

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร 7'S กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัด ร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์
4. บริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร (Management Organization)

##### 1. ความหมายของการบริหารองค์กร

การบริหารองค์กร มีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้าง ประสิทธิภาพ ในการบริหารและเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานการมีองค์กรจึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือสื่อที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อนำพามนุษย์หลาย ๆ คนที่มีธรรมชาติของความต้องการที่ไม่สิ้นสุด และมีความรู้และความสามารถแตกต่างกัน (วรรณาด แสงมณี. 2554 : 1) องค์กรมีลักษณะสำคัญที่มาจากแนวคิดของการให้ความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารองค์กรไว้ดังนี้

วิทยา ด้านธารงกุล (2549 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่รวมกันภายใต้โครงสร้างอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2549 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (2 คนขึ้นไป) ซึ่งมารวมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงาน และให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น เพื่อจัดเป็นองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2549 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง การกันปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ร่วมที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

อำนาจ วีระวนิช (2549 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง การร่วมกันกลุ่มบุคคลที่ทำงานรวมกัน ในโครงสร้างที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กลุ่มกำหนดไว้

สมคิด บางโม (2550 : 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมกันทำดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดปฏิบัติ

สมใจ ลักษณะ (2553 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารองค์กร หมายถึง การรวมตัวที่ค่อนข้างถาวรของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความสนใจร่วมกันที่ต้องการจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการแบ่งภาระหน้าที่กันปฏิบัติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีการนำปัจจัย (Input) มาจัดกระทำเป็นกระบวนการบริหารจัดการ (Process) จนทำให้บังเกิดผลผลิต (Output)

สรุปได้ว่าการบริหารองค์กร หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการจัดระเบียบกิจกรรม ภาระหน้าที่ รวมทั้งบุคลากร เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารเพราะทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารองค์กร เมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจการบริหารองค์กรย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรการแบ่งออกเป็นยุคต่าง ๆ นั้น มีหลายรูปแบบด้วยกัน ตั้งแต่ก่อนสมัยวิทยาการจัดการซึ่งเป็นแนวความคิดของนักทฤษฎีการเมือง ในลักษณะที่เป็นองค์กรทางสังคมและองค์กรทางการปกครอง ซึ่งมีแนวคิดดังนี้

2.1 การแบ่งทฤษฎีองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ (สมคิด บางโม. 2549 : 29)

2.1.1 ทฤษฎีสมาชิกดั้งเดิม (Classical Theory) ก่อนการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้เกิดขึ้นนั้น สังคมองค์กร ได้มีหลักพื้นฐานในการจัดโครงสร้างและการพัฒนา เป็นกลุ่มเพียงอย่างเดียว นั่นคือ การสร้างประสิทธิภาพโดยอาศัยหลักของการแบ่งแรงงานกันทำ (Division of Labor)

เท่านั้น แต่ต่อมาในช่วงระยะต้นของคริสต์ศักราชที่ 19 ไม่นานมานี้เอง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง ได้แก่

1) Frederick W. Taylor ถือเป็นบิดาของการคิดค้นการบริหารซึ่งเป็นเจ้าตำรับของการวางหลักการที่เกี่ยวกับ การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ขึ้นเป็นครั้งแรกเป็นทฤษฎีที่นำเอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น one best way ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและมีปริมาณสูงสุดโดยใช้ปัจจัยการผลิตน้อยที่สุด การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน โดยการใช้การทดลองเป็นการทดลองเป็นเกณฑ์เพื่อหามาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่คนงานจะถูกพิจารณาว่าต้องการทำงานเพื่อเศรษฐกิจด้านเดียว โดยละเลยการศึกษาถึงแรงจูงใจ อารมณ์และความต้องการในสังคมของกลุ่มคนงาน เพราะเชื่อว่าเงินตัวเดียวจะล่อใจให้คนทำงานได้ดีที่สุด

2) Henri Fayol ซึ่งได้ชื่อว่า เป็นบิดาแห่งการจัดการ ได้คิดค้นหลักการบริหารสำหรับองค์กรขึ้น ได้เสนอการจัดองค์กรซึ่งมี แนวปฏิบัติ 5 ประการ เรียกว่า OSCAR ประกอบด้วย

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน

(2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานแต่ละตำแหน่งให้ปฏิบัติตามหน้าที่

(3) การประสาน (Coordination) เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

(4) อำนาจหน้าที่ (Authority) มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ

(5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ

3) Gulick ได้กล่าวถึงหลักการบริหาร POSDCoRB ประกอบด้วย

(1) Planning กำหนดแนวทางและวิธีการต่างๆ ในการทำกิจการนั้น ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

(2) Organizing กำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ของหน่วยงาน

(3) Staffing การจัดหาและฝึกอบรมรักษาไว้ซึ่งสภาพการทำงานให้เป็นที่น่าพอใจ

(4) Directing วินิจฉัยสั่งการ ในรูปของ ระเบียบ คำสั่ง

(5) Coordinating การประสานส่วนต่างๆ ของงานเข้าด้วยกัน

(6) Reporting รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงการดำเนินงาน เป็นไปอย่างไรบ้าง ก้าวหน้าไปแค่ไหน

(7) Budgeting วางแผนตรวจสอบ ควบคุมทางการเงิน

4) Max Weber ซึ่งเป็นผู้นำในการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวกับ โครงสร้าง อันที่ จะช่วยให้การทำงานลุล่วง เรียกว่าเป็น โครงสร้างรูปแบบที่เป็นราชการ (Bureaucracy) เป็นการ แบ่งงานสายบังคับบัญชา มีระเบียบต่างๆ ประกอบด้วย

(1) จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานในสาขาที่ตน มีความชำนาญ

(2) การยึดถืองานให้ยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบวินัย โดยเคร่งครัด เพื่อที่จะให้ได้มาตรฐานของงานเท่าเทียมกันการยึด ถือกฎเกณฑ์นี้จะช่วยให้บุคคลที่แตกต่างกัน สามารถมาประสานงานกันได้

(3) สายการบังคับบัญชาต้องชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบลดหลั่นกันไป

(4) บุคคลในองค์กรต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดย พยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์กร

(5) การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้าง ให้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และการ เลื่อนตำแหน่งให้คำนึงถึงประสิทธิภาพความสำเร็จในการงานและอาวุโสด้วยจุดอ่อน ของทฤษฎี ระบบราชการ ก็คือ การเน้นที่องค์กรแต่ละเลยการพิจารณา ถึงปัญหาของคน และเชื่อว่าการที่มี โครงสร้างที่รัดกุมแน่นอนจะช่วยให้บุคคลปรับปรุงพฤติกรรมให้เป็น ไปตามความต้องการของ องค์กรได้

### 2.1.2 ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (Neo - Classical Theory of Organization)

เป็นทฤษฎีสมัยใหม่ที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาการด้านสังคม วิทยา เป็นการพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ 1920 ซึ่งในขณะนี้เน้นการศึกษาด้าน มนุษย์ พฤติกรรมศาสตร์ มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Movement) ทฤษฎีนี้ยังสนใจ โครงสร้าง ตามแบบแผน และคิดตามหลักเหตุผลบ้าง แต่การศึกษาเพิ่มเติมว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุ วัตถุประสงค์หลักได้รวดเร็วขึ้น ทฤษฎีนี้จึงหันมาสนใจคนมากขึ้นเพราะได้มีการพิจารณาว่า การแบ่งงานกันทำ อย่างเด็ดขาดนั้นจะทำให้คนหมดกำลังใจรู้สึก โดดเดี่ยวและต้องทำงานหน้าที่ เดียวซ้ำซาก ไม่สนุกสนานเพราะไม่ได้มีโอกาสได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทฤษฎีนี้คำนึงถึงผลที่เกิด จากการมอบอำนาจว่า ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็ไม่พอใจ ถ้าไม่มอบอำนาจก็จะขัดเคืองใจทฤษฎี

นี้ยอมรับว่าบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกันซึ่งทฤษฎีสมัยดั้งเดิมไม่ยอมรับว่ามีความขัดแย้ง แต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งนั้นควรใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือกันและต้องใช้การสื่อสารที่ดีแต่บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดผลดีได้เช่นกันทฤษฎีนี้จึงเสนอให้นิยามนี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมากกว่า ฉะนั้น ทฤษฎีนี้จึงเสนอให้ผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรมีอำนาจมากกว่าผู้ควบคุมอำนาจเกี่ยวกับวิธีการ เช่น คณะกรรมการอำนวยการขององค์กรธุรกิจมีอำนาจในการควบคุมนักวิชาการและนายช่างเทคนิคต่าง ๆ ขององค์กรเบื้องต้น

ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า “คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร” โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของคนที่ทำหน้าที่ร่วมกันในองค์กร ถือว่าองค์กรประกอบด้วยบุคคล ซึ่งทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และกลุ่มคนงานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดผลผลิตด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดการผลิต กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีนี้ได้เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ โดยได้มีการศึกษาและค้นพบว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายคนงานย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายโดยได้สร้างผลผลิตอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยได้ และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีสมัยใหม่ประกอบด้วย

1) Elton Mayo ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านมนุษยสัมพันธ์คนแรกที่ค้นพบถึงเรื่องสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์จากการทดลองวิจัย ทำให้ค้นพบว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มการผลิต กลุ่มคนงานจะพยายามสร้างปทัสถานของกลุ่มคน และคนงานจะทำงานเป็นทีม โดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง ซึ่งในการทำงานนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความพอใจทางด้านจิตใจหรือสังคมด้วย สรุปว่ามนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารด้วย

2) Maslow เป็นผู้คิดเกี่ยวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ บุคคลได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการ และจะกระทำเพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้น เมื่อความต้องการในระดับต่ำสุดได้รับการตอบสนองและมีความพอใจแล้วจะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นทางพฤติกรรมของคน ได้แก่

2.1) ความต้องการทางกายภาพ = ปัจจัย 4

2.2) ความต้องการความปลอดภัย = ต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกายความกลัวต่อการสูญเสียงานและทรัพย์สิน

2.3) ความต้องการทางสังคม = ต้องการยอมรับจากบุคคลอื่น

2.4) ความต้องการยกย่องชื่อเสียง = ความพึงพอใจในอำนาจ ความ  
เชื่อมั่นในตนเอง

2.5) ความต้องการความสมหวังและความสำเร็จของชีวิต = งานที่ท้าทาย  
ส่งเสริมความก้าวหน้า งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

3) McGregor เป็นผู้คิดค้นทฤษฎี x และ ทฤษฎี y เป็นคุณลักษณะทาง  
ธรรมชาติของมนุษย์

ทฤษฎี x คือ มนุษย์ส่วนใหญ่เกียจคร้าน ชอบหลบหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส  
ไม่ชอบทำตามคำสั่ง ใช้วิธีควบคุมงาน ชอบปิดความรับผิดชอบ ชอบความมั่นคงอบอุ่นและขาด  
ความริเริ่ม

ทฤษฎี y คือ มนุษย์ส่วนใหญ่ขยัน รักงาน พยายามเรียนรู้และปรับปรุง  
งานมีวินัยในตนเอง ใฝ่หาความรับผิดชอบ หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์กรประสบผลสำเร็จ  
มีความริเริ่มสร้างสรรค์

4) Frederick Herzberg ทฤษฎีสองปัจจัย กล่าวถึงเรื่อง การจูงใจในการ  
ทำงานความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจในการทำงานที่ทำ โดยความพึงพอใจ  
หรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้นไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกันแต่มีเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่มคือ  
ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยสนองตอบต่อความต้องการภายในของบุคคล และปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัย  
ภายนอกตัวบุคคล

5) Barnard ได้กล่าวว่า การบังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ แต่อำนาจหน้าที่ที่  
แท้จริงขึ้นอยู่กับคำยินยอมของผู้รับคำสั่งจะยอมรับคำสั่งนั้น ๆ และการสื่อสารภายในองค์กรมี  
ส่วนเกี่ยวข้อง 3 อย่าง คือ สิ่งแวดล้อม ปัจเจกชน และแรงจูงใจ

2.1.3 ทฤษฎีองค์กรสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ทฤษฎี  
องค์กรสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. 1950 หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อย แนวการ  
พัฒนายังใช้ฐานแนวคิด และหลักการของทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง  
โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสมผสานที่ เรียกว่า สหวิทยาการ  
(Multidisciplinary Approach)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้นพิจารณาองค์กรในลักษณะแถบ  
ไปละนั้น ควรวิเคราะห์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันที่สุดเป็นการวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (System  
Analysis) ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ ตัวป้อนกระบวนการ ผลผลิตผลกระทบ  
และสิ่งแวดล้อม (Input Process Output Feedback and Environment) ดังนั้น ต้องมีการจัดการงาน  
ให้มีประสิทธิผลเหมาะสมกับสถานการณ์ พยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้

เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์กรในลักษณะกระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่าง ๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ องค์กรในแนวคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว (Adaptive) ตลอดเวลาการศึกษาขององค์กรในรูประบบนั้นได้พยายามที่จะมององค์กรในลักษณะการเคลื่อนไหว (Dynamic) และปรับเข้ากับรูปแบบขององค์กรได้ในทุกสภาวะแวดล้อมทั้งนี้ เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์กรในลักษณะกระบวนการ ทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่าง ๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมขององค์กรในลักษณะใหม่ ๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์กร คิว.ซี. และการบริหารแบบอนาคตนิยม เป็นต้น ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมาก จนการบริหารองค์กรมีแนวโน้มที่ปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักวิชาการในทฤษฎีสมัยปัจจุบัน ประกอบด้วย

1) Carl Weick เสนอแบบจำลองที่เรียกว่า Weick's Model อธิบายการเกิดขึ้นของกิจกรรมขององค์กร เช่น การรวมกลุ่ม การคัดเลือก การเก็บรักษา การตัดสินใจเลือก การขจัดความคลุมเครือ

2) Richard Farace, Peter Monge and Hamish Russell เสนอทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structural Functional Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ทฤษฎีระบบเข้ามาอธิบาย โดยกล่าวว่าองค์กรคือระบบที่มีคนอย่างน้อย 2 คนมีความสัมพันธ์กัน โดยมี Input ผ่านเข้าไป และได้ Output ออกมา โดยมี Information เป็นปัจจัยที่สำคัญ ทฤษฎีระบบข่าวสารข้อมูลเพื่อการจัดการ (Theory of Management Information System : MIS) เน้นการรักษาความสามารถขององค์กร โดยผ่านกระบวนการของระบบข่าวสารข้อมูล ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมสร้างความถูกต้องในการตัดสินใจแก่ฝ่ายบริหาร โดยอาศัยการประมวลผลที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้สูง

3) Chester Barnard มีประสบการณ์ในการบริหารเพื่อพัฒนาทฤษฎีองค์กรใหม่ที่สำคัญ ผลงานของ Chester Barnard ได้ใช้ประโยชน์ 3 ประการคือ

- (1) เป็นทฤษฎีองค์กรที่พยายามอธิบายถึงความสำคัญและความหลากหลายของพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล
- (2) ได้พัฒนาคำอธิบายแบบดั้งเดิมของหลักการ และคำอธิบายซึ่งมุ่งที่ความสำคัญของสิ่งจูงใจด้านการเงินและสิ่งจูงใจอื่น ๆ
- (3) ได้เสนอทฤษฎีใหม่ของโครงสร้างองค์กร โดยมุ่งองค์กรเป็นระบบการสื่อสาร (พยอม วงศ์สารศรี, 2552 : 10-14)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาทฤษฎีองค์กรนั้น การบริหารมักจะไม่ยึดมั่นในทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่นำไปใช้ในการบริหารองค์กรได้ วิธีนั้นก็ถือการใช้

เทคนิคในการบริหารงานต่าง ๆ ผสมผสานกันเพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ทฤษฎีองค์กรจะเป็นประโยชน์ไม่น้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการสังเกตปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในสังคมและรู้จักใช้วิจารณญาณในการนำทฤษฎีองค์กรมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ดีเพียงใดแต่การศึกษา ทฤษฎีองค์กรอย่างน้อยก็ก่อให้เกิดประโยชน์ 2 ประการ คือ รู้จักใช้ในการอธิบาย และรู้จักการทำนาย กล่าวคือ ทฤษฎีองค์กรจะช่วยในการอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ดำรงอยู่ภายในองค์กร เช่น พฤติกรรมของบุคคล หรือพฤติกรรมองค์กร ในอีกประการหนึ่งทฤษฎีองค์กรจะช่วยในการทำนายถึงแนวโน้มของปรากฏการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือมีการใช้แบบแผนวิธีปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

### 3. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาในระหว่างกลุ่มคนรวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตาม แบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางเอาไว้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2553 : 10-13) อย่างไรก็ตาม รูปแบบโครงสร้างองค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกันไป โครงสร้างองค์กรหนึ่งอาจเหมาะสมกับบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรนั้น แต่เมื่อนำโครงสร้างในลักษณะเดียวกัน ไปใช้กับอีกองค์กรหนึ่ง อาจไม่เกิดผลสำเร็จและบางครั้งอาจล้มเหลวได้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งล้วนมีโครงสร้างที่เป็นของตนเองเฉพาะตัว ไม่มีโครงสร้างองค์กรใดที่จะดีเลิศที่สุดสำหรับองค์กรอื่น ๆ จะเลียนแบบหรือจัดวางแล้วได้ผลสำเร็จในลักษณะเดียวกันเสมอไป (วรนาถ แสงมณี, 2554 : 1 – 5)

#### 3.1 การจัดแบ่งองค์กร

เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องมีการจับกลุ่มและทำกิจกรรมร่วมกัน จึงมีองค์กรต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย มีการปฏิสัมพันธ์ภายในและระหว่างองค์กร จะมีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ทั้งโดยตรงและทางอ้อม ดังนั้นจึงสามารถแบ่งองค์กรออกตามลักษณะของการจัดตั้งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (มัลลิกา ดันสอน, 2551 : 114 – 115)

3.1.1 องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นอย่างมีแบบแผนและขอบเขตที่ชัดเจน มีการจัด โครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่หรือบทบาทในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปของแผนภูมิโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ซึ่งปกติผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการอย่างแน่นอน เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อความเป็นระบบ ระเบียบ โดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน อย่างไรก็ตามการจัดองค์กรแบบเป็นทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ โดยผู้บริหารสามารถตัดสินใจ



ปรับเปลี่ยนองค์กรตามความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์กรแบบเป็นทางการจะมีลักษณะสำคัญได้แก่

- 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
- 2) มีการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
- 3) มีขอบเขตและจำนวนสมาชิกที่แน่นอน
- 4) มีการแบ่งงานกันทำมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ

3.1.2 องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลเพื่อทำกิจกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทั้งภายในระบบและต่อสภาพแวดล้อมโดยปราศจากจุดประสงค์ที่เป็นทางการ การจัดโครงสร้างองค์กร และการกระจายงานอย่างชัดเจน ปกติองค์กรแบบไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัวของสมาชิก เช่น พนักงาน ในแผนกต่าง ๆ มาเล่นตะกร้อด้วยกันหลังเลิกงาน ทำให้เกิดความสนิทสนมและมีการช่วยเหลือกัน ในการทำงานเป็นต้น

### 3.2 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในรูปของตำแหน่งงานและระดับของอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในระดับต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะแสดงออกในรูปของแผนภูมิองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยแผนภูมิองค์กรจะแสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของใคร ซึ่งการจัดโครงสร้างขององค์กรมี 2 แบบ ได้แก่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2551 : 256 – 260)

3.2.1 การจัดองค์กรตามแนวตั้ง (Vertical Organization) หมายถึง การนำกิจกรรมต่าง ๆ มาประสานหรือเชื่อมโยง แล้วแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามแนวตั้ง มีการแบ่งระดับออกเป็นหลาย ๆ ระดับ โดยยึดองค์ประกอบหลัก 5 ประการได้แก่

- 1) สายการบังคับ
- 2) การมอบหมายอำนาจหน้าที่
- 3) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ
- 4) ช่วงการจัดการ
- 5) ตำแหน่งหน่วยงานหลักและลักษณะงานที่ปรึกษา

3.2.2 การจัดองค์กรตามแนวนอน (Horizontal Organization) หมายถึง การกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับในกรณีที่โครงสร้างองค์กรเป็นแนวตั้ง การที่จะเชื่อมงานเข้าด้วยกันจะต้องกระทำในลักษณะที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy) และจะต้องมีการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ใน

แต่ละระดับ งานแต่ละระดับจะต้องมีการเชื่อมกันงานจึงจะประสบผลสำเร็จ การที่จะทำให้โครงสร้างเหล่านี้สมบูรณ์ผู้บริหารจะต้องมีการจัดแผนก และประสานความร่วมมือในแนวนอน (Horizontal Coordination) สำหรับรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์กรยังสามารถจัดตามของโครงสร้างองค์กรในการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งสามารถจำแนกได้ ดังนี้ (Stephen P.Robbins. 2006 : 112-114)

3.2.3 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structure) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยทีมงาน หรือกลุ่มทำงานทั้งองค์กร ไม่มีสายการบังคับบัญชา พนักงานจะได้รับมอบอำนาจ (Empowered) เต็มที่ เมื่อได้รับมอบงาน ทีมงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีม เช่น ทีมงานช่าง ทีมงานให้บริการลูกค้า

3.2.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) คือ โครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาร่วมกันทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำ ด้วยโครงสร้างแบบนี้จึงมีสายการบังคับบัญชา 2 สายและมีผู้บังคับบัญชา 2 คน จึงมีปัญหาเรื่องเอกภาพจากการบังคับบัญชาและความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คน แต่มีข้อดีที่มุ่งผลงานและความประหยัด

3.2.5 โครงสร้างแบบโครงสร้าง (Project Structure) คือ โครงสร้างองค์กรที่พนักงานทำงานในลักษณะโครงการไปโดยตลอด โครงสร้างแบบนี้พนักงานจะไม่มีสังกัดในฝ่ายหรือแผนกใด เมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปปฏิบัติงานในโครงการใหม่ เป็นองค์กรที่มีการจัดฝ่ายหรือแผนกงาน เป็นรูปแบบที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถปรับทีมและปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรได้ดี

3.2.6 โครงสร้างแบบหน่วยงานอิสระภายในองค์กร (Autonomous Internal Units) ในองค์กรขนาดใหญ่สมัยใหม่ จะจัดหน่วยงานอิสระแยกความรับผิดชอบในสินค้า ลูกค้านักแข่งของหน่วยงาน มีเป้าหมายกำไร ไม่ขึ้นกับองค์กรใหญ่มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และมีความยืดหยุ่น ไม่ต้องผูกติดอยู่กับองค์กรใหญ่

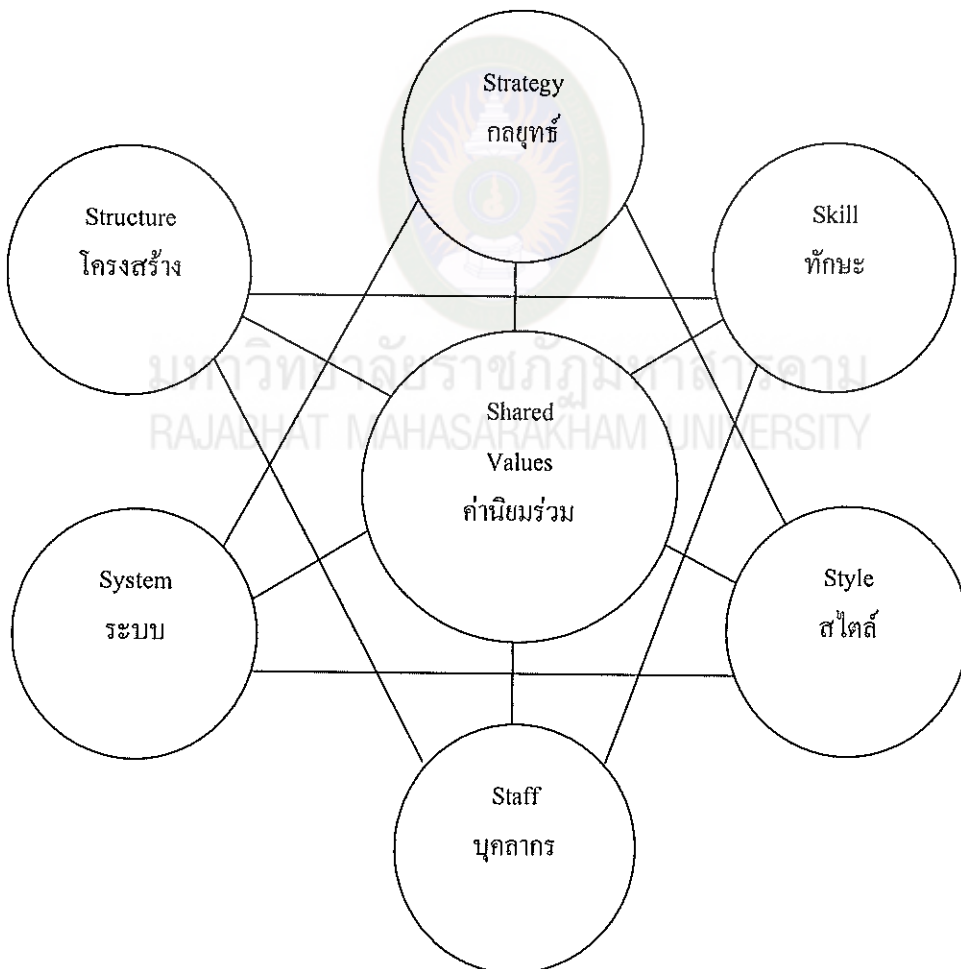
3.2.7 องค์กรที่ไม่มีขอบเขต (Boundary less Organization) เป็นแนวคิดขององค์กรสมัยใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง เป็นองค์กรที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบทั้งแนวนอน (Horizontal) แนวตั้ง (Vertical) และตัดอุปสรรคภายนอกที่เป็นปัญหาขององค์กรกับลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบขององค์กรที่ไม่มีขอบเขตและไม่มีการกำหนดโครงสร้าง (Unstructured) ไม่ต้องกำหนดสายการบังคับบัญชา (Chain of command) ไม่มีการกำหนดฝ่ายหรือแผนกเพียงแต่มีช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม (Appropriate Spans of Control) คือ มีทีมงานที่กระชับและได้รับอำนาจการตัดสินใจสูง

(Empowered) สำหรับอุปสรรคต่อลูกค้า องค์กรควรแก้ไขโดยการมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และต่อผู้ขายวัตถุดิบก็ควรมีการสร้างพันธมิตร (Alliances) ด้วย

3.2.8 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่งที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสนใจ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ มีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย นำมาประยุกต์การทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบขององค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม มีความคล่องตัว ได้รับมอบอำนาจในการทำงานด้วยดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติมีผู้นำองค์กรที่ดี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม ความสามัคคีร่วมมือของคนในองค์กร

#### 4. การบริหารองค์กรตามแนวคิดของ ในทฤษฎี 7'S

การบริหารองค์กรตามแนวคิดของ ในทฤษฎี 7'S ของ McKinsey's 7-S มีลักษณะโครงสร้าง ดังนี้



แผนภาพที่ 1 McKinsey's 7-S Framework

ที่มา : McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178)

ซึ่งสามารถอธิบายโครงสร้างการบริหาร ได้ดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์องค์กร ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าว กลยุทธ์ขององค์กรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไร พันธกิจควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

พิคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2545 : 162) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง กลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่าง ๆ กันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินการภายในที่วางแผนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์องค์กร ได้แก่ กิจกรรม หรือการดำเนินการภายในที่วางแผนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดให้องค์กรสามารถแข่งขันได้เหนือคู่แข่งอื่น ๆ โดยกลยุทธ์สัมพันธ

สมชาย นาวิการ (2549 : 3) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์องค์กร หมายถึง วิธีทางที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2550 : 4) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์องค์กร หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

โดยสรุป กลยุทธ์องค์กร (Strategy) หมายถึง กลวิธีในการวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายใต้อุปสรรคและโอกาส เพื่อที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 4.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

มีผู้ให้ความหมายของ โครงสร้างองค์กร ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ หมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับ บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้ง ในหน้าที่ ช่วยให้อุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อ ประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2543 : 43) ได้กล่าวถึง โครงสร้างองค์กร หมายถึง กรอบ โครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงานไว้

พัศตร์พจน วัฒนสินธุ์ และพสุ เคะชรินทร์ (2545 : 162) ได้กล่าวถึงโครงสร้าง องค์กร หมายถึง การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่าง เป็นทางการทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงานใดบ้าง โครงสร้างองค์กรแสดงถึงการ จัด งานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ สายการบังคับ บัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ และการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

จันทนา สาขากร (2548 : 40 – 41 ) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการจัดองค์กร หมายถึง การจัด โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญที่ เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

โดยสรุป โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง การจัดสายงานออกเป็นหมวดหมู่ ตามสายการบังคับบัญชา ระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่จะต้องเกี่ยวข้องกันตาม แบบแผนที่ได้มีการกำหนดและวางไว้

## 4.3 ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน (System)

มีผู้ให้ความหมายของระบบและวิธีปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าวว่า ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัด โครงสร้างที่ เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation System) ฯลฯ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2548 : 2) ได้กล่าวถึงระบบและวิธีการปฏิบัติ หมายถึง ระบบและวิธีการปฏิบัติงานเป็นการทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

สมยศ นาวิการ (2549 : 42) ได้กล่าวถึงระบบและวิธีการปฏิบัติ หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงาน เป็นต้น

ศุทธิวรรณ ตันติธนาวงศ์ (2550 : 163) ได้กล่าวว่า ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน กำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์ และวิธีการประเมินการทำงานบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้น ต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Setting Goals)
2. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Planning Action)
3. การปฏิบัติตามแผน (Implementing Plans)
4. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Reviewing Performance)

สมใจ ลักษณะ (2553 : 251) ได้กล่าวถึงระบบและวิธีการปฏิบัติ หมายถึง การพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงาน ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การไหลเลื่อนส่งต่อของงาน ความครบถ้วน ใช้นาน้อย ต้นทุนน้อย การใช้วัตกรรมและเทคโนโลยี ช่วยปฏิบัติงานบุคคลทำงานเต็มศักยภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้ง

โดยสรุป ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง วิธีการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย และไม่มีข้อขัดแย้ง

#### 4.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style)

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ

หรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

Neagley, Even and Lynn อ้างถึงใน กวี วงศ์พุ่ม (2548 : 14-15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำคือศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำกลุ่มเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มและนำความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในกลุ่ม

2. ผู้นำคือผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determines) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่เป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม

3. ผู้นำคือผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่ม

4. ผู้นำคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงหรือประพฤติหรือปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆเสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังทำกิจกรรมร่วมกันภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำคือผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role- Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทนั้น ซึ่งเห็นพ้องต้องกันของสมาชิก

6. ผู้นำคือผู้ก่อให้เกิดความกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้เป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนี้ถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

ขงยุทธ เกษสาคร (2545 : 45-46) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การสื่อสาร การแก้ปัญหาการตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆเพื่อปฏิบัติการและอำนาจ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้การดำเนินการจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2548 : 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึงผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจะพบกับ

ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะไม่มีคนเห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำ ต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์กรที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สมคิด บางโม (2549 : 23) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่มคือเผอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะเผอิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับ โดย สม่ครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำ กลุ่มให้บรรลุ เป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่มได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจ โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

โดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน ลักษณะและวิธีการจัดการหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เช่น วิธีการบริหารแบบต่างๆ ความเป็นผู้นำการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การใช้เวลาและการให้ความสำคัญของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.5 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff)

มีผู้ให้ความหมายของการจัดบุคคลเข้าทำงาน ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าวว่า การจัดบุคคลเข้าทำงานเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2549 : 40) ได้กล่าวว่า การจัดบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง กรรมวิธีการจัดบุคคล ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุดและการมีวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่างๆ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2550 : 24) ได้กล่าวถึง จัดบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถในการที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ในองค์กร



สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2551 : 71) ได้ให้ความหมายของการจัดบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกได้บุคลากรมาแล้วก็ต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่ง อาจดำเนินการได้ 2 ขั้นตอน คือ การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึง การบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งที่คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในช่วงเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา 6 เดือน ถึง 12 เดือน เพื่อที่จะทดสอบดูว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมก็ต้องให้ออกไป ถ้าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป และการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติราชการครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประพฤตินั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้ว ก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

โดยสรุป การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กร จัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

#### 4.6 ค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Values)

มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมร่วมขององค์กร ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง งานวิจัยนี้จึงใช้แนวคิดนี้มาเป็นกรอบในการวิจัยด้านการบริหารองค์กร

พิกตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2545 : 164) ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมร่วมเป็นความคาดหวัง ความคิด ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติทั้งที่ไม่ได้กำหนดเป็นทางการ ค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและความสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานแต่ละองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรจะยึดถือร่วมกันตลอดเวลา และหวังให้เป็นใน

อนาคตองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น

สมยศ นาวิการ (2549 : 24-32) ได้กล่าวว่า ค่านิยมเป็นความนิยม ค่านิยมร่วมหรือปรัชญาที่ปลูกฝังแก่สมาชิกในองค์กรในการยึดถือปฏิบัติ

โดยสรุป ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรจะยึดถือร่วมกันตลอดเวลา และหวังให้เป็นองค์กรเกิดความสำเร็จ

#### 4.7 ทักษะและความชำนาญ (Skill)

มีผู้ให้ความหมายของทักษะและความชำนาญ ไว้ดังนี้

McKinsey's 7-S Framework (1980 : 178) ได้กล่าวว่า ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงินด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญเฉพาะพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

จันทนา สาขากร (2548 : 44-52) ได้กล่าวถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Commitment and Competent) ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรมิใช่แต่บุคลากรไม่มีความรู้ ทักษะและความสามารถจะเป็นสิ่งอันตราย ถ้าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถมากเกินไปไม่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบก็อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดระดับความรู้ ทักษะที่จำเป็นและความสามารถที่เหมาะสมสำหรับแต่ละงานไว้ อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการจัดทำข้อกำหนดคุณลักษณะงาน (Job Description) ทุกตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน

สมยศ นาวิการ (2549 : 42) ได้กล่าวว่าทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถดีเด่นขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น เป็นทักษะความสามารถโดยรวมของพนักงานในองค์กร

โดยสรุป ทักษะและความชำนาญ (Skills and Experiences) หมายถึง ทักษะความรู้ ความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของบุคคล หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง

## 5. การบริหารองค์กรที่ดี (Good Characteristic Organization)

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่หวังผลกำไร องค์กรทางการกุศล หรือหน่วยงานของรัฐบาลที่ตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ทุกองค์กรนั้นต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายทางการบริหารทั้งสิ้น ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องบริหารงานให้สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปในอนาคต ซึ่งคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ยาวนานนั้นมีคุณลักษณะ 9 ประการ คือ (ชาลี โกมลสุทธิ. 2556 : เว็บบไซต์)

5.1 เป้าหมายขององค์กรชัดเจน (Clearly Organization Goals) คนในองค์กรรู้เป้าหมายเข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงขององค์กรที่เราทำงานอยู่อย่างชัดเจน โปร่งใสทุกระดับ ไม่มีวาระซ่อนเร้นและต้องแสดงให้เห็นตลอดเวลาทั้งคำพูดและการกระทำ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเป้าหมายต้องแจ้งให้บุคคลทุกระดับ ให้เข้าใจ ไม่ใช่แจ้งเพื่อรับทราบ

5.2 สายงานบังคับบัญชาสั้นพร้อมงานบังคับบัญชาที่หลากหลาย (Flat Organization with Increased Span of Supervision) พนักงานทุกระดับชั้นจะต้องพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น และต้องรับผิดชอบในองค์กรนั้นๆ พร้อมทั้งลดสายงานการบังคับบัญชา และขั้นตอนการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำงานอย่างเต็มที่ และมุ่งมั่นอยู่กับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา

5.3 มีฐานข้อมูลที่สนับสนุนการบริหารงาน (Data-Based Self Management System) มีระบบการจัดการในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นและตัดสินใจด้วยตนเองให้ถูกต้องในระดับหนึ่ง มีประวัติเก่าที่ใช้เป็นพื้นฐานข้อมูล เพราะจะใช้เป็นข้ออ้างอิงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมีการนำเอาอุปกรณ์สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ตัวฐานข้อมูลควรจะต้องเป็นข้อมูลปัจจุบัน

5.4 มีระบบการจัดการที่ดีด้วยคนที่ไม่มาก (Good Management System with Small Management Staff) มีระบบการจัดการทำงานที่มีระบบ โดยใช้จำนวนคนไม่มากนัก ทั้งนี้ ต้องมีการเตรียมงานที่ดี ไม่มีการสับสนวุ่นวายในการทำงาน ทุกคนรู้หน้าที่ ไม่พยายามใช้ระบบกรรมการจนเกินขอบเขต การทำงานทุกอย่างจะมีตัวชี้วัดอยู่ตลอดเวลา

5.5 เน้นการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Emphasis on Improved Operation Reliability) เน้นหนักเรื่องการปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ความเชื่อถือและถูกต้องที่สุด ผู้บังคับบัญชา สามารถที่จะพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย และคำพูดนั้นเกิดประโยชน์กับองค์กร ให้ข้อคิดกับคนรุ่นหลังอย่างถูกต้อง ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความตั้งใจคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร และส่วนรวม

5.6 มีการตลาดและประชาสัมพันธ์ (Marketing and Advertising) การตลาดและการประชาสัมพันธ์มีหน่วยงานดูแลชัดเจนแต่บุคคลในองค์กรทุกระดับควรช่วยแนะนำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการทุกคนทราบถึงเรื่องราวต่างๆ ขององค์กร และต้องแนะนำอย่างมีข้อมูลและ

ถูกต้องมีการชักชวนให้ซื้อสินค้า และใช้บริการอยู่ตลอดเวลา ไม่ควรพุดถึงองค์กร ในด้านลบ

5.7 ร่วมมือร่วมใจ และทำงานเป็นทีมอย่างดียิ่ง (More Collaboration and Teamwork) เพิ่มบทบาทของการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น พร้อมทั้งประสานงานกันเพื่อเผชิญกับการแก้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรด้วยกัน ไม่ควรเกี่ยงงาน ให้นึกอยู่ในใจเสมอว่า องค์กรนี้เป็นสิ่งที่ให้กำเนิดทุกสิ่งกับตัวเรา สร้างทัศนคติกับตัวเองและผู้ร่วมงานอยู่เสมอ การทำงานเป็นทีมที่ทุกคนต้องออกแรง ออกความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุด พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ กับองค์กรอย่างเต็มที่ในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะขอความร่วมมืออะไร เช่น การประหยัดพลังงาน, การประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น ทุกคนต้องตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน

5.8 เน้นมูลค่าในการทำงานในแต่ละตำแหน่งและดำเนินตามนโยบายอย่างแน่วแน่ (Emphasis Upon Value Added Aspects of Each Position or Policy) ตอกย้ำพร้อมทั้งเพิ่มคุณค่าของการทำงานในแต่ละตำแหน่ง อีกทั้งต้องปฏิบัติตามนโยบายหลัก มีการกำกับ ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอไม่มีการควบคุมมากเกินไป ควรใช้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลพร้อมทั้งมีการให้คำตอบแทนอย่างยุติธรรม

5.9 เพื่อองค์กร (For my Organization) ต้องการเห็นองค์กรของเราเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ไม่เอาเปรียบองค์กร มีการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับองค์กรอยู่ตลอดเวลาคนในองค์กร จะคิดถึงส่วนรวม แต่รับผิดชอบงานของตัวเองอย่างดียิ่ง

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

### 1. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การที่องค์กรจะลดความเสี่ยงหรือ โอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กร จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จึงต้อง ทำการควบคุมความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง ดังนั้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงมีผู้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยมุ่งเน้นเพื่อลดมูลเหตุแต่ละ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

จันทนา สาขากร และคณะ (2550 : 3-1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง องค์กร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผน

องค์กรในทุกระดับ เพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วส่งผลกระทบในแง่ลบหรือขัดขวาง การบรรลุวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2551 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้ายการเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กรและบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิหรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชย ค่าเสียหาย

นฤมล สอาดโหม (2550 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลด ผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชัยเสถียร พรหมศรี (2551 : 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและมีการวางแผนเพื่อใช้ในการลดความน่าจะเป็นหรือโอกาสของความ สูญเสียที่จะเกิดขึ้น ในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการรับมือกับ ความเป็นได้ของเหตุการณ์ที่จะเป็นสาเหตุของภัยและอันตรายต่างๆ ที่จะส่งผลเสียหายต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551 : 237) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนแต่แตกต่างกันที่ในสถานการณ์ภายใต้ความไม่แน่นอนจะไม่สามารถกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีได้ แต่อย่างไรก็ตามในธุรกิจจะถือว่าความเสี่ยง และความไม่แน่นอนมีความหมายเหมือนกันเพราะต่างก็เป็นปัญหาของความไม่แน่นอนทั้งสิ้น

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2552 : เว็บบไซต์) อ้างอิงมาจาก COSO (2001 : 79) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารกระบวนการ (Process) เป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเสมือนเป็นกิจกรรมการทำงานอย่างหนึ่งขององค์กร หรือเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะพิจารณาประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่เป็น

ทางเลือกร่าง โดยต้องมีการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรกร ตั้งแต่ระดับองค์กร เช่น การวางแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร ไปจนถึงกิจกรรมระดับหน่วยธุรกิจเป็นการทำการตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล และการผลิต เป็นต้น

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (2552 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

เริงรัก จำปาเงิน (2554 : 513) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การแยกแยะเหตุการณ์ที่จะเป็นผลกระทบต่อภาวะทางการเงินและลงมือดำเนินการเพื่อป้องกันและทำให้ความเสียหายที่เกิดจากสาเหตุนั้นน้อยที่สุด

สงวน ช้างฉัตร (2556 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การปฏิบัติควบคุมความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนวิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์เพื่อลด โอกาสการสูญเสียไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

## 2. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้ฝ่ายบริหารบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการและมีความสามารถในการทำกำไรและป้องกันการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการจัดทำรายงานมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งช่วยลดความเสี่ยงเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรและเหตุการณ์ต่อเนื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปแล้วการบริหารความเสี่ยงขององค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการและหลีกเลี่ยงกับดักหลุมพรางและเหตุไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างนั้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552 : เว็บไซต์)

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในส่วนของ เศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และท้องถิ่น เช่น การเปลี่ยนแปลงรายได้ประชาชาติ การว่างงาน จะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเครดิตโดยจะส่งผลใน

รูปของการเปลี่ยนแปลงวัฏจักรธุรกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย ปริมาณและคุณภาพสินเชื่อ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเศรษฐกิจจุลภาค เช่น การขาดสภาพคล่องหรือการประสบปัญหาทางการเงินจะมีผลให้ผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลง หรือสัญญาการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับจะมีผลต่อสถาบันการเงิน ในการปรับเปลี่ยนการกำกับดูแลธุรกรรม รวมถึงคุณภาพและความสามารถในการเรียกเก็บหนี้ปัจจัยความเสี่ยงภายใน มาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ (Underwriting Standards) มาตรฐานการพิจารณาสินเชื่อ เป็นกระบวนการพิจารณาว่าจะให้สินเชื่อประเภทใดกับใครเพื่อวัตถุประสงค์ใด อีกทั้งการอนุมัติเงินสินเชื่อ ควรมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งด้านรูปแบบและวิธีการในการประเมินคุณภาพผู้กู้ยืม การกำหนดวงเงินและอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมกับความเสี่ยงของผู้กู้และสินเชื่อ (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2556 : 1-7)

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรก็คือ องค์กรทั้งหลายนั้นดำรงอยู่เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรทุกแห่งต่างก็เผชิญกับความไม่แน่นอน และความท้าทายต่อฝ่ายบริหารก็จะต้องกำหนดให้ได้ว่าจะยอมรับความไม่แน่นอนเพียงใดในขณะที่กำลังพยายามเพิ่มมูลค่าของผู้มีส่วนได้เสียให้สูงขึ้น ความไม่แน่นอน เป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาส คือมีศักยภาพที่จะลดหรือเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรก็ได้ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงกับโอกาสที่มาพร้อมกับความไม่แน่นอนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรของตน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2552 : เว็บไซต์) ซึ่งคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้ (เมธา สุวรรณสาร. 2551 : เว็บไซต์)

2.1 การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ช่วยบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร และช่วยให้การประเมิน โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่มีคุณค่าขององค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม

2.2 สามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้กับองค์กร

2.3 ช่วยจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และสามารถกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

2.4 ความสำเร็จขององค์กร การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ควรตระหนักถึงคุณค่าที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งได้ถูกสร้าง รักษา หรือซ่อนเร้นอยู่ภายในการดำเนินงานปัจจุบัน และคุณค่าที่ซ่อนเร้นอยู่ในการตัดสินใจในอนาคต คุณค่าที่ซ่อนเร้น หมายถึงคุณค่าที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่าง ๆ โดยองค์กรไม่ได้นำออกมาใช้หรือกำลังหมดค่าไปในที่สุด

### 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ไม่ใช่กระบวนการที่ต้องดำเนินการเรียงไปตามลำดับ คือ องค์ประกอบหนึ่งจะมีผลกระทบเฉพาะต่อองค์ประกอบถัดไปเท่านั้น แต่ทว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้หลายทิศทางและอาจเข้าไปซ้ำมา โดยที่องค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ

วัตถุประสงค์และองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยตรงเนื่องจากวัตถุประสงค์คือสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ และองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรก็คือสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นเป็นภาพสามมิติได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 COSO-Risk Management

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2552 : เว็บไซต์)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง แบ่งได้ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การจัดทำรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบจะแสดงอยู่ในแนวตั้งและองค์ประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะแสดงอยู่ในแนวนอน ส่วนหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรจะแสดงอยู่ในแกนมิติที่สาม รูปแบบนี้ช่วยให้สามารถมุ่งความสนใจไปที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือที่ประเภทของวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ หน่วยงาน หรือหน่วยงานย่อยใด ๆ ขององค์กรก็ได้ คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะเข้าใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติการได้เพียงใดด้วยความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล รวมถึงเข้าใจว่ารายงานที่องค์กรจัดทำขึ้นมีความน่าเชื่อถือและถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง



#### 4. องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Components of Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากวิธีการที่ฝ่ายบริหารดำเนินธุรกิจและนำมาผสมผสานเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการ องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. 2551 : 5-6)

4.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เนื่องจากเป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวินัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมี ส่งผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิธีการจัด โครงสร้างของกิจกรรมทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการระบุ ประเมินและจัดการกับความเสี่ยง

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนด วัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์/เป้าหมายนั้น

4.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรปัจจัยภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทาง ธรรมชาติ ปัจจัยภายใน อาทิ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงช่วยให้ องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนนั้นจะส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมาย ขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

4.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่ามีทางเลือก ใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กร จำแนกได้เป็น 4 แนวทางหลักๆ ได้แก่

4.5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance Response) โดยการหยุดธุรกรรม/ กิจกรรมที่มีความเสี่ยง

4.5.2 การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Reduction Response) โดยอาจเป็นการลด โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองอย่างพร้อมกัน

4.5.3 การหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง (Sharing Response) เป็นการลดโอกาสหรือผลกระทบ โดยการถ่ายโอนความเสี่ยง หรือหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง

4.5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance Response) โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบ

4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายและกระบวนการที่จะช่วยให้แน่ใจว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในขั้นตอนก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้ององค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมนี้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกระดับชั้น และทุกงาน (All Functions)

4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่าง ไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานตามแนวทางของ COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่น ๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้

4.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรประกอบสุดท้ายคือ การมีระบบติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์กรประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้ง 7 ข้อข้างต้นการติดตามในที่นี้ สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ

4.8.1 การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluation)

4.8.2 การดำเนินการติดตาม/ประเมินเสมือนหนึ่งว่า เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่ง โดยดำเนินการแบบ Real-Time-Basis และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ วิธีนี้จึงมีประสิทธิผลมากกว่าวิธีแรก

## 5. ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

ประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการบริหารจัดการในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผน วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์เพื่อลดโอกาสการสูญเสียไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นองค์ประกอบจึงเป็นเงื่อนไขสำหรับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน องค์ประกอบที่แสดงบทบาทและทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะต้องไม่มีจุดอ่อนที่เป็นสาระสำคัญ และความเสี่ยงจะต้องได้รับ

การบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประสิทธิผลของได้นั้นจะประกอบด้วย (เจนเนตร มณีนาค และคณะ. 2548 : 9)

### 5.1 การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Achieving Goals and Objectives)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2553 : 251-252) การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หมายถึง การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลงานที่ได้ (Output) ขององค์กรว่าตรงตามเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด เช่น ต้องการผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณตามเป้าหมายการขายและการบริการ ได้ครบถ้วน ต้องการผลกำไรเพิ่มขึ้น 60 มากกว่าปีที่แล้ว กรณีที่เป็นสัญญาณอันตรายว่ามีเป้าหมายในธุรกิจคือผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมายและบางครั้งเป็นเพราะตั้งเป้าหมายหนักเกินไปจนเกิดภาพลวงว่าบรรลุเป้าหมายแล้ว

วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 9-11) ได้กล่าวว่า การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หมายถึง การรับรู้ ทราบถึง แนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือการมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

สมพงษ์ เกษมสิน (2549 : 31) ได้กล่าวว่า การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หมายถึง คุณภาพของงานที่ทำสำเร็จมีความถูกต้อง เรียบร้อยและสมบูรณ์ครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพหรือปฏิบัติงานไม่ผิดพลาดบกพร่อง ได้ผลตามเป้าหมาย ทันเวลา ไม่เกิดการสูญเปล่าของทรัพยากร

โดยสรุป การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Achieving Goals and Objectives) หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

### 5.2 การสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ (Building Stability and Fluctuate Revenue Reduction) มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

สุมาลี จิระมิตร (2548 : 4-6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ หมายถึง การมุ่งเน้นในด้านการจัดหาเงินทุน โดยผู้บริหารให้ความสำคัญของงานการเงินเพื่อบุคคลภายนอกเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น การแข่งขันที่มากขึ้น ขอบเขตและความรับผิดชอบของงานการเงินมีมากขึ้น การบริหารการเงินได้มุ่งความสนใจไปยังเรื่องการใช้เงินทุนไปลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ และมีการรักษาระดับของรายได้และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในอนาคต

ณัฐพร พันธุ์อุคม และคณะ (2549 : 110) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ หมายถึง กระบวนการบริหารและวางแผน ด้านการรับ - จ่ายให้เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทอย่างทันเวลาและมีต้นทุนต่ำ รวมทั้งความสามารถในการจัดหาเงินได้

จากแหล่งที่ประหยัดที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดสภาพคล่องที่พอเหมาะและมีความเสี่ยงน้อยที่สุดเพื่อรักษาระดับของรายได้และสร้างความมั่นคงต่อสถาบัน

รวีวรรณ นิพันธ์ประศาสน์ (2547 : 4-5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน (Capital Budgeting) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน (Capital Structure Decision) และการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital Decision)

โดยสรุป การสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ (Building Stability and Fluctuate Revenue Reduction) หมายถึง การที่องค์กรสามารถรักษาระดับของรายได้และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร

### 5.3 การลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน (Decreasing chances of Operational Loss) มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

นฤมล สอาดโหม (2548 : 34) ได้กล่าวว่า การลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน เป็นการบริหารการเงินอันเกิดจากความผิดพลาดและความไม่แน่นอนทางการเงินดำเนินงาน เช่น กระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลทางการเงินผิดพลาด หากองค์กรขาดระบบการตรวจสอบที่ดี ความผิดพลาดเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความสูญเสียการเงินต่อกิจการได้

สมใจ ลักษณะ (2547 : 6 - 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน หมายถึง การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับ มีการใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน ซึ่งการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ

วรัท พุกษากุลนันท์ (2550 : 79) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรือในทางกลับกันหมายถึงความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน โดยประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

โดยสรุป การลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน (Decreasing chances of Operational Loss) หมายถึง การที่องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ หรือปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานสูญเสียทั้งที่เป็นรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่นรายได้ ชื่อเสียง ลูกค้า ผลการดำเนินงาน

**5.4 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Increasing Working Efficiency)** มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ปริดา เปี่ยมวารี (2546 : 29) ได้ให้ความหมายว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระชับแจ่มแจ้ง การใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นได้ของงาน คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง ต้องรักษาด้วยความยุติธรรม ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความจับปล้นมีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึงงานเสร็จทันเวลา ผลงานได้มาตรฐาน

อักรินทร์ พาหเสวด (2546 : 5) ได้ให้ความหมายว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถ ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ สร้างความร่วมมือร่วมใจมีความรับผิดชอบต่อสังคม ใช้ในการคิดและวิเคราะห์ปัญหาและมีความใส่ใจในคุณภาพ

โคมทอง ถานอาดนา (2548 : 37) ได้ให้ความหมายว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ภายใต้ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีต้นทุนต่ำหรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความทันเวลา

มนฤทัย ลาภเฉลิมพงศ์ (2548 : 9) ได้ให้ความหมายว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยที่จะต้องประหยัดเวลาแต่คุณภาพและปริมาณต้องออกมามี สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

โดยสรุป การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Increasing Working Efficiency) หมายถึง การที่องค์กรสามารถบริหารงานในการใช้ความรู้ความสามารถให้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้มาตรฐาน โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำ

**5.5 การช่วยในด้านวางแผนภายใน (Helping Internal Planning)** มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

โคมทอง ถานอาดนา (2548 : 41) ได้ให้ความหมายว่า การช่วยในด้านวางแผนภายใน หมายถึง วิธีการหรือเป็นกระบวนการที่ช่วยกำหนดและตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ และวิธีปฏิบัติในอนาคตเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการทำได้ตามกำหนดเวลาและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างคุ้มค่า การวางแผนมีทั้งแบบ

เชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) ซึ่งองค์กรควรมีการจัดทำทั้ง 2 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสถานะทางเศรษฐกิจ ก่อนที่องค์กรจะวางแผนนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ตนเอง ดังนี้ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เรากำลังจะไปที่ไหน และเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร

มนฤทัย ลากเฉลิมพงศ์ (2548 : 11) ได้ให้ความหมายว่า การช่วยในด้านวางแผนภายใน หมายถึง การมองไปข้างหน้า พร้อมกับข้อมูลที่มีการศึกษามาเป็นอย่างดี ซึ่งการวางแผนการจัดการมักจะเป็นบทสรุปของสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอนาคตที่ดีขององค์กร และเป็นเป้าหมายในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นการวางแผนจำเป็นต้องมากที่จะต้องมีการพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านกายภาพที่มีอยู่ปัจจุบัน และทักษะความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นของทีมงานหลัก เพื่อให้การวางแผนงานทุกอย่างสามารถปฏิบัติได้ที่องค์กรคาดหวัง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยสรุป การช่วยในด้านวางแผนภายใน (Helping Internal Planning) หมายถึง การที่องค์กรนำข้อมูล ในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้ม มาคิดวิเคราะห์ เพื่อหาวิธีการที่ดี และเหมาะสมที่สุด เพื่อการดำเนินการสำหรับอนาคตโดยการพิจารณาวัตถุประสงค์เป้าหมาย

**5.6 การแก้ไขปัญหาได้ทันการ (Solving Problems) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้**

McNamara (1999 : 178) ได้กล่าวว่าวิธีการแก้ปัญหามีหลากหลายวิธี ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะสามารถแก้ปัญหาทุกเรื่องได้ แต่มีแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ โดยต้องมีการฝึกใช้เสียก่อน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยจนสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมชาติ ขั้นตอนต่างๆ มีดังนี้

1. ระบุปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่คนส่วนใหญ่มักจะสับสน กล่าวคือ จะเริ่มด้วยการคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา แทนที่จะทำความเข้าใจให้่องแท้เสียก่อนว่าทำไมจึงคิดว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา การระบุปัญหาต้องอาศัยข้อมูลจากตนเองและผู้อื่น ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการตั้งคำถาม อาทิ อะไรคือสิ่งที่เห็นว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้คิดว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาที่ว่านั้นเกิดขึ้นที่ไหน เกิดขึ้นอย่างไร เกิดขึ้นเมื่อใด กำลังเกิดขึ้นกับใคร และทำไมจึงเกิดขึ้น จากนั้นให้เขียนอธิบายว่าสิ่งที่กำลังเกิดในขณะนั้น โดยแท้จริงควรจะเป็นอย่างไร ต้องพยายามอธิบายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขียนอย่างเจาะจง และครอบคลุมประเด็นว่า อะไร ที่ไหน อย่างไร กับใคร และทำไม

1.1 เมื่อถึงจุดนี้ หากปัญหายังดูเหมือนว่าเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ควรระบุปัญหาให้กระจายออกมาแบบย่อยๆ ลงไปอีก โดยตั้งคำถามซ้ำอย่างเดิม จนกว่าจะได้คำอธิบายสำหรับปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากพอ

1.2 ทำการตรวจสอบว่าความเข้าใจที่มีต่อปัญหาต่างๆ นั้น มีความถูกต้องเพียงใด โดยการหารือกับสมาชิกในกลุ่มหรือบุคคลอื่น

1.3 นำปัญหาต่างๆ มาจัดความสำคัญ หากพบว่ามีปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันจำนวนหลายปัญหา ให้พิจารณาว่าปัญหาใดควรจัดการก่อนปัญหาใดจัดการทีหลัง ทั้งนี้ต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างปัญหาที่มีความสำคัญกับปัญหาที่เป็นเรื่องฉุกเฉิน เพราะปัญหาที่มีความสำคัญเป็นปัญหาที่ต้องจัดการก่อน

1.4 ทำความเข้าใจกับบทบาทของตนเองในปัญหานั้นให้ถูกต้อง เพราะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้บทบาทของผู้อื่น ตัวอย่างเช่น เมื่อตนเองเครียดก็อาจมองว่าผู้อื่นเครียดเช่นเดียวกัน ซึ่งความจริงอาจไม่เป็นเช่นนั้น

2. มองหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ในขั้นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับข้อมูลนำเข้าจากบุคคลอื่นซึ่งรับรู้ปัญหาและจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา การเก็บข้อมูลควรทำเป็นรายบุคคลจะได้ข้อมูลมากกว่า ให้จดบันทึกสิ่งที่เป็นความคิดเห็นของตนเองและสิ่งที่ได้ยินมาจากผู้อื่น จากนั้นเขียนอธิบายสาเหตุของปัญหาในลักษณะที่ว่า อะไรกำลังเกิดขึ้น เกิดขึ้นที่ไหนเมื่อใด อย่างไร กับใคร และทำไม

3. แจกแจงทางเลือกต่างๆ สำหรับวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา ในขั้นนี้ควรให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ยกเว้นในกรณีที่ปัญหาคงกล่าวเป็นเรื่องส่วนตัว ให้ระดมสมองเพื่อหาทางเลือกไปปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกหลายๆ ทาง แล้วนำมาคัดกรองเพื่อหาแนวคิดที่ดีที่สุดที่ได้มาซึ่งความคิดที่หลากหลายนั้น ต้องระวังที่จะไม่ตัดสินว่าความคิดเหล่านั้นดีหรือไม่ดี ให้จดบันทึกตามที่ได้ยินมาเท่านั้น ทักษะที่เหมาะสมที่สุดในการจำแนกสาเหตุของปัญหาคือการคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

4. เลือกวิธีการแก้ปัญหา ในการคัดเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ควรพิจารณาดังนี้

4.1 วิธีการใดที่สามารถแก้ปัญหาได้ในระยะยาว

4.2 วิธีการใดที่มีความเป็นจริงมากที่สุดในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ ในขณะที่มีทรัพยากรสำหรับการแก้ปัญหาหรือไม่ จะจัดหามาใช้ได้หรือไม่ มีเวลาเพียงพอที่จะใช้วิธีการนี้หรือไม่

4.3 อะไรคือความเสี่ยงของทางเลือกแต่ละวิธี

5. วางแผนนำทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เป็นวิธีที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ หรือจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งในขั้นนี้มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

5.1 สถานการณ์จะเป็นอย่างไรเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว

5.2 มีขั้นตอนอะไรที่จะต้องทำในการนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ปัญหา มีระบบหรือกระบวนการอะไรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงบ้าง

5.3 จะรู้ได้อย่างไรว่าขั้นตอนต่างๆ มีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแผน

5.4 ทรัพยากรอะไรบ้างที่ต้องการ ในประเด็นของบุคลากร เงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก

5.5 ต้องใช้เวลานานเท่าใดในการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ ให้เขียนตารางที่แสดงเวลาดังแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด และเวลาที่คาดว่าจะเห็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จปรากฏขึ้น

5.6 ใครคือผู้รับผิดชอบในการควบคุมดูแลการปฏิบัติตามแผน

5.7 เขียนคำตอบสำหรับคำถามที่กล่าวมาแล้ว และให้ถือว่าเป็นแผนปฏิบัติการ

5.8 สื่อสารทำความเข้าใจแผนนี้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปปฏิบัติ ปัจจัยสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

6. ดูแลควบคุมการปฏิบัติตามแผน โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่

6.1 เห็นสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามตัวบ่งชี้หรือไม่

6.2 แผนมีการดำเนินงานตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่

6.3 ถ้าแผนไม่ได้ดำเนินไปตามที่คาดหวังไว้ ให้พิจารณาว่า แผนมีความเป็นไปได้จริงหรือไม่ มีทรัพยากรเพียงพอที่จะทำให้แผนสำเร็จตามกำหนดการหรือไม่ ควรมีสิ่งอื่นที่ต้องทำก่อนสิ่งที่กำหนดไว้แต่เดิมในแผนหรือไม่ ควรเปลี่ยนแผนหรือไม่

7. ตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือไม่ ในขั้นนี้ วิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือไม่ คือการกลับคืนสู่การปฏิบัติงานตามปกติ แล้วสังเกตสถานการณ์ นอกจากนั้นมีประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมดังนี้

7.1 ควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้ขึ้นอีก

7.2 อะไรคือบทเรียนที่ได้จากการแก้ปัญหาครั้งนี้ ในเชิงความรู้ ความเข้าใจ และ/หรือทักษะ

7.3 ควรมีการเขียนบันทึกสั้นๆ ถึงเหตุการณ์เด่น ที่เป็นความสำเร็จในการพยายามแก้ปัญหา และสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่ได้เรียนรู้ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้อง



แนวปฏิบัติพื้นฐานนี้ มีการพัฒนาเป็นรูปแบบการแก้ปัญหาทั่วไป (General problem solving model) เพื่อใช้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งดำเนินงานให้บริการ โดยบริษัท

โคมทอง ถานอาคณา (2548 : 46) ได้ให้ความหมายว่า การแก้ไขปัญหาคือได้ทันการ หมายถึง สถานการณ์ที่หรือคำถามที่ผู้แก้ปัญหาต้องค้นคว้าหาวิธีการมาแก้ปัญหา เพื่อให้ได้คำตอบ โดยไม่มีระบุ วิธีการในการแก้ปัญหาไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการ การใช้ความรู้ ประสบการณ์และการตัดสินใจของผู้แก้ปัญหอย่างเหมาะสม และได้ให้แนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

1. การยอมรับถึงปัญหา สิ่งสำคัญอันดับแรกในการจะแก้ปัญหาให้ได้ผลนั้น คือการยอมรับว่าปัญหานั้นเป็นปัญหา
2. กำจัดขอบเขตของปัญหา คือการทำให้เจอบว่าปัญหานั้นคืออะไร มีมากน้อย ขนาดไหน เป็นปัญหาเล็ก ปัญหาใหญ่เกิดบ่อยหรือนานๆเกิดที ปัญหาเล็กปัญหาใหญ่มีวิธีการแก้ไขไม่เหมือนกัน
3. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา การมองหาทางออก วิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาหลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหในระยะยาว
4. การลงมือทำตามแผน ลงมือทำตามแผนที่วางไว้จริง เปรียบเหมือนการที่หมอยาแล้วไม่กินยาตามสั่ง ประเด็นคือเราจะไม่ว่าอะไรคือปัญหา ไม่เกิดปัญหาในการเรียนรู้ว่าแนวทางในการแก้ปัญหาคืออะไร
5. การติดตาม การติดตามผลตอบรับและผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขปัญหาคือเป็นเรื่องสำคัญ บางปัญหาที่มีผลกระทบจากวิธีการแก้ไข มีปัญหาบานปลาย มีปัญหาข้างเคียง เพื่อหาทางเลือกอื่นๆในการแก้ไขปัญหาคือตรงจุด

โดยสรุป การแก้ไขปัญหาคือได้ทันการ (Solving Problems) หมายถึง หมายถึง การที่องค์กรสามารถลดหรือแก้ไขสิ่งผิดปกติ โดยการใช้ความรู้ ประสบการณ์และการตัดสินใจได้ทันเวลา

## 7. ทฤษฎีของความเสถียรของ COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการขององค์กรผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร กระบวนการดังกล่าวยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้ ซึ่ง

ประกอบด้วยหลักการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำโดยบุคคลากร (คือ เกิดจากคน) โดยการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับการพิจารณากลยุทธ์ขององค์กร และต้องนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยให้การบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติในทุกระดับทุกหน่วยงาน ควบคู่กับการที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร ถ้าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกออกแบบให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสียงประเภทต่าง ๆ ในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์ของทีมงานบริหารขององค์กร

ตามแนวคิดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission หรือ COSO ได้มีการปรับปรุงขยายองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้้องค์กรสามารถขยายกรอบการควบคุมภายในมาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงได้ดีและง่ายยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ (จันทนา สาขากร และคณะ. 2550 : 3-3 - 3-9)

### 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในเป็นบรรยากาศหรือฐานรากที่สร้างให้เกิดการควบคุมขึ้นในองค์กร เช่น ปรัชญาการบริหาร ความซื่อสัตย์ และจริยธรรมของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

### 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ ก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินการผลิต โดยตั้งเป้าหมายว่าจะไม่ให้เกิดของเสียจากการผลิตเกิน 2% เป็นต้น

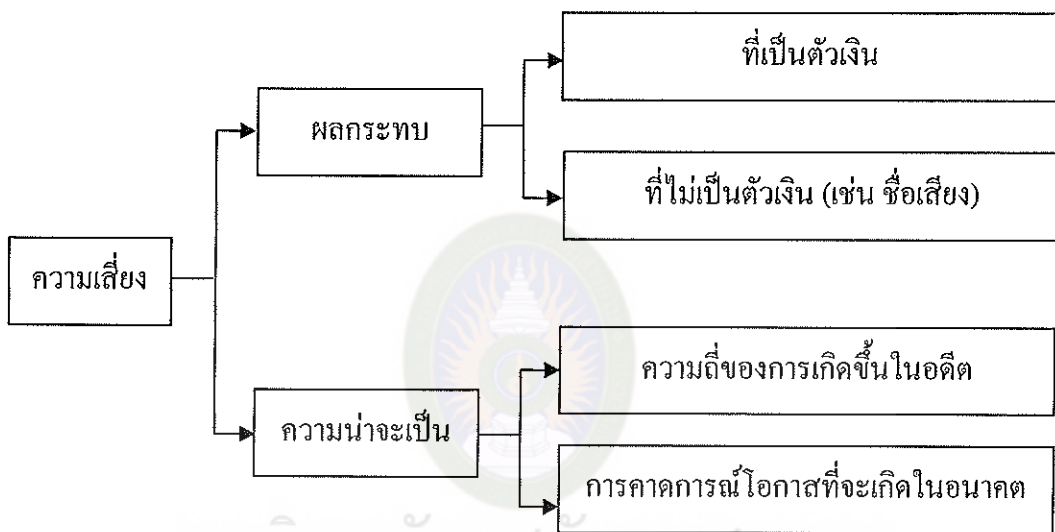
### 3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการระบุถึงความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และโอกาส (ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี เป็นต้น และ

ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีในองค์กร เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

#### 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยง อาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน



แผนภาพที่ 3 ภาพรวมของการประเมินความเสี่ยง

ที่มา : จันทนา สาขากร และคณะ (2550 : 41)

ผู้บริหารต้องพิจารณาผลกระทบที่คาดหวังและไม่คาดหวังจากเหตุการณ์ต่างๆ และประเมินความเสี่ยงของทุกเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยประเมินความเสี่ยงสืบเนื่องก่อนและเมื่อกำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแล้วจึงพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดตามธรรมชาติ หรือตามลักษณะของงาน

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่หลังจากผู้บริหารได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงสืบเนื่องนั้นแล้ว

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

5.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ หรือการขายหน่วยงานออกไป เป็นต้น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลผลิตที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.2 การลด (Reduction) คือ การกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง หรืออาจลดทั้งสองอย่าง

5.3 การร่วมกันรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การลดความน่าจะเป็นหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการ โอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้นให้กับบุคคลอื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

5.4 การยอมรับ (Acceptance) คือ การไม่ทำกิจกรรมใดที่มีผลต่อความน่าจะเป็นและผลกระทบจากความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วผู้บริหารควรเลือกการตอบสนองที่ทำให้ความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเลือกการตอบสนองได้แล้ว ต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการในการตอบสนอง โดยกำหนด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการวัดผล นอกจากนี้ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้าน ของการบริหารความเสี่ยง คือ เชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ เป็นต้น ผู้บริหารควรพิจารณากิจกรรมควบคู่ร่วมกับการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามี การปฏิบัติตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดและบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด เช่น องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขายจากลูกค้ากลุ่มใหม่ ความเสี่ยงคือ องค์กรไม่ทราบความต้องการลูกค้ากลุ่มนี้ การตอบสนองต่อความเสี่ยงทำได้โดยการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ กิจกรรมควบคุม คือ องค์กรต้องมั่นใจว่าการเก็บข้อมูลจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและประมวลผลถูกต้องภายในเวลาที่กำหนด เป็นต้น

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือ

ภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพผู้บริหารใช้สารสนเทศ (Information) ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงความเชื่อถือได้ข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก หากข้อมูลไม่ถูกต้องจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้ อันจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลซึ่งพิจารณาจากความละเอียด ทันเวลา เป็นปัจจุบัน ถูกต้องแม่นยำ และผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูล ได้ข้อมูลที่ใช้อาจเป็นข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ดังนี้

7.1 ข้อมูลในอดีต มักเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริง จากการปฏิบัติงาน กับเป้าหมายที่กำหนดข้อมูลนี้ แสดงให้ผู้บริหารเห็นแนวโน้มของเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยคาดการณ์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต โดยทั่วไปข้อมูลในอดีตอาจเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า โดยเฉพาะกรณีที่องค์กรอาจเข้าใกล้ขีดอันตรายของเหตุการณ์ความเสี่ยง ข้อมูลในอดีตจึงเปรียบเสมือนข้อบ่งชี้สำหรับผู้บริหาร

7.2 ข้อมูลปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลปัจจุบันเพื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการกำหนดกิจกรรมการควบคุมประเภทต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การสื่อสาร (Communication) มีได้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำเป็นนโยบาย คู่มือ บันทึกประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์ ประกาศในเว็บไซต์ เป็นต้นและที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย เป็นต้น การสื่อสารภายใน ควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนในเรื่องปรัชญา ด้านการบริหารความเสี่ยง วิธีการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น บางครั้งอาจมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลช่วยในการบริหารความเสี่ยง เช่น

1. การสื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้า เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการออกแบบและกำหนดคุณภาพสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ
2. การสื่อสารกับผู้สอบบัญชี ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเสี่ยงและการควบคุมที่เกี่ยวข้อง
3. การสื่อสารกับหน่วยงานกำกับดูแล ผู้ออกกฎระเบียบ นักวิเคราะห์ทำให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่

8. การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การมีระบบการติดตามผลเพื่อประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิผลอยู่เสมอการติดตามผลถือเป็นมาตรการในควบคุมดูแลคุณภาพของการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากองค์กรอาจเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ หรือธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาวิธีตอบสนองที่เคยมีประสิทธิผลอาจล้าสมัย กิจกรรมที่เคยมีประสิทธิผลอาจถูกละเลยองค์กรเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ เปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ทำให้วิธีการเดิมไม่ได้ผล เป็นต้น

การติดตาม และการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่การติดตามผล อาจทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้

1. การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ (Ongoing Activities) องค์กรควรออกแบบให้การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติซึ่งกระทำโดยผู้บริหารและผู้ควบคุมงาน โดยกำหนดให้เป็นการบริหารงานตามปกติประจำวันเพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง เช่น การรายงานตามลำดับชั้นความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ผลการสื่อสารกับบุคคลต่างๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้กำหนดระเบียบ เป็นต้น

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluations) เป็นการติดตามผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือจัดทำเป็นครั้งคราว หรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อใช้ในการพิจารณาว่ากระบวนการติดตามผลระหว่างปฏิบัติการที่กล่าวข้างต้นนั้นยังคงมีประสิทธิผลหรือไม่ การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแล้ว อาจถือว่าการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือขณะเกิดเหตุการณ์ แต่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้นจะเป็นการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว โดยปกติการติดตามผลเป็นหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในหรือในบางกรณีผู้บริหารระดับสูงอาจขอให้ผู้ตรวจสอบภายในประเมินและติดตามผลเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราวก็ได้ ในบางองค์กรอาจใช้การประเมินผลด้วยตนเองของผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละเรื่อง (Self-Assessment) เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่

## แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

### 1. ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ไว้ ดังนี้

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2556 : เว็บไซต์) ได้กล่าวว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ (Saving and Credit Cooperative) หมายถึง องค์การที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกโดยสมาชิกแต่ละคนออมนายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำสม่ำเสมอในลักษณะการถือหุ้นและฝากเงิน นอกจากนี้ หากสมาชิกประสบความเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงิน ก็สามารถช่วยเหลือได้โดยการให้กู้ยืม ซึ่งอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (2556 : เว็บไซต์) ได้กล่าวว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ (Saving and Credit Cooperative) หมายถึง สถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่สมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกันหรืออาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้เมื่อเกิดความจำเป็น หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวง และได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

ชุมนุมสหกรณ์ (2556 : เว็บไซต์) กล่าวว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ครู (Teacher's Saving Cooperative) หมายถึง สถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้น โดยข้าราชการสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ และสมาชิกครูสภา ออมทรัพย์สำหรับคนมีเงินเดือน ส่วนใหญ่การจัดตั้งจะเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ผ่านทางศึกษาธิการจังหวัด ในแต่ละจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์

จากความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ออมทรัพย์ครู หมายถึง สถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มอาชีพเดียวกันมีเงินเดือนประจำ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการบริหารงานโดยสมาชิกดำเนินงานในรูปแบบธนาคาร ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักออมและให้กู้ยืมเมื่อมีความจำเป็น โดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น

### 2. วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่ส่งเสริมให้บุคคลที่เป็นสมาชิกรู้จักการประหยัด รู้จักการออมทรัพย์และสามารถบริการเงินกู้ ให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิด

ความจำเป็น โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงเป็นการร่วมกันแก้ไข ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอีกทางหนึ่ง ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2556 : เว็บบไซต์)

**2.1 การส่งเสริมการออมทรัพย์** เป็นวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ออมทรัพย์แบ่ง ออกเป็น 2 วิธี คือ

2.1.1 การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการถือหุ้น สหกรณ์กำหนดให้สมาชิกส่ง ชำระค่าหุ้นเป็นประจำทุกเดือน โคนการหักเงินค่าหุ้น ณ ที่จ่ายเงินเดือนและจ่ายเงินปันผลค่าหุ้น ให้แก่สมาชิกตามอัตราที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ เงินปันผลที่ได้รับนี้ไม่ต้อง เสียภาษีให้แก่รัฐ และเมื่อสมาชิกลาออกจากสหกรณ์ก็สามารถถอนค่าหุ้นคืนได้

2.1.2 การส่งเสริมสหกรณ์ออมทรัพย์โดยการรับฝากเงิน สหกรณ์มีบริการด้านเงิน ฝากทั้งประเภทเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์ และให้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยในอัตรา เดียวกับธนาคารพาณิชย์ หรือสูงกว่าตามฐานะของแต่ละสหกรณ์

**2.2 การให้เงินกู้แก่สมาชิก** สหกรณ์จะนำเงินค่าหุ้นและเงินฝากของสมาชิก มาหมุนเวียนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นหรือเดือดร้อนกู้ยืม โดยคิดดอกเบี้ยต่ำกว่าเอกชน

### 3. กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ที่จัดตั้งอยู่ในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน สามารถจัดกลุ่ม ของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยถือเกณฑ์อาชีพของสมาชิก ได้แก่ (พิชัย จรรย์สุกรินทร์. 2551 : 164)

- 3.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ครู
- 3.2 สหกรณ์ออมทรัพย์แพทย์, สาธารณสุข
- 3.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ
- 3.4 สหกรณ์ออมทรัพย์ตามกระทรวง, ทบวง, กรม
- 3.5 สหกรณ์ออมทรัพย์ทหาร
- 3.6 สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัย, วิทยาลัย
- 3.7 สหกรณ์ออมทรัพย์รัฐวิสาหกิจ
- 3.8 สหกรณ์ออมทรัพย์ธนาคาร
- 3.9 สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท, เอกชน

### 4. ทุนดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์อาจหาทุนเพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์. 2556 : เว็บบไซต์)

- 4.1 ออกหุ้น
- 4.2 รับฝากเงินจากสมาชิกสมทบ หรือสหกรณ์อื่น



4.3 กู้ยืมเงิน ออกตั๋วสัญญาใช้เงิน และตราสารการเงิน

4.4 สะสมทุนสำรองและทุนอื่นๆ

4.5 รับเงินอุดหนุนหรือทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้โดยไม่มีภาระผูกพันการถือหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ได้วางระเบียบให้สมาชิกต้องส่งค่าหุ้นเป็นรายเดือน ๆ ละเท่ากัน มูลค่าการชำระค่าหุ้น จะมีการปรับปรุงให้สูงขึ้น ตามรายได้ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีโดยสมาชิกไม่อาจถอนหุ้นหรือโอนหุ้นให้ผู้อื่น ในขณะที่เป็นสมาชิกอยู่อย่างเด็ดขาด การถือหุ้นของสมาชิกนี้ เป็นการออมทรัพย์ภาคบังคับ โดยที่หุ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนมากจะมีมูลค่าหุ้นละสิบบาท แต่สหกรณ์ออมทรัพย์บางแห่งจะกำหนดมูลค่าหุ้นสูงกว่าหุ้นละสิบบาทก็ได้ สมาชิกทุกคนต้องส่งเงินค่าหุ้นเป็นรายเดือนโดยถือหุ้นตามอัตราตามจำนวนเงินเดือนที่ได้รับ และจะถอนคืนหุ้นในระหว่างที่เป็นสมาชิกอยู่ไม่ได้

## 5. การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

จากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่จะกำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ที่นายทะเบียนสหกรณ์รับจดทะเบียน ซึ่งรายละเอียดของวัตถุประสงค์แต่ละสหกรณ์อาจจะแตกต่างกันบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับ “การเงิน” เป็นสำคัญ ดังนั้น จึงสามารถสรุปงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สำคัญได้ ดังนี้ (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556 : 21-25)

5.1 การส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ สหกรณ์จะดำเนินการให้สมาชิกมีการออมทรัพย์เป็นเงินตราไว้ 2 ลักษณะ คือ

### 5.1.1 การสะสมหุ้น ซึ่งจะแบ่งได้เป็นการสะสมตาม

1) หน้าที่ เพื่อให้เป็นหน้าที่ของสมาชิกในการถือหุ้นไว้กับสหกรณ์มีด้วยกัน 2 โอกาส คือ โอกาสแรก เมื่อจะเข้าเป็นสมาชิก ซึ่งเรียกว่า “หุ้นแรกเข้า” โอกาสที่สองเมื่อถึงงวดส่งค่าหุ้นเป็นรายเดือนตั้งแต่เดือนแรกที่เข้าเป็นสมาชิกตามอัตราส่วนเงินได้รายเดือนหรือรายงวดของตน ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ ซึ่งเรียกว่า “หุ้นเพิ่มรายเดือนหรือรายงวด” สมาชิกสามารถถือหุ้นรายเดือนสูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ แต่จะต้องไม่เกินหนึ่งในห้าของหุ้นที่มีอยู่ในสหกรณ์ในขณะนั้นแต่จะถือต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ไม่ได้

2) สมัครงใจ ถ้าสมาชิกประสงค์จะขอซื้อหุ้นเพิ่มขึ้นอีกเมื่อใดก็ได้โดยแสดงความจำนงเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ แต่จะถือเกินกว่าหนึ่งในห้าของหุ้นที่มีอยู่ในสหกรณ์ในขณะนั้นไม่ได้

5.1.2 การฝากเงินไว้กับสหกรณ์ สหกรณ์สามารถรับฝากเงินจากสมาชิก ได้ถูกต้องตามกฎหมาย สมาชิกสามารถฝากและถอนได้เช่นเดียวกันกับการฝาก – ถอน กับธนาคารพาณิชย์

5.2 การให้เงินกู้สมาชิก โดยทั่วไปสหกรณ์จะกำหนดประเภทเงินกู้ไว้ 3 ประเภท คือ เงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน สามัญ และพิเศษ ส่วนจะบริการสมาชิกเป็นเงินกู้ประเภทใดต้องดูความพร้อมของสหกรณ์และความเหมาะสมของสมาชิก ซึ่งจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

5.2.1 ประเภทฉุกเฉิน มีวัตถุประสงค์เพื่อบำบัดทุกข์และบรรเทาความเดือดร้อน เฉพาะหน้าของสมาชิก ดังนั้นจึงต้องสะดวกและรวดเร็วที่สุด ภายในวงเงินไม่มากชำระคืนในระยะสั้น และอาจไม่ต้องมีหลักประกันก็ได้

5.2.2 ประเภทสามัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรเทาความเดือนร้อนที่มีความจำเป็น ต้องใช้เงินจำนวนมากๆ หรือเพื่ออำนวยความสะดวก หรือยกระดับมาตรฐานการดำรงชีพ ดังนั้นจึงมีการกลั่นกรองในการให้เงินกู้ยืมอย่างรอบคอบ และต้องให้เหมาะสมกับรายได้ของผู้กู้ งวดหรือการชำระหนี้ต้องอสังหาริมทรัพย์จำนองค้ำประกัน หรือใช้หุ้นของตนเองที่มีอยู่ในสหกรณ์ค้ำประกัน

5.2.3 ประเภทพิเศษ มีวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับความมั่นคงในชีวิต เช่น ต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่อาศัย หรือสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้เงินมากๆ สหกรณ์ที่ให้บริการประเภทนี้ต้องมีเงินทุนดำเนินงานมาก สมาชิกผู้กู้ควรมีระยะเวลาการสะสมหุ้นไว้เป็นจำนวนมาก และนาน และการกู้เงินประเภทนี้ต้องมีอสังหาริมทรัพย์จำนองค้ำประกันเท่านั้น

5.3 การสร้างสวัสดิการให้กับสมาชิกและการสร้างสาธารณประโยชน์

5.3.1 การสร้างสวัสดิการให้กับสมาชิก สหกรณ์เมื่อมีกำไรในแต่ละปีสามารถจัดสรรกำไรสุทธิไว้เป็นการให้สวัสดิการสมาชิกได้ เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรสมาชิก การช่วยเหลือค่าจัดงานศพ และค่าใช้จ่ายในครอบครัวเมื่อสมาชิกเสียชีวิต หรือ เมื่อเกษียณ หรือ การให้สวัสดิการแบบสมาชิกมีส่วนร่วม เช่น การประกันชีวิตในหมู่สมาชิกของสหกรณ์

5.3.2 การสร้างสาธารณประโยชน์ เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิสามารถจัดสรรเป็นทุน สาธารณประโยชน์ให้กับหน่วยงานที่สังกัด หรือชุมชนที่สหกรณ์เกี่ยวข้องอยู่ หรือสาธารณชนทั่วไปหรือส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเป็นไปตามหลักการเอื้ออาทรต่อชุมชน การบริหารและการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์อาจแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ทั่วไปโดยเฉพาะการบริหารเงิน ในธุรกิจทั่วไปผู้ถือหุ้นจะได้รับประโยชน์สูงสุดเมื่อธุรกิจนั้นสามารถทำกำไรได้สูงสุด จะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลที่ธุรกิจจ่ายให้สูง และยังคงส่งผลให้มูลค่าหุ้นในตลาดสูงขึ้นด้วย แต่ในธุรกิจสหกรณ์ผู้ถือหุ้นจะไม่ได้รับเงินปันผลในอัตราสูง เหมือนธุรกิจทั่วไปเช่น บริษัทเพราะหลักการของสหกรณ์ได้บังคับให้จ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกใน

อัตราจำกัด ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องหาทางออกไปจ่ายผลตอบแทนสมาชิกในรูปแบบเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก นอกจากนี้การบริหารการเงินของสหกรณ์ยังเป็นการจัดหา และจัดสรรเงินทุนของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายของการบริหารเงินสหกรณ์มิได้จำกัดเฉพาะการดำเนินงานประจำวันเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินงานเพื่อความเจริญเติบโตหรือเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ในอนาคตด้วยกล่าวคือ สหกรณ์จะต้องวางแผนการเงินที่ชัดเจน และมีหลักในการตัดสินใจด้านการเงิน และมีเครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสม เช่น (เสกสรร สุขแสง. 2551 : 90)

- 1) สหกรณ์ต้องดำเนินงานให้เสี่ยงภัยทางการเงินน้อยที่สุด นั่นคือให้มีเงินทุนหมุนเวียนในมืออย่างเพียงพอ
- 2) ให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจได้อย่างคล่องตัวบนพื้นฐานการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 3) มีความสามารถที่จะชำระหนี้ได้เมื่อครบกำหนด ที่เรียกว่าการรักษาสภาพคล่องถึงแม้ในหลักการจะบ่งชี้ว่าสหกรณ์ เป็นธุรกิจที่ไม่แสวงกำไร แต่สหกรณ์ต้องมีรายได้เพียงพอที่จะเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของสหกรณ์ และผลตอบแทนให้แก่สมาชิกที่ได้นำเงินมาถือหุ้นของสหกรณ์ตามความเหมาะสม การบริหารเงินทุนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 6. การบริหารการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

การที่จะบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ตามแผนงานและงบประมาณ (Plan and Budget) ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประหยัด (Economy) ได้นั้น นอกจากจะต้องควบคุม (Control) ด้วยการติดตามสอดส่องดูแลการปฏิบัติงาน (Monitoring) โดยคณะกรรมการดำเนินงาน และฝ่ายจัดการของสหกรณ์และการตรวจสอบตามขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยผู้ตรวจสอบ (Checker) และผู้อนุมัติ (Approving Officer) แล้วยังมีการควบคุมด้วยการตรวจสอบโดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสหกรณ์ที่สำคัญอีก 4 ประเภท ซึ่งได้แก่ (มนตรี ช่วยชู. 2552 : 76)

6.1 ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ หมายถึง ผู้ที่นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งให้ทำหน้าที่ตรวจการสหกรณ์ โดยปกติผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจการสหกรณ์จะเป็นข้าราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การตรวจการสหกรณ์เป็นระบบการส่งเสริมและกำกับดูแลสหกรณ์อีกด้านหนึ่งที่มีส่วนช่วยพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจด้านการเงินด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ รวมถึงในกรณีที่สหกรณ์มีปัญหาในการดำเนินงาน โครงสร้างของการบริหารการเงินให้สมาชิกผู้ให้สหกรณ์อื่นผู้ฝากในสถาบันการเงินอื่นฝากในสหกรณ์อื่นๆ ลงทุนอื่นๆ

6.2 ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งดังต่อไปนี้  
ที่นายทะเบียนแต่งตั้งให้เป็นผู้สอบบัญชีเพื่อตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์

6.2.1 ข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

6.2.2 ผู้สอบบัญชีอนุญาต ตามกฎหมายว่าด้วยผู้สอบบัญชี และได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบบัญชีสหกรณ์ไว้ตามที่อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

6.2.3 ผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

6.3 ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบกิจการ หมายถึง สมาชิกสหกรณ์หรือบุคคลภายนอก ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพื่อดำเนินการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์แล้วทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

6.4 ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายใน หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้หลักประกันและให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและปรับปรุงการปฏิบัติงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบและระเบียบ โดยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุม

## 7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการยอมรับ โดยทั่วไปว่าเป็นสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า และมีความเข้มแข็งมากที่สุด ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จคือ เรื่องการหักเงิน ณ ที่จ่าย ซึ่งทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเก็บเงินค่าหุ้น ต้นเงินกู้ และดอกเบี้ยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปราโมทย์ สรวมนาม. 2552 : 62)

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ ที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) สภาพคล่อง (Liquidity) ความมั่นคงอย่างมีเสถียรภาพ (Stability) ดังนั้นในฐานะที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ย่อมมีเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Gole) คือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่แก่สมาชิกในลักษณะการวัดความสำเร็จของสหกรณ์ซึ่งอาจประเมินได้จากกิจกรรมที่สนับสนุนสมาชิกเพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก และความสะดวกหรือการได้รับบริการที่ดีของสมาชิก (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. 2551 : 122-123) การที่สหกรณ์ออมทรัพย์จะบรรลุเป้าหมาย คือการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกได้นั้น จะต้องดำเนินการให้บรรลุถึงความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจและสังคมเสียก่อน และการที่สหกรณ์จะบรรลุความสำเร็จได้ย่อมต้องมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการไปเป็นองค์ประกอบหลายสิ่งด้วยกัน ได้แก่ คนที่มีศักยภาพ และความพร้อม การมีเงินทุนอย่างเพียงพอ การมีวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม การมีข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องและทันสมัย

## บริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

### 1. ความเป็นมาของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู

สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ได้จัดขึ้นตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2471 โดยข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และสมาชิกครูสภา ได้ร่วมจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์สำหรับคนมีเงินเดือนส่วนใหญ่การจัดตั้งจะเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ผ่านทางศึกษาธิการจังหวัดในแต่ละจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักสหกรณ์ดังต่อไปนี้ (ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556 : เว็บไซค์)

1.1 ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์โดยช่วยให้สามารถสงวนส่วนแห่งรายได้ของตนไว้ในทาง อันมั่นคงและได้รับประโยชน์ตามสมควร

1.2 ส่งเสริมการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก

1.3 รับฝากเงินจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น

1.4 จัดหาทุนเพื่อกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.5 ให้เงินกู้แก่สมาชิก

1.6 ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

1.7 ซื้อหุ้นของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่

สหกรณ์

1.8 ซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์อื่น

1.9 ซื้อหุ้นของสถาบันที่ประกอบธุรกิจอันทำให้เกิดความสะดวกหรือส่งเสริมความ

เจริญแก่ กิจการของสหกรณ์

1.10 ซื้อหลักทรัพย์รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

1.11 ออกตั๋วสัญญาใช้เงินและตราสารการเงิน

1.12 ฝากหรือลงทุนอย่างอื่นตามกฎหมายและตามที่คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์

แห่งชาติกำหนด

1.13 ดำเนินการให้กู้ยืมเพื่อการเคหะ

1.14 ให้สวัสดิการและการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว

1.15 ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์และสหกรณ์อื่นเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์

1.16 กระทําการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้นรวมถึง ซื้อ ตีอกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง คุ้มม เช่าหรือให้เช่า เช่าซื้อหรือให้เช่าซื้อ โอนหรือรับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ ขายหรือจำหน่าย จำนองหรือรับ จำนอง จำนำหรือรับจำนำด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

1.17 ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

1.18 ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด

1.19 ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

## 2. อาณาเขต

กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วยจังหวัดในกลุ่ม 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีอาณาเขตดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ จังหวัดสกลนคร อุดรธานี หนองบัวลำภูและจังหวัดเลย
ทิศใต้	ติดต่อกับ จังหวัดนครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ และจังหวัดศรีสะเกษ
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ จังหวัดยโสธร และจังหวัดมุกดาหาร
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ จังหวัดชัยภูมิ และจังหวัดเพชรบูรณ์

## 3. ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพโดยทั่วไปของพื้นที่ เป็นที่ราบจากทิศตะวันตกไปสู่ทิศตะวันออกมีภูเขาเตี้ยสลับอยู่ทางตอนเหนือของจังหวัดร้อยเอ็ดและกาฬสินธุ์

## 4. สภาพภูมิอากาศ

สภาพโดยทั่วไปในฤดูร้อน อากาศจะร้อนจัด แห้งแล้ง ส่วนในฤดูฝน ฝนตกชุกในช่วงมีมรสุม

## 5. ที่ตั้ง

5.1 สหกรณ์ออมทรัพย์ครุร้อยเอ็ด จำกัด เลขที่ 66 ถนนปัทมานนท์ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000

5.2 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูขอนแก่น จำกัด เลขที่ 432 หมู่ 2 บ้านหนองกุง ถนนมิตรภาพขอนแก่น – อุดรธานี ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000

5.3 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูมหาสารคาม จำกัด เลขที่ 1102/6 ถนนสมถวิลราษฎร์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000

5.4 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาฬสินธุ์ จำกัด เลขที่ 8/1 ถนนสนามบิน ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46000

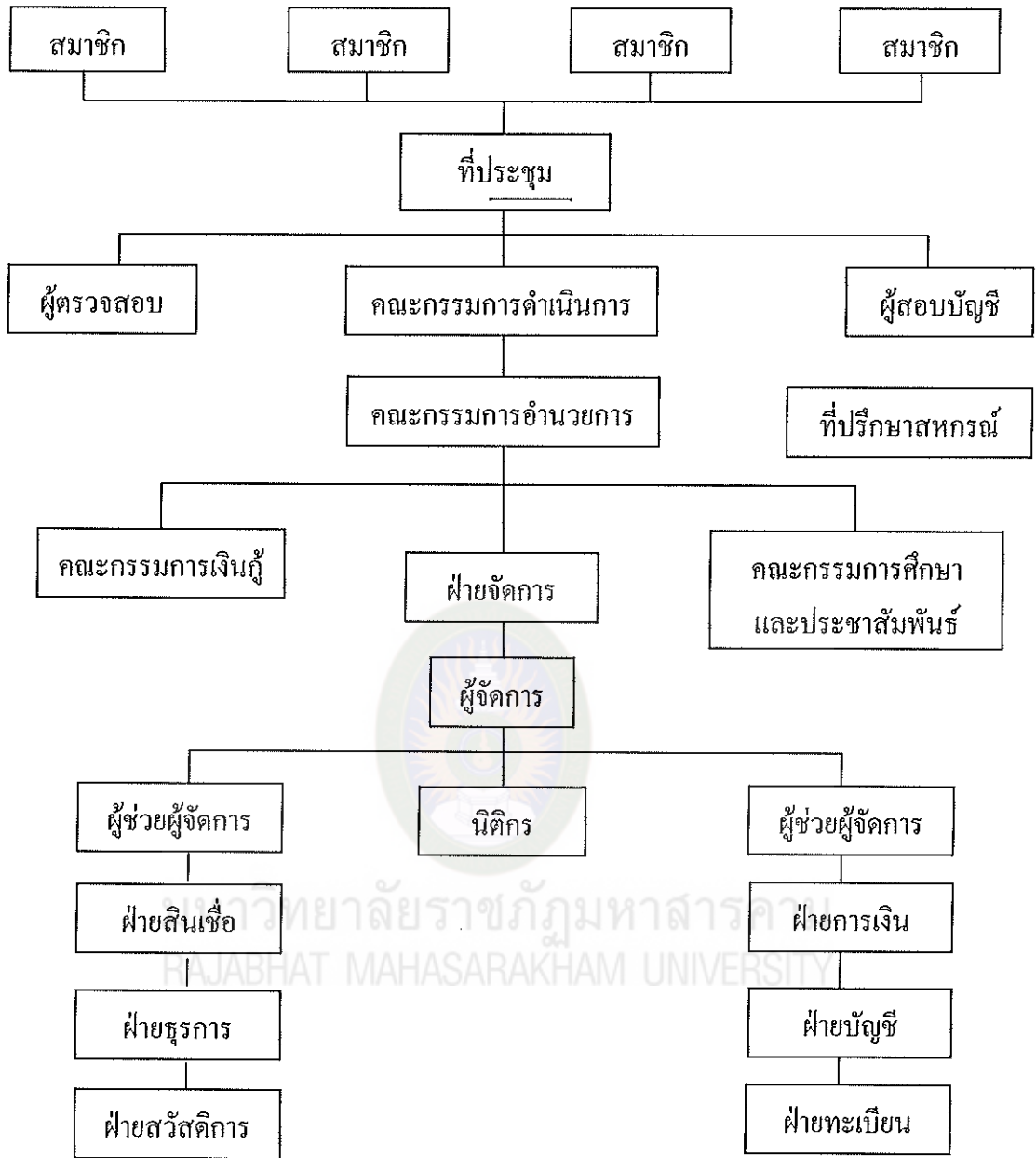
## 6. จำนวนบุคลากร

จำนวนคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์					
ตำแหน่ง		สหกรณ์ออมทรัพย์ครู			
		ร้อยเอ็ด	ขอนแก่น	มหาสารคาม	กาฬสินธุ์
1	คณะกรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์ครู	15	15	15	15
2	เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครู	34	53	29	42
รวม		218			

ที่มา : สหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ (2556 : เว็บไซต์)

## 7. โครงสร้างการทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู

ลักษณะการทำงานจะคล้ายคลึงกับสหกรณ์ออมทรัพย์โดยทั่วไป บางสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอาจจะมีโครงสร้างการทำงานที่แตกต่างกันบ้างตามความเหมาะสม แต่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังตัวอย่างโครงสร้าง ดังนี้



#### แผนภาพที่ 4 โครงสร้างสหกรณ์ออมทรัพย์

ที่มา : สหกรณ์ออมทรัพย์ครูมหาสารคาม (2556 : เว็บไซต์)

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น โดยมีสมาชิกซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ และมีคณะกรรมการในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังมีฝ่ายจัดการซึ่งทำงานในสำนักงาน จากโครงสร้างสามารถอธิบายหน้าที่ ได้ดังนี้



## 7.1 สิทธิหน้าที่ของสมาชิก

### สิทธิของสมาชิกมีดังนี้

1. เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกคะแนนเสียง
2. เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
3. ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการและผู้ตรวจสอบกิจการหรือตัวแทน

อื่น ๆ

4. ได้รับบริการทางธุรกิจและวิชาการจากสหกรณ์
5. สิทธิอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

### หน้าที่ของสมาชิกมีดังนี้

1. ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และมติของสหกรณ์ทุกประการ
2. เข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์นัดหมาย
3. ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์เพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง.
4. ดูแลกิจการสหกรณ์
5. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้มั่นคงและ

เจริญรุ่งเรือง

6. พิจารณาใช้สิทธิเลือกตั้งหรือคัดเลือกตั้งตัวแทนปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ

ในการดำเนินกิจการและพัฒนางานสหกรณ์ สมาชิกต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์ทุกประการ

## 7.2 คณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกสิบสี่คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก

ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งในระหว่างกันเองเป็นรองประธานหนึ่งคน หรือหลายคน เลขานุการหนึ่งคน และผู้ช่วยเลขานุการหนึ่งคน นอกนั้นเป็นกรรมการห้ามมิให้บุคคลซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้เป็นหรือทำหน้าที่เป็นกรรมการดำเนินการ

7.2.1 เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7.2.2 เคยถูกให้ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กร หรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนฐานทุจริตต่อหน้าที่

7.2.3 เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ

7.2.4 เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

7.2.5 สมาชิกซึ่งผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ไม่ว่าต้นเงิน หรือดอกเบี้ยมาแล้วไม่เกิน 60 งวด หรือนายทะเบียนสหกรณ์ถอดถอนจากตำแหน่งกรรมการดำเนินการ หรือเป็นสมาชิกสหกรณ์นี้หรือไม่ครบ 180 วัน หรือเป็นเจ้าของหนี้และถูกจ้างประจำในสหกรณ์นี้

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการดำเนินการแต่ละตำแหน่ง

#### 1. ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1 เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และควบคุมการประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.2 ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.3 ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้

1.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

#### 2. รองประธานกรรมการดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.1 ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการเมื่อประธานกรรมการไม่อยู่หรือ ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานว่างลง

2.2 ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้

2.3 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

#### 3. เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1 จัดทำรายงานการประชุม และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง

3.2 ดูแลรักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ

3.3 แจกจ่ายบัตรประชุมไปยังบรรดาสมาชิก หรือกรรมการดำเนินการแล้วแต่กรณี

3.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามข้อบังคับและตามมติของที่ประชุมใหญ่ กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความเจริญแก่สหกรณ์ทุกประการซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ดำเนินการในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์ตลอดจนดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามกิจการต่าง ๆ ตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติของสหกรณ์
2. พิจารณาดำเนินการในเรื่องการรับฝาก การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์
3. กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และเสนอขอปิดกับรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่
4. เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
5. เสนอขอประมาณรายจ่ายประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
6. พิจารณากำหนดค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พักและค่าเบี้ยประชุมของกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการอื่น ๆ ที่ปรึกษาและที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
7. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้จัดการตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง
8. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
9. กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
10. จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่างๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์
11. พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์
12. พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์
13. พิจารณาและปฏิบัติตามระเบียบและคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ หรือผู้ตรวจการสหกรณ์หรือผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย
14. พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ตลอดจนสอดส่องดูแลโดยทั่วไป เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

15. พิจารณารายงานของคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการอื่น ๆ หรือผู้ตรวจสอบกิจการ หรือความเห็นของผู้จัดการ หรือสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์
16. เชิญสมาชิก หรือนุคคลภายนอกที่เห็นสมควร เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการดำเนินการ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามความเห็นสมควร
17. ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาโตตุลาการพิจารณาชี้ขาด
18. เสนอแผนงานและเป้าหมายในการดำเนินงานรวมทั้งประมาณการรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่สามัญอนุมัติ
19. ทำการต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ดังระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
20. พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนของสหกรณ์ เพื่อเข้าประชุมใหญ่และออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และหรือชุมนุมสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ตามที่ข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และหรือชุมนุมสหกรณ์กำหนดไว้
21. พิจารณามอบหมายอำนาจ หน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ หรือผู้จัดการหรือนุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

#### คณะกรรมการอำนวยการ

ให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการดำเนินการเป็นกรรมการอำนวยการ และให้คณะกรรมการดำเนินการตั้งกรรมการอื่นเป็นกรรมการร่วมอีกตามสมควรแต่เมื่อรวมกับกรรมการ โดยตำแหน่งแล้วต้องมีจำนวนไม่เกิน 7 คน

ให้ประธานกรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการเป็นประธาน และเลขานุการ คณะกรรมการอำนวยการตามลำดับ คณะกรรมการอำนวยการให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่ากับกำหนดเวลาของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการนั้น ให้คณะกรรมการอำนวยการประชุมกันตามคราวที่มีกิจธุระ แต่จะต้องมีการประชุมกันเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อย และให้ประธานกรรมการอำนวยการ หรือเลขานุการนัดเรียกประชุมได้ในการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ ต้องมีกรรมการอำนวยการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการอำนวยการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ข้อวินิจฉัยทั้งปวงของคณะกรรมการอำนวยการ ให้เสนอคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมคราวถัดไปทราบ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการ

ให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ดำเนินการแทนคณะกรรมการดำเนินการ ตามที่ได้รับมอบหมาย และตามข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสภกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อ ต่อไปนี้

1. ควบคุมในเรื่องการรับเงิน การจ่ายเงิน การสะสมเงิน การฝากเงินหรือ การเก็บรักษาเงิน ให้เป็นไปตามข้อบังคับ และระเบียบของสภกรณ์
2. ควบคุมการจัดทำบัญชี และทะเบียนต่าง ๆ ของสภกรณ์ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
3. ควบคุมดูแล เก็บรักษาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ตลอดจนทรัพย์สินของ สภกรณ์ให้อยู่สภาพอันดีและปลอดภัย และพร้อมที่จะนำมาให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ทันที
4. เสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการในการปรับปรุง หรือแก้ไขการ บริหารงานของสภกรณ์
5. ควบคุมดูแลการจัดทำงบดุลรวมทั้งบัญชีกำไรขาดทุน และรายงาน ประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสภกรณ์เสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา เสนอต่อที่ ประชุมใหญ่
6. พิจารณาการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสภกรณ์ เสนอต่อ คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณา
7. จัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีของสภกรณ์ เสนอต่อ คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติและเสนอที่ประชุมใหญ่ทราบ
8. ทำนิติกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภกรณ์ตามที่ คณะกรรมการดำเนินการมอบหมาย

### คณะกรรมการเงินกู้

ให้คณะกรรมการดำเนินการตั้งกรรมการดำเนินการของสภกรณ์จำนวนไม่เกิน 7 คน เป็นกรรมการเงินกู้โดยให้มีตำแหน่งประธานกรรมการคนหนึ่งและเลขานุการคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการคณะกรรมการเงินกู้ให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่ากับกำหนดเวลาของ คณะกรรมการดำเนินการซึ่งตั้งคณะกรรมการเงินกู้ให้คณะกรรมการเงินกู้ประชุมกันตามคราวที่มีกิจธุระแต่จะต้องมีการประชุมกันเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อยและให้ประธานกรรมการเงินกู้หรือ เลขานุการนัดเรียกประชุมได้ในการประชุมคณะกรรมการเงินกู้ต้องมีกรรมการเงินกู้เข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการเงินกู้ทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุมข้อวินิจฉัยทั้งปวง คณะกรรมการเงินกู้ให้นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการทราบในการประชุมคราวถัดไป

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเงินกู้

ให้คณะกรรมการเงินกู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการอนุมัติเงินกู้แก่สมาชิกตาม ข้อบังคับระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์รวมทั้งข้อต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการใช้เงินกู้ของสมาชิกให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่ให้เงินกู้นั้น
2. ตรวจสอบควบคุมให้เงินกู้มีหลักประกันตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์และเมื่อเห็นว่าหลักประกันสำหรับเงินกู้อย่างใดเกิดบกพร่องก็ต้องกำหนดให้ผู้ผู้จัดการแก้ไขให้คืนดี
3. ดูแลการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา
4. สอบสวนเบื้องต้นให้ได้ข้อความจริง ในกรณีสมาชิกผู้กู้ขอผ่อนเวลาการส่งเงินงวดชำระหนี้เงินกู้ หรือผิดนัดการส่งเงินงวดชำระหนี้ เพื่อเสนอความเป็นจริงให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาผ่อนผัน หรือเรียกคืนเงินกู้ หรือสอบสวนลงโทษให้สมาชิกออกจากสหกรณ์

### คณะกรรมการการศึกษา

ให้คณะกรรมการดำเนินการตั้งกรรมการดำเนินการจำนวนไม่เกินห้าคนเป็นคณะกรรมการการศึกษา โดยให้มีตำแหน่งเป็นประธานคนหนึ่ง และเลขานุการคนหนึ่ง นอกนั้นเป็นกรรมการคณะกรรมการศึกษาให้อยู่ในตำแหน่งได้เท่าที่กำหนดเวลาของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งตั้งกรรมการศึกษานั้น ให้คณะกรรมการศึกษาประชุมกันตามคราวที่มีกิจธุระ แต่จะต้องมีการประชุมกันเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อย และให้ประธานกรรมการศึกษา หรือเลขานุการนัดเรียกประชุมได้ในการประชุมคณะกรรมการศึกษา ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งจำนวนของกรรมการศึกษาทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม ให้คณะกรรมการศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบในการประชุมคราวถัดไป

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษา

ให้คณะกรรมการศึกษามีอำนาจและหน้าที่ดำเนินการตามข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมติและคำสั่งของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ให้การศึกษาอบรมสมาชิก และผู้ที่สนใจให้ทราบถึงเจตนารมณ์ หลักวิธีการ และการบริหารงานของสหกรณ์
2. ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก และบุคคลภายนอกได้ทราบถึงผลงานของสหกรณ์ ที่ได้ดำเนินงานไป

3. ดำเนินการ ในการหาผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก
4. ให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกถึงวิธีการออมทรัพย์ และการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบตลอดจนวิชาการต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ
5. ศึกษา และติดตามข่าวความเคลื่อนไหวด้านการดำเนินงานของสหกรณ์อื่นทั้งในและนอกประเทศ เพื่อนำตัวอย่างที่ดีมาเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณานำมาบริการแก่สมาชิก

### ประธานในที่ประชุม

ในการประชุมใหญ่ หรือการประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม ก็ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม และถ้ารองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมด้วย ก็ให้ที่ประชุมเลือกตั้งกรรมการดำเนินการคนหนึ่งขึ้นเป็นประธานในที่ประชุมเฉพาะการประชุมคราวนั้น ในการประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ เช่นคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษา ให้ประธานคณะกรรมการนั้น ๆ เป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมก็ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุมเฉพาะการประชุมคราวนั้น การออกเสียงและการวินิจฉัยปัญหาในที่ประชุม

### 7.3 ผู้จัดการและพนักงานอื่นของสหกรณ์

#### การจ้าง การแต่งตั้ง และดำรงตำแหน่งของผู้จัดการ

คณะกรรมการดำเนินการอาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ได้รับความสามารถและความเหมาะสม และไม่เป็นบุคคลที่มีลักษณะต้องห้าม แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพื่อแต่งตั้งเป็นผู้จัดการ ในการจ้างผู้จัดการสหกรณ์ต้องทำหนังสือสัญญาจ้างไว้เป็นหลักฐาน และให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกให้มีหลักประกันอันสมควร ในการแต่งตั้งหรือจ้างผู้จัดการ ต้องให้ผู้จัดการรับทราบ และรับรองที่จะปฏิบัติหน้าที่ เป็นลายลักษณ์อักษร ให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจกำหนดระเบียบของสหกรณ์เกี่ยวกับการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกการแต่งตั้งหรือจ้าง การกำหนดอัตราเงินเดือน การให้สวัสดิการ และการให้ออกจากตำแหน่งของผู้จัดการสหกรณ์

การดำรงตำแหน่งของผู้จัดการให้ดำรงตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี

#### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการ

ผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่จัดการทั่วไปและรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ รวมทั้งในข้อต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการสมัครเข้าเป็นสมาชิกให้เป็นการถูกต้อง ตลอดจนเป็นธุระจัดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก และชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้ากับเงินค่าหุ้นตามข้อบังคับของสหกรณ์

2. ควบคุมให้มีการเก็บเงินค่าหุ้นรายเดือนแจ้งยอดจำนวนหุ้น จ่ายคืนค่าหุ้น แล ชักงูกการถือหุ้นในสหกรณ์รับฝากเงิน จ่ายคืนเงินฝาก และชักงูกการฝากเงินในสหกรณ์

3. เป็นธุระในการตรวจสอบคำขอกู้ จ่ายเงินกู้ จัดทำเอกสารเกี่ยวกับเงินกู้และคำเนินการอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องการให้เงินกู้ให้เป็นไปตามแบบและระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

4. จัดทำรายละเอียดเงินค่าหุ้น และเงินให้กู้แก่สมาชิกคงเหลือเป็นรายบุคคลทุกกระยะหกเดือนพร้อมกันแจ้งให้สมาชิกทราบเป็นรายบุคคลเฉพาะของสมาชิกนั้น

5. พิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในระเบียบรวมถึงกำหนดหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานของบรรดาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างเหล่านั้นให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องเรียบร้อย

6. เป็นธุระกวดขันในเรื่องการออกไปรับ เรียกไปรับ หรือมีใบสำคัญโดย ครบถ้วน

7. รับผิดชอบในการรับจ่ายเงินหึ่งปวงของสหกรณ์ให้เป็นการถูกต้อง รวบรวม ใบสำคัญและเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน ไว้โดยครบถ้วน และเก็บรักษาเงินของสหกรณ์ให้ เป็นไปตามที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

8. รับผิดชอบและดูแลในการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

9. ติดต่อประสานงานกับเลขานุการในการนัดเรียกประชุมใหญ่ ประชุม คณะกรรมการดำเนินการ และประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ

10. รับผิดชอบจัดทำงบบการเงินให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วเสนอ คณะกรรมการดำเนินการพิจารณารายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์เสนอ คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

11. เข้าร่วมประชุมชี้แจงในการประชุมใหญ่ ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และประชุมคณะกรรมการอื่น ๆ เว้นแต่ในกรณีซึ่งที่ประชุมนั้น ๆ มิให้เข้าร่วมประชุม

12. ปฏิบัติการเกี่ยวกับการ โต้ตอบหนังสือของสหกรณ์

13. รักษาดวงตราของสหกรณ์ และรับผิดชอบตรวจตราทรัพย์สินต่าง ๆ ของ สหกรณ์ให้อยู่ในสภาพอันดีและปลอดภัย

14. เสนอรายงานกิจการประจำเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการ



15. เสนอรายการ หรือรายงานของสหกรณ์ต่อทางราชการตามแบบและระยะเวลาที่ทางราชการกำหนด

16. รับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสารการเงินและตัวเงินของสหกรณ์

17. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการ หรือคณะกรรมการอื่น ๆ ของสหกรณ์มอบให้ หรือตามที่ควรกระทำ เพื่อให้กิจการในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

#### เจ้าหน้าที่อื่น

นอกจากตำแหน่งผู้จัดการแล้วสหกรณ์อาจจัดจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่อื่นตามความจำเป็นเพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ ทั้งนี้ ตามระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และลูกจ้างที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด

#### 7.4 ผู้ตรวจสอบกิจการ

ที่ประชุมใหญ่อาจเลือกตั้งจากสมาชิกหรือนุคคลภายนอกเพื่อดำเนินการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ แล้วทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

จำนวนผู้ตรวจสอบกิจการตามวรรคหนึ่ง มีจำนวน 5 คน

ให้ผู้ตรวจสอบกิจการที่ได้รับเลือกตั้งระหว่างกันเองเป็นประธาน 1 คน แล้วรายงานต่อที่ประชุมใหญ่

ห้ามมิให้นุคคลซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้เป็นผู้ตรวจสอบกิจการ

1. กรรมการของสหกรณ์นี้

2. ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างประจำของสหกรณ์นี้

3. เคยได้รับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4. เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนฐานทุจริตต่อหน้าที่

5. เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่ยุติให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ

6. เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

7. สมาชิกซึ่งเคยผิดนัดชำระหนี้ ไม่ว่าจะเงินต้น หรือดอกเบี้ยมาแล้วไม่เกิน 60 งวด หรือนายทะเบียนสหกรณ์ถอดถอนจากตำแหน่งกรรมการดำเนินการหรือเป็นสมาชิกในสหกรณ์นี้ไม่ครบ 180 วัน

### อำนาจหน้าที่ของคณะผู้ตรวจสอบกิจการ

คณะผู้ตรวจสอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของ สหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้ คือ

1. ตรวจสอบเอกสาร ทรัพย์สิน บัญชี ทะเบียน และการเงิน ตลอดจนทรัพย์สินหนี้สินทั้งปวงของสหกรณ์ เพื่อทราบฐานะและข้อเท็จจริงของสหกรณ์ที่เป็นอยู่จริง
2. ตรวจสอบหลักฐานและความถูกต้องของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทของสหกรณ์เพื่อประเมินผลและอาจให้ข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของสหกรณ์ทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติในกิจการนั้น ๆ
3. ตรวจสอบการจัดจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตลอดจนหนังสือสัญญาจ้างและหลักประกัน
4. ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงาน และการใช้จ่ายเงินตามประมาณการรายจ่ายของสหกรณ์
5. ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อพิจารณาหาทางปรับปรุงแผนงาน ข้อบังคับและระเบียบ ตลอดจนมติต่าง ๆ ของคณะกรรมการดำเนินการ
6. ตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์หรือกิจการอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร หรือที่เห็นว่าก่อให้เกิดผลดีแก่การดำเนินกิจการของสหกรณ์ ให้ผู้ตรวจสอบกิจการเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมประจำเดือนคราวถัดไป แล้วเสนอผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ด้วย

ความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบกิจการ หากผู้ตรวจสอบกิจการตรวจพบข้อบกพร่องของสหกรณ์ ต้องแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเพื่อแก้ไขโดยเร็ว หากไม่แจ้งผู้ตรวจสอบกิจการต้องรับผิดชอบและชดใช้ค่าเสียหายอันเกิดแก่สหกรณ์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุเมธี ทาวิชัย (2546 : 69) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่า ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุม

ความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านคุณภาพการจัดการ ได้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร เช่น ความรับผิดชอบและความเอาใจใส่ และฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติ มากที่สุดทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้กำหนดมาตรการให้คุณหรือโทษ ได้สอบถามรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายการเติบโตการปฏิบัติงานที่สำคัญ มีระบบสำรองข้อมูลในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐมีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง ได้มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงานในการวัดความเสี่ยง พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ได้มีการวิเคราะห์สินเชื่อในการติดตามความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด โดยมีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน และมีการสอบถามสินเชื่อ

พรตพร อาตยะพันธ์ (2550 : 82) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง โดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนจดทะเบียน มีระยะเวลาในการดำเนินงานจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง โดยรวม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการติดตามและประเมินผล แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเรียนรู้และพัฒนาด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงินแตกต่างกัน โดยสรุป ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ SMEs มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจ SMEs นอกจากต้องวางแผนในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังต้องคอยดูแล ประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อผลการดำเนินงาน ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดได้ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง

คิลปะพร ศรีจันเพชร (2550 : 102) ได้ศึกษาถึงการนำการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO มาใช้ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยเชิงสำรวจพบว่า โดยรวมทุกอุตสาหกรรม องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรปฏิบัติมากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร รองลงมาคือ กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การกำหนดวัตถุประสงค์และการติดตามผล ตามลำดับ ส่วนองค์กรประกอบที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การประเมินความเสี่ยง การระบุเหตุการณ์ และการตอบสนองความเสี่ยง เมื่อพิจารณาระดับการบริหารความเสี่ยงรวมในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม โดยใช้หลักการคำนวณค่าเฉลี่ยรวมแต่ละองค์กรประกอบพบว่า มีเพียงกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือกลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม ธุรกิจการเงิน เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร เทคโนโลยี ทรัพยากร บริการและอสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้างและสรุปได้ว่ามีเพียงกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคและธุรกิจการเงินเท่านั้นที่มีการปฏิบัติในองค์กรประกอบของ COSO ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในเกณฑ์มากอย่างครบถ้วนทุกองค์กรประกอบ

สุวิทย์ รันนันท์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารความเสี่ยงของธนาคารออมสินในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้จัดการธนาคารออมสิน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีจำนวนพนักงานต่างกันมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะ ด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีรูปแบบสาขาต่างกันแบบมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเฉพาะด้านกลยุทธ์ด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติการแตกต่างกัน แต่ผู้จัดการธนาคารออมสินที่มีสังกัด จำนวนบัญชีลูกค้า และระยะเวลาในการดำเนินงานต่างกัน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปัญญาพร ศรีชนาพันธ์ (2551 : 79) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการที่ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ การปรับโครงสร้างองค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากร การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ การเปลี่ยนวิธีการ/กระบวนการผลิต และการหาพันธมิตรด้านการผลิต/ปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินหรือเครดิตที่ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ การปรับโครงสร้างหนี้ และการให้ส่วนลดเพื่อเร่งเวลาชำระเงินของลูกค้า การบริหารความเสี่ยงด้านการตลาดที่ใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน คือ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ และการโฆษณาและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : 74 – 75) ได้ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี กล่าวคือ องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และประชาชนในตำบลคอนแก้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนชุมชน ฯลฯ จึงทำให้องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วได้รับรางวัลยกย่องมากมาย โดยเฉพาะรางวัลการบริหารจัดการดีเด่น 5 ปีซ้อนเป็นต้น 2) ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบและวิธีการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารหรือด้านผู้นำ ปัจจัยด้านทักษะการบริหาร และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือด้านวัฒนธรรมองค์กรล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารทั้ง 7 ด้านว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารขององค์กรในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 83.8 โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่าเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.3 และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ พบว่าเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7'S Framework) ว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรในภาพรวมระดับมากเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 91.7 ซึ่งก็เห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารมีความสำคัญที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.0 รองลงมาคือปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร และร้อยละ 93.3

กฤตยา วาศิ เกตุวงศา (2553 : 98) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการบริการความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษามีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารองค์กร โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านการแก้ไขปัญหาได้ทันการ ด้านการสร้าง ความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้และด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านการช่วยในด้านวางแผนภายใน และ ด้านการลดโอกาส ที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงานผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีจำนวนบุคลากรแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารองค์กร ด้านกลยุทธ์ของ

องค์กรแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่มีรายได้ต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนนิสิต/นักศึกษาในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารองค์กรโดยรวม ด้านกลยุทธ์ขององค์กร และด้านการจัดคนเข้าทำงานแตกต่างกัน และผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาที่มีรายได้ต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่าง และการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

จุฑามาศ พิมพา (2553 : 67) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดี กับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ทั้ง 8 ด้านและการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้ง 5 ด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) พบว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ซึ่งสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้ใช้งบการเงินในการนำเสนองบการเงินขององค์กรนั่นเอง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับความเชื่อมั่นของงบการเงิน ในมุมมองของผู้ใช้งบการเงินมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r_{xy}=0.86$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิธินันท์ ทองอ่อน (2553 : 78) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทางการเงินโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านลดความสูญเสีย ด้านป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากร และด้านเสริมสร้างความมั่นใจในผลการดำเนินงาน และผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้บริหาร และด้านการเจริญเติบโตของยอดขาย และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และด้านการเจริญเติบโตของกำไร จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ด้านลดความสูญเสียมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเจริญเติบโตของกำไร ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และด้านความพึงพอใจของผู้บริหาร 2) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

ด้านเสริมสร้างความมั่นใจในผลการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเจริญเติบโตของยอดขาย ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และด้านความพึงพอใจของผู้บริหารและ 3) ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ด้านการบรรลุเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเจริญเติบโตของยอดขาย และด้านความพึงพอใจของผู้บริหาร

จันทิมา วงศ์วรรณ (2555 : 117 – 118) ได้ศึกษาผลกระทบของวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านค่านิยมด้านความเป็นผู้นำองค์กร และด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีนโยบายการบริหารงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำในองค์กร ด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร และด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้บริหาร ด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน และด้านความมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประเภทสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์โดยรวม แตกต่างกันไป ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนนิสิต/นักศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร แตกต่างกันไป ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีจำนวนสาขาวิชาที่เปิดสอน แตกต่างกันไป มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร แตกต่างกันไป ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประเภทสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีนโยบายการบริหารงานโดยรวมและนโยบายการบริหารงานด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันไป และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีประเภทสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน แตกต่างกันไป ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และนโยบายการบริหารงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยอยู่ในระดับสูง ( $r_{xy}=0.81$ )

สุเมธี ทาวิชัย (2556 : 69) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่า ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่ มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความ

เสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านคุณภาพการจัดการ ได้มีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหาร เช่น ความรับผิดชอบและความเอาใจใส่ และฝ่ายบริหารมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติ มากที่สุดทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลได้กำหนดมาตรการให้คุณหรือโทษ ได้สอบถามรายงานผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายการเติบโตการปฏิบัติงานที่สำคัญ มีระบบสำรองข้อมูลในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยธนาคารของรัฐมีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุดทั้งในด้านการระบุความเสี่ยง ได้มีทักษะการปล่อยสินเชื่อเป็นส่วนสำคัญสำหรับการมีความก้าวหน้าในการทำงานในการวัดความเสี่ยง พบว่า ธนาคารเอกชน มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด ได้มีการวิเคราะห์สินเชื่อในการติดตามความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ต่างชาติถือหุ้นใหญ่มีระดับแนวปฏิบัติมากที่สุด โดยมีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน และมีการสอบถามสินเชื่อ

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Whitfield (2003 : 1338A) ได้ศึกษากรอบโครงสร้างของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการป้องกันพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ กรอบกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงทางธุรกิจ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ การเงินการดำเนินงาน กฎหมายและชื่อเสียงองค์กร กรอบ 5 ด้านนี้ได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าสำนักงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารคนสำคัญในสถาบันอุดมศึกษา 6 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้บริหารในระดับอุดมศึกษากำลังให้ความสนใจ รูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา โดยความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรใน 5 กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน ปัจจัยภายนอก และชื่อเสียงองค์กร อย่างไรก็ตามในปี ค.ศ. 2003 การบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กรยังไม่เป็นที่สนใจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง จนกว่าผู้บริหารของ



สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงอันดับต้น ๆ จะให้ความสำคัญตระหนักในคุณค่าของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงทั้งองค์กรและยอมรับรูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับการสร้างสรรค์ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Bruggen และคณะ (2005 : 141) ได้ศึกษา ผลกระทบจากการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารงานของธุรกิจ ด้านวัฒนธรรมของพันธมิตรในยุทธศาสตร์ช่องทางการตลาด ของ การส่งออกแบบธุรกิจถึงธุรกิจ (B2B) ในสหรัฐ พบว่า หลายบริษัทในสหรัฐ ได้มองหาลาดใหม่ สำหรับสินค้าและบริการในต่างประเทศ ซึ่งในขณะนี้ ตลาดระดับนานาชาติยังคงเป็นเรื่องเร้นลับ สำหรับอีกหลายบริษัทดังนั้น พวกเขาจึงได้พยายามที่จะมองหายุทธศาสตร์ของตลาดต่างประเทศ ที่สามารถลดความเสี่ยงและปัญหาด้านการเงินลง ได้การใช้ผู้แทนจำหน่ายต่างชาติ เพื่อเจาะตลาด ตลาดในต่างประเทศนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับหลาย ๆ บริษัทในสหรัฐ โดยเชื่อว่าผู้จัด จำหน่ายต่างชาติในต่างประเทศมีความรู้และความสามารถด้านการตลาดและตรรกะ ในการแนะนำ สินค้าไปยังผู้บริโภค และยังช่วยลดความเสี่ยงให้กับผู้ส่งออกอีกด้วย ในทางทฤษฎีนั้น สถานการณ์ เช่นนี้มีแต่ได้กับได้ โดยผู้ส่งออกสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยเสียค่าใช้จ่ายไม่สูงนักใน ในขณะที่ผู้จัดจำหน่ายสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการ ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้และผล กำไรให้ แต่ปัญหายังมีอยู่ในกระบวนการการใช้ของยุทธศาสตร์นี้ และปัญหาด้านการเชื่อมผู้ ส่งออกและผู้แทนจำหน่ายเข้าด้วยกันเมื่อมีการรวมช่องทางการตลาดนี้ ทำให้จำเป็นต้องมีการรวม ปัญหาเรื่องการบริหารระดับองค์กรเข้าไปด้วย ซึ่งรวมไปถึงปัญหาด้านภาระหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ไม่มี การกำหนดความรับผิดชอบ และไม่มี การกำหนดความสัมพันธ์ระดับผู้บริหารและพนักงานที่ ชัดเจนด้วย ในความพยายามที่จะผ่านพ้นความท้าทายเหล่านี้ไปได้ นั้น พันธมิตรและยุทธศาสตร์ ของพันธมิตร ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาทั้งในช่องทางระดับประเทศและระดับนานาชาติ พันธมิตรทางยุทธศาสตร์ โดยธรรมชาติแล้วจะอยู่บนพื้นฐานด้านความเชื่อมั่น ข้อตกลงและความ ร่วมมือระหว่างสมาชิกตรงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระหว่างกัน เมื่อมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ระหว่างผู้ส่งออกและหุ้นส่วนในต่างประเทศ อาจเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างพันธมิตรได้

Beasley, Clune and Hermanson (2005 : 203) ได้สำรวจสัดส่วนของบริษัทชั้นนำ ของโลกที่อยู่ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในองค์กร “Enterprise Risk Management” พบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีการนำ ERM มาใช้ในองค์กร แล้วและมีบางองค์กร ได้มีการนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ และจากการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า นับจากปี ค.ศ. 2005 เป็นต้นมา องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้ให้ความสนใจกับการบริหาร ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับ

ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว ยังช่วยเพิ่มความแน่นอนในการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรได้อีกด้วย

Watson และ Williams (2007 : 253-263) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยง พบว่า จำเป็นต้องมีการดำเนินการเป็นช่วงๆ ซึ่งแต่ละช่วงจะมีการบริหารความเสี่ยง จนได้ผลลัพธ์ที่บ่งชี้แน่ชัดว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงได้จึงจะสามารถเข้าสู่ช่วงต่อไป โดยแบ่งช่วงการทำงานออกมาดังนี้ช่วงการศึกษารูปแบบของธุรกิจ (Business Case) ช่วงการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ช่วงการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่คาดหวังจากโครงการ (Project Definition) และช่วงการทำสัญญา (Contract and Agreement) โดยหลังจากที่พ้นช่วงการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดแล้วจะมีการกำหนดแผนเพื่อควบคุมและติดตามผลโครงการ และได้เสนอแนะการบริหารความเสี่ยงโดยใช้ผลกระทบซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 2 ด้าน ต่อไปนี้คือ ความน่าจะเป็นที่จะเกิด และความรุนแรงของสิ่งที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งในการตัดสินใจในแต่ละช่วงโดยความน่าจะเป็น นั้นใช้การพิจารณาโดยการประมาณความเป็นไปได้ (Likelihood) ว่าเป็นระดับ ต่ำ ปานกลาง หรือสูงและทำเช่นเดียวกันนี้กับความรุนแรง แล้วจึงนำผลของทั้งสองด้านมาคูณกันออกมาเป็นค่าผลกระทบเพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการควบคุม

Chiang (2007 : 203) ได้ศึกษาถึงบริษัทจดทะเบียนกลุ่ม High – Tech ประเทศไต้หวัน ในปี พ.ศ. 2544 เป็นการศึกษาถึงความโปร่งใสในการให้ข้อมูลข่าวสารจากบริษัทถึงบุคคลต่าง ๆ ตาม Signaling Theory ซึ่งเป็นทฤษฎีที่บอกถึงสัญญาให้ผู้ลงทุนรู้จากการกระทำของบริษัท Spence (1973) ในงานวิจัยนี้ได้กล่าวไว้ว่า ถ้ามีปัญหาในการรับรู้ข่าวสารหรือปกปิดบิดเบือนข้อมูล (Information Asymmetry) เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการและนักลงทุน ซึ่งทำให้นักลงทุนไม่สามารถเข้าใจสถานการณ์ที่แท้จริงเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท บริษัทสามารถจัดเตรียมข้อมูลข่าวสาร ให้แก่นักลงทุนเพื่อกำจัดปัญหาดังกล่าวได้ ในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ในระหว่างความโปร่งใสในเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารกับการกำกับดูแลกิจการในโครงสร้างการถือหุ้นคณะกรรมการเปิดเผยข้อมูลในช่องทางต่าง ๆ ผลการศึกษาออกมาว่าความโปร่งใสของกิจการมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

Pitinanondha (2008 : 241 – 242) ได้ศึกษาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานในประเทศออสเตรเลีย โดยผู้วิจัยกล่าวถึงความเป็นมาว่า ในบริบทของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น การตลาดติดต่อกันอย่างรวดเร็ว ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น และเร่งพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งล้วนเป็นความต้องการและจำเป็นขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพอย่างรอบด้านในการดำเนินงาน การศึกษาด้านการจัดการและการดำเนินงานส่วนใหญ่มุ่งไปที่การปรับปรุงผลสำเร็จของการดำเนินงาน รวมถึงลดความผันแปรของกระบวนการ

การเพิ่มการควบคุมและเครื่องมือในการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานดูเหมือนว่าจะไม่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยทั้งหลายเหล่านั้น

Dennis Applegate and Ted Wills, (2009 : 332) ได้ศึกษาระบบของ COSO พบว่าการนำกรอบของ COSO เข้ามาใช้ในกระบวนการตรวจสอบ ทำให้เกิดคุณภาพด้านข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำรายงานที่นำเสนอแก่คณะกรรมการบริหารและสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนตรวจสอบ ซึ่งตามแนวทาง COSO นั้น จะมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในด้านประสิทธิภาพ (การตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงระบบงาน) และประสิทธิผล (การทดสอบตามองค์ประกอบของ COSO เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้ของระบบการควบคุมภายใน) ในการดำเนินงาน, การจัดทำรายงานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ (รายงานที่จัดทำขึ้นตามกรอบของ COSO จะทำให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน) และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในชั้นวางแผนการตรวจสอบและจัดทำกระดาษทำการเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการศึกษางานวิจัย พบว่า ในองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรและบริหารความเสี่ยง โดย ระดับการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความสนใจในการร่วมกันบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งยังทำให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรได้อีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร 7'S กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารโดยอาศัยหลักการบริหาร 7 ประเภท ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินขององค์กรเกิดประสิทธิผลในด้านการบริหารลดความเสี่ยงในการบริหารงาน ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้ตามแนวคิดดังกล่าวก็จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ต่อไป

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร 7'S กับประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหาร 7'S โดยประยุกต์จากแนวคิดโครงสร้างการทำงาน 7-S ของบริษัท McKinsey (McKinsey's 7-S Framework, 1980 : 178) ประกอบด้วย

- 1.1 กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- 1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 1.3 ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน (System)
- 1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style)
- 1.5 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff)
- 1.6 ค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Values)
- 1.7 ทักษะและความชำนาญ (Skills)

2. ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Effectiveness) โดยประยุกต์จากแนวคิดของ COSO –ERM ของเจนเนอรัล มทีนาค และคณะ (2548 : 9) ประกอบด้วย

- 2.1 การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Achieving Goals and Objectives)
- 2.2 การสร้างความมั่นคงและลดความผันผวนของรายได้ (Building Stability and Fluctuate Revenue Reduction)

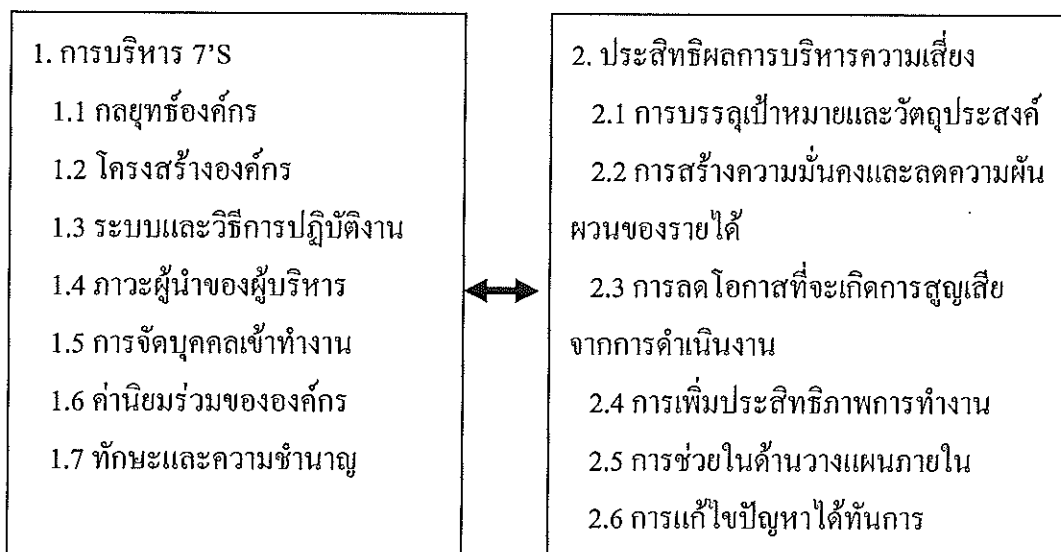
2.3 การลดโอกาสที่จะเกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน (Decreasing Chances of Operational Loss)

- 2.4 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Increasing Working Efficiency)
- 2.5 การช่วยในด้านวางแผนภายใน (Helping Internal Planning)
- 2.6 การแก้ไขปัญหาได้ทันการ (Solving Problems in Timelines)

จากการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิด ได้ดังนี้

ตัวแปรกลุ่มที่ 1

ตัวแปรกลุ่มที่ 2



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย