

การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย*

ณัฐทิศา รุ่งวัฒนา**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไทย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย โดยใช้วิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามที่ตอบกลับจากรัฐวิสาหกิจ จำนวน 36 แห่ง จากทั้งหมด 57 แห่ง และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งวิธีเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 แห่ง

ผลการวิจัยจากทั้ง 2 วิธี อาจพอสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านขนาดของกิจการ ขนาดเงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง ขนาดเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ชีตความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง มีผลเชิงบวกกับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผลเชิงบวกปรากฏให้เห็นสอดคล้องกันในทุกวิธีทางสถิติ

ขณะเดียวกัน ผลวิจัยทั้ง 2 วิธีต่างสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น ภาครัฐที่เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิผล สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะส่งผลให้รัฐวิสาหกิจเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง ประสิทธิผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

** สำนักกลยุทธ์องค์กร สายงานกลยุทธ์และการเงิน บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

อีเมล: natthita.ru@mcot.net

Risk Management and Performance of State Enterprises in Thailand^{*}

Natthita Rungwatthana^{**}

Abstract

The objectives of this study were to investigate the elements having impacts on the quality of risk management practiced by state enterprises in Thailand, and to examine the connection between quality of risk management and the performance of state enterprises. The research employed the quantitative method using a survey response from 36 state enterprises, as well as secondary data collected from the database of the State Enterprise Policy Office, and the qualitative method conducted by means of in-depth interviews with 3 state enterprises applying best practice in their risk management.

The results from both methods indicated that among six critical success factors of risk management-size of the entity, investment in risk management information technology, investment in the development of human resources associated with risk management, risk management competency, risk management organizational structure, and risk culture-all had positive impacts on the quality of risk management. Risk culture distinctively yielded positive results in every statistical analysis, whereas other elements revealed a connection in certain statistical methods only.

Concurrently, both the quantitative and qualitative research results confirmed a connection between the quality of risk management and the effective performance of state enterprises. Thus, the government should meliorate the quality of risk management implemented by state enterprises, particularly by fostering risk management culture to achieve better performance. This improvement will create competitive advantage, empowering state enterprises as a mechanism for the sustainable development of Thailand.

Keywords: Risk management, performance, state enterprises

^{*} This article is a part of a Ph.D. dissertation, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

^{**} Corporate Strategy Office, Strategy and Finance Group, MCOT Public Company Limited.
E-mail: natthita.ru@mcot.net

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทย ดังจะพิจารณาได้จากขนาดสินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ ในปี พ.ศ.2556 ซึ่งมีมูลค่ารวมกันสูงถึงประมาณ 12 ล้านล้านบาท สร้างรายได้รวมประมาณ 5 ล้านล้านบาท (ร้อยละ 40 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ) และกำไรได้ประมาณ 3 แสนล้านบาท โดยในส่วนของรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีมูลค่าหุ้นรวมกัน ร้อยละ 17 ของมูลค่าตลาดรวม

ด้วยบทบาทในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศดังกล่าว ภาครัฐจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างมาก โดยในปี พ.ศ.2547 ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์การขึ้น ประกอบด้วย 6 กระบวนการหลัก ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ การบริหารความเสี่ยง ที่ถือได้ว่าเป็นระบบการบริหารงานรูปแบบใหม่ที่ทวีความสำคัญและแพร่หลายในวงการธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะหลังจากที่ประเทศไทยประสบวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ.2540 และหลังเกิดกรณี Enron และ WorldCom เมื่อปี พ.ศ.2545 ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ดี แม้จะมีงานวิจัยที่ทำการศึกษถึงผลการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานองค์การอยู่ไม่น้อย รวมทั้งมีกรอบแนวคิดที่รองรับผลดังกล่าว แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ที่พบ มักจะเป็นกรณีของต่างประเทศ ขณะที่การวิจัยหัวข้อดังกล่าวในประเทศไทยที่ทำการศึกษถึงผลการบริหารความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะที่นอกเหนือจากผลทางด้านการเงินนั้น ยังถือว่ามีความค่อนข้างจำกัด

นอกจากนี้ แม้ว่าหลายฝ่าย โดยเฉพาะหน่วยงานกำกับรัฐวิสาหกิจอย่างสำนักงานคณะกรรมการกำกับนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง จะเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อการเพิ่มมูลค่า/ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ตาม แต่ด้วยระยะเวลาที่ล่วงเลยจากจุดเริ่มต้นของการประเมินรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ.2547 มาแล้ว 10 ปี เทียบกับผลประเมินการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ.2556 ซึ่งรัฐวิสาหกิจทั้งระบบมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.6578 (ต่ำกว่าค่าปกติที่ 3 และต่ำกว่าหัวข้อการบริหารจัดการอื่น ๆ) นั้น เป็นประเด็นที่สะท้อนให้เห็นว่า คุณภาพการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจยังคงเป็นหัวข้อการบริหารจัดการที่ภาครัฐต้องเร่งออกแรงผลักดันและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และควรต้องพยายามค้นหาหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และสร้างผลบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้แก่รัฐวิสาหกิจ และพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงในอนาคต รวมทั้งเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงสมควรทำการศึกษว่า คุณภาพการบริหารความเสี่ยงจะมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหรือไม่ อย่างไร รวมถึงมีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจที่บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ตัวรัฐวิสาหกิจเอง ในแง่ของการช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางในการวางแผนงาน งบประมาณ และกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตลอดจนการให้ข้อมูลแก่หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ใช้ประกอบการจัดวางแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผล และเกณฑ์วัดการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจอันเป็นพื้นฐานเพื่อสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านขนาดองค์กร ปัจจัยด้านเงินทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านขีดความสามารถทางด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย
3. เพื่อศึกษารัฐวิสาหกิจที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ทางด้านการบริหารความเสี่ยงจากรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (state enterprise performance appraisal: SEPA) แล้ว จำนวน 3 แห่ง ที่จัดอยู่ในกลุ่ม A ตามเกณฑ์ของ สคร. ซึ่งมีคะแนนการบริหารจัดการ ข้อ 3 มากกว่าหรือเท่ากับ 4.5 และทุกข้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 4 จากคะแนนเต็ม 5 ใน 3 สาขา ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ในสาขาพลังงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ในสาขาขนส่ง และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ในสาขาสถาบันการเงิน

วรรณกรรม การวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งในส่วนของนิยามของความเสี่ยง โอกาส และการบริหารความเสี่ยง กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสนับสนุนมูลเหตุที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย Soft Side ที่ในระยะหลัง ๆ ได้มีการให้ความสำคัญมากขึ้น อย่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (risk culture) ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานองค์กร

สำหรับคำนิยามของความเสี่ยง (risk) หากพิจารณาจากกรอบสากลของการบริหารความเสี่ยง โดย COSO หรือ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission และมาตรฐาน AS/NZS ISO 31000:2009 ซึ่งนับเป็น 2 มาตรฐานที่ได้รับความนิยมใช้ในการอ้างอิงด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพใหญ่ระดับองค์กร และได้รับความนิยมและแพร่หลายอย่างมากในวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงไว้แตกต่างกันดังนี้

COSO ให้คำนิยามของความเสี่ยงไว้ว่าเป็น ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ส่วนในมาตรฐาน AS/NZS ISO 31000:2009 ได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยง (risk) ไว้ว่าเป็น ผลกระทบของความไม่แน่นอนที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบคำนิยามทั้ง 2 จะมีทั้งส่วนที่เหมือนกันคือ ผลกระทบในทางลบที่ส่งผลการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ความหมายที่ให้ไว้โดย AS/NZS ISO 31000:2009 จะครอบคลุมผลในเชิงบวกหรือโอกาสที่อาจสูญเสียอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ความไม่แน่นอนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน

สำหรับความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (enterprise risk management: ERM) คำนิยามของการบริหารความเสี่ยงที่ให้ไว้โดย COSO (2004) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO นั้น มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุเหตุการณ์ 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุม 7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ 8) การติดตามผล ซึ่งองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ประการดังกล่าวนี้ ล้วนมีความสัมพันธ์และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมทั้งเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและใช้อธิบายเหตุผลที่องค์กรต้องมีการบริหารความเสี่ยงนั้น อุทัย ต้นละมัย และพรพิพัฒน์ จูชา (B.E.2550) พบว่าประกอบด้วย 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีตัวแทน (agency theory) และทฤษฎีการส่งสัญญาณ (signalling theory) โดยในส่วนของทฤษฎีตัวแทนนั้น ถูกพัฒนาขึ้นโดย Jensen และ Meckling (1976) ทฤษฎีดังกล่าว ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ถือหุ้นมุ่งหวังที่จะติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพื่อสร้างผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงให้ผู้ถือหุ้นได้เห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นวิธีการที่จะดูแลรักษาปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้น การมีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงทำให้ผู้ถือหุ้นรู้สึกไว้วางใจว่า ผู้บริหารได้มีความพยายามส่งเสริมให้เกิดการแสดงความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

สำหรับทฤษฎีการส่งสัญญาณ เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อธิบายเหตุผลที่ทำให้้องค์การเห็นความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง จากบทความของ Spence (1973) ได้เสนอว่า ตัวแทนและตัวการสามารถจัดการปัญหาความไม่สมมาตรของข้อมูล ด้วยการส่งสัญญาณซึ่งเป็นการให้ข้อมูลที่สำคัญบางประการแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น บางบริษัทอาจต้องการที่จะส่งสัญญาณให้ตลาดทราบว่า บริษัทมีความได้เปรียบและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เชี่ยวชาญมากกว่าบริษัทอื่น ๆ โดยการบริหารความเสี่ยงจะช่วยส่งสัญญาณแก่ตลาดว่าบริษัทมีความแข็งแกร่ง มีการบริหารจัดการที่ดี และทำให้มั่นใจได้ว่า ผลประโยชน์จากการลงทุนของผู้ถือหุ้นจะได้รับการป้องกันจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอนใด ๆ ที่ไม่ได้ถูกคาดการณ์ไว้

ในส่วนของการปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (B.E.2547) ได้ระบุถึงปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน 3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง 4) กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง 7) การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล และ 8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของรัฐบาลไทย ผลงานวิจัยของ อุทัย ต้นละมัย และ พรพิพัฒน์ จูฑา (B.E.2550) พบว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของ รัฐบาลมากที่สุดใน รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมของบุคลากร

ขณะทำงานวิจัยในระยะหลัง ๆ ให้ความสำคัญมากขึ้นกับปัจจัย Soft Side ที่สำคัญอย่างวัฒนธรรมความเสี่ยง ขององค์กร ดังจะเห็นตัวอย่างได้จากงานของ KPMG (2011) ซึ่งระบุให้วัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กรเป็น 1 ใน องค์ประกอบสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพได้ นอกเหนือจากองค์ประกอบในด้านของ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ แม้ว่า กรอบแนวคิด กระบวนการและมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ต่าง ๆ จะยังคงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยง จนสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ หากขาดซึ่งองค์ประกอบสำคัญในเชิงพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างวัฒนธรรม ความเสี่ยง ซึ่งหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้และความเข้าใจของกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ ร่วมกันในการที่มีต่อความเสี่ยงและการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สามารถเห็น ได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงออกมาโดยไม่รู้ตัว มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (IRM, 2012)

ในส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงาน องค์กรหรือการเพิ่มมูลค่าของกิจการ ยังคงมีค่อนข้างจำกัด ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่อง ที่ค่อนข้างใหม่ รวมทั้งการหาตัววัด (proxy) สำหรับประเมินประสิทธิผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ก็ยังคงเป็นประเด็นข้อจำกัดที่สำคัญในการค้นหาข้อสรุปถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

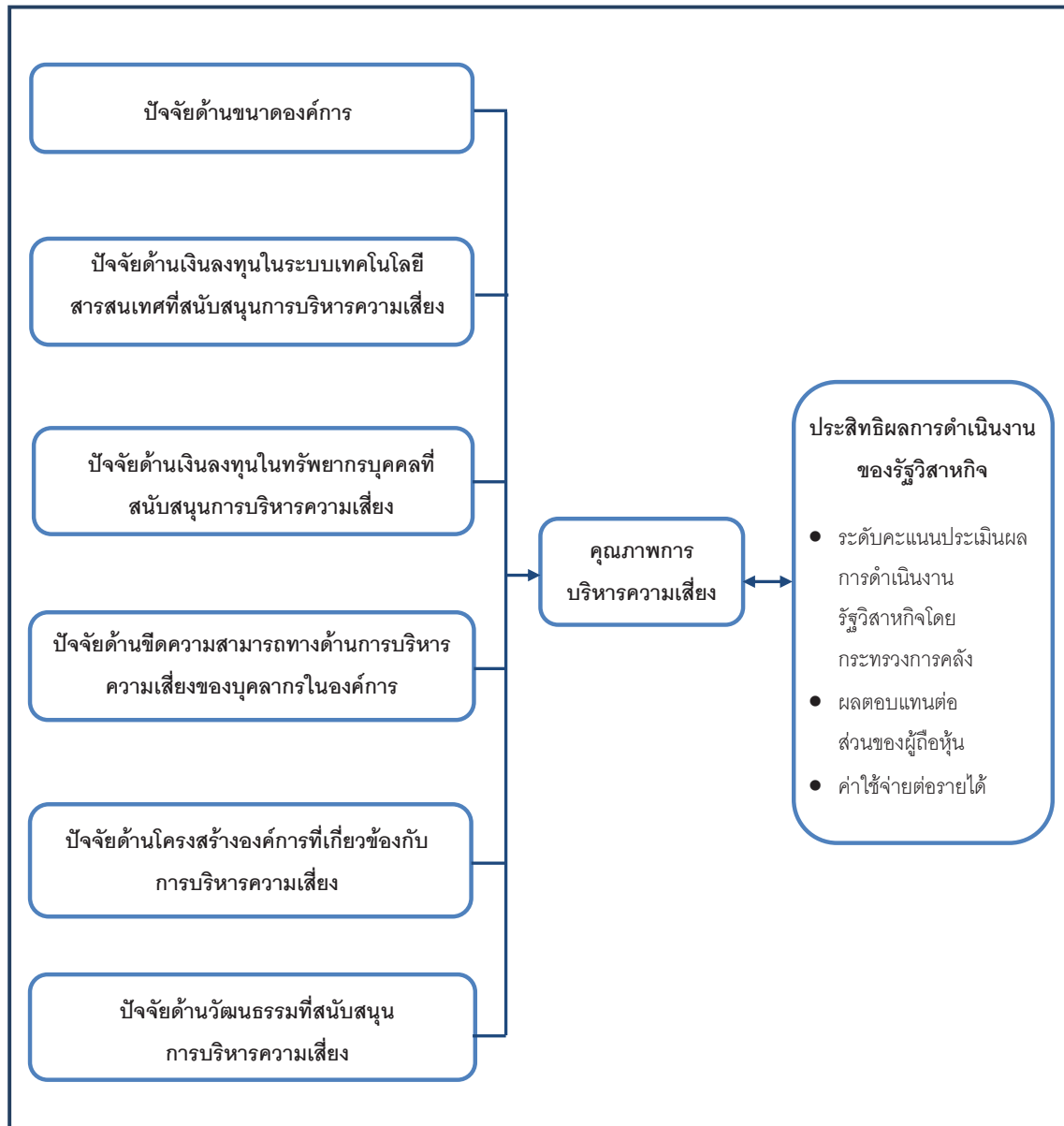
นอกจากนี้ สำหรับผลที่ได้จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงต่อการ เพิ่มมูลค่ากิจการหรือผลการดำเนินงาน เท่าที่ผ่านมาก็ยังไม่ได้ให้ข้อสรุปที่แน่ชัด (McShane, Nair & Rustambekov, 2011) มีทั้งที่ปรากฏผลความสัมพันธ์ในเชิงบวก และไม่ปรากฏพบความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ ในงานวิจัย ที่ทำการศึกษาถึงประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อภาครัฐวิสาหกิจของไทย ซึ่งใช้คะแนนการบริหารความเสี่ยง ที่ทำการประเมินโดยทริสเป็นตัววัด สำหรับมูลค่าตัวชี้วัดด้านการบริหารความเสี่ยง ผลการวิเคราะห์พบว่า รัฐบาลวิสาหกิจ ที่มีคะแนนด้านการบริหารความเสี่ยงเมื่อปีก่อนในระดับสูง จะทำให้ในปีต่อมามีการสามารถสร้างผลตอบแทน จากสินทรัพย์ได้สูงมากขึ้น และทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างกำไรให้แก่องค์การสูงขึ้นด้วย (Tanlamai & Juta, B.E.2550)

ส่วนในประเด็นประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงนั้น มิใช่เป็นไปเพียงเพื่อหลีกเลี่ยงผลขาดทุนเท่านั้น หากแต่เป็นการส่งเสริมชื่อเสียงและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การได้ด้วย (Economist Intelligence Unit: EIU, 2007) นอกจากนี้ อุทัย ต้นละมัย และ พรพิพัฒน์ จูฑา (B.E.2550) ยังพบว่า สามารถ ช่วยลดโอกาสในการขาดทุน ทำให้กระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น และมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวความคิดที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏดังภาพที่ 1 ซึ่งประกอบไปด้วย กรอบแนวความคิดย่อย 2 ส่วน อธิบายได้ดังนี้ ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านขนาดองค์กร ปัจจัยด้านเงินทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านเงินทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านขีดความสามารถ ทางด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง และส่วนที่ 2 คือคุณภาพการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

สมมติฐานการวิจัย

ทั้งนี้ สมมติฐานในการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการพิสูจน์ รวมทั้งหมด 3 ข้อ มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านขนาดองค์กร ปัจจัยด้านเงินลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง
2. ปัจจัยด้านขนาดองค์กร ปัจจัยด้านเงินลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง มีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง
3. คุณภาพการบริหารความเสี่ยง มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้อยู่บนรากฐานของการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ โดยศึกษาจากประชากร ได้แก่ รัฐวิสาหกิจทั้งหมดที่เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี พ.ศ.2556 จำนวนทั้งสิ้น 57 แห่ง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากรัฐวิสาหกิจ จำนวน 36 แห่ง คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 63 จากผู้บริหารหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ครอบคลุมครบทั้ง 9 สาขา (ประกอบด้วย พลังงาน ขนส่ง สื่อสาร เกษตร สาธารณูปการ สังคมและเทคโนโลยี อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสถาบันการเงิน) ทั้งนี้ แบบสอบถามดังกล่าวได้มีการตรวจสอบคุณภาพในประเด็นของความเที่ยงตรง (validity) จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยง (ทั้งผู้ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ และบริษัทที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ประเมินคุณภาพการบริหารความเสี่ยง) และเครื่องมือวิจัยทางสถิติ จำนวน 3 คน และประเด็นความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาร์ (cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่เชื่อถือได้ 0.8

ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ใช้วิธีเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ผลการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงที่ใช้สะท้อนคุณภาพการบริหารความเสี่ยง และคะแนนการประเมินผลในภาพรวม อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้วัดประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไทย จากฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในช่วงปี พ.ศ.2547-2556 ขณะที่วัตถุประสงค์ข้อสุดท้าย ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก รัฐวิสาหกิจที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ทางด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเข้าสู่ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจแล้ว จำนวน 3 แห่ง

ส่วนสถิติที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ใช้ ANOVA เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง สำหรับตัวแปรอิสระระดับกลุ่ม และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (pearson's correlation coefficient: r) ในกรณีตัวแปรอิสระระดับช่วงและอัตราส่วน

2) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) ด้วยวิธี Stepwise เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง และทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standard regression coefficient: β) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรตาม

สำหรับรายละเอียดตัวแปร นิยามปฏิบัติการ และระดับการวัด แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1. รายละเอียดตัวแปร นิยามปฏิบัติการ และระดับการวัด

ตัวแปร และนิยามปฏิบัติการ	ตัวย่อ	ระดับข้อมูล
- ขนาดสินทรัพย์	AS	อัตราส่วน
- เงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยง หมายถึง ต้นทุนในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สนับสนุนงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	INIT	อัตราส่วน
- เงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมสัมมนา	INHRTRA	อัตราส่วน
- ชีตความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านความเสี่ยงขององค์กรที่เอื้อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ		
☐ การมีส่วนร่วมในคณะทำงานสำคัญ	CPPARTI	กลุ่ม
☐ การมี Risk Officer	CPRO	กลุ่ม
☐ ระดับขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระดับความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับขีดความสามารถทางด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร	CPSURVEY	ช่วง
- โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้งานบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพ เช่น การมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงแยกออกมาโดยเฉพาะ และการแต่งตั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง (chief risk officer: CRO)		
☐ การมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงแยกออกมา	STRMD	กลุ่ม
☐ การมี Chief Risk Officer: CRO	STCRO	กลุ่ม

ตารางที่ 1. รายละเอียดตัวแปร นิยามปฏิบัติการ และระดับการวัด (ต่อ)

ตัวแปร และนิยามปฏิบัติการ	ตัวย่อ	ระดับข้อมูล
- วัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้และความเข้าใจของกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในองค์กร ที่มีต่อความเสี่ยงและการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน และนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงออกมาโดยไม่รู้ตัว มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยในที่นี้ จะวัดใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่ ท่าทีของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยงบนหลักธรรมาภิบาล และการตัดสินใจทางธุรกิจที่คำนึงถึงความเสี่ยง และการให้รางวัลแก่การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม		
<i>ด้านท่าทีของผู้บริหารระดับสูง</i>		
☐ ความถี่การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	CUTFRMC	กลุ่ม
☐ ระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านท่าทีผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับท่าทีของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	CUTSURV	ช่วง
<i>ด้านธรรมาภิบาล</i>		
☐ การมอบหมายความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง	CUGJD	กลุ่ม
☐ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	CUGTAR	กลุ่ม
☐ การเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยง	CUGTRAN	กลุ่ม
☐ ระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านธรรมาภิบาล หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงบนหลักธรรมาภิบาล	CUGSURVEY	ช่วง
<i>ด้านการตัดสินใจทางธุรกิจ และกลไกการให้แรงจูงใจ</i>		
☐ ระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการตัดสินใจทางธุรกิจ และกลไกการให้แรงจูงใจ หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจทางธุรกิจที่คำนึงถึงความเสี่ยงและการให้รางวัลแก่การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	CUDSURVEY	ช่วง
- คุณภาพการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระดับคะแนนประเมินผลการบริหารความเสี่ยงรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเข้าสู่ระบบประเมินผลของกระทรวงการคลัง ที่ได้จากบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยจำแนกเป็นระดับคะแนนตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 กล่าวคือ จากระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงน้อยมาก จนถึงระดับที่ 5 ซึ่งได้แก่ ระดับที่มีการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร	RMS	ช่วง

ตารางที่ 1. รายละเอียดตัวแปร นิยามปฏิบัติการ และระดับการวัด (ต่อ)

ตัวแปร และนิยามปฏิบัติการ	ตัวย่อ	ระดับข้อมูล
- ประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หมายถึง ผลประกอบการที่สะท้อนการดำเนินงานหลักของรัฐวิสาหกิจ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วย 1) ระดับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเข้าสู่ระบบประเมินผลของกระทรวงการคลัง 2) ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (return on equity: ROE) และ 3) ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (cost to income)		
☐ ระดับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หมายถึง คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งซึ่งเข้าสู่ระบบประเมินผลของกระทรวงการคลัง ที่ได้จาก บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยจำแนกเป็นระดับคะแนนตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 (จากผลการดำเนินงานระดับต่ำมากไปจนถึงดีมาก)	PAS	ช่วง
☐ ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (return on equity: ROE) หมายถึง ความสามารถในการทำกำไร เมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นหรือกำไรสุทธิหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น	ROE	อัตราส่วน
☐ ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (cost to income) หมายถึง ความสามารถในการบริหารต้นทุนเมื่อเทียบกับรายได้หรือค่าใช้จ่ายหารด้วยรายได้	CTI	อัตราส่วน

ผลการศึกษา

สำหรับผลการศึกษสามารถเรียงตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อแรก ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัยด้วยแบบสอบถามไปยังรัฐวิสาหกิจทั้งหมด 57 แห่ง และมีการตอบกลับในอัตราร้อยละ 63 หรือเท่ากับจำนวนตัวอย่าง 36 แห่ง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 6 ด้าน กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับพบว่า ปัจจัยเกือบทั้งหมด ยกเว้นเพียง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านขนาดเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัย 6 ด้านดังกล่าว กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นตัวแปรตามนั้น ได้กำหนดตัวแปรอิสระภายใต้ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระรวมทั้งสิ้น 15 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรอิสระระดับกลุ่ม จำนวน 8 ตัว ที่ใช้ทดสอบปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และตัวแปรอิสระระดับช่วงและอัตราส่วน 7 ตัวแปรที่ใช้ทดสอบปัจจัย รวม 5 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านขนาดของกิจการ ปัจจัยด้านเงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานทางด้านความเสี่ยง ปัจจัยด้านเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนงานความเสี่ยง

ปัจจัยด้านขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

สำหรับตัวแปรอิสระระดับกลุ่ม 8 ตัว นั้นพบว่า มีปัจจัย 2 ด้านคือ ปัจจัยด้านขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ตัวแปร แบ่งเป็นด้านขีดความสามารถของบุคลากร 1 ตัวแปร ได้แก่ การมี Risk Officer (CPRO) และ 4 ตัวแปรที่เหลืออยู่ภายใต้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ความถี่การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (CUTFRMC) การมอบหมายความรับผิดชอบจัดการความเสี่ยง (CUGJD) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (CUGTAR) และการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยง (CUGTRAN) โดยผ่านการทดสอบข้อกำหนดการกระจายตัวแบบปกติด้วย Shapiro-Wilk Test ซึ่งพบว่า p-value ของทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่ดี และกลุ่มที่ไม่มีปัจจัยฯ มีค่ามากกว่า 0.05 และมีความแปรปรวนของข้อมูลคุณภาพการบริหารความเสี่ยงในแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน โดยใช้ Levene's Test ซึ่งให้ค่า p-value มากกว่า 0.05 เช่นกัน ดังสรุปในตารางที่ 2

ตารางที่ 2. สรุปการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง – ตัวแปรอิสระระดับกลุ่ม

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	F	Sig	Shapiro-Wilk Sig		Levene's Test Sig
				กลุ่มมี	กลุ่มไม่มี	
CPPARTI	RMS	0.495	0.487	0.539	0.119	0.083
CPRO	RMS	13.485**	0.001	0.117	0.051	0.312
STRMD	RMS	3.714	0.063	0.060	0.253	0.778
STCRO	RMS	1.494	0.231	0.104	0.487	0.474
CUTFRMC	RMS	6.923*	0.013	0.121	0.057	0.575
CUGJD	RMS	6.923*	0.013	0.121	0.057	0.575
CUGTAR	RMS	4.719*	0.038	0.132	0.087	0.680
CUGTRAN	RMS	4.954*	0.033	0.136	0.112	0.619

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ในส่วนของตัวแปรอิสระระดับช่วงและอัตราส่วน จำนวน 7 ตัวแปรพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับปัจจัย 4 ด้านคือ ปัจจัยด้านขนาดของกิจการ ปัจจัยด้านเงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานทางด้านความเสี่ยง ปัจจัยด้านขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ยกเว้นปัจจัยด้านเงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนงานความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่ ขนาดสินทรัพย์ (AS) เงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานทางด้านความเสี่ยง (INIT) ระดับขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง (CPSURVEY) ระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านทำที่ผู้บริหาร (CUTSURVEY)

ระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (CUGSURVEY) และระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการตัดสินใจทางธุรกิจและกลไกการให้แรงจูงใจ (CUDSURVEY) ดังสรุปในตารางที่ 3

ตารางที่ 3. สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง – ตัวแปรอิสระระดับช่วงและอัตราส่วน

ตัวแปรอิสระ	ทิศทางความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง	r	Sig
AS	+	.754**	.000
INIT	+	.356*	.033
INHRTRA	+	.86	.616
CPSURVEY	+	.581**	.000
CUTSURVEY	+	.495**	.002
CUGSURVEY	+	.600**	.000
CUDSURVEY	+	.636**	.000

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ถดถอย ปรากฏว่า จากตัวแปรอิสระระดับช่วงและอัตราส่วน 7 ตัวข้างต้นพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด 3 ตัว อันได้แก่ ขนาดสินทรัพย์ (AS) เงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานทางด้านความเสี่ยง (INIT) และระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการตัดสินใจทางธุรกิจและกลไกการให้แรงจูงใจ (CUDSURVEY) สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามคุณภาพการบริหารความเสี่ยง (RMS) ได้ร้อยละ 76 โดยในบรรดา 3 ตัวแปรที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้น ขนาดสินทรัพย์ (AS) มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระดับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการตัดสินใจทางธุรกิจและกลไกการให้แรงจูงใจ (CUDSURVEY) และเงินลงทุนใน IT สนับสนุนงานทางด้านบริหารความเสี่ยง (INIT) ตามลำดับ

ทั้งนี้ ได้ผ่านการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในกฎทั้ง 5 ข้อ ของสมการถดถอยคือ ค่า e มีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ ค่า e มีความแปรปรวนคงที่ ค่า e มีการแจกแจงแบบปกติ ค่า e แต่ละตัวจะต้องเป็นอิสระต่อกัน (ค่า Durbin-Watson ของโมเดลมีค่า 1.935 อยู่ในช่วง 1.5-2.5) สามารถนำไปใช้ในการพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ค่า Tolerance และ VIF มีค่าเข้าใกล้ 1) และตัวแปรอิสระแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กันเองเกินค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับ 0.75 หรือไม่พบปัญหา Multicollinearity (Prasith-Rathasint, B.E.2551) ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4. ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระ

		AS	INIT	INHRTRA	CPSURVEY	CUTSURVEY	CUGSURVEY	CUDSURVEY
AS	Pearson Correlation	1	.079	-.065	.465**	.347*	.379*	.423*
	Sig. (2-tailed)		.648	.708	.004	.038	.023	.010
	N	36	36	36	36	36	36	36
INIT	Pearson Correlation	.079	1	.361	.114	.067	.237	.132
	Sig. (2-tailed)	.648		.031	.507	.696	.163	.444
	N	36	36	36	36	36	36	36
INHRTRA	Pearson Correlation	-.065	.361*	1	.033	.090	-.105	.099
	Sig. (2-tailed)	.708	.031		.850	.602	.542	.564
	N	36	36	36	36	36	36	36
CPSURVEY	Pearson Correlation	.465**	.114	.033	1	.710**	.521**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.004	.507	.850		.000	.001	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
CUTSURVEY	Pearson Correlation	.347*	.067	.090	.710**	1	.591**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.038	.696	.602	.000		.000	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36
CUGSURVEY	Pearson Correlation	.379*	.237	-.105	.521**	.591**	1	.639**
	Sig. (2-tailed)	.023	.163	.542	.001	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
CUDSURVEY	Pearson Correlation	.423*	.132	.099	.579**	.504**	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.444	.564	.000	.002	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

โดยทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์พหุคูณได้ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5. สรุปผลการวิเคราะห์พหุคูณ ตัวแปรที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน	t	Sig
Ln AS	RMS	.584	6.097	.000
CUDSURVEY	RMS	.354	3.681	.001
Ln INIT	RMS	.264	3.015	.005

$R^2 = .760$, $F = 33.695$, Sig of $F = .000$

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงาน

การวิจัยได้มีการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถือเป็นตัวแปรตาม โดยใช้ข้อมูลรัฐวิสาหกิจทั้งระบบรวม 57 แห่ง ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2547-2556 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ทั้งนี้ ในส่วนของตัวแปรคุณภาพการบริหารความเสี่ยง ได้มาจากคะแนนการประเมินผลหัวข้อการบริหารความเสี่ยง (RMST) ขณะที่ประสิทธิผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ตัวแปรที่นำมาใช้วัดประสิทธิผล 3 ตัวแปร ได้แก่ ระดับคะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน (PAS) ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (CTI)

ผลการวิเคราะห์ พบความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับระดับคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ขณะที่พบความสัมพันธ์ในเชิงลบระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6. ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรระดับคะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน ตัวแปรผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ตัวแปรค่าใช้จ่ายต่อรายได้กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง

ตัวแปร	1. PAS_t	2. ΔPAS	3. $RMST_t$	4. $RMST_{t-1}$	5. $\Delta RMST$
1. PAS_t	1				
2. ΔPAS	0.325**	1			
3. $RMST_t$	0.729**	0.055	1		
4. $RMST_{t-1}$	0.673**	-0.570	0.900**	1	
5. $\Delta RMST$	0.066	0.249**	0.149**	-0.288**	1
ตัวแปร	1. ROE_t	2. ΔROE	3. $RMST_t$	4. $RMST_{t-1}$	5. $\Delta RMST$
1. ROE_t	1				
2. ΔROE	0.727**	1			
3. $RMST_t$	0.103*	0.005	1		
4. $RMST_{t-1}$	0.078	-0.007	0.900**	1	
5. $\Delta RMST$	0.049	0.025	0.149**	-0.288**	1
ตัวแปร	1. CTI_t	2. ΔCTI	3. $RMST_t$	4. $RMST_{t-1}$	5. $\Delta RMST$
1. CTI_t	1				
2. ΔCTI	0.561**	1			
3. $RMST_t$	-0.217**	-0.004	1		
4. $RMST_{t-1}$	-0.170**	0.028	0.900**	1	
5. $\Delta RMST$	-0.091	-0.068	0.149**	-0.288**	1

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

การศึกษกรณีตัวอย่างรัฐวิสาหกิจที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกรัฐวิสาหกิจที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารความเสี่ยง 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) และ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เพื่อใช้ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และใช้เป็นการสอบทานผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 นั้น แต่ละรัฐวิสาหกิจได้แสดงความเห็นต่อประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง และอิทธิพลของคุณภาพการบริหารความเสี่ยงต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปคีย์โนในส่วนสำคัญมาแสดงได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7. ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานบริหารความเสี่ยงรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง

ประเด็น	ความเห็น	รัฐวิสาหกิจ
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง		
◆ ขนาดและประเภท	“ถ้าถามว่าใหญ่เล็ก อาจไม่เกี่ยวเท่าไร มันอยู่ที่ระบบที่เรามอง และ ความเข้าใจองค์กรของเรามากกว่า... แต่มันเกี่ยวข้องกับ Type ชนิดของ ธุรกิจมีผล”	ปตท.
	“ขนาดเล็กหรือใหญ่ จะมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกันไป ไม่ใช่เป็นปัจจัย เดียวที่กำหนดได้ ต้องดูปัจจัยอื่นประกอบ”	บวท.
	“...ขนาดไม่น่าจะเกี่ยว ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการ”	ธกส.
◆ เงินลงทุนในระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	“เป็นตัวรองมาก ๆ ขนาดเงินลงทุน ไม่เกี่ยวเลย มันต้องมีโจทย์ก่อนแล้ว ถึงเอา IT มาใส่”	ปตท.
	“บวท. ไม่ได้ทุ่มมากขนาดนั้น ... เท่าที่มีก็จะเป็น Early Warning แต่ก็ไม่ได้ เติมรูปแบบเป็นแค่ในสารสนเทศของผู้บริหาร”	บวท.
	“ไม่ได้เน้นเงินลงทุน IT สนับสนุนงานด้านความเสี่ยงที่ชัดเจน เราทำระบบ ขึ้นใช้เองร่วมกับทางฝ่าย IT...”	ธกส.
◆ เงินลงทุนในทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	“ตัวพนักงานเองจะเป็นคนบริหารความเสี่ยงได้ดีที่สุดอยู่แล้ว เราจ้าง ที่ปรึกษามาทำงานเป็นเรื่อง ๆ ให้เรา อย่าง BCM...ถ้าเราต้องการขอ Certificate เราก็อาจต้องการได้ที่ปรึกษา”	ปตท.
	“ในเรื่องนี้เห็นว่าสำคัญมากกับการอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ที่ต้อง ทำงานในเรื่องนี้ ที่ผ่านมามีกระบวนการฝึกอบรมต่อเนื่องทุก ๆ ปี ต้องผสม อบรมทั้งภายในและภายนอก”	บวท.
	“เรามีค่าใช้จ่ายบุคลากรสูงอยู่เหมือนกัน เรื่องการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือคน เพราะไม่ว่าจะมีเครื่องมือดีขนาดไหน การตัดสินใจ ก็เป็นเรื่องของคน”	ธกส.

ตารางที่ 7. ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานบริหารความเสี่ยงรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง (ต่อ)

ประเด็น	ความเห็น	รัฐวิสาหกิจ
♦ ขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร	“ถ้าคนเก่งในงานของตัวเองแล้ว จะบริหารความเสี่ยงได้ดีโดยธรรมชาติอยู่แล้ว...เราใส่ความรู้ทางด้านความเสี่ยง ตั้งแต่ Orientation”	ปตท.
	“เจ้าหน้าที่ความเสี่ยงจะมีการระบุคุณสมบัติ โดยจะต้องรู้งานของกองตัวเอง และองค์กรในระดับหนึ่ง เพราะถ้าไม่จะทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงออกมาได้ถูกต้อง...การพัฒนาทักษะยังต้องใส่ให้อีก บุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม”	บวท.
	“...เราจะปลูกฝัง Mr. และ Ms. RM ซึ่งคล้าย ๆ เป็นเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตรงนั้น ว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องของคุณ คุณเป็น Risk Owner แต่ละสาขามี Key Man ดูแลเรื่องนี้... จะเน้นให้เครือข่ายทุกจังหวัดมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของแต่ละจังหวัด...”	ธกส.
♦ โครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	“บทบาทของฝ่ายบริหารความเสี่ยงคือ Facilitator ปตท. มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานนี้ต้องตอบบอร์ด ส่วนเมื่อมีความเสี่ยงแล้วจะจัดการอย่างไรจะเป็นระดับรอง ๆ เข้ามา ... คณะ ERMCC จะมีระดับบอร์ดเข้ามา ประชุมรายไตรมาส รองทางด้านแผนและกลยุทธ์ เป็นเลขาฯ คณะ RMCC เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใน ประชุมเดือนละครั้ง ประธานคือ รองทางด้านแผนฯ”	ปตท.
	“บวท. มีโครงสร้างเป็นระดับฝ่าย ขึ้นกับสำนัก และขึ้นตรงกับ CEO มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นองค์ประกอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีบอร์ดและผู้บริหารระดับสูง ประชุมเดือนละครั้ง โครงสร้างที่มีบอร์ดเข้าร่วมคิดว่ามีส่วนผลักดัน เหมือนกับมีคนมาช่วยเราดูทุกระดับตั้งแต่ปฏิบัติการ จนถึงระดับสูงสุด”	บวท.
	“บนสุด ก็คือ บอร์ดใหญ่ จากบอร์ดใหญ่แตกย่อยมาเป็น RMC ก็จะมีตัวแทนจากบอร์ดใหญ่ มีฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นเลขา...ที่นี่ไม่มีการแต่งตั้ง CRO ที่เป็นทางการ”	ธกส.
♦ วัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	“การมอบหมายงานความเสี่ยงมีอยู่ใน JD ทุกคนมี KPI ระดับบุคคล...ทุกเรื่องที่จะต้องตัดสินใจใหญ่ ๆ โดยเฉพาะเรื่องการลงทุนใน Criteria ของการลงทุนของ ปตท. จะดู 5 ด้าน...ข้อใหญ่เลยคือ ความเสี่ยง...ในตัว Competency ที่ประเมินคนที่จะไปต่อหรือเลื่อนระดับ จะมีหมวดในเรื่องของการวิเคราะห์ Risk แทรกอยู่ เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมิน Competency”	ปตท.

ตารางที่ 7. ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานบริหารความเสี่ยงรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง (ต่อ)

ประเด็น	ความเห็น	รัฐวิสาหกิจ
	“ในส่วนของการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เบอร์ 1 ที่นี่ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงมาก เพราะท่านเป็นผู้ริเริ่มงานบริหาร ความเสี่ยงก่อนที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งเบอร์ 1 เป็นคนแรก...”	บวท.
	“เราทำทุกทางเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่เราสร้างแรงจูงใจ คือการให้รางวัลทั้งในตัวบุคคลและส่วนงานด้วย...เราเอาผลการบริหาร ความเสี่ยงมาเป็นคะแนน การประเมินผลในแต่ละรอบปี...เอาตัวชี้วัด ความเสี่ยงเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ KPI 5 ปีแล้ว จ๊ับที่ผู้บริหารส่วนงาน (Key Risk Manager) ผูกกับการขึ้นเงินเดือน”	รกส.
อิทธิพลของคุณภาพการบริหารความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน		
	“...การบริหารความเสี่ยงใน ปตท. ไม่ใช่การบริหารด้านลบ อาจจะบริหาร โอกาสด้วย ถ้าเป็น Threat จะเป็นด้านลบ แต่ถ้าเป็น Uncertainty อาจ เป็นทั้งบวกและลบ”	ปตท.
	“ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ผลการเงินอาจไม่ชัด น่าจะเป็นผลในภาพรวม องค์กร เพราะองค์กรไม่ได้ค้ากำไร ไม่ได้เน้นการเงิน เป็นภาพรวมมากกว่า”	บวท.
	“เห็นด้วยว่า คุณภาพการบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อการดำเนินงานของ องค์กร แต่ถ้าดีที่สุดคือ ต้องทำอะไรให้เห็นถึงโอกาสในการทำธุรกิจด้วย”	รกส.

ทั้งนี้ ในภาพรวมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของทั้ง 3 องค์กร ส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยที่ไม่น่ามีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหาร ความเสี่ยง ได้แก่ ปัจจัยด้านขนาดของกิจการ และปัจจัยด้านเงินลงทุน IT สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ขณะที่ ปัจจัย 4 ด้านที่เหลือ เห็นว่า น่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงในเชิงบวก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย ด้านเงินลงทุนใน HR สนับสนุนงานทางด้านความเสี่ยง โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ชัดความ สามารถด้านการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่า 2 ปัจจัยหลังน่าจะมีอิทธิพลสูงกว่าเมื่อเทียบกับ 2 ปัจจัยแรก

นอกจากนี้ ผู้บริหารและทีมงานของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ เห็นว่า คุณภาพการบริหารความเสี่ยงมีผลทางบวก ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แต่ในบางองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก ผลทางด้านการเงินก็อาจไม่ ปรากฏชัด นอกจากนี้ เห็นว่า คุณภาพการบริหารความเสี่ยง ไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน เท่านั้น แต่เป็นการสร้างโอกาสในการทำธุรกิจในอนาคตให้กับองค์กรด้วย

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในงานศึกษาวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งใช้วิธีการทางสถิติ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ในการหาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างปัจจัยทั้ง 6 ด้านดังกล่าวข้างต้น กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงนั้นพบว่า แต่ละวิธีได้ให้คำตอบทั้งในส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันไป แต่เมื่อดูในภาพรวมแล้ว อาจพอสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีผลในเชิงบวกต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 8 กล่าวคือ รัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ มีขนาดเงินทุนในระบบ IT และทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่มากกว่า มีขีดความสามารถด้านการบริหาร ความเสี่ยงของพนักงานในองค์กรที่สูงกว่า มีโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่า และมีวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในระดับที่ดีกว่า มีคุณภาพการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่า

ตารางที่ 8. สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 6 ด้าน กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงจากวิธีการทางสถิติต่าง ๆ

เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ	ความสัมพันธ์ของคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับปัจจัยทั้ง 6 ด้าน					
	ขนาดสินทรัพย์ (AS)	เงินทุนใน IT (INIT)	เงินทุนใน HR (INHRTRA)	ขีดความ สามารถฯ	โครงสร้าง องค์กรฯ	วัฒนธรรม ความเสี่ยง
■ วิธีการเชิงปริมาณ						
ANOVA				✓ (CPRO)	✗	✓ (CUTFRMC, CUTFCEO, CUTFI23, CUGJD, CUGTAR, CUGTRAN, CUGUPD)
Correlation	✓	✓	✗	✓ (CPSURVEY)		✓ (CUTSURVEY, CUGSURVEY, CUDSURVEY)
Multiple Regression	✓	✓	✗	✗		✓ (CUDSURVEY)
■ วิธีการเชิงคุณภาพ						
การสัมภาษณ์เชิงลึก	✗	✗	✓	✓	✓	✓

✓ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

✗ ไม่พบความสัมพันธ์

จากตารางที่ 8 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านที่มีผลการวิจัยบ่งบอกว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการบริหาร ความเสี่ยงสอดคล้องไปในทางเดียวกันในทุกวิธีการทางสถิติที่ใช้ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหาร ความเสี่ยง ซึ่งตอกย้ำให้เห็นได้ถึงความมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้มากขึ้น รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้าน ขีดความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยงของคนในองค์กร ขนาดกิจการ เงินลงทุนด้าน IT ในการสนับสนุนงานบริหาร ความเสี่ยง โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และเงินลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุน การบริหารความเสี่ยง ตามลำดับ ซึ่ง 2 ปัจจัยหลัง มีเพียงการสัมภาษณ์เชิงลึกเท่านั้น ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อคุณภาพ การบริหารความเสี่ยง โดยในประเด็นโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ที่ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ารัฐวิสาหกิจที่มีสัดส่วนของกรรมการบริษัทที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการใน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่สูงกว่า จะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่า และรัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้าง การทำงานใน 3 ลำดับชั้นครบถ้วน อันได้แก่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตัวแทนจาก คณะกรรมการเข้าร่วมกับฝ่ายจัดการ และระดับคณะทำงานภายในที่เป็นในส่วนของฝ่ายจัดการ น่าจะมีคุณภาพการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีกว่า

ทั้งนี้ สำหรับสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผลที่ได้จากวิธีการเชิงปริมาณกับวิธีการเชิงคุณภาพ ในบางความสัมพันธ์ของคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับปัจจัย 6 ด้านนั้น สามารถทำการวิเคราะห์ได้ว่าอาจเกิด จากสาเหตุและข้อจำกัดบางประการของแต่ละวิธีการทางสถิติที่เกิดขึ้น อาทิ การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์เชิง ปริมาณเกี่ยวกับเงินลงทุนในระบบ IT และทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประสบปัญหาจากการ ที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการเก็บข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับการลงทุนในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถ แยก/ป็นส่วนต้นทุนต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงออกมาอย่างชัดเจนโดยเฉพาะ รวมทั้งอัตราการตอบกลับที่ไม่มาก ในส่วนของเงินลงทุนในระบบ IT หรือในกรณีของโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ค่อนข้างวัด ได้ยาก การตีกรอบด้วยคำถามในแบบวัดเชิงปริมาณ อาจทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์แบบเจาะลึกได้มากเท่ากับวิธีเชิง คุณภาพ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมในรายละเอียดได้อย่างลึกซึ้งกว่า ในทางกลับกัน ในกรณีของขนาดสินทรัพย์ วิธีเชิงคุณภาพที่ใช้ อาจทำให้เผชิญกับข้อจำกัดในแง่ของอิทธิพลจากการใช้ความรู้สึกตามความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ เมื่อเทียบกับความน่าเชื่อถือจากผลที่เกิดตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมได้ด้วยวิธีเชิงปริมาณ

อย่างไรก็ดี ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลที่ได้จากวิธีการวิจัยทั้งสองนั้น อาจต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในการ นำผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ ด้วยเหตุปัจจัยอันเนื่องมาจากความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในทั้ง 2 วิธีการด้วย กล่าวคือ ในวิธีการเชิงปริมาณนั้น เป็นการเก็บข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ของทั้งระบบ จึงเป็นลักษณะข้อมูลที่อาจ ใช้อ้างเป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด เพื่อต้องการสะท้อนภาพรวมของระบบ ส่วนวิธีการเชิงคุณภาพ เป็นการเลือก เก็บข้อมูลเฉพาะรัฐวิสาหกิจขั้นต้นที่มีแนวปฏิบัติที่ดีทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเพียง 3 แห่ง เพื่อตอบสนอง วัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ต้องการเรียนรู้ปัจจัยที่รัฐวิสาหกิจขั้นต้นกลุ่มนี้ เชื่อว่ามีอิทธิพลสำคัญที่สามารถทำให้องค์การของ ตนมีการบริหารความเสี่ยงที่ดีได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้ทางลัดให้แก่รัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในการยกระดับตนเอง ให้ก้าวขึ้นไปสู่การมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้นได้โดยเร็ว

ส่วนผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 ในแง่ของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหาร ความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจนั้น จากตารางที่ 9 พบว่าผลการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพต่างสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยรัฐวิสาหกิจที่มีคุณภาพการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่า มีประสิทธิผล การดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนด้วยตัวแปร ระดับคะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทนต่อส่วน ของผู้ถือหุ้น และค่าใช้จ่ายต่อรายได้ที่ดีกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีคุณภาพการบริหารความเสี่ยงที่ด้อยกว่า

โดยในส่วนของความสัมพันธ์เชิงลึกพบว่า นอกจากผู้บริหารรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีความเห็นสนับสนุนผลวิจัยเชิงปริมาณแล้วนั้น ยังมีข้อสังเกตว่า รัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นด้านกำไรเป็นวัตถุประสงค์หลัก ความสัมพันธ์กับผลทางด้านการเงินอาจจะไม่ปรากฏชัด และรัฐวิสาหกิจที่มีคุณภาพการบริหารความเสี่ยงที่ดีกว่านั้น ไม่เพียงแต่ทำให้ผลการดำเนินการในปัจจุบันดีกว่า แต่จะสร้างโอกาสในการทำธุรกิจในอนาคตที่มากกว่าโดยเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจที่มีคุณภาพการบริหารความเสี่ยงที่ด้อยกว่าด้วย

ตารางที่ 9. สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานทั้ง 3 ตัวแปร

เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ	ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลการดำเนินงานทั้ง 3 ตัวแปร กับ คุณภาพการบริหารความเสี่ยง		
	PAS	ROE	CTI
■ วิธีการเชิงปริมาณ Correlation	+	+	-
■ วิธีการเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก	+	+	-

จากงานวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายจำแนกตามกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจอย่างสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะหน่วยงานที่กำกับ ดูแล และกำหนดนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาารรัฐวิสาหกิจ

1.1 ควรนำผลศึกษาที่ได้ไปสนับสนุนการพัฒนาระบบประเมินผลและเกณฑ์วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะเป็เหมือนการชี้แนะแนวทางให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามนั้น โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่พบว่ามื่อทธิพล มีผล มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตามผลวิจัยที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญอย่างมากกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง นอกเหนือจากกระบวนการ หากต้องการยกระดับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนางานบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ โดยเฉพาะการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมี Risk Awareness ในทุก ๆ การตัดสินใจ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทุกวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ทั้ง 5 ด้านที่เหลือ ก็เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญและไม่อาจละเลยได้เช่นเดียวกัน

1.2 ควรนำผลวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ไปสนับสนุนการจัดทำแผนงานในการขับเคลื่อนประสิทธิผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้วยการยกระดับคุณภาพการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่ามาตรฐานโดยเร็ว

2. ข้อเสนอแนะต่อรัฐวิสาหกิจทั้งในส่วนของคณะกรรมการและผู้บริหาร

2.1 รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและแผนงานในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ในส่วนของคุณภาพการบริหารความเสี่ยง หากต้องการขับเคลื่อนประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

2.2 รัฐวิสาหกิจควรนำผลการศึกษาที่ได้มาจัดสรรทรัพยากร และกำหนดแผนงานในการเพิ่มคุณภาพการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมปัจจัยด้านวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกเหนือจากการมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการ รวมทั้งการคำนึงถึงสำคัญของปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เหลือ ที่พบว่า มีความสัมพันธ์ มีผล มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารความเสี่ยง

2.3 รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานกำกับอาจพิจารณาประเด็นความเป็นอิสระของโครงสร้างการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการใช้โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix) ระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ภายใต้อาณาเขตเดียวกัน เช่น งานกลยุทธ์ งบประมาณ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการ Share Resource Knowledge และ Idea ซึ่งน่าจะเป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนงานทางด้านการบริหารความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง

2.4 อย่างไรก็ดี งานวิจัยชิ้นดังกล่าวนี้ อาจมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ เนื่องจากจำนวนตัวอย่างที่ค่อนข้างน้อย ทั้งข้อมูลภาคตัดขวาง และข้อมูลอนุกรมเวลา ส่วนหนึ่งจากการที่รัฐวิสาหกิจ ต่างทยอยเข้าประเมินในระบบประเมินแบบใหม่ ซึ่งได้แก่ ระบบประเมินคุณภาพ (SEPA) ที่ไม่มีการแยกประเมินวัดผลคุณภาพการบริหารความเสี่ยงออกมาโดยเฉพาะให้เห็นได้ชัดอย่างเช่นระบบประเมินผลเดิม รวมทั้งตัวแปรอิสระบางตัวที่ใช้ อาทิ เงินลงทุนในระบบ IT ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ประสบปัญหาจากการที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการเก็บข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับการลงทุนในการบริหารความเสี่ยง โดยยังไม่แยก/ปันส่วนต้นทุนต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงออกมาอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อาจได้รับผลกระทบจากตัวแปรภายนอกอื่น ๆ นอกเหนือจากคุณภาพการบริหารความเสี่ยง อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ การเงิน เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะต่อผู้ทำการวิจัยในครั้งต่อไป สำหรับการทบทวนครั้งต่อไป ควรจะขยายการศึกษาให้ครอบคลุมประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สะท้อนโดยตัววัดอื่น ๆ ที่มีกระแสความนิยมใช้กันมากขึ้นในปัจจุบัน อาทิ กำไรทางเศรษฐศาสตร์ หากในระยะต่อไปพบว่า หน่วยงานกำกับได้มีการเผยแพร่ให้ประชาชนโดยทั่วไปและผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลวิจัยหรือข้อสรุปที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ อาจพยายามศึกษาตัวแปรที่สามารถใช้วัดโอกาสในการทำธุรกิจในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง นอกเหนือจากตัววัดประสิทธิภาพที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้

References

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary*. Retrieved May 25, 2013 from <http://www.erm.coso.org>.
- Economist Intelligence Unit (EIU). (2007). *Best Practice in Risk Management: A Function Comes of Age*. Retrieved October 20, 2013 from <http://www.kpmg.com>.
- IRM. (2012). *Risk Culture: Under the Microscope Guidance for Boards*. Retrieved May 20, 2014 from <http://www.theirm.org>.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- KPMG. (2011). *Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*. Retrieved May 20, 2014 from <http://www.kpmg.com>.
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641-658.
- Prasith-Rathasint, S. (B.E.2551). *Multi Variables Analysis Techniques in Social and Behavioral Science*. 6th ed. Bangkok: Samlada.
- Pricewaterhouse Coopers. (B.E.2547). *Enterprise Risk Management Guidelines*. Revised Edition. Bangkok: Stock Exchange of Thailand.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Tanlamai, U., & Juta, P. (2007). *Values of Risk Management Indicators on Performance of State Enterprises in Thailand*. Bangkok: Chulalongkorn University.