

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

การนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มาสนับสนุนประสิทธิผลการดำเนินงาน
ในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)
**Enterprise Risk Management Supports Organizational Effectiveness in Special
Financial Institutions : A Case Study of Bank for Agriculture and Agricultural
Cooperatives**

มโนชัย สูดจิต (Manochai Sudjit)* วังระ ชาคุณ (Vachara Yakhun)**
พลศักดิ์ จิรไกรศิริ (Polsak Jirakraisiri)*** วิพร เกตุแก้ว (Viporn Katekao)****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรที่ได้รับผลจากองค์การมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานของธ.ก.ส. และนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธ.ก.ส. ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำข้อค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดกรอบและสมมุติฐานการศึกษาได้ 4 สมมุติฐาน คือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในด้านการมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียด้านการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าและด้านการปรับตัวของธ.ก.ส. ใช้การศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของธ.ก.ส. และนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์และแปลผลด้วยค่าสถิติ ทดสอบสมมุติฐานด้วยวิธี Canonical correlation analysis และใช้การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องและข้อมูลเชิงประจักษ์จากการดำเนินงานของธ.ก.ส. มาสอบถามและยืนยันผลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การตั้งชื่อเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การมีกิจกรรมควบคุม การมีข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล สำหรับประสิทธิผลขององค์กรที่ได้รับผลจากองค์การมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าและการปรับตัวขององค์กร และจากการทดสอบความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรต้นและตัวแปรตามทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (Path analysis) กลับพบว่าองค์ประกอบย่อยของตัวแปรต้น คือการมีข้อมูลความเสี่ยงที่เพียงพอต่อการตัดสินใจและการมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เท่านั้น ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานเฉพาะด้านการสร้างความพึงพอใจผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะกลุ่มพนักงานธ.ก.ส. และส่วนงานของรัฐที่เกี่ยวข้องและด้านการปรับตัวของธ.ก.ส. เฉพาะในกิจกรรมการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร

จากผลศึกษาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ ธ.ก.ส. มีการพัฒนาระบบข้อมูลเชิงความเสี่ยง ให้ผู้บริหารได้มีบทบาทและเป็นผู้ดำเนินการสื่อสารเชิงความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับธนาคารและของส่วนงานมีบทบาทและอิสระในการให้ความคิดเห็นเชิงความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่ธ.ก.ส. กำลังเผชิญได้แก่ ลักษณะธุรกิจสินเชื่อเกษตรกรที่มีความเสี่ยงสูงที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่สูง ความสามารถในการแข่งขัน จากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและขาดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เกษตรกรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

คำสำคัญ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสี่ยง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย และการปรับตัวขององค์กร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

*นักศึกษาลัทธิสุตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

** อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

***รองศาสตราจารย์ ดร.พลศักดิ์ จิรไกรศิริ อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

****รองศาสตราจารย์ ดร.วิพร เกตุแก้ว อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

Dissertation on the utilization of the Enterprise risk management (ERM) in supporting the organizational effectiveness (OE) for specific financial institutions in case study of Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives : BAAC that has a role in financial support for the agricultural sector and operate in accordance to the government policy to development the rural region of the country. The objective of this study is to; determine the correlation between ERM and the effectiveness of BAAC business operation, and apply the study to improve the corporate risk management efficiency accordingly.

The purpose study ERM system, OE in which have effected from ERM , 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 summarized into ; 1) organizational corporate environment, 2) setting the objectives 3) identifying risk factors 4) risk appraisal 5) risk response 6) risk control 7) data management & communication 8) follow up and evaluation. The eight components have a direct statistical influence and high correlation to the hypothesis above. However, the path analysis is considered the study found that the key independent variable impacts to the statistical outcome are the amount of gathered risk information for analysis and the communication efficiency in the organization. The variables only have direct impact on the satisfaction to BAAC staff, related government agencies, and have direct impact on BAAC adaptable organization only in the activities which initiated change management.

Keywords: Enterprise risk management (ERM) Organizational effectiveness, Risk information and communication, Stakeholder satisfaction and organizational adaptation in BAAC

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินของรัฐ จัดตั้งเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร และสถาบันเกษตรกร ปัจจุบันธ.ก.ส. มีขนาดสินทรัพย์ประมาณ 1.2 ล้านล้านบาท เป็นลำดับสองจากแปดแห่งที่เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจด้วยกันรองจากธนาคารออมสิน และมีขนาดใหญ่เป็นลำดับ 7 ในระบบธนาคารของประเทศไทย มีสาขากระจายอยู่ทั่วทุกอำเภอ ประเทศกว่า 1,000 แห่ง และมีพนักงานและลูกจ้างประมาณ 20,000 คน ด้วยความเป็นสถาบันการเงินที่หาประโยชน์จากความเสี่ยง (Risk Taker) และจากลักษณะการดำเนินงานของธ.ก.ส. ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงธุรกิจ (Business risk) จากการที่มีลูกค้าผู้เป็นเกษตรกรที่มีความเสี่ยงในการทำกินที่สูงกว่าอาชีพอื่น ๆ เผชิญกับสภาพการแข่งขันสินเชื่อรายย่อยในพื้นที่ รวมทั้งยังเผชิญกับความเสี่ยงทางการเมืองที่ต้องสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ และบางโครงการมีความเสี่ยงสูงต่อฐานะทางการเงินและความมั่นคงของธนาคาร จึงต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ภายใต้กรอบและแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตั้งแต่ปี 2547 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จากการประเมินของกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ดูแลกำกับธ.ก.ส. พบว่า ธ.ก.ส. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบแล้ว โดยได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ และค่าเฉลี่ยของสถาบันการเงินเฉพาะกิจด้วยกัน และสอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่ปรากฏว่าทั้งการเติบโตสินทรัพย์ คุณภาพการบริหารสินทรัพย์ ผลงานการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ ที่ผ่านมา เป็นไปตามเป้าหมาย จนได้รับรางวัลเป็นรัฐวิสาหกิจดีเด่น และรางวัลเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพและการทำประโยชน์เพื่อสังคมมาแล้วหลายรางวัล อย่างไรก็ตามมีข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อสังเกตของธนาคารแห่งประเทศไทย และการวิพากษ์ของนักวิชาการ ว่าลูกหนี้ของ ธ.ก.ส. มีลูกหนี้ที่เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการชำระหนี้ต่ำ (Potential NPL) แฝงอยู่ในลูกหนี้ปกติเป็นจำนวนมากความสามารถในการสร้างรายได้จากการจัดการสินเชื่อที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ เทคโนโลยีการให้บริการทางการเงินที่ไม่ทันสมัย ไม่ได้สนับสนุนการเติบโตในภาคเกษตรและสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินให้แก่เกษตรกรให้แข็งแกร่ง มีความเสียหายจากการดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐทั้งที่เกิดขึ้นกับธนาคารและสาธารณะ รวมทั้งพนักงานภายในของธ.ก.ส.เอง ก็ไม่มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบแล้วหรือไม่ และได้มีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานได้จริง จึงเป็นที่มาของงานวิจัยเรื่อง “การนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มาสนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ : ศึกษากรณี ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)”

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานที่ได้รับผลจากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับประสิทธิผลการดำเนินงาน และ 4) นำผลมาออกแบบเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรสำหรับ ร.ก.ส.ให้เหมาะสม เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยเป็นการศึกษาเพื่อสืบค้นองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการสืบค้นประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการทบทวนองค์ความรู้และผลงานการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สำหรับพื้นที่วิจัยกำหนดขอบเขตของการศึกษาเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ร.ก.ส.) การวิจัยเชิงปริมาณมีประชากร ประกอบด้วยพนักงาน และผู้ช่วยพนักงาน ของ ร.ก.ส. ซึ่งมีอยู่จำนวน 19,598 คน ใช้ Yamane method ในการสุ่มตัวอย่างการศึกษามีมีลักษณะงานประกอบด้วยสายงานธุรกิจหลัก (Core Business) สายงานธุรกิจสนับสนุน (Supporting Business) และสายงานปฏิบัติการ (Operational Function) และ มีทิศทางตามตำแหน่งหน้าที่ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพัฒนา/วิชาการ กลุ่มสนับสนุนการปฏิบัติงาน และกลุ่มปฏิบัติงาน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,216 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.31 สำหรับการวิจัยคุณภาพใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์และผู้บริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ร.ก.ส. จำนวน 5 ท่าน และข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นผลการดำเนินงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ชี้นัยให้เกิดความมั่นใจในผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาได้สืบค้นองค์ประกอบที่เป็นดัชนี และดัชนีชี้วัด ที่องค์ประกอบของตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกล่าวข้างต้น จนสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเป็นต้นแบบที่ 1

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 1 การบริหารความเสี่ยงทั้งทั้งองค์การกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ ช.ก.ส.

Independent variables	Dependent variables
การบริหารความเสี่ยงของช.ก.ส.	ประสิทธิผลการดำเนินงานของช.ก.ส.
IV1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	DV1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
IV1.1 นโยบายและปรัชญาการบริหารความเสี่ยง	DV1.1 ใช้ทรัพยากรบริหารอย่างคุ้มค่า
IV1.1.1 เข้าใจลักษณะของความเสี่ยงขององค์กร วิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ	DV1.1.1 ใช้งบประมาณต่ำกว่าหรือไม่เกินกำหนด
IV1.1.2 ความสนใจต่อสัญญาณ รายงานการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม	DV1.1.2 ผลงานเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร
IV1.2 พฤติกรรมในการยอมรับความเสี่ยง	DV1.1.3 ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
IV1.2.1 การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	DV1.2 มีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
IV1.2.2 การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานผลประโยชน์ ขององค์กรที่จะได้รับ	DV1.2.1 ผลงานที่ทำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
IV1.2.3 มีการสร้างภาษาการบริหารความเสี่ยงที่สื่อสารแล้วแล้วเข้าใจง่ายยอมรับได้	DV1.2.2 ผลงานเกิดจากมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
IV1.3 บทบาทผู้บริหารในองค์กร	DV1.3 การบริการลูกค้าให้พึงพอใจ
IV1.3.1 มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางนโยบาย เป้าหมายและภารกิจขององค์กร.	DV1.3.1 มีผลิตภัณฑ์และการบริการที่หลากหลาย
IV1.3.2 ได้บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้	DV1.3.2 มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้า
IV1.3.3 บริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	DV1.3.3 มีวัฒนธรรมการให้บริการ
IV1.4 จริยธรรมองค์กร	DV2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย
IV1.4.1 ความรับผิดชอบ ความซื่อตรงต่อหน้าที่	DV2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า
IV1.4.2 ความเคารพนับถือและรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	DV 2.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ธนาคาร
IV1.4.3 ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ	DV 2.1.2 อัตราดอกเบี้ย/ราคาธุรกรรม
IV1.4.4 มีความเป็นธรรม มีความเต็มใจให้บริการอย่างโปร่งใส	DV2.1.3 คุณภาพการบริการ
IV1.5 โครงสร้างการจ้ององค์กร	DV2.2 ความพึงพอใจของพนักงาน
IV1.5.1 มีการบูรณาการบริหารความเสี่ยงกับ	DV2.2.1 คำตอบแทนที่สมเหตุสมผล
	DV2.2.2 ความมั่นคงในการทำงาน
	DV2.2.3 สภาพแวดล้อมที่ทำงานที่ดี
	DV2.2.4 มีการพัฒนานวัตกรรม
	DV2.3 ความพึงพอใจของเจ้าของ
	DV2.3.1 มีประสิทธิภาพทางการเงิน
	DV2.3.2 ตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

การดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมทั้งใน แนวตั้งและแนวนอน	DV2.3.3 มีคุณภาพการจัดการ DV2.4 ความพึงพอใจของชุมชนและสังคม DV2.4.1 การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นทางสังคม DV2.4.2 การตลาดเพื่อสังคม
IV7.2.2 มีช่องทางการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ IV7.2.3 มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ IV8.2 มีการนำผลไปใช้ในการบริหารงาน IV8.2.1 นำผลไปทบทวนมาตรการให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ IV8.2.2 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน หรือดีกว่า	

ที่มา : จากการสรุปผลงานวิชาการมากกว่า 50 ผลงานซึ่งเจ้าของผลงานส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับในวงการ
บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในระดับสากล หากเป็นผลงานวิจัยต้องเป็นของผู้วิจัยที่มีระดับการศึกษา
ระดับปริญญาเอก และมีผลงานไม่เกินปี 2000

การดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ทั้งเรื่องเทคนิค วิธีการ
แนวทาง ความคิด มาใช้ในการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่รอบคอบ รัดกุม โดยใช้จุดแข็งของการวิจัยเชิงปริมาณมา
แก้ไขจุดอ่อนของการวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้จุดแข็งของการวิจัยเชิงคุณภาพมาแก้ไขจุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณ
การวิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งเป็นเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยการสร้างข้อคำถามจากตัวชี้วัดของกรอบแนวคิดการวิจัย
เป็นลักษณะของคำถามปลายปิด มีมาตรวัดของตัวชี้วัดแบบ Interval scale มีคะแนนของมาตรวัด คือ มากที่สุด มาก
ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แล้วตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยด้วยการทดสอบ 2 ค่า คือ 1) การวัดค่า
ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เนื่องจากความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เป็นการวัดค่าความเที่ยงตรงจาก
ความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวแปร ดัชนี ตัวชี้วัดและคำถามในแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ว่ามีค่าความสอดคล้องที่ยอมรับได้หรือไม่ ถ้าค่าความสอดคล้องต่ำจะได้มีการแก้ไขให้คำถามมี
ความสอดคล้องกับตัวชี้วัด ดัชนีและตัวแปร ตามกรอบแนวคิดการศึกษาได้ เมื่อได้ค่าความสอดคล้อง (Congruence)
เกิน 0.70 แสดงว่าแบบทดสอบมีค่าความเที่ยงตรงที่ใช้ได้ จากการทดสอบได้ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.90
2) การวัดค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัย (**Reliability of Research Tool**) โดยนำแบบทดสอบที่มีค่าความ
เที่ยงตรงไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งสามารถหาค่าความเชื่อมั่นในลักษณะวัดค่าคงที่
(Stability Measurement) ด้วยการนำแบบทดสอบไปทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่าง แล้วคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ด้วยวิธีการของ Cronbach Method (Coefficient α) คือ หาค่าความเชื่อมั่นจากค่าสัมประสิทธิ์ (แอลฟา) มากกว่า 0.8

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4

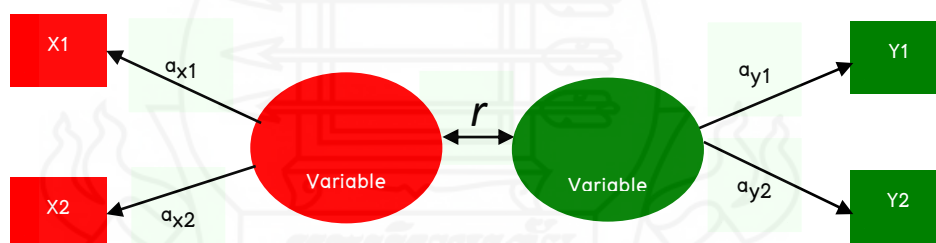
The 4th STOU Graduate Research Conference

จากการทดสอบกับพนักงานและผู้บริหารของร.ก.ส.ที่มีประสบการณ์ในงานบริหารความเสี่ยงและงานวิจัย ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.990 แล้วดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์จากกรอบแนวความคิดการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของร.ก.ส. โดยใช้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นประเด็นการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส.

ส่วนแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นลักษณะของการค้นคว้าเพื่ออธิบายเชิงปรากฏการณ์ และทำความเข้าใจในสภาวะบริบทของเนื้อหาในงานวิจัยมีเกิดขึ้นเป็นประเด็นปัญหาการวิจัย โดยใช้การทบทวนวรรณกรรม ศึกษาพัฒนาการแนวความคิดของตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาสู่การกำหนดกรอบในการศึกษา การกำหนดสมมุติฐาน มีการใช้ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงถึงผลการดำเนินงานของร.ก.ส. เพื่อยืนยันผลการทดสอบสมมุติฐาน และ การจัดทำกรอบแนวความคิดใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของร.ก.ส.ครั้งนี้ ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานทั้ง 4 สมมุติฐาน โดยการวิเคราะห์หาขนาดและทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรต้นกับชุดตัวแปรตามตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation Analysis) ลักษณะการวิเคราะห์ Canonical Correlation สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปแบบการวิเคราะห์ได้ในตัวแบบที่ 2

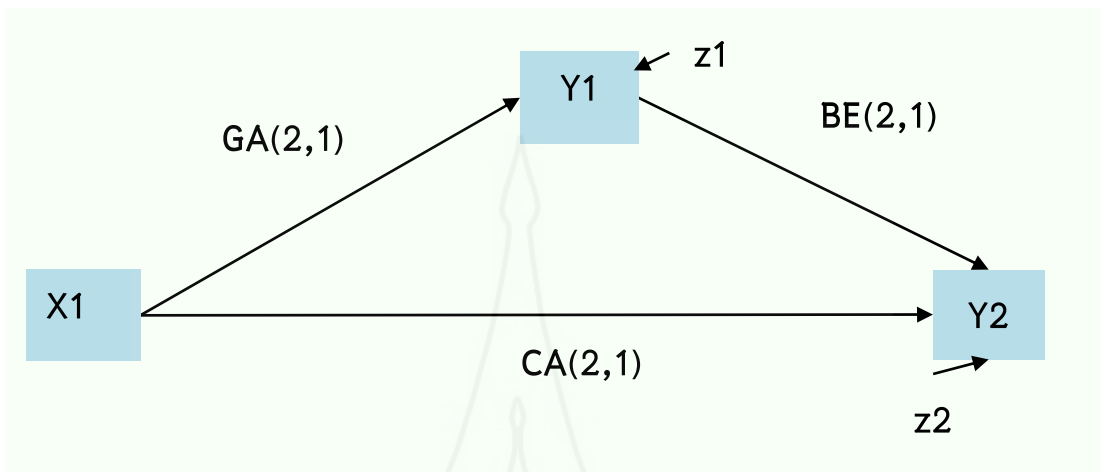
ตัวแบบที่ 2 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Canonical



การสร้างองค์ความรู้และแนวความคิดใหม่ๆ สำหรับในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีการใช้วิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis Model) เป็นการวิเคราะห์ทางสถิติที่มาจากวิธีการถดถอย (Regression Analysis) โดยอาศัยตัวแบบและสมการโครงสร้าง เพื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบเส้นตรงพหุคูณที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 นำมาสู่การสร้างตัวแบบการวิเคราะห์เส้นทางใหม่ สามารถแสดงให้เห็นแผนภาพเส้นทาง (Path diagram) ตามตัวแบบที่ 3

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 3 ตัวแบบเส้นทางความสัมพันธ์ตามทฤษฎีสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient theory)



Source: Muthen, B. (1987). *LISCOMP: Analysis of Linear Structural Equations with a Comprehensive Measurement Models*. Mooresville: Scientific Software, Inc..

อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานของร.ก.ส. เป็นการวิเคราะห์หาขนาดและทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรต้นกับชุดตัวแปรตามตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis) ลักษณะการวิเคราะห์ Canonical Correlation ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานของร.ก.ส. ซึ่งเป็นตัวแปรต้น และประสิทธิผลเป็นตัวแปรตาม เป็นปัญหาการวิจัยที่ต้องศึกษาเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน^{DV1} ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{DV2} การบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า^{DV3} และการปรับตัวขององค์กร^{DV4}

การศึกษานี้ทำการพิสูจน์สมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างชุดของตัวแปร โดยการวิเคราะห์ระหว่างชุดของตัวแปรต้นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งหมดกับตัวแปรตามประสิทธิผลทั้งหมด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Canonical Correlation Coefficient) อยู่ระหว่าง -1.0 ถึง 1 สรุปได้ดังนี้

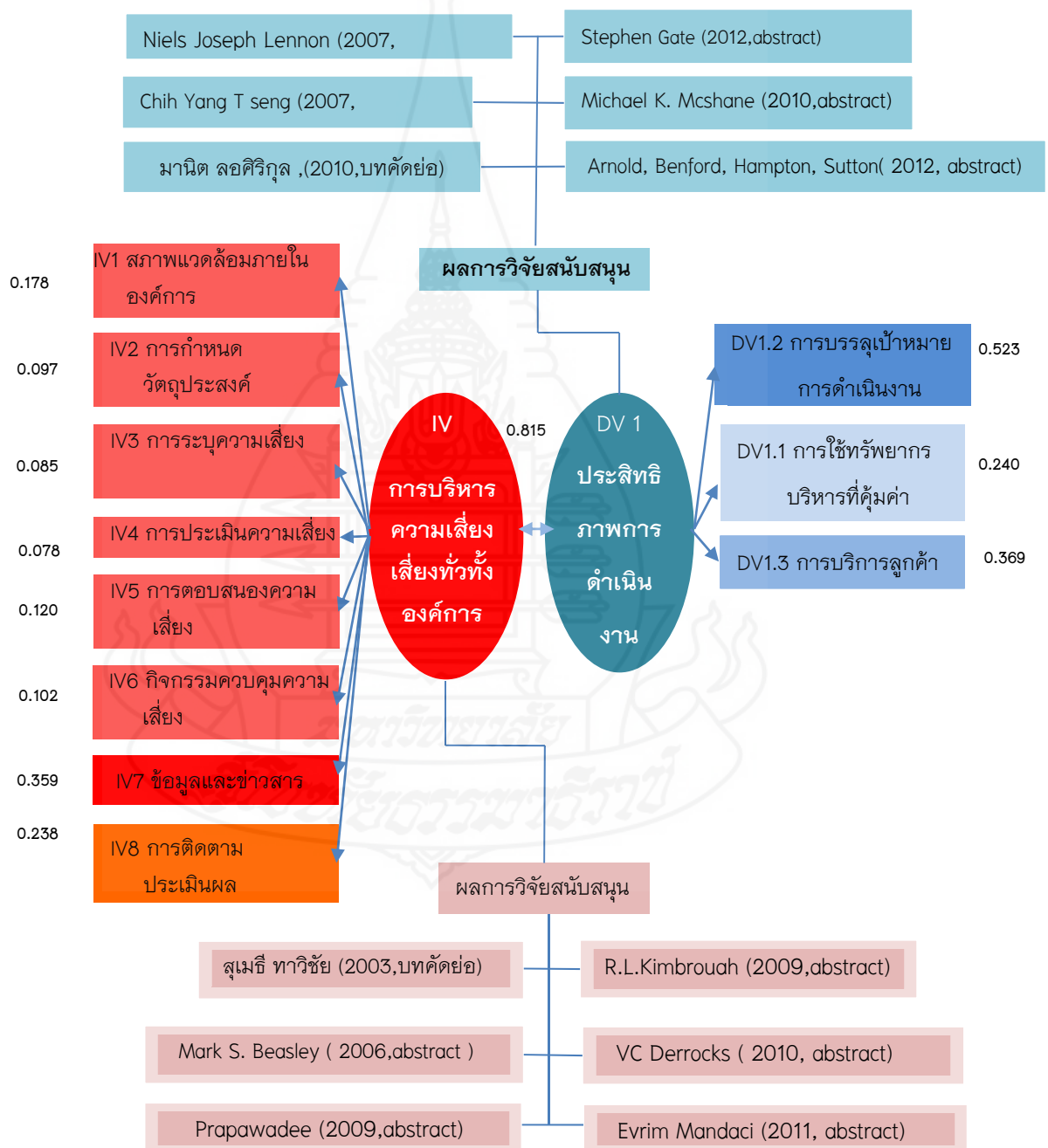
สมมติฐานที่ 1 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส.^{IV} ตั้งแต่ สภาพแวดล้อมองค์กร^{IV1} การกำหนดวัตถุประสงค์^{IV2} การระบุเหตุการณ์^{IV3} การประเมินความเสี่ยง^{IV4} การตอบสนองความเสี่ยง^{IV5} กิจกรรมควบคุม^{IV6} ข้อมูลและการสื่อสาร^{IV7} และการติดตามประเมินผล^{IV8} มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน^{DV1} ในด้าน การใช้ทรัพยากรการบริหารที่คุ้มค่า^{DV1.1} การดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด^{DV1.2} และการบริการลูกค้า^{DV1.3}

ผลการทดสอบสรุปได้ว่า สมมติฐานข้อที่ 1 เป็นจริงกล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส.^{IV} มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน^{DV1} ของร.ก.ส.ในระดับสูง($r = 0.815$) โดยมีข้อมูลและ

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ข่าวสาร ^{IV7} ที่เป็นตัวแปรย่อยสำคัญที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร^{IV} และสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ^{DV1} ในด้านการให้บริการลูกค้า^{DV1.3} และการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด^{DV1.2} ในระดับปานกลางและต่ำตามลำดับ ตามลำดับ ตามตัวแบบที่ 4

ตัวแบบที่4 ความสัมพันธ์ระหว่างการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ศ.^{IV} ตั้งแต่ สภาพแวดล้อมองค์การ^{IV1} การกำหนดวัตถุประสงค์^{IV2} การระบุเหตุการณ์^{IV3} การประเมินความเสี่ยง^{IV4} การตอบสนองความเสี่ยง^{IV5} กิจกรรมควบคุม^{IV6} ข้อมูลและการสื่อสาร^{IV7} และการติดตามประเมินผล^{IV8} มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{DV2} ในด้าน ความพึงพอใจของลูกค้า^{DV2.1} ความพึงพอใจของพนักงาน^{DV2.2} ความพึงพอใจของเจ้าของกิจการ^{DV2.3} ความพึงพอใจของชุมชนและสังคม^{DV2.4} และความพึงพอใจของส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง^{DV2.5}

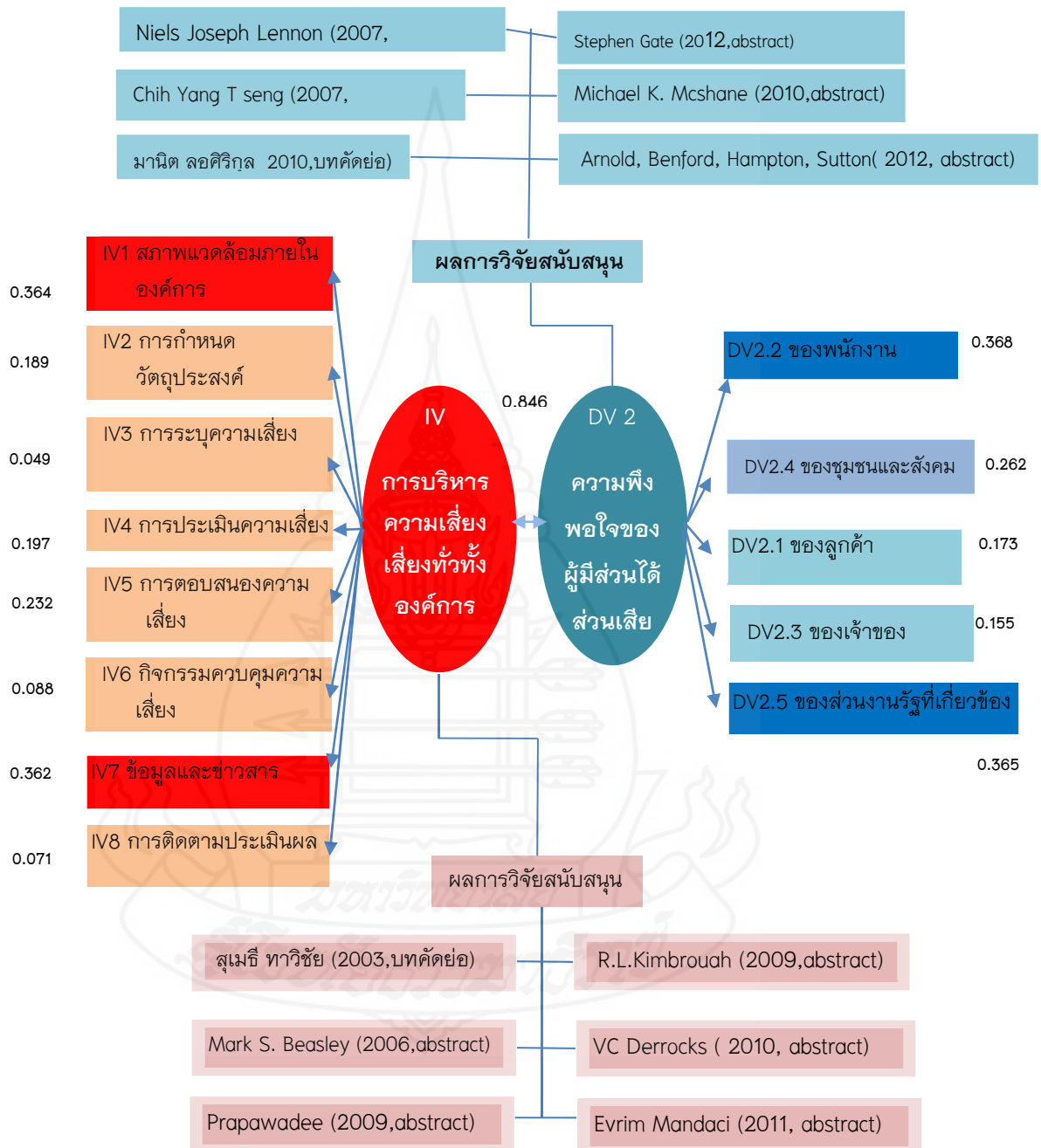
ผลการทดสอบสรุปได้ว่า สมมติฐานข้อที่ 2 เป็นจริงกล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ศ.^{IV} มีความสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{DV2} ในระดับสูง ($r = 0.846$) โดยมีสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และข้อมูลข่าวสาร เป็นตัวแปรย่อยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ศ.^{IV} ในระดับต่ำ และสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{DV2} เฉพาะกลุ่ม พนักงาน และกลุ่มส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ในระดับต่ำ ตามตัวแบบที่ 5



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส.กับความพึงพอใจของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



สมมติฐานที่ 3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส.^{IV} ตั้งแต่ สภาพแวดล้อมองค์กร^{IV1} การกำหนดวัตถุประสงค์^{IV2} การระบุเหตุการณ์^{IV3} การประเมินความเสี่ยง^{IV4} การตอบสนองความเสี่ยง^{IV5} กิจกรรมควบคุม^{IV6} ข้อมูลและการสื่อสาร^{IV7} และการติดตามประเมินผล^{IV8} มีความสัมพันธ์กับ การบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า^{DV3} ในด้านการสร้างคุณค่าแก่องค์กร^{DV3.1} การวิจัยพัฒนา^{DV3.2} และการพัฒนาบุคลากร^{DV3.3}

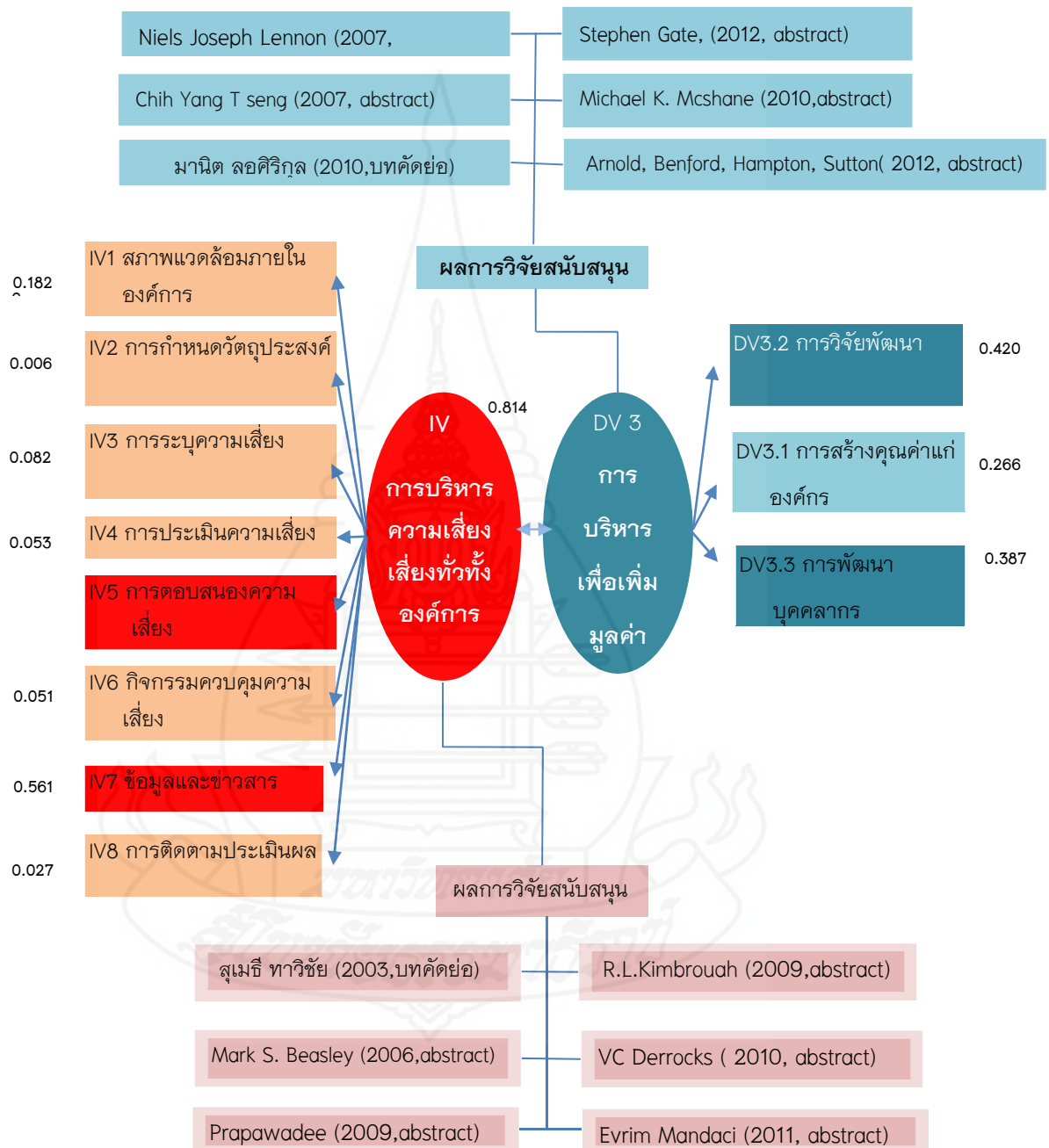
การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ผลการทดสอบสรุปได้ว่า สมมติฐานข้อที่ 3 เป็นจริงกล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ศ.^{IV} มีความสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า^{DV3} ในระดับสูง($r = 0.814$) โดยมีข้อมูลและข่าวสาร^{IV7} และการตอบสนองความเสี่ยง^{IV5} เป็นตัวแปรย่อยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ศ.^{IV} ในระดับปานกลางและต่ำตามลำดับ และสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า^{DV3} ในด้านการวิจัยพัฒนา^{DV3.2} และการพัฒนานวัตกรรม^{DV3.3} ในระดับต่ำ ตามตัวแบบที่ 6



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส.กับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า



สมมติฐานที่ 4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของร.ก.ส. ^{IV} ตั้งแต่ สภาพแวดล้อมองค์กร ^{IV1} การกำหนดวัตถุประสงค์ ^{IV2} การระบุเหตุการณ์ ^{IV3} การประเมินความเสี่ยง ^{IV4} การตอบสนองความเสี่ยง ^{IV5} กิจกรรม

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

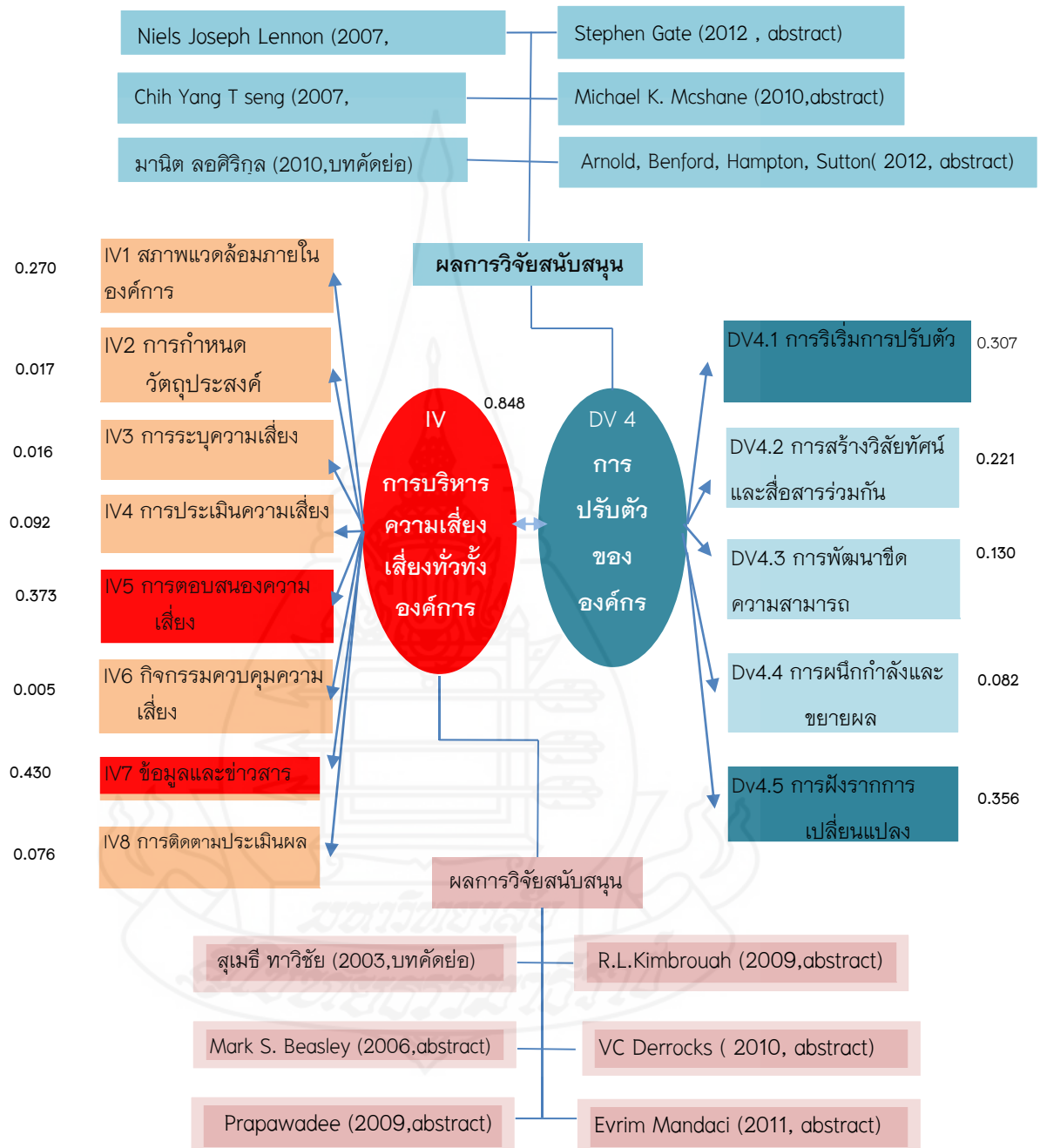
ควบคุม^{IV6} ข้อมูลและการสื่อสาร^{IV7} และการติดตามประเมินผล^{IV8} มีความสัมพันธ์กับ การปรับตัวขององค์กร^{DV4} ในด้าน การริเริ่มการปรับตัว^{DV4.1} ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์รวมทั้งสื่อสาร^{DV4.2} การพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง^{DV4.3} การผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง^{DV4.4} และการฝังรากการเปลี่ยนในวัฒนธรรมองค์กร^{DV4.5}

การทดสอบสรุปได้ว่า สมมติฐานข้อที่ 4 เป็นจริงกล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ร.ก.ศ.^{IV} มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์กร^{DV4} ในระดับสูง($r=0.848$) โดยมีข้อมูลและข่าวสาร^{IV7} และการตอบสนองความเสี่ยง^{IV5} เป็นตัวแปรย่อยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ศ.^{IV} ในระดับปานกลาง และสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์กร ในด้านในด้านการริเริ่มการปรับตัว^{DV4.1} และการฝังรากการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร^{DV4.5} ในระดับต่ำ ตามตัวแบบที่ 7



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธ.ก.ส.กับการปรับตัวของธ.ก.ส.



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยงเป็นตัวแปรสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเมื่อได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของร.ก.ส. พบว่าทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และการบริการลูกค้า ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Stephen Gate ,Jean -louts Nicrolus, & Paul Walker (2012,Abstract) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวของ COSO –ERM 2004 มีส่วนช่วยให้บริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านการเงินและด้านพลังงานในสหรัฐอเมริกา มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และยังเห็นว่ากระบวนการติดตามควบคุม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มานิต ลอศิริกุล (2010,3) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะมีส่วนช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ้องค์การนั้นต้องมีความซื่อสัตย์ในการให้ข้อมูลการตัดสินใจของผู้บริหาร และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Prapawadee Na Ranong and Wariya Phuenggam (2009, 89) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมจิตนา คุ่มภัย (2010,3) ที่เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า และมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2551 - 2556) คือร.ก.ส. ได้รับการคัดเลือกเป็นรัฐวิสาหกิจในระดับดีเด่นมาโดยตลอด มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งเติบโตมากกว่าปีละร้อยละ 10 มีคุณภาพสินเชื่อยอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นมาตามลำดับกล่าวคือ NPL ลดลงจากร้อยละ 8.5 เหลือร้อยละ 3.9 เป็นผู้นำสินเชื่อยกยอโดยยังคงส่วนแบ่งทางการตลาดสินเชื่อยกยอ 79.20 มีส่วนแบ่งทางด้านเงินฝากที่เพิ่มขึ้นตามลำดับจนปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 7.82 มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศ

2. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยมี การจัดสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยงเป็นตัวแปรสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเมื่อมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย พบว่าทำให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานร.ก.ส. และส่วนงานของรัฐที่เกี่ยวข้องได้มากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ VC Derrocks (2010,3) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีผลทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ R.L.Kimbrough (2009,Abstract) การนำหลักทฤษฎี Y ของ Mc Greger มาปฏิบัติต่อพนักงาน และมีการสื่อสารเชิงความเสี่ยงแบบแนวราบ จะทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cameron (1981, 6) ที่พบว่าสิ่งที่ทำให้คนงานได้รับความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจ และเต็มใจที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจให้พนักงาน รวมทั้งผลงานของ Segal, & Abraham (1989,89), House (1990,145) ที่เห็นว่านอกจากมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลแล้ว ลูกจ้างยังต้องการ ความมั่นคง มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และต้องการให้องค์การมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของคนให้ดีขึ้น

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

และได้รับมอบหมายงานที่พอใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Jochen Schol, (2012,5) ที่เห็นว่าส่วนงานรัฐจะพึงพอใจมากหากเห็นองค์การที่ตนเองดูแลกำกับการจัดการอย่างธรรมาภิบาล บริหารความเสี่ยงที่ดี และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือที่เรียกว่ามี GRC (Good corporate ,Risk management, Compliance) และมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2551 -2556) คือ เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานร.ก.ส. ใกล้เคียงกับค่าจ้างในอุตสาหกรรมการเงิน ผลการประเมินระดับความพึงพอใจของสถาบันภายนอกพบว่า มีระดับสูง ร.ก.ส. ได้รับมอบหมายในการดำเนินโครงการตามนโยบายจากรัฐบาลหลายโครงการและโครงการส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ จนได้รับความไว้วางใจจากส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการร่วม นอกจากนั้นร.ก.ส.ยังทำหน้าที่เป็น Cashier ให้กับส่วนงานของรัฐในภาคชนบททั้งหมด อย่างไรก็ตามร.ก.ส.ยังมีข้อจำกัดในด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินและระยะเวลาการให้บริการที่ผู้การให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไม่ได้ รวมทั้งยังไม่ประสบความสำเร็จในการมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งในขบวนการสหกรณ์และชุมชน รวมทั้งการมีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่ต่ำ ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าของ และชุมชนและสังคมอยู่ในเกณฑ์ต่ำจนไม่มีนัยสำคัญ

3. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า โดยมีการตอบสนองความเสี่ยงและการมีข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยงเป็นตัวแปรสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ และเมื่อได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การกับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าพบว่า ทำให้การวิจัยเพื่อการพัฒนา และการพัฒนานุเคราะห์ของ ร.ก.ส. ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chih Yang T seng (2007,abstract) ที่พบว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของไต้หวันที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การอย่างเป็นระบบจะสามารถสร้างมูลค่ากิจการได้สูงกว่าบริษัทที่ไม่มีหรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ VC Derrocks (2010,5) ที่พบว่าสถาบันการเงินที่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การในประเทศในทวีปแอฟริกาได้ในช่วงวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี 2008 -2009 จะมีการสร้างมูลค่าเพิ่ม และสามารถสร้างผลตอบแทนได้ดีกว่าสถาบันการเงินที่ไม่มีหรือมีแต่ไม่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานของ Michael K. Mcshane, Anil Nair, and Elzotbek Rustambekov (2011,Abstract) ที่นำตัวแบบ ERM's S&P rating มาใช้วิเคราะห์บริษัทในประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ พบว่าองค์การที่มีระดับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การยิ่งสูงจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การเท่านั้น รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าได้แก่ O'Malley, 2009, p.15 และ(Kaplan and Norton, 1992 , p.74) ที่พบว่าการสร้างนวัตกรรมจากการวิจัยพัฒนาจะมีผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้แก่องค์การ รวมทั้งผลงานของ Kotler and Armstrong (2001, pp. 70-72) ที่สนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ในการให้มีความสามารถ มีทักษะในการประยุกต์ใช้ และวิสัยทัศน์ในการมองภาพองค์กรรวม จะมีผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์การ นอกจากนั้นยังมีข้อมูลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับร.ก.ส. สนับสนุนคือ ผลงานของวิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย (2550), วิทยา เจริญพันธ์ (2551) มุลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (2553), Asian Development Bank (2011), Robert M. Townsend (2011), หม่อมหลวงพงศธรพีพร อภากร และคณะ (2554). ฯลฯ ที่แสดงถึง การที่เกษตรกรได้ประโยชน์จากการใช้บริการทางการเงินจากร.ก.ส. เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายในการผลิต ทุนเพื่อปรับปรุง

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

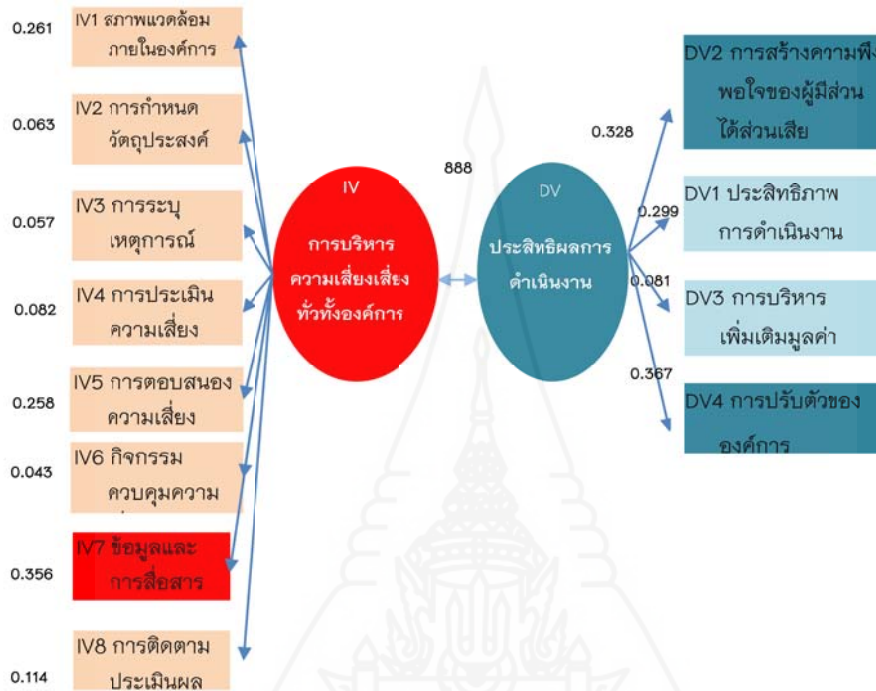
ประสิทธิภาพในการผลิต เป็นค่าใช้จ่ายในครัวเรือน รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สินนอกระบบ (อ๋างโน พิชญ์ นิตย์ เสมอและคณะ, 2556, หน้า 4-6)

4.การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการปรับตัวของ ธ.ก.ส. โดยมีการตอบสนองความเสี่ยงและการมีข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยงเป็นตัวแปรสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และเมื่อได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการปรับตัวของ ธ.ก.ส. พบว่า ทำให้เกิดการริเริ่มการปรับตัวและการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้มากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Niels Joseph Lennon (2007, abstract) ที่พบว่าองค์กรที่เผชิญกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในการดำเนินงาน จะให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และผลงานของ Chih Yang Tseng (2007, abstract) ที่พบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้สนับสนุนการจัดการกับความไม่แน่นอนของปัจจัยภายใน ภายนอก คู่แข่ง ความซับซ้อนการทำธุรกิจ และกฎเกณฑ์ของทางการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่ากิจการที่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และจากผลการศึกษาของ Arnold, Benford, Hampton, and Sutton (2012, 2) ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนของธุรกิจโลกได้ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีหรือมีแต่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาการปรับตัวขององค์กรของ Meyer & Scott (2009, 4) ที่เห็นว่า องค์กรจะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความเห็นใจ การสนับสนุน การสื่อสารสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และจากผลงานของ Kanter (1983, 75) ที่พบว่า การปรับตัวขององค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องมีการเชื่อมต่อระหว่างนวัตกรรม (innovation) และการหล่อหลอมสิ่งที่เปลี่ยนให้เป็นสถาบัน (institutionalization) เพื่อฝังรากเป็นวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนั้นยังมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนคือในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2551 -2556) คือ การเป็นธนาคารของรัฐที่รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ทางการเงินของเอเชียในปี 2538-2540 ที่ได้รับผลกระทบจากการลอยตัวค่าเงินบาททำให้มีผลการขาดทุนปีรวมเงินตรามากกว่า 8,000 ล้านบาทแต่ได้ปรับตัวจนกลับฟื้นสถานการณ์วิกฤตจนมีกำไรใน 3 ปีต่อมา การดำเนินงานสินเชื่อกเกษตรที่มีความเสี่ยงสูงจากสภาพการทำกินของเกษตรกรและสภาพการแข่งขัน ซึ่งธนาคารได้มีการปรับตัวตลอดเวลามาจนถึงปัจจุบันยังเป็นผู้นำสินเชื่อกเกษตรมาจนถึงทุกวันนี้ภายใต้ระดับ NPL ที่รับได้หรือแม้แต่การดำเนินงานตามโครงการนโยบายของรัฐที่ล้วนแล้วแต่มีความเสี่ยงต่อฐานะทางการเงิน ภาพพจน์ แต่ ธ.ก.ส.ก็มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์จนสามารถดำเนินโครงการต่างๆ สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่ภาครัฐต้องการ โดยยังมีความมั่นคงทางการเงินและภาพพจน์ที่ดีจนถึงปัจจุบัน

โดยสรุปผลศึกษาเพื่อหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงานของธ.ก.ส.ในภาพรวมสามารถสรุปเป็นรูปแบบที่ 8

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 8 ความสัมพันธ์การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ กับประสิทธิผลการดำเนินงานของร.ก.ส.ในภาพรวม

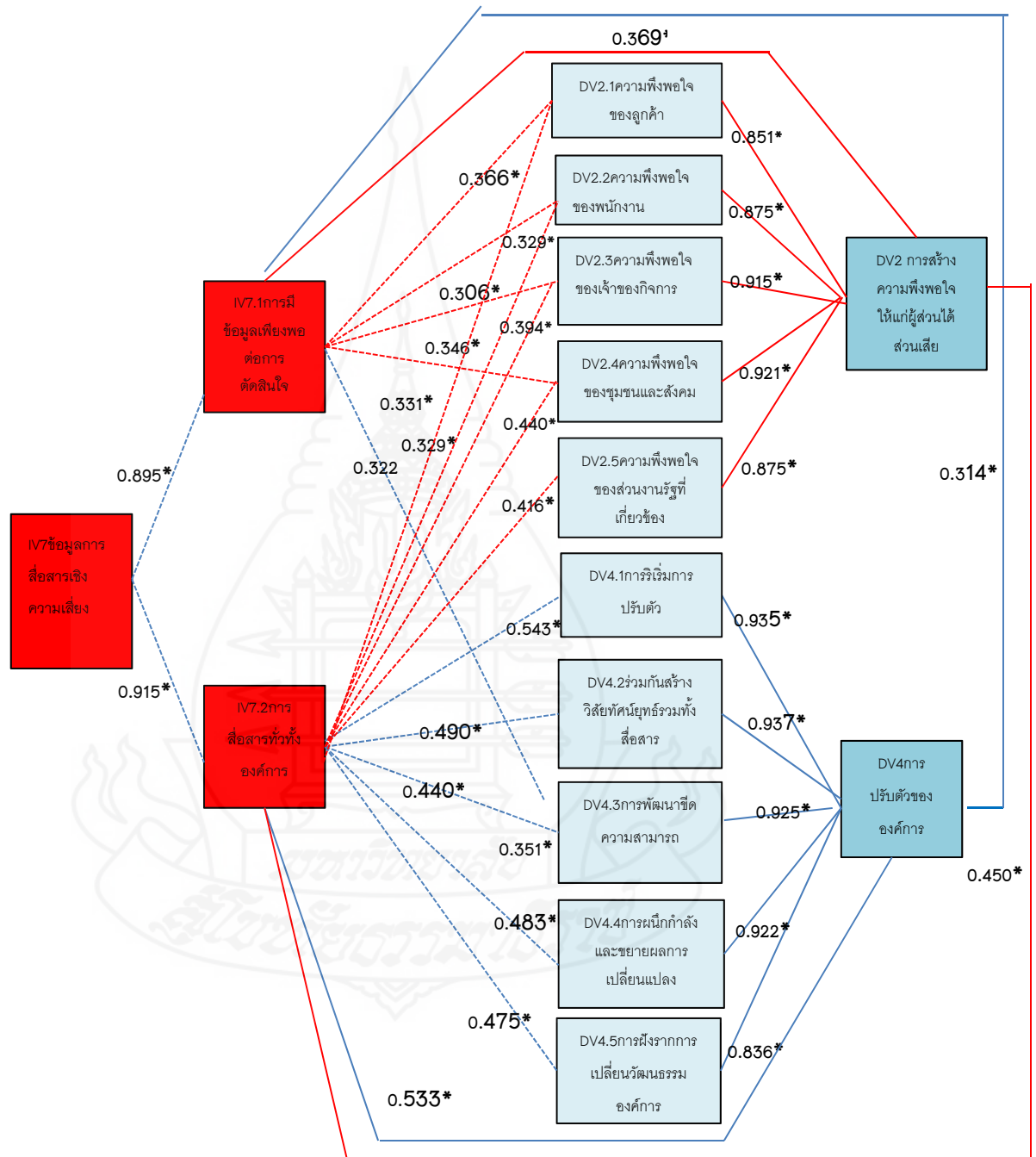


สรุปผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ^{IV} กับประสิทธิผลการดำเนินงานของร.ก.ส. พบว่าในภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ^{IV} มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงาน ในระดับสูง โดยมีข้อมูลและข่าวสารเชิงความเสี่ยง^{IV7} เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของร.ก.ส. ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโดยเฉพาะ การปรับตัวขององค์การ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามตัวแบบที่ 8

ผลการพิสูจน์เส้นทางความสัมพันธ์ สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานของร.ก.ส. ด้านการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ต่อพนักงาน ต่อเจ้าของกิจการ ต่อชุมชนและสังคม และต่อส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง และการปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของร.ก.ส. ที่เกิดจากการริเริ่มการปรับตัว ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์รวมทั้งสื่อสาร การพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง การผนึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง และการฝังรากการเปลี่ยนในวัฒนธรรมองค์การ เกิดขึ้นจากการที่ ร.ก.ส. มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีข้อมูลเชิงความเสี่ยงที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ และการสื่อสารเชิงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ ที่มีประสิทธิภาพ ตามตัวแบบที่ 9

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

ตัวแบบที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างตัวแปรต้นย่อยข้อมูลและข่าวสารกับตัวแปรตามย่อยด้านการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับตัวของร.ก.ส.



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

จากตัวแบบดังกล่าวเป็นตัวแทนสัมพันธ์เชิงสถิติที่เต็มไปด้วยค่าความสัมพันธ์ของตัวแบบทำให้เข้าใจยาก ผู้วิจัยจึงพัฒนาตัวแบบที่ 10 ในลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคมศาสตร์ทำให้ผู้อ่านเข้าใจมากยิ่งขึ้น และนำไปสร้างองค์ความรู้และใช้ประโยชน์จากตัวแบบได้ตามตัวแบบที่ 10

ตัวแบบที่ 10 ประสิทธิผลการดำเนินงานอันเกิดจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส.



ที่มา : พัฒนาการมาจากการวิจัย การนำระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมาสนับสนุนการดำเนินงานในสถาบันการเงินเฉพาะกิจ กรณีศึกษาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) ปี 2557

ข้อเสนอแนะ

ด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ

1. การมีโครงสร้าง มีระบบและมีเครื่องมือจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบโจทย์ได้ว่าจะทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การมีประสิทธิภาพได้ หัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือการสร้างจิตสำนึกเชิงความเสี่ยง (risk awareness) ให้เกิดขึ้นในองค์กรจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ การขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จคือ การให้ผู้บริหารระดับสูงทั้งในส่วนกลางและสาขา ธ.ก.ส. ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (risk role model) ทั้งในด้านคำพูด และการกระทำ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกของผู้บริหารทุกระดับได้ใช้ข้อมูลเชิงความเสี่ยง โดยให้พิจารณาถึงระดับความเสี่ยง ควบคู่กับต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับ ทุกครั้งที่มีการตัดสินใจด้วยเสมอ

2. การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อน ยากต่อการทำความเข้าใจ มีศัพท์เทคนิคมากมาย และข้อสำคัญคือเห็นผลเป็นรูปธรรมได้ชัด ดังนั้น บ่อยครั้งที่ มีพฤติกรรมของส่วนงานบางส่วนงาน ธ.ก.ส. ที่

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4

The 4th STOU Graduate Research Conference

ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเพื่อหวังผลให้ได้คะแนนประเมินผล โดยไม่ได้หวังผลลัพธ์ที่แท้จริงของการใช้เครื่องมือดังกล่าว ดังนั้นการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างความตระหนักในประโยชน์ที่จะได้รับ จึงจำเป็นที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และใช้ช่องทางทุกช่องทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการสอดแทรกอยู่ในนโยบาย ยุทธศาสตร์ คำชี้แจงของธนาคาร จนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน (routine work) ของพนักงานทุกคน

3. ช.ก.ส. มักถูกแทรกแซงการดำเนินงานจากฝ่ายการเมือง และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ อยู่เสมอ ดังนั้นเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ควรจะให้ความสำคัญกับบทบาทของฝ่ายบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ต้องมีการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อตอบสนองความเสี่ยง ตามหลักการอย่างตรงไปตรงมาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของเกษตรกรและของธนาคารเป็นที่ตั้ง และต้องให้ความเป็นอิสระในความคิดและเสียงที่ออกมา (freedom of voice) ที่ทุกฝ่ายทุกระดับต้องรับฟัง

ด้านประสิทธิผลการดำเนินงานของช.ก.ส.

1. ผลการวิจัยพบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวขององค์กร และการสร้างสภาพพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นเป้าหมายตามพันธกิจ (Mission goal) ของช.ก.ส. ดังนั้นเพื่อให้การขับเคลื่อนสู่เป้าหมายดังกล่าว ช.ก.ส. ควรให้ความสำคัญกับการนำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาสนับสนุน ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และจัดทำยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้เพิ่มขึ้น และให้ความสำคัญกับการจัดการปัจจัยเสี่ยงหลักๆ ของช.ก.ส. อาทิ ความเสี่ยงจาก โครงสร้างการเกษตรของประเทศที่เปลี่ยนแปลง โครงสร้างและสภาพการทำกินเกษตรกรถูกค้าเปลี่ยนไป สภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น การแทรกแซงจากภาครัฐ ฯลฯ โดยควรกำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นปัจจัยสำเร็จ (key performance indicators :KPIs) และปัจจัยเชิงความเสี่ยง (key risk indicators : KRI) และมีแผนงาน/กิจกรรม และกระบวนการติดตามกำกับ เพื่อขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย/ความสำเร็จ และลดความเสี่ยงในปัจจัยเสี่ยงสำคัญของ ช.ก.ส.ให้อยู่ในระดับที่รับได้ควบคู่กันไปอย่างบูรณาการ

2. แม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับการสร้างสภาพพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียของ ช.ก.ส. แต่เป็นเฉพาะกลุ่มพนักงาน และกลุ่มส่วนงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ขณะที่กลุ่มลูกค้า เจ้าของ และสังคมและชุมชน ยังมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ซึ่ง ช.ก.ส. ควรต้องปรับปรุง โดย

2.1 ในส่วนของลูกค้า ควรลงทุนและพัฒนาผลิตภัณฑ์และระบบการให้บริการลูกค้าให้หลากหลายเจาะกลุ่มเฉพาะ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น และส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เกษตรกรลูกค้า ด้วยการให้สินเชื่อให้ครบวงจร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ส่งเสริมสินเชื่อเกษตรแบบปราณีต (intensive farming)

2.2 ในส่วนของเจ้าของ (กระทรวงการคลัง) ควรปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะการให้เกษตรกร และคนชนบทได้เข้าถึงบริการทางการเงิน อย่างเพียงพอ รวดเร็วและทันสมัย รวมทั้งมีองค์ความรู้ทางการเงิน (financial literacy) ในระดับที่จะสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเองได้

2.3 ในส่วนของชุมชนและสังคม ควรสร้างความเข้มแข็งของขบวนการของสหกรณ์และชุมชนโดยปรับบทบาทการดำเนินธุรกิจสินเชื่อรายย่อย (micro finance) ให้แก่ สถาบันการเงินชุมชนที่ ช.ก.ส. ได้พัฒนาไปแล้ว หรือสหกรณ์การเกษตรที่มีความเข้มแข็ง การประกาศพันธกิจ(public agenda) ให้ชัดเจนเพื่อสร้างความ

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4 The 4th STOU Graduate Research Conference

เชื่อมั่นว่า ธ.ก.ส. ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และช่วยเหลือสังคมโดยการสร้างความสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางการเงิน กับผลตอบแทนทางสังคมให้มีความเหมาะสม ธ.ก.ส. ควรปรับบทบาทโดยการมอบช่วงการดำเนินธุรกิจสินเชื่อรายย่อย (micro finance) ให้แก่ สถาบันการเงินชุมชนที่ ธ.ก.ส. ได้พัฒนาไปแล้ว หรือสหกรณ์การเกษตรที่มีความเข้มแข็ง โดยในส่วนของ ธ.ก.ส. ควรเป็นสินเชื่อกู้ยืมเพื่อการขายส่ง (wholesale credit) ให้แก่สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เกษตรกรที่ต้องใช้สินเชื่อเพื่อการลงทุนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต วิสาหกิจขนาดเล็ก (SME) เกษตรกรรายใหญ่ และสินเชื่อในรูปแบบโครงการขนาดใหญ่

ด้านข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1. เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเป็นสหสัมพันธ์ของเครื่องมือการจัดการองค์การ จึงมีความยากในการจำแนกอิทธิพลของตัวแปรย่อยของตัวแปรต้น การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การออกจากตัวแปรแทรกตัวอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน และอาจนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนผลการศึกษาก็ได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ ควรกำหนดขอบเขตของตัวแปรต้นและตัวแปรตามให้แคบลง เช่น ตัวแปรต้นอาจเป็นการตอบสนองความเสี่ยง ตัวแปรตามจะเหลือเฉพาะ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ เป็นต้น
2. จากผลการศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของ ธ.ก.ส. ให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัย เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ และควรต้องมีการสื่อสารเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงทั้งองค์การ และมีความต่อเนื่อง ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรมีการศึกษาให้ลึกกลงในรายละเอียดถึง แนวทางการจัดการข้อมูลและการสื่อสารเชิงความเสี่ยง ที่จะสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงานในกิจกรรม โครงการสำคัญและอยู่ในความสนใจ
3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การภายใต้บริบทของ ธ.ก.ส. เท่านั้น ควรศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การในสถาบันการเงินเฉพาะกิจอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา และสามารถมองเห็นสถานการณ์ภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การของสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้ชัดเจนขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎาอุทยานิน. (2552). *บทบาทสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไทย*. เอกสารประกอบการบรรยายแก่ผู้บริหารกระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจ. เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2552
- จารึก สิงห์ปรีชา.(2557). *ศักยภาพและแนวทางเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธ.ก.ส.* งานวิจัยศูนย์วิจัย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ .(2554). “Value Enhancement Strategy กลยุทธ์การเพิ่มพูนมูลค่าของกิจการที่มีประสิทธิภาพ”. อ้างใน. <http://chirapon.wordpress.com>

การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 4
The 4th STOU Graduate Research Conference

- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). (2554). *สรุปผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ หมวดบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2553*. เอกสารประกอบการบรรยาย ในการประชุมซักซ้อมความเข้าใจ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานหมวดบริหารความเสี่ยงแก่ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ. วันที่ 10 กรกฎาคม 2554
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2557). *แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และแผนธุรกิจ ประจำปีบัญชี 2555-2566 และ 2557*
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. *รายงานผลการสอบทานการดำเนินงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ชกส.). เอกสารลับมาก. ประจำปี 2548-2553*
- ทวีศักดิ์ สุททาทิน. (2547). *การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลองค์กร กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. คุยฉินิพนธ์ รัฐประศาสตร์คุยฉินิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พลศักดิ์ จิรไกรศิริ. (2554). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: เทคนิคแผนที่นำทางการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชญ์ นิตย์เสมอและคณะ. (2556). *การเงินภาคชนบท. (Rural Finance Landscape)*. มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
- มนชัย สุดจิตร. (2552). *การบริหารความเสี่ยง*. คู่มือการปฏิบัติงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ช.ก.ส.)
- หม่อมหลวงพงษ์ศรีพีพร อาภากร. (2554). *บทบาทของระบบการเงินระดับฐานรากในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน*. งานวิจัยของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง
- AIRMIC: (2010). *Risk management conceptual framework*. Retrieved 24 October 2011, from <http://www.airmic.com/research/newsletters>
- AS/NZS. (2004) *Risk management guideline companion to AS/NZS 4360:2004* Retrieved 24 October 2011, from www.saiglobal.com/shop/script/Details.asp.
- Anderson and Terp. (2006). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively*. Cambridge University press UK.
- Bennis, W. G. (1971.) *Toward a Truly Scientific Management: the Concept of Organizational Health*. General Systems Yearbook. 7: 269- 82.
- Cameron, K. S. and Whetten D. A. 1984. *Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles*. Administrative Science Quarterly. 26 (4): 525-544.
- Chih-Yang Tseng. (2007). *Internal Control, Enterprise Risk Management , and Firm Performance*. Dissertation presented. Department of Accounting and Information Assurance Robert H. Smith School of Business.
- Campbell, J. P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.
- Cameron, K. S. and Whetten D. A. (1981). *Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles*. Administrative Science Quarterly. 26 (4): 525-544.
- Deloach, J. W. (2000). *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity*. Financial Time press. 2000. Vol ISBN-13: 978-0273644149
- Gibson, J. L.; Ivancevich J. M. and Donnelly, J. H. 1973. *Organizations: Structure, Processes, Behavior*. Dallas, TX: Business Publications.
- Heinz-Peter Berg. (2010). *Risk Management : Procedures, Method and Experiences*. Bundesamt für Strahlenschutz, Salzgitte, German, RT&A # 2(17),