีกระบวนการในการจัดการหลายขั้นตอน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยเลือกศึกษาตัวแปรหลักในการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวแปร ดังนี้ การป้องกันความเสี่ยง^{IV 1} การกำหนดวัตถุประสงค์^{IV 2} การวิเคราะห์ความเสี่ยง^{IV 3} การประเมินความเสี่ยง^{IV 4} กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง^{IV 5} การควบคุมความเสี่ยง^{IV 6} การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง^{IV 7} และ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง^{IV 8} สำหรับการศึกษาประสิทธิผล^{DV} ผู้เขียนได้กำหนดให้เป็นตัวแปรตาม ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลได้มีพัฒนาการขึ้นอย่างมาก เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยหันมาให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคของวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และวิธีการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการคมนาคม และติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงมุ่งลดต้นทุนการผลิตเพิ่มปริมาณและคุณภาพสิ่งผลิต โดยใช้บุคลากร

บริหารควบคุมดูแลไม่มาก ตัวแปรหลักของประสิทธิผลประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้ การวางกลยุทธ์องค์การ^{DV 1} การดำเนินงานขององค์การ^{DV 2} ความสามารถในการบริหารของผู้นำ^{DV 3} การจัดการทรัพยากรมนุษย์^{DV 4} และการพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์การ^{DV 5}

ในฐานะการเคหะแห่งชาติเป็นองค์กรหลักในการพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริม ความมั่นคงในการอยู่อาศัยและการพัฒนาเมืองของประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการป้องกัน และตั้งรับ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้เขียนจึงสนใจ ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน รูปแบบของความเสี่ยง และแนวทางที่ดีที่สุดที่จะสามารถ ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการเคหะแห่งชาติ เพื่อเป็นพื้นฐาน ข้อมูลที่สำคัญให้การบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติอย่างมีระบบแบบแผน และสามารถใช้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จากวัตถุประสงค์ของการศึกษา และจากการศึกษาพัฒนาการแนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงและ แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ผู้ศึกษาจะขอนำเสนอถึงจุดมุ่งหมายของการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลว่า เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงคืออะไร และ สาเหตุของ ประสิทธิผล^{DV} อันเกิดจาก การบริหารความเสี่ยง^{IV} เป็นอย่างไร สามารถ สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้

ตัวแบบที่ 1 การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ

การบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ	ประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ
IV 1 การป้องกันความเสี่ยง	DV 1 การวางกลยุทธ์องค์การ
IV 2 การกำหนดวัตถุประสงค์	DV 2 การดำเนินงานขององค์การ
IV 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	DV 3 ความสามารถในการบริหารของผู้นำ
IV 4 การประเมินความเสี่ยง	DV 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์
IV 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	DV 5 การพิจารณาผลการดำเนินงานองค์กร
IV 6 การควบคุมความเสี่ยง	
IV 7 การสื่อสารความเสี่ยง	
IV 8 การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	



สมมติฐานการวิจัย

ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิดการจัดการยุทธศาสตร์ และจากกรอบแนวความคิดของการศึกษา จึงมีข้อสันนิษฐานว่า “การบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ” ซึ่งสามารถนำมาตั้งเป็นกรอบความสัมพันธ์และสามารถนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ได้ว่า “การบริหารความเสี่ยงในด้านการป้องกันความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การสื่อสารความเสี่ยงและการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติตั้งแต่การวางกลยุทธ์องค์การ การดำเนินงานขององค์การ ความสามารถในการบริหารของผู้นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพิจารณาผลการดำเนินงานองค์การ”

วิธีดำเนินการวิจัย

พื้นที่เป้าหมายของการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติในครั้งนี้ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงพื้นที่ศึกษาหรือพื้นที่เป้าหมาย คือ การเคหะแห่งชาติ เขตบางกะปิ จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำหรับประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชากรภายในสำนักงานใหญ่การเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย คณะผู้บริหารการเคหะแห่งชาติ ได้แก่ ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายตรวจสอบภายใน คณะผู้ตรวจการ รองผู้ว่าการ นายช่างใหญ่ และผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน ทั้งหมด 26 ฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 2,594 คน โดยการหอดแบบสอบถามที่สร้างจากตัวชี้วัดของกรอบแนวความคิดการศึกษาเป็นคำถามปลายปิด มีมาตรวัดของตัวชี้วัดแบบ Interval scale มีคะแนนของมาตรวัดคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยการคำนวณหาค่า IVC (Item Variable Congruence Index) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า $IVC = 0.848$ และหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าอัลฟา $V = 0.9808$ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ Canonical Correlation และ Path Analysis และศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างจากตัวดัชนีอันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของตัวแปรต่าง ๆ ในกรอบแนวคิดของเพื่อนำข้อมูลการสัมภาษณ์มาสนับสนุน

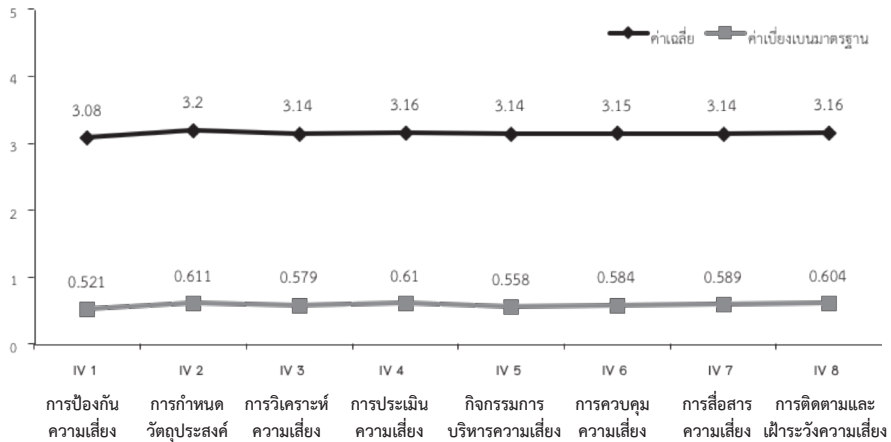
ข้อค้นพบของการวิจัยเชิงปริมาณรวมทั้งการสังเกตการณ์โดยผู้เขียนเข้าไปร่วมกับพื้นที่ และกลุ่มประชากรที่ศึกษา

ผลการวิจัย

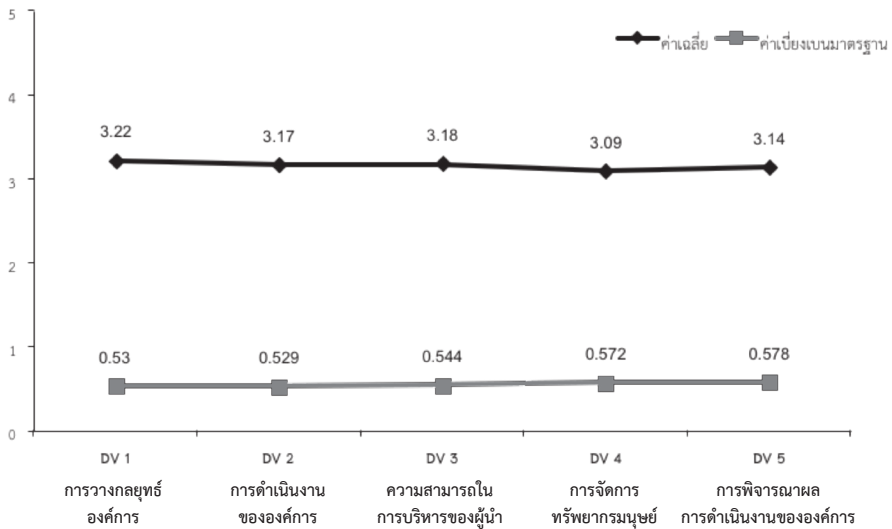
ผู้เขียนสรุปผลการวิจัยรวบยอดสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การศึกษา ได้ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวแปรต้นของการศึกษาครั้งนี้ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ 1 เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถสรุปผลการศึกษการบริหารความเสี่ยง ด้านการป้องกันความเสี่ยง^{IV 1} การกำหนดวัตถุประสงค์^{IV 2} การวิเคราะห์ความเสี่ยง^{IV 3} การประเมินความเสี่ยง^{IV 4} กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง^{IV 5} การควบคุมความเสี่ยง^{IV 6} การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง^{IV 7} และ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง^{IV 8} พบว่า มีการจัดการอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1

2. ประสิทธิภาพของการเคหะแห่งชาติ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งเป็นตัวแปรตามของการศึกษาครั้งนี้ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ 2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถสรุปผลประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ ในด้านการวางกลยุทธ์องค์กร^{DV 1} การดำเนินงานขององค์กร^{DV 2} ความสามารถในการบริหารของผู้นำ^{DV 3} การจัดการทรัพยากรมนุษย์^{DV 4} และการพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์กร^{DV 5} พบว่า ประสิทธิภาพของการเคหะแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 1 การบริหารความเสี่ยง



แผนภูมิที่ 2 ประสิทธิภาพของการเคหะแห่งชาติ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพของการเคหะแห่งชาติ ผลการทดสอบการดำเนินการในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง

และประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติในด้านการดำเนินงานขององค์กร

4. ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ

สรุปผลการพิสูจน์ตัวแปรเส้นทางความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ ได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เกิดขึ้นได้จากกระบวนการ กำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกฎระเบียบโดยผ่านการความแตกต่างตามแนวนอน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจในองค์กร มีผลรวมต่อการดำเนินงานขององค์กร

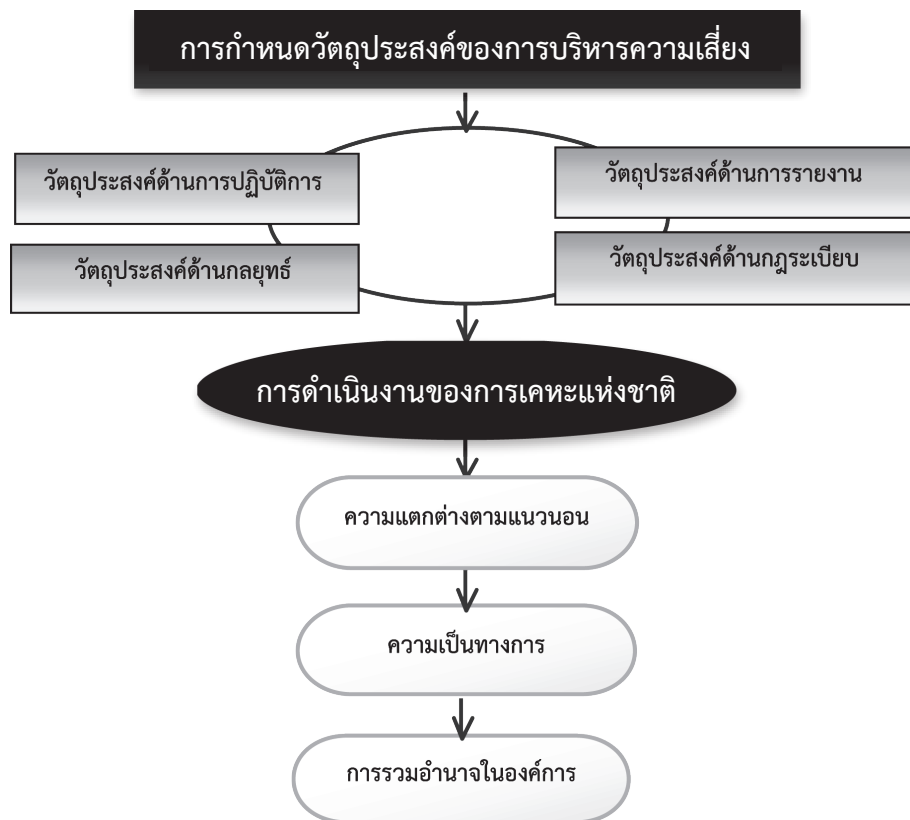
จากการศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยง ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติในด้านการดำเนินงานขององค์กร ในลักษณะองค์รวม (Holistic) เป็นการวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรที่มีองค์ประกอบที่แตกต่างกันแต่จุดหมายเดียวกันทำให้สามารถนำวิธีการวิเคราะห์เส้นทางเชิงวิพากษ์ (critical path analysis) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างตัวแบบ bipartite graphs ซึ่งตัวแบบดังกล่าวเป็นตัวแบบสัมพันธ์เชิงสถิติที่เต็มไปด้วยค่าความสัมพันธ์ของตัวแบบทำให้เข้าใจยาก ผู้ศึกษาจึงพัฒนาตัวแบบที่ 3 ในลักษณะตัวแบบความสัมพันธ์ทางสังคมศาสตร์ทำให้ผู้อ่านเข้าใจมากยิ่งขึ้น และนำไปสร้างองค์ความรู้และใช้ประโยชน์จากตัวแบบได้จริงสามารถอภิปรายผลรายละเอียดตามตัวแบบที่ 3

จากตัวแบบผลการวิจัย สามารถสรุปผลได้ว่าการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติในด้านการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ จะสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ ในด้านการดำเนินงานขององค์กร สร้างความเข้มแข็งและความมั่นคงทางสังคมในการเคหะแห่งชาติ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการหนึ่งในการทำงาน โดยทำให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กร และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อดำเนินการในทุก ๆ เรื่องให้ผู้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจว่าถูกต้อง จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ



มุ่งเน้นการลดความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งอยู่ภายใต้หลักการของธรรมาภิบาลคือ ความโปร่งใส เป็นธรรม ถูกต้อง สามารถชี้แจงได้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ มีการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วขึ้น โดยข้อมูลต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานโดยเร็ว ในสถานการณ์นั้น ๆ

ตัวแบบที่ 3 การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของการเคหะแห่งชาติ



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อให้การเคหะแห่งชาติ มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การเคหะแห่งชาติต้องทบทวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ต้องกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การคัดเลือก แผนงาน/โครงการ และกระบวนการ แนวทางและวิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ

2. พิจารณาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง มีระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของการเคหะแห่งชาติ

3. ควรนำปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือในกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้มาบริหารจัดการต่อ โดยมี การทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

4. ควรพิจารณากำหนดแนวทาง และช่องทางการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงให้มากขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5. ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยในระยะต่อไปควรมีการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วย ในการบริหารความเสี่ยงและสร้างระบบเตือนภัย (Early Warning) ที่ชัดเจนและทันเหตุการณ์



เอกสารอ้างอิง

นวพร เรืองสกุล. 2551. **กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ : บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง**. กรุงเทพมหานคร : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

วรินทร์ วิทยารณภูมิ. 2550. **การประเมินประสิทธิภาพ โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ศึกษากรณี : กองทุนฯ ชุมชนนำร่องในเขตสวนหลวง**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. 2550. **แผนแม่บท สร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553 – 2557**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเสริมสร้างกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ.

Arnold, H. J., & Feldman, D.C. 1986. **Organizational behavior**. New York : McGraw-Hill.

Bazerman. 2001. **Judgment in Managerial Decision Making**. New York : John Wiley and Sons.

Cameron, K.S. 1981. "The enigma of organizational effectiveness." In **Measuring effectiveness**. pp. 1-13. Edited by Baugher, San Francisco : Jossey-Bass.

Crouhy, et al. 2001. **Risk Management**. New York : McGraw-Hill.

East Coast. 2010. **Risk Management Policy**. East Coast Main Line Company Limited.

Elmuti, D. "The perceived impact of supply chain management on organizational effectiveness." **The Journal of Supply Chain Management** 38,3 (2002) : 49-57.

Erik W. Larson and Clifford F. Gray. **Project Management : The Managerial Process**. http://www.amazon.co.uk/Erik-W.-Larson/e/B00420FQ9E/ref=ntt_athr_dp_pel_1, January 10, 2013.

Hauben stock, Michael and John Gontero. 2001. **Operational Risk Management: The Next Frontier**. New York : RMA.

Knight. 1921. **Risk, Uncertainty and Profit.** Boston : Houghton Mifflin.

Larson. 1900. **Policies on Managing Risk in Agricultural Markets.**
New York : Wiley.

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway
Commission (COSO). 1992. **Internal Control – Integrated Frame
work.** New York : AICPA.

Tillinghast-Tower Perrin. 2001. **Enterprise Risk Management : Trends
and Emerging Practices.** New York : Tillinghast-Tower Perrin.