

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนประสิทธิผลการ
ดำเนินงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SUPPORTS FOR ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
IN SPECIAL FINANCIAL INSTITUTIONS: A CASE STUDY OF BANK FOR AGRICULTURE
AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

มโนชัย สุคติจร*

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานของธ.ก.ส. และนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ธ.ก.ส. ให้เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำข้อค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดกรอบ และสมมุติฐานการศึกษาได้ 4 สมมุติฐาน คือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในด้านการมีประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้านการสร้าง ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า และด้านการปรับตัวของ ธ.ก.ส. ใช้การศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องของธ.ก.ส. และนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์และแปรผลด้วยค่าสถิติ ทดสอบสมมุติฐานด้วยวิธี Canonical correlation analysis และใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและข้อมูลเชิงประจักษ์จากการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มาสอบถามและยืนยันผลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลการดำเนินงานของธ.ก.ส. ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า และด้านการปรับตัวขององค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path analysis) ขององค์ประกอบของตัวแปรเริ่มต้นของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม กลับพบว่าตัวแปรเริ่มต้นของตัวแปรต้น คือ ข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสี่ยง เท่านั้น ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานเฉพาะด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะกลุ่มพนักงาน และส่วนงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และด้านการปรับตัวของ ธ.ก.ส. เฉพาะในกิจกรรมการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร

จากผลศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ ธ.ก.ส. มีการพัฒนาระบบข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ให้ผู้บริหารได้มีบทบาทและเป็นผู้นำในการสื่อสารเชิงความเสี่ยง และให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับธนาคารและระดับส่วนงานมีบทบาทและอิสระในการให้ความคิดเห็นเชิงความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ABSTRACT

Dissertation on Enterprise risk management (ERM) supporting for the organizational effectiveness (OE) in specific financial institutions in case study of Bank of Agriculture and Agricultural Co-operatives : BAAC have purpose for study correlated between ERM & OE, and lead resulted to improve BAAC'ERM have better efficient. Researcher structured the quantitative methodology through the gathered and summary of the literature reviews to set the research parameter and hypothesis which can be summarized into four (4) hypothesis as follows; The risk management factor in the effectiveness of performance that related 1) to the efficiency of work, 2) to stakeholders satisfaction 3) to improve value creation and 4) to the adaptable organization. Secondly, the quantitative study through direct method of selected target survey is applied by questionnaire to management level, and staff who job functions are related to risk management of BAAC. The statistical data is then analyzed and concluded for result which is then tested for its accuracy through the Canonical correlation analysis. Thirdly, the qualitative study is also applied through the interview of related target. In addition, the Empirical data gathered from BAAC business operation is being used to verify the result of the quantitative studies for accuracy and validity.

In conclusion, the ERM can be influenced and high correlation to the hypothesis above. However, the path analysis is considered the study found that the key initial independent & dependent variables impacts to the statistical outcome are the amount of risk information and communication efficiency only have direct impact on the satisfaction to staff , related government agencies, and have direct impact on BAAC adaptable organization only in the activities which initiated change management.

The recommendation can be concluded that BAAC should enhance its ERM for; 1) management office in leading the communication in risk understanding; 2) risk management committee in the working & policy levels in risk empowerment and independent of suggestions; 3) Identify the importance of risk to BAAC in high risk area of business that lead to higher costs and expenses and the competitiveness to the dynamic of market environment and the lack of tangible benefit to the customers.

บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินของรัฐ จัดตั้งเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ที่ทุกรัฐบาลได้มอบหมายให้เป็นส่วนงานสำคัญเพื่อขับเคลื่อนงานตามนโยบายเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่คนในระดับรากหญ้าในภาคชนบท และจากความเป็นสถาบันการเงินที่ต้องดำเนินธุรกิจกับความเสี่ยง (Risk taker) ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผลการพัฒนาดังกล่าวได้สนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จนได้รับรางวัลเป็นรัฐวิสาหกิจดีเด่นติดต่อกันหลายปี และโครงการตามนโยบายที่รัฐบาลมอบหมายส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. แห่งประเทศไทย (ธปท.) ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งที่ดูแลกำกับ ธ.ก.ส. รวมทั้งสาธารณชนและนักวิชาการบางท่าน ยังไม่มั่นใจว่าผลงานที่ผ่านมา มาจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงเป็นที่มาของคำถามการวิจัยที่ว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้จริงหรือไม่ และจะพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่ ธ.ก.ส. ที่ใช้อยู่ปัจจุบันให้เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ได้อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ 2) ศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานที่ได้รับผลจากองค์การมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ กับ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ 4) นำผลมาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การสำหรับ ธ.ก.ส. ให้เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การดำเนินการวิจัย

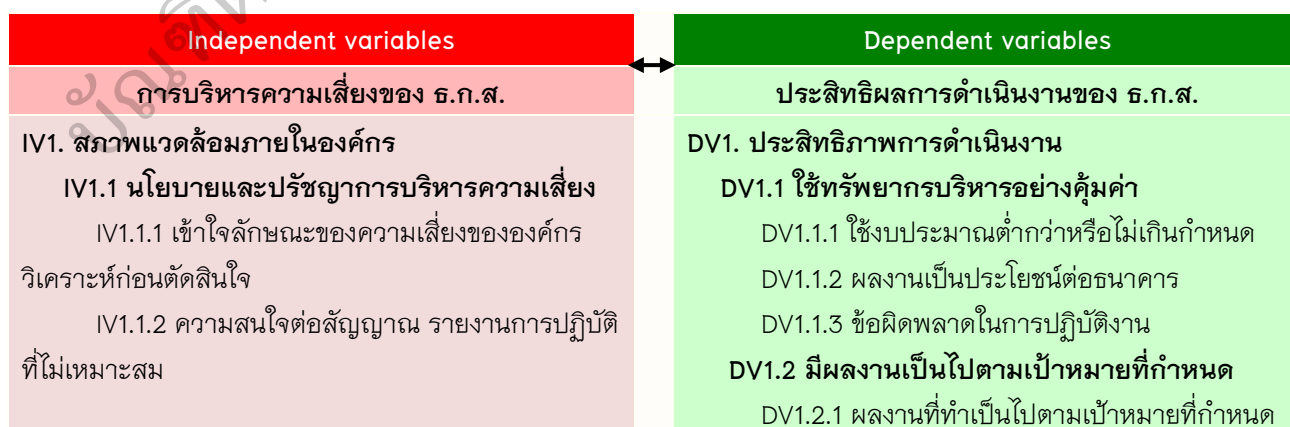
การวิจัย เรื่อง “ระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การเพื่อสนับสนุนประสิทธิผลการดำเนินงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)” ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed research methods approaches) โดยมีขอบเขตและแนวทาง ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เกี่ยวข้องกับ บทบาท ภารกิจ การพัฒนาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งข้อสงสัยของส่วนงานที่ดูแลกำกับและสาธารณชนในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มากำหนดหัวข้อการวิจัย ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และคำถามการวิจัย และกำหนดวัตถุประสงค์

2. ขอบเขตการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่และประชากรจากหัวข้อการวิจัย ที่ต้องกำหนดแบบเจาะจง คือ ธ.ก.ส. สำหรับประชากร ได้แก่ พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกระดับ สำหรับการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ Taro Yamane โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ 0.02 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,216 ราย และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) เพื่อลดผลกระทบจากองค์ความรู้ ความเข้าใจ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน กำหนดระยะเวลาการวิจัยตั้งแต่ 1 มกราคม 2555 – 30 กันยายน 2557

3. การทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาองค์การและข้อค้นพบทางการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการยอมรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา โดยจำแนกเป็น การทบทวนแนวคิดการพัฒนาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ การพัฒนาการแนวคิดประสิทธิผลการดำเนินงาน ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกับประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ และจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสืบค้นดัชนี และดัชนีชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปร จนสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเป็นต้นแบบที่ 1

ต้นแบบที่ 1 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.



ตัวแบบที่ 1 (ต่อ)

Independent variables	Dependent variables
การบริหารความเสี่ยงของ ธ.ก.ส.	ประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.
IV1.2 พฤติกรรมในการยอมรับความเสี่ยง	DV1.2.2 ผลงานเกิดจากมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
IV1.2.1 การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	DV1.3 การบริการลูกค้าให้พึงพอใจ
IV1.2.2 การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับ	DV1.3.1 มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย
IV1.2.3 มีการสร้างภาษาการบริหารความเสี่ยงที่สื่อสารแล้วเข้าใจง่ายยอมรับได้	DV1.3.2 มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้า
IV1.3 บทบาทผู้บริหารในองค์กร	DV1.3.3 มีวัฒนธรรมการให้บริการ
IV1.3.1 มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางนโยบาย เป้าหมายและภารกิจขององค์กร	DV2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย
IV1.3.2 ได้บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้	DV2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า
IV1.3.3 บริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	DV2.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ธนาคาร
IV1.4 จริยธรรมองค์กร	DV2.1.2 อัตราดอกเบี้ย/ราคาขายดีธรรม
IV1.4.1 ความรับผิดชอบ ความซื่อตรงต่อหน้าที่	DV2.1.3 คุณภาพการบริการ
IV1.4.2 ความเคารพนับถือและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	DV2.2 ความพึงพอใจของพนักงาน
IV1.4.3 ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ	DV2.2.1 ค่าตอบแทนที่สมเหตุผล
IV1.4.4 มีความเป็นธรรม มีความเต็มใจให้บริการอย่างโปร่งใส	DV2.2.2 ความมั่นคงในการทำงาน
IV1.5 โครงสร้างการจัดองค์กร	DV2.2.3 สภาพแวดล้อมที่ทำงานที่ดี
IV1.5.1 มีการบูรณาการบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมทั้งในแนวตั้งและแนวนอน	DV2.2.4 มีการพัฒนาบุคลากร
IV1.5.2 มีช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	DV2.3 ความพึงพอใจของเจ้าของ
IV1.5.3 มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	DV2.3.1 มีประสิทธิภาพทางการเงิน
IV1.6 มีการนำผลไปใช้ในการบริหารงาน	DV2.3.2 ตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ
IV1.6.1 นำผลไปทบทวนมาตรการให้สอดคล้องกับสถานการณ์	DV2.3.3 มีคุณภาพการจัดการ
IV1.6.2 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน	DV2.4 ความพึงพอใจของชุมชนและสังคม
	DV2.4.1 การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นทางสังคม
	DV2.4.2 การตลาดเพื่อสังคม

4. ผู้วิจัยกำหนดกรอบสำหรับการพิสูจน์สมมุติฐานการวิจัย ว่าปัญหา (ตัวแปรตาม) และสาเหตุ (ตัวแปรต้น) มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ สำหรับสมมุติฐานการวิจัยนี้ สรุปได้ ตามตัวแบบที่ 2

ตัวแบบที่ 2 การตั้งสมมุติฐานระหว่างตัวแปรต้นที่ 1-8 กับตัวแปรตามที่ 1-4

IV การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ	DV ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
IV1 การจัดให้มีสภาพแวดล้อม	DV1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
IV2 การกำหนดวัตถุประสงค์	DV2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
IV3 การระบุเหตุการณ์	DV3 การบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า
IV4 การประเมินความเสี่ยง	DV4 การปรับตัวขององค์การ
IV5 การตอบสนองของความเสี่ยงกิจกรรมควบคุม	
IV7 ข้อมูลและการสื่อสาร	
IV8 การติดตามผล	

5. เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้นิยามตัวแปร (Variable) ด้วยดัชนี (Index) เพื่อบ่งชี้ว่าตัวแปรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง และนิยามดัชนีชี้วัด (Indicators) เพื่อจำแนกคุณลักษณะของแต่ละดัชนี เพื่อใช้เป็นมาตรวัด (Scale) ของดัชนี ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อการเก็บข้อมูลระดับตัวแปร นำไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. และใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสร้างแบบคำถาม (Questionnaires) จากตัวชี้วัด (Indicators) ของแต่ละดัชนี เป็นลักษณะของคำถามปลายปิด มีมาตรวัดของตัวชี้วัดแบบ Interval scale ใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

6. การทดสอบเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยด้วยการทดสอบ 2 ค่า โดยการวัดค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน การทดสอบพบว่างานวิจัยนี้มีค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.90 และวัดค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัย (Reliability of research tool) โดยนำแบบทดสอบที่มีค่าความเที่ยงตรงไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ด้วยวิธีการของ Cronbach Method (Coefficient) พบว่า งานวิจัยนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.990 ซึ่งเป็นค่าความเที่ยงตรง และค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้

7. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการนำสถิติพื้นฐาน เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ฯลฯ มาวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ได้จากแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Canonical correlation analysis) เพื่อหาทั้งขนาด ทิศทาง และระดับความสัมพันธ์ตามสมมุติฐานระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มีการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis model) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทางสถิติถดถอย (Regression analysis) โดยอาศัยตัวแบบและสมการแบบโครงสร้าง เพื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ นำมาสู่การสร้างตัวแบบ สำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ นอกจากนี้ยังใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการอธิบายเชิงปรากฏการณ์ และทำความเข้าใจในสภาวะบริบทของข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์ และข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เพื่อยืนยันผลการทดสอบสมมุติฐาน และการจัดทำตัวแบบและกรอบแนวความคิดใหม่

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความจริงว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การได้สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตร(ธ.ก.ส.) หรือไม่ โดยจากการศึกษาเชิง

คุณภาพเพื่อทบทวนวรรณกรรมนำไปสู่ข้อค้น พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล และจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การมีระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า และการปรับตัวขององค์การ ซึ่งจากทดสอบความสัมพันธ์ ได้ผลการทดสอบสมมุติฐาน ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ผลการทดสอบสรุปได้ว่า **สมมุติฐานข้อที่ 1 เป็นจริง** กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของ ธ.ก.ส. ในระดับสูง ($r = .815$) โดยมีข้อมูลและข่าวสารที่เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ ($r = .359$) กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในด้านการให้บริการลูกค้า ($r = .369$) และการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ($r = .523$) ในระดับต่ำและปานกลาง ตามลำดับ

สมมุติฐานที่ 2 ผลการทดสอบสรุปได้ว่า **สมมุติฐานข้อที่ 2 เป็นจริง** กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูง ($r = .846$) โดยมีสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ($r = .364$) และข้อมูลข่าวสาร ($r = .362$) เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ในระดับต่ำ และสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เฉพาะกลุ่มพนักงาน ($r = .368$) และกลุ่มส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ($r = .365$) ในระดับต่ำ

สมมุติฐานที่ 3 ผลการทดสอบสรุปได้ว่า **สมมุติฐานข้อที่ 3 เป็นจริง** กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าในระดับสูง ($r = .814$) โดยมีข้อมูลและข่าวสาร ($r = .561$) และการตอบสนองความเสี่ยง ($r = .313$) เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ในระดับปานกลางและต่ำตามลำดับ และสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า ในด้านการวิจัยพัฒนา ($r = .420$) และการพัฒนาบุคลากร ($r = .387$) ในระดับต่ำ

สมมุติฐานที่ 4 ผลการทดสอบสรุปได้ว่า **สมมุติฐานข้อที่ 4 เป็นจริง** กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์การ ในระดับสูง ($r = .848$) โดยมีข้อมูลและข่าวสาร ($r = .430$) และการตอบสนองความเสี่ยง ($r = .373$) เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ในระดับต่ำ และสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์การ ในด้านการริเริ่มการปรับตัว ($r = .307$) และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ ($r = .356$) ในระดับต่ำ **สมมุติฐานที่ 4** ผลการทดสอบสรุปได้ว่า **สมมุติฐานข้อที่ 4 เป็นจริง** กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์การ ในระดับสูง ($r = .848$) โดยมีข้อมูลและข่าวสาร ($r = .430$) และการตอบสนองความเสี่ยง ($r = .373$) เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ในระดับต่ำ และสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์การ ในด้านการริเริ่มการปรับตัว ($r = .307$) และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การ ($r = .356$) ในระดับต่ำ **สมมุติฐานรวม** ผลการทดสอบสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานในระดับสูง ($r = .888$) โดยมีข้อมูลและข่าวสาร ($r = .356$) เป็นตัวแปรเริ่มต้นเพียงตัวเดียวที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ในระดับต่ำ และสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน ในด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($r = .328$) และการปรับตัวขององค์การ ($r = .367$) ในระดับต่ำ

อภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้าน**ประสิทธิภาพการดำเนินงาน** โดยมี**ข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยง** เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และเมื่อได้ทดสอบความสัมพันธ์ พบว่าทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการทำให้**บรรลุเป้าหมายที่กำหนด** และ**การบริการลูกค้า** สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุเมธี ทาวิชัย (2548) Prapawadee Na Ranong and Wariya Phuenngam (2009) ; มานิต ลอศิริกุล (2551) และ Stephen Gate ; Nicolas, Jean-Louis; Walker, Paul L. (2012) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2551 -2556) ธ.ก.ส. ได้รับการคัดเลือกเป็นรัฐวิสาหกิจในระดับดีเด่นมาโดยตลอด มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งเติบโตมากกว่าปีละร้อยละ 10 มีคุณภาพสินเชื่ออยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นมาตามลำดับ และมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศ

2. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อการสร้าง**ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย** โดยมีการ**จัดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน** และ**ข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยง** เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และเมื่อมีการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ทำให้เกิด**ความพึงพอใจแก่พนักงาน ธ.ก.ส และส่วนงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง** สอดคล้องกับการศึกษาของ Cameron (1981) ; Kimbrough (2009) และ Derrocks (2010) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีผลทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2551-2556) ที่ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงานธ.ก.ส. จากสถาบันภายนอกพบว่า มีระดับสูง และธ.ก.ส. ได้รับความไว้วางใจจากส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินโครงการรัฐหลายโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท

3. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้าน**การบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า** โดยมีการ**ตอบสนองความเสี่ยง** และ**การมีข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยง** เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และเมื่อได้ทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ได้ส่งผลต่อ**การวิจัยเพื่อการพัฒนา และการพัฒนาบุคลากร** ของ ธ.ก.ส. สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chih Yang T Seng (2007) ; Derrocks (2010) และ Michael K. Mcshane (2011) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การอย่างเป็นระบบจะสามารถสร้างมูลค่ากิจการได้สูงกว่าองค์การที่ไม่มีหรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ นอกจากนั้นยังมีข้อมูลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. ที่สนับสนุนข้อค้นพบ ได้แก่ ผลงานของ พงศ์ระพีพร อากาศ และคณะ (2554) และพิชญ์ นิตยเสมอ (2556) ที่แสดงถึงการที่เกษตรกรได้ประโยชน์จากการใช้บริการทางการเงินจาก ธ.ก.ส.

4. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้าน**การปรับตัว** ของ ธ.ก.ส. โดยมีการ**ตอบสนองความเสี่ยง** และ**การมีข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยง** เป็นตัวแปรเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และเมื่อได้ทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ทำให้เกิด**การริเริ่มการปรับตัว และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์การ** สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Niels Joseph Lennon (2007) ; Evim Manehaci (2011) และ Arnold และคณะ (2012) ที่พบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การได้สนับสนุนการจัดการกับความไม่แน่นอนของปัจจัยภายใน ภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2551-2556) การที่ ธ.ก.ส. ที่รอดพ้นจากวิกฤติการณ์ทางการเงินของเอเชียในปี 2538-2540 การดำเนินงานสินเชื่อเกษตรที่มีความเสี่ยงสูง แต่ยังมีระดับ NPL ที่รับได้ และการดำเนินงานตามโครงการตามนโยบายของรัฐที่ล้วนมีความเสี่ยงต่อฐานะทางการเงินและภาพพจน์ แต่ ธ.ก.ส. ก็มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จนสามารถดำเนินโครงการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้

สรุปผลการวิจัย

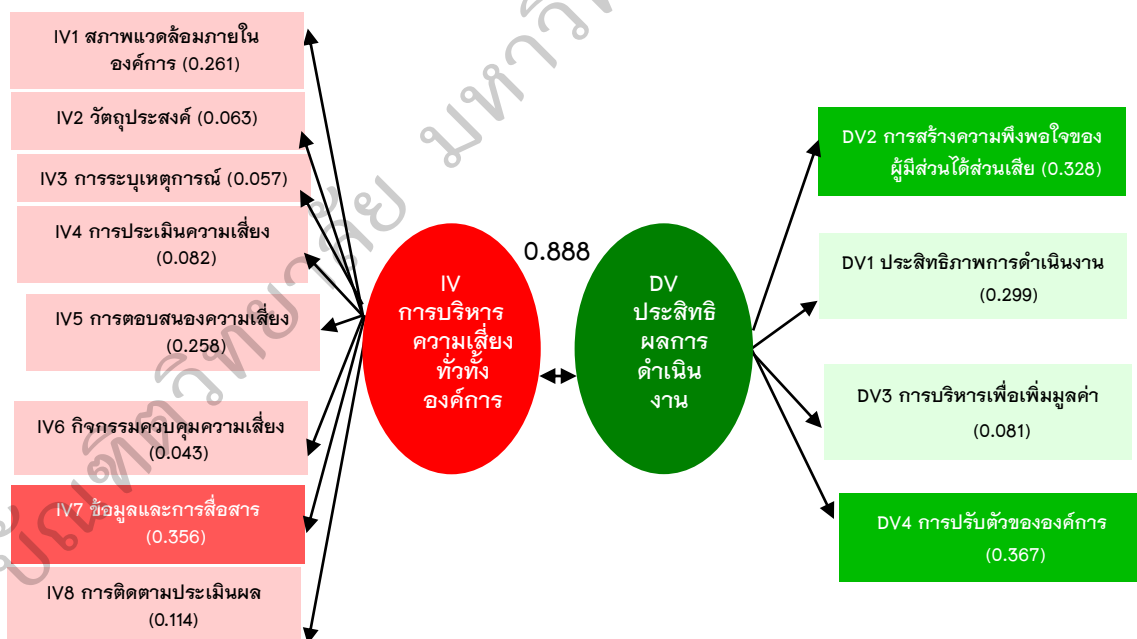
1. ระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การจะประกอบด้วยกิจกรรม ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การให้มีประสิทธิภาพตามลำดับคือ ได้แก่ 1) มีข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสี่ยง 2) การจัดให้มีสภาพแวดล้อม 3) การตอบสนองความเสี่ยง 4) มีการติดตามประเมินผล 5) การประเมินความเสี่ยง 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ 7) การระบุเหตุการณ์ และ 8) มีกิจกรรมควบคุม

2. การดำเนินงานที่ได้รับผลจากองค์การมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การทำให้เกิดประสิทธิผลด้านการปรับตัวขององค์การ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า ตามลำดับ

3. ธ.ก.ส. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การจากการมีข้อมูลเชิงความเสี่ยงที่เพียงพอต่อการตัดสินใจและการสื่อสารเชิงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การที่มีประสิทธิภาพ ได้ส่งผล ธ.ก.ส. มีประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า และต่อส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง และการปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของ ธ.ก.ส. ที่เกิดจากการริเริ่มการปรับตัวและการฝังรากการเปลี่ยนในวัฒนธรรมองค์การ

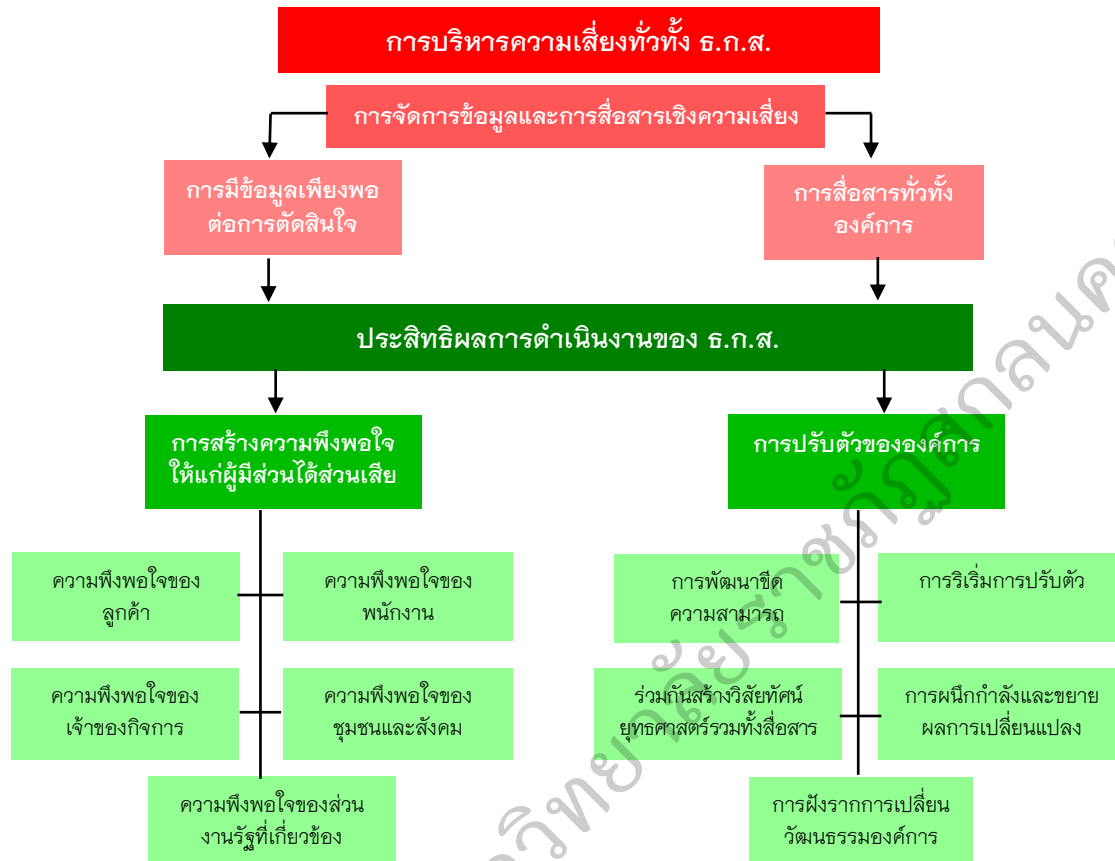
ผลการศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ ประสิทธิผลจากการดำเนินงานที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สามารถสรุป เป็นตัวแบบที่ 3

ตัวแบบที่ 3 ความสัมพันธ์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในภาพรวม



4. จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ทางสังคมศาสตร์เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้นนำไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตามตัวแบบที่ 4

ตัวแบบที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานอันเกิดจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส.



ข้อเสนอแนะ

ด้านผลที่ได้จากการวิจัย ธ.ก.ส. ควรให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (risk role model) ด้านการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้ ความเข้าใจสร้างความตระหนักแก่พนักงานในประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และในการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลที่เป็นการดำเนินงานที่มีความเสี่ยง ธ.ก.ส. ต้องให้ข้อมูลข้อเสนอแนะเพื่อใช้จัดการความเสี่ยงตามหลักการอย่างตรงไปตรงมาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของเกษตรกรและของธนาคารเป็นที่ตั้ง

ด้านข้อเสนอแนะทางวิชาการ 1) การทำวิจัยครั้งต่อไป ควรกำหนดขอบเขตของตัวแปรต้นและตัวแปรตามให้แคบลง 2) ควรศึกษาให้เจาะลึกถึงรายละเอียดถึงแนวทางการจัดการข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสี่ยงที่จะสนับสนุนประสิทธิผลในการดำเนินงาน และ 3) ควรศึกษาในสถาบันการเงินเฉพาะกิจอื่นๆ เพิ่มเติม

เอกสารอ้างอิง

จารึก สิงห์ปรีชา. ศักยภาพและแนวทางเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธ.ก.ส. เอกสารงานวิจัย, กรุงเทพฯ :

ศูนย์วิจัย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2557.

มานิต ลอศิริกุล. การบริหารความเสี่ยงขององค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไทย. ดุษฎีนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2556, จากฐานข้อมูลดุษฎีนิพนธ์ฉบับเต็มและเอกสารฉบับเต็มของเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัย (ThaiLIS), 2553.

- พิชญ์ นิตยเสมอ และคณะ. การเงินภาคชนบท. (Rural Finance Landscape). เอกสารประกอบการบรรยาย, แก่ผู้บริหาร ธ.ก.ส.ในงาน Bank agenda ปีบัญชี 2556, เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2556, โรงแรมโนโวเทล, ศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ, กรุงเทพฯ, 2556.
- สุเมธี ทาวิชัย. การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เข้าถึงข้อมูล เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2556, จากฐานข้อมูลดุษฎีนิพนธ์ฉบับเต็มและเอกสารฉบับเต็มของเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัย (ThaiLIS), 2548.
- สมจินตนา คุ่มภัย. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร : กรณีศึกษาวิสาหกิจในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เข้าถึงข้อมูล เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2556, จากฐานข้อมูลดุษฎีนิพนธ์ฉบับเต็มและเอกสารฉบับเต็มของเครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัย (ThaiLIS), 2553.
- พงศระพีพร อากาศกร, และจุฑาทอง จารุมิลินท. บทบาทของระบบการเงินระดับฐานรากในการเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน. เข้าถึงข้อมูล 1 พฤษภาคม 2557, จาก www.fpo.go.th/e_research/ebook/pdf
- Arnold., Benford ,Tanya, S., A., & Hampton, Clark. Enterprise Risk Management as a Strategic Governance Mechanism in B2B-Enabled Transnational Supply Chains. American Sociological Review, 22, 534–540 2012.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. Administrative Science Quarterly, 26 (4), 525–544 1984.
- Derrocks, VC. Risk management and value creation. (Doctoral dissertation in Business Administration), The NMMU Business School 2010, Retrieved October 14, 2013, from ProQuest Management library database, 2010.
- Gate, Stephen., Nicolus, J.L & Walker, L. Paul. ERM : A process for enhanced management and improve performance. (Doctoral Dissertation), Retrieved October 24, 2013, from ProQuest Management library database, 2012.
- Kanter, R. M. The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation. New York: Simon and Schuster press, 1983.
- Kimbrough, R.L., & Componation, J. Paul. The relationship between organizational culture and enterprise risk management. Engineering Management Journal, 4, 45 –78 2009.
- Mc Shane, K. Michael., Nair Anil., & Rustambekov Elzotbek. Does enterprise risk management Increase firm value?. (Doctoral Dissertation), Journal of Accounting, Auditing & Finance, October, Vol. 26, no. 4. ; 45 – 68. Retrieved October 14, 2013, from ProQuest Management library database, 2011.
- Na Ranong, Prapawadee, Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries: A study from the perspectives of the financial institutions in Thailand. (Doctoral Dissertation) Umea University. Retrieved October 14, 2013, from ProQuest Management library database, 2009.
- Niels, Joseph. Lennon. Enterprise risk management incentives and practices in three Danish companies. (Doctoral Dissertation), Retrieved October 24, 2013, from ProQuest Management library, 2007.
- Tseng, Chih-Yang. Internal control : Enterprise risk management and firm performance. (Doctoral Dissertation), Department of Accounting and Information Assurance Robert H. Smith School of Business. , Retrieved May 4, 2012, from ProQuest Management library database, 2007.