

# บทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของกรรมการรัฐวิสาหกิจและปัจจัยสาเหตุ

## Roles in Governing Risks of State Enterprise Directors and Their Antecedents

ทันกวินท์ รัฐวัฒน์อักษร

Thankawin Rattawatankul

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น  
Master of Business Administration, Nation University  
E-mail: thankawin\_rat@nation.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้นำเสนอบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของกรรมการรัฐวิสาหกิจและปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแสดงบทบาทนั้น บนพื้นฐานของ Grounded Theory การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยบูรณาการเครื่องมือทางการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกต ผ่านกรณีศึกษาที่จัดเตรียมขึ้นเพื่อทำการศึกษาในการฝึกอบรมกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำนวน 34 คน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า

ผลการศึกษาพบว่ากรรมการรัฐวิสาหกิจแสดงบทบาทตามเกณฑ์มาตรฐานซึ่งได้แก่ การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่และกำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และการพิจารณาความเสี่ยงทุกครั้งที่มีการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ นอกจากนี้กรรมการยังแสดงบทบาทเพิ่มเติมอีก 3 ประการ ได้แก่ การเป็นตัวกลางเชื่อมโยงและทำความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ถือหุ้นหรือหน่วยงานต้นสังกัด การระแวดระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วแจ้งเตือนให้ฝ่ายบริหารเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงนั้น และการไม่แสดงบทบาททับซ้อนกับฝ่ายบริหาร สำหรับปัจจัยสาเหตุที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยงประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ ความรู้ทางการบริหารธุรกิจ ประสบการณ์ตรง เครือข่าย ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์ และ ความไวต่อความเสี่ยง

**คำสำคัญ:** การกำกับและดูแลกิจการที่ดี ความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจ

### Abstract

This research reports actual roles in governing risks of state enterprise directors and antecedents of their roles. Based on Grounded Theory, this study is a qualitative research, integrating In-Depth Interview, Focus Group Discussion, and Observation, through Case Study Method, conducting in a training program for 34 potential directors of state enterprises. The analysis with Triangulation Method is employed for the study.

The study finds that the directors present standard roles, including identifying acceptable risk scope, understanding facing risks of their organization and identifying mechanism in managing risks appropriately, and considering risks in every significant decision. Moreover, they present three additional roles: connecting between management and shareholders or original affiliation, foreseeing potential risks and warning management to prepare for risk plan, and not acting over management. For antecedents of these roles, there are five factors: business management knowledge, direct experience, network, updated information, and risk sensitivity.

**Keywords:** Corporate Governance, Risk, Risk Management, State Enterprises

**Paper type:** Research



## 1. บทนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารองค์กร (เทียนฉาย 2553) ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2552; Price Waterhouse Coopers 2004) และเพื่อการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ (Baldrige Performance Excellence Program 2015) องค์กรต่าง ๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงโดยทั้งตัวองค์กรเองได้นำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารองค์กร และทั้งหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่กำกับและดูแลกิจการก็ได้กำหนดกระบวนการมาตรฐานเพื่อให้องค์กรภายใต้การกำกับดูแลได้นำการบริหารความเสี่ยงไปเป็นส่วนสำคัญของการบริหารด้วย อาทิ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้กำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงเพื่อที่จะได้สามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้หน่วยงานราชการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2553) ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางธรรมาภิบาล

การที่องค์กรจะสามารถบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น คณะกรรมการขององค์กรจัดได้ว่ามีความสำคัญในการกำกับและดูแลกิจการ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2552) ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการบริหารของผู้บริหารระดับสูง การที่กรรมการขององค์กรจะสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักการบริหารที่ดีตลอดจนการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพของกิจการนั้น กรรมการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีความชำนาญในการกำกับ ดูแล และบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ จึงมีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพแก่ผู้ที่จะเป็นหรือเป็นกรรมการในการกำกับและดูแลความเสี่ยงขององค์กร เช่น การจัดหลักสูตรการกำกับกิจการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และ การจัดหลักสูตรของสถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐภายใต้ความร่วมมือระหว่างสถาบันพระปกเกล้า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการอบรมหลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน เป็นต้น

การที่จะสามารถจัดหลักสูตรเป็นการเฉพาะเพื่อให้กรรมการสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้นั้น มีความจำเป็นต้องศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงเพื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดหลักการและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม เท่าที่ผ่านมายัง

มิได้มีการศึกษาและประเมินความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยงในบริบทเฉพาะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งยังมิได้มีการศึกษาหรือทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถนั้น ดังนั้น หากได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการกำกับและดูแลความเสี่ยงที่เป็นอยู่จริงของกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติมาตรฐาน และแสวงหาปัจจัยสาเหตุที่ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการแสดงบทบาทนั้นได้แล้ว ย่อมที่จะบังเกิดประโยชน์เป็นอเนกอนันต์ต่อการกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของกรรมการรัฐวิสาหกิจอันจะส่งผลต่อการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจที่เหมาะสม

ด้วยโอกาสที่ผู้วิจัยได้มีบทบาทเป็นวิทยากรกระบวนการร่วมกับผู้มีส่วนสำคัญในการกำกับและดูแลรัฐวิสาหกิจของชาติในการอบรมด้านการกำกับและดูแลความเสี่ยงของหลักสูตรซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้ที่สมควรได้รับการคัดเลือกให้บรรจุรายชื่อในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งบ่งชี้ถึงผู้ที่มีศักยภาพและมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษานี้เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการกำกับและดูแลความเสี่ยงและศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสามารถในการแสดงบทบาทนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษานี้ปราศจากอคติจากการประเมินด้วยตนเอง (Self-Assessment Bias) งานวิจัยชิ้นนี้จึงได้ออกแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการบูรณาการเครื่องมือที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเที่ยงตรง

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของกรรมการรัฐวิสาหกิจในการกำกับและดูแลความเสี่ยงกับแนวปฏิบัติมาตรฐาน
- 2) เพื่อแสวงหาปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแสดงบทบาทนั้น
- 3) เพื่อการบูรณาการเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการทดสอบด้วยกรณีศึกษา
- 4) เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

## 3. การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การเก็บข้อมูลมีขอบเขตการวิจัยซึ่งมุ่งเน้นในการกำกับและดูแลความเสี่ยงในบริบทเฉพาะของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไทยอันช่วยสนับสนุนให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดประเด็นในการเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือทางการวิจัยประเภทต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขต

นิยามและความหมายของความเสียหายและการบริหารความเสี่ยง คุณสมบัติและบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการกำกับและดูแลความเสี่ยงอันเป็นสาระสำคัญที่ผู้วิจัยจะได้ทบทวน และเปรียบเทียบการดำเนินการจริงกับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การศึกษานี้

### 3.1 ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2004) หรือ COSO ได้ให้นิยามและความหมายของความเสียหายและการบริหารความเสี่ยงซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ของไทย เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) และหน่วยงานทั่วโลกได้นำไปอ้างอิงใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยมีสาระสำคัญที่สรุปได้ดังนี้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนมีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร การบริหาร ความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลทุกคนใน องค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดย กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถ บังคับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความ มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ไว้

การบริหารความเสี่ยงให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิผลควรใช้ ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้ม ของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูล ในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความ เสียงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารใน การพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือ หน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการ ควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้

### 3.2 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการ บริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีรูปแบบที่ขึ้นอยู่กับ บริบทขององค์กรเช่นลักษณะการดำเนินงาน ความซับซ้อนของ อุตสาหกรรม ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่าง ๆ อาจ แตกต่างกัน แต่โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควร ประกอบด้วยคณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการ กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง โดยอาจมีคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง และมีหน่วยงานหรือ ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงหรือนาวีสัญที่คณขององค์กร

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบาย และปฏิบัติ

ทั้งนี้ในการกำกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ กำกับผู้บริหารที่รับผิดชอบความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการของ กิจการถือว่ามีบทบาทและความรับผิดชอบหลักในการทำความเข้าใจถึงความเสียหายที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้ มั่นใจว่าการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น

ในส่วนของรัฐวิสาหกิจไทยนั้น รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรของรัฐโดยมีกระทรวงการคลังเป็นเจ้าของหรือถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปโดยมีรูปแบบที่หลากหลายตั้งแต่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ถึงองค์กรขนาดเล็กที่มีหน่วยงาน ราชการระดับกระทรวงเป็นผู้กำกับดูแล (สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2552) รัฐวิสาหกิจเป็น เครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายสาธารณะด้านต่าง ๆ เพื่อให้ บริการแก่ประชาชนโดยตรง ผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจของ ประเทศ และ สร้างรายได้ให้แก่รัฐ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงมีหน้าที่ที่ สำคัญต่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การ จัดตั้งตลอดจนการดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามทิศทางการ ดำเนินงาน (Statement of Directions: SOD) ซึ่งกำหนดโดย กระทรวงการคลังและหน่วยงานต้นสังกัด

การที่รัฐวิสาหกิจจะสามารถบรรลุผลตามเจตนารมณ์ได้นั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจาก หน่วยงานต้นสังกัดซึ่งอาจเป็นกระทรวงการคลังหรือผู้ถือหุ้นนับได้ ว่ามีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นตัวแทนในการกำกับดูแล การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีผลการดำเนินงานบรรลุ เจตนารมณ์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ บรรลุเป้าหมายของการ ดำเนินธุรกิจและการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และ ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้มาก ที่สุด

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนับได้ว่ามีความสำคัญในการ ขับเคลื่อนและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ คณะผู้บริหารระดับสูงให้เป็นทีมเดียวกัน (สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2552) โดยผู้บริหารมีหน้าที่ รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ขณะที่ คณะกรรมการมีบทบาทที่แตกต่างจากผู้บริหารโดยเป็นฝ่ายกำกับ และดูแลการบริหารของผู้บริหารให้เป็นไปตามแผนงานที่ผู้บริหาร เสนอขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2552) ได้ กำหนดบทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในอันที่จะ กำกับดูแลและกำหนดกรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้ ทำความเข้าใจความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่และกำกับให้มี มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้ง พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่การตัดสินใจใน ธุรกิจที่สำคัญ

### 3.2.1 การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแน่ใจว่ารัฐวิสาหกิจสามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งได้ เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนในอัตราที่สมควรโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรอนุมัติขอบเขตที่เหมาะสมของความเสี่ยงรวมและขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจในการรับความเสี่ยง คณะกรรมการสามารถกำหนดกรอบความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การกำหนดขอบเขตของผลกระทบจากความเสี่ยงด้วยการกำหนดปัจจัยบ่งชี้ความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางให้รัฐวิสาหกิจประเมินได้ว่าควรกำหนดระดับความเสี่ยงจากความเสี่ยงได้เพียงใดโดยอาจพิจารณาจากการประมาณการขนาดของความเสี่ยงและความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ซึ่งเป็นความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น การกำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสำหรับการลงทุนเพื่อเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในระดับที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ และการกำหนดเป้าหมายการได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ต้องการ

### 3.2.2 การทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้น

เผชิญอยู่และกำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีการบริหารความเข้าใจที่ชัดเจนในความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ และกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง และกำกับควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเคร่งครัด

### 3.2.3 การพิจารณาความเสี่ยงทุกครั้งที่มีการตัดสินใจใน

ธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการตัดสินใจทุกครั้งทั้งทางด้านการลงทุนการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างความมั่นใจว่าองค์กรเห็นความสำคัญของการรับรู้ถึงความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

## 4. วิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการแสดงผลบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของกรรมการรัฐวิสาหกิจและนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับและดูแลความเสี่ยงในองค์กรโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งตั้งอยู่บน Grounded Theory (Glaser & Strauss 2012) และออกแบบกระบวนการเก็บข้อมูลโดยบูรณาการเครื่องมือทางทฤษฎี ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกต (Observation) โดยอาศัยกรณีศึกษาเป็นเครื่องมือสำหรับกรณีศึกษา (Case Study Method)

## 4.1 กระบวนการฝึกอบรมและทดสอบด้วยกรณีศึกษา

(Case Study Method)

การที่จะบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นทักษะของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Rungwitoo 2012) การจะพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารนั้นปัจจัยกระบวนการฝึกอบรมด้วยกรณีศึกษาซึ่งแบ่ง 3 ขั้นตอน (Louise et. al 2007) ได้แก่ การเตรียมตัว (Individual Preparation) การถกแถลงกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) และการถกแถลงกลุ่มใหญ่ (Large Group Discussion)

กรณีศึกษาเป็นการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ สิ่งที่ทำหาย ปัญหา หรือประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร สถานการณ์นั้นอาจเกิดขึ้นจริงกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งผู้เขียนได้เรียบเรียงขึ้นโดยอาจเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยองค์กร สถานที่ หรือบุคคลจริงก็ได้ หรือ อาจเป็นสถานการณ์สมมติที่ผู้เขียนจัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติในการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีโดยผู้อบรมจะถ้อยบทบาทสมมติในฐานะที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในกรณีศึกษา (Louise et. al 2007)

การจัดกระบวนการฝึกอบรมด้วยกรณีศึกษานั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้แสดงบทบาทของตนเองที่มีต่อประเด็นปัญหาที่ระบุไว้ในกรณีศึกษานั้น เมื่อผู้อบรมได้รับมอบหมายกรณีศึกษาแล้วจะเตรียมตัวเอง (Individual Preparation) ด้วยการอ่านและการวิเคราะห์กรณีศึกษาซึ่งเป็นกรณีศึกษาขององค์กรที่แสดงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้อบรมได้จำลองสถานการณ์เป็นกรรมการในองค์กรนั้นแล้วทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตนเอง จากนั้นจึงนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าอบรมอื่นด้วยการถกแถลง (Discussion) (สาคร, 2554)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะมีการเก็บข้อมูลตั้งแต่การออกแบบกรณีศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรที่นำมาจัดทำกรณีศึกษา องค์กรละ 2 คนพร้อมกับอ้างอิงเอกสารการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ มาประกอบการจัดทำกรณีศึกษาและการถกแถลงกรณีศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ได้แก่ การถกแถลงกลุ่มย่อย (Small Group Discussion) โดยแบ่งกลุ่มสมาชิกจำนวน 34 คนออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 8 - 9 คน และการถกแถลงกลุ่มใหญ่ (Large Group Discussion) โดยผู้วิจัยกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นและสังเกตการแสดงบทบาท

สำหรับการถกแถลงกลุ่มย่อยนั้นมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเป็นเวลา 15 นาที ผู้วิจัยได้กระจายกันเข้าประจำกลุ่มเพื่อบันทึกและสังเกตการแสดงความคิดเห็นโดยมีเอกสารบันทึกขนาดใหญ่ (Flip Chart) ช่วยสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มได้จับบันทึกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

ส่วนการถกแถลงกลุ่มใหญ่นั้นมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกทั้ง 34 คน โดยใช้เวลาในการถกแถลงราว 45 นาที สมาชิกทั้งหมดจะมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและได้

ทดสอบความคิดเห็นของตนเองว่ามีความน่าสนใจหรือเป็นไปได้หรือไม่เมื่อเทียบกับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่

หัวหน้าคณะผู้วิจัยปฏิบัติหน้าที่เป็นวิทยากรกระบวนการเพื่อกระตุ้นการระดมสมองอภิปรายแสวงหาแนวทางกำกับและดูแลความเสี่ยงตามเหตุการณ์ในกรณีศึกษา ในระหว่างการถกแถลงดังกล่าว ผู้วิจัยทำหน้าที่จดบันทึกและสังเกตเพื่อแสวงหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและดูแลความเสี่ยงและนำมาวิเคราะห์เทียบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในกรอบทฤษฎีวรรณกรรม

#### 4.2 การพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัยขั้นนี้ได้อาศัยกรณีศึกษาซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Berg et al. 2004) ผู้วิจัยได้พัฒนากรณีศึกษาเพื่อเป็นโจทย์ให้กรรมการรัฐวิสาหกิจได้จำลองตนเองเป็นผู้มีบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยง

ด้วยเหตุที่ผู้วิจัยได้มีหน้าที่เป็นวิทยากรกระบวนการและได้รับการมอบหมายให้จัดทำกรณีศึกษาสำหรับการฝึกอบรมด้านการกำกับและดูแลความเสี่ยง ผู้วิจัยจึงมีโอกาสสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) โดยใช้เวลาราว 2 ชั่วโมงกับผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจและมีหน้าที่กำหนดนโยบายกำกับและดูแลความเสี่ยงแก่กรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดเป็นโจทย์สำหรับกรวิเคราะห์กรณีศึกษา รวมทั้งมีโอกาสสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการและผู้บริหารในองค์กรที่เลือกมาจัดทำเป็นกรณีศึกษา ตลอดจนทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงขององค์กรที่นำมาเขียนเป็นกรณีศึกษา เช่น รายงานประจำปี รายงานการประชุม และ ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ทำให้สามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มักเกิดขึ้นในองค์กรตลอดจนกระบวนการและแนวปฏิบัติของการกำกับและดูแลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและที่ควรจะเป็น

ผู้วิจัยได้จัดทำกรณีศึกษาสองเรื่อง แต่ละเรื่องเป็นกรณีศึกษาขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยกรณีศึกษาเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับการกำกับและดูแลความเสี่ยงด้านการเงินซึ่งเป็นกรณีศึกษาขององค์กรแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครซึ่งขยายกิจการอย่างรวดเร็วจนกระทั่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกอันที่นำไปสู่ภาวะวิกฤตครั้งสำคัญ และกรณีศึกษาอีกเรื่องหนึ่งเป็นของสถาบันการเงินที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัย

เสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่ผู้มีอำนาจกำกับดูแลกิจการกำหนดขึ้น

เมื่อผู้วิจัยได้จัดทำกรณีศึกษาเสร็จสิ้นทั้งสองเรื่องนี้แล้ว ผู้วิจัยได้เสนอให้ผู้ให้ข้อมูลสอบทานเนื้อหาและตรวจแก้ไขเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการนำกรณีศึกษาไปใช้ในการจัดการอบรมและสำหรับการทดสอบในการศึกษาคั้งนี้

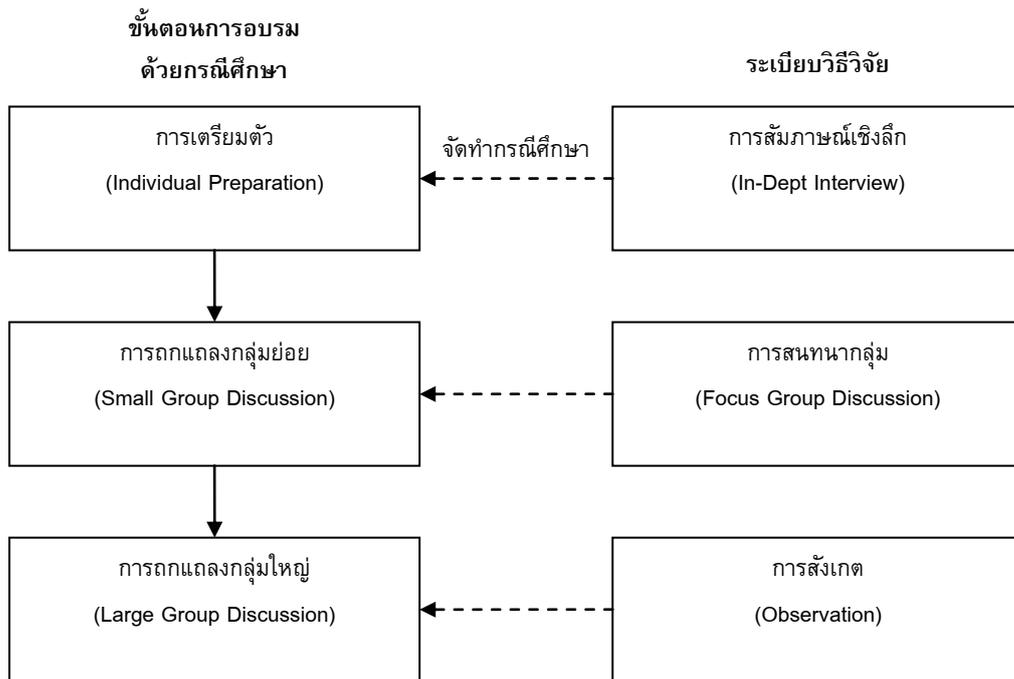
การเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำกรณีศึกษาดังกล่าวนั้นสนับสนุนให้ผู้วิจัยเข้าใจบทบาทของคณะกรรมการรวมทั้งประเด็นที่คณะกรรมการพึงตระหนักในการกำกับและดูแลความเสี่ยง ตลอดจนเข้าใจปัจจัยอันส่งผลกระทบต่อความสามารถในการกำกับดูแลความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อองค์กร

#### 4.3 การเก็บข้อมูลระหว่างการจัดการอบรม

การจัดการอบรมเกี่ยวกับการกำกับและดูแลความเสี่ยงได้มีการบรรยายเกี่ยวกับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงในระดับกรรมการองค์กร จากนั้นจึงนำประเด็นเข้าสู่การวิเคราะห์และอภิปรายกรณีศึกษาทั้งสองเรื่อง ในขั้นตอนกรณีศึกษานี้ ผู้วิจัยได้สังเกต บันทึกเสียงและจดบันทึกปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับการอบรมตั้งแต่การฟังและการมีส่วนร่วมต่าง ๆ สำหรับการจดบันทึกและสังเกตนั้น กรรมการที่อยู่ในการอบรมไม่รู้ตัวว่าอยู่ในระหว่างการศึกษาคั้งนี้ ซึ่งทำให้การแสดงออกของกรรมการที่เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทที่เป็นธรรมชาติของตนเอง นอกจากนี้ในการบรรยายไม่ได้มีการบรรยายถึงบทบาทมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2552) กำหนดทำให้สามารถบันทึกและสังเกตการแสดงบทบาทของกรรมการที่เป็นธรรมชาติของตนโดยปราศจากการแทรกแซง

ในขั้นตอนการถกแถลงกลุ่มย่อยและการถกแถลงกลุ่มใหญ่ ผู้วิจัยได้บันทึกเสียงการถกแถลงและสังเกตโดยปราศจากการมีส่วนร่วมเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ถ่ายภาพเพื่อย้ำเตือนลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนนำกระดาษบันทึกขนาดใหญ่ (Flip Chart) ของแต่ละกลุ่มมาพิจารณาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์

ดังแสดงข้างต้นนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยโอกาสที่เป็นวิทยากรกระบวนการในหัวข้อดังกล่าวโดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกต (Observation) ผ่านกิจกรรมการอบรมด้วยกรณีศึกษาในขั้นตอนต่าง ๆ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระเบียบวิธีวิจัยผ่านกรณีศึกษา

#### 4.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อมีการเก็บข้อมูลทั้งจากการสังเกตและการบันทึกเทปแล้ว ผู้วิจัยได้ถอดเทปและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยแต่ละคนอ่านบทถอดเทปและวิเคราะห์ประเด็นเนื้อหาจากกิจกรรมทดสอบด้วยกรณีศึกษา 2 เรื่องและด้วยการเก็บข้อมูลทั้ง 3 วิธี จากนั้นผู้วิจัยทั้งหมดนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลมาสอบทานด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation Method) เพื่อยืนยันความถูกต้องและเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation Method) 3 ประเภท (Denzin 1978) ได้แก่

##### 4.4.1 Data Triangulation

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยแหล่งข้อมูลที่หลากหลายช่วยยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Accuracy) ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลตรงจากองค์กรที่นำมาจัดทำการฝึกศึกษาและผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจจำนวน 34 คน ซึ่งแบ่งกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันสามารถแสดงบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงและตรวจพบมีปัจจัยสาเหตุที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยงที่สอดคล้องกัน

##### 4.4.2 Investigator Triangulation

การเก็บข้อมูลจากการสังเกตและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มนุษย์เป็นเครื่องมือในการวิจัยอาจมีข้อโต้แย้งในความเที่ยงตรง ดังนั้นเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ในการเก็บข้อมูลกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มกำหนดให้ผู้วิจัยจำนวน 2 คนเป็นผู้จัดบันทึก

สังเกตและรวบรวมข้อมูลเฉพาะตัวแล้วนำมาสอบทานกันเพื่อเพิ่มความแม่นยำของการเก็บข้อมูล

##### 4.4.3 Methodological Triangulation

การศึกษานี้ได้อาศัยเครื่องมือในการวิจัยที่หลากหลายทั้งด้วยการจัดทำการฝึกศึกษาสองเรื่องเพื่อสอบทานผลการเก็บข้อมูลจากการแสดงบทบาทในกรณีศึกษาที่แตกต่างกัน และด้วยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกต (Observation) ซึ่งช่วยยืนยันข้อมูลได้ว่าไม่อาจจะเก็บข้อมูลมาด้วยวิธีใดก็สามารถตรวจหาบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงและปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยงได้สอดคล้องกัน

## 5. ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพนี้เก็บข้อมูลจากกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 34 คน แบ่งเป็นเพศชาย ร้อยละ 79.41 และ เพศหญิง ร้อยละ 20.59 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 60 – 64 ปี ดังแสดงในตารางที่ 1 กรรมการส่วนใหญ่อยู่ในประเภทสถาบันการเงิน รองลงมาคืออุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม และ สาธารณูปการ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงอายุ (ปี)	จำนวน
40 – 49	2
50 – 54	6
55 – 59	7
60 – 64	13
65 – 69	1
ไม่ระบุอายุ	5
รวม	34

ตารางที่ 2 สังกัดรัฐวิสาหกิจของกลุ่มตัวอย่าง

สาขา	จำนวน
องค์การมหาชน	8
สถาบันการเงิน	7
อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	5
สาธารณูปการ	4
ขนส่ง	3
พลังงาน	2
การสื่อสาร	1
เกษตรกรรม	1
อื่น ๆ	3
รวม	34

## 5.1 บทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยง

กรรมการรัฐวิสาหกิจได้แสดงบทบาทในการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่จัดเตรียมไว้และสังเกตได้ว่ากรรมการได้แสดงบทบาทมาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) กำหนดดังแสดงได้จากตารางที่ 3

ตารางที่ 3 บทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยง

บทบาทมาตรฐาน	บทบาทที่แสดงจากการศึกษา	ตัวอย่างคำอภิปราย
กำหนดกรอบความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้	การแสดงผลภาพเกี่ยวกับขอบเขตของผลกระทบจากการตัดสินใจลงทุนผิดพลาด	“การย้ายตลาดลงมายังกลุ่มลูกค้าที่รายได้ต่ำ แต่มีต้นทุนเงินลงทุนสูง ก็มีโอกาสล้มสูง”
	การแสดงผลภาพโดยพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	“คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหารถึงผลตอบแทนของโครงการที่ 2”
ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่	การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการทุจริตเชิงนโยบายอันเป็นการขัดกัน	“ประเด็นคือ รัฐมนตรีเป็นพี่ กรรมการบริหารเป็นน้อง แล้วรวบรัดกัน

บทบาทมาตรฐาน	บทบาทที่แสดงจากการศึกษา	ตัวอย่างคำอภิปราย
	แห่งผลประโยชน์	แบบนี้”
กำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	การเสนอแนะให้ผู้บริหารดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในการป้องกันการทุจริตเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ	“ต้องจำกัดวงเงินอนุมัติสำหรับกรรมการบริหาร หากมีการขอจำนวนเงินสินเชื่อมากกว่าที่กำหนดในระดับบริหารจึงให้ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการ และมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด”
พิจารณาความเสี่ยงทุกครั้งที่มีการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ	การเสนอแนะให้พิจารณาและวิเคราะห์ทางการเงินก่อนที่จะตัดสินใจ	“การตัดสินใจของกรรมการต้องพิจารณาสภาพเศรษฐกิจ สภาพการเงิน สถานะที่ตั้งของกิจการแห่งใหม่” “Debt Practice ไม่เกิน 1 นะ ถ้าเกิน 1 แล้ว EBITDA เกิน 2 คงต้อง Down Grade”

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาได้แสดงบทบาทของตนอย่างเป็นธรรมชาติได้สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด ทั้งที่ในการจัดการอบรมไม่ได้มีการชี้แนะว่ากรรมการจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี และได้รับการคัดเลือกเป็นอย่างดีจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจแล้ว ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงสามารถแสดงบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงจากกรณีศึกษาที่จัดทำขึ้นได้ตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งในด้านการกำหนดขอบเขตของผลกระทบจากการตัดสินใจขององค์กร การพิจารณากรอบความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบทางการเงิน การกำหนดประเด็นปัญหาเพื่อแสดงถึงความเข้าใจกับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่ ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะเพื่อกำกับให้มีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมขององค์กร และได้มีการเสนอแนะเกณฑ์สำหรับการพิจารณาความเสี่ยงในกรณีที่มีการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยยะสำคัญ

นอกจากการแสดงผลภาพมาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งได้แก่ การกำหนดกรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้ การทำความเข้าใจความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่และกำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และการพิจารณาความ

เสี่ยงที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่ในการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญแล้ว การศึกษานี้ยังพบว่ากรรมการได้แสดงบทบาทเพิ่มเติมอีกสามประการ ซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2552) กำหนดไว้ว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นทีมเดียวกันกับคณะผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

(1) กรรมการรัฐวิสาหกิจแสดงบทบาทเป็นตัวกลางเชื่อมโยงและทำความเข้าใจระหว่างระดับบริหารกับส่วนผู้ถือหุ้น กระทรวงการคลัง หรือ หน่วยงานต้นสังกัดด้วย ผลจากการอภิปรายของกลุ่มตัวอย่างพบว่ารัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องขออนุมัติงบประมาณจากต้นสังกัดหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งแม้จะเป็นฝ่ายกำกับดูแลกิจการแต่ก็เป็นตัวกลางเชื่อมโยงที่จะประสานความเข้าใจระหว่างผู้รับงบประมาณกับผู้ให้งบประมาณ อันจะช่วยป้องกันมิให้รัฐวิสาหกิจเกิดความเสียหายทางการเงิน และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้โดยราบรื่น บทบาทดังกล่าวแสดงได้จากผลการถกแถลงกลุ่มใหญ่ที่กรรมการรัฐวิสาหกิจได้อภิปรายจากประสบการณ์ของตนที่เป็นตัวกลางนัดหมายรัฐมนตรีต้นสังกัดเพื่อเจรจาและหารือกับฝ่ายบริหารเพื่อทำความเข้าใจระหว่างกัน การที่กรรมการแสดงบทบาทสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะผู้บริหารจึงนับได้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งที่แม้จะไม่ได้กำหนดเป็นมาตรฐานแต่ก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

(2) กรรมการรัฐวิสาหกิจแสดงบทบาทในการระแวดระวังความเสี่ยงหรือภัยที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรแล้วแจ้งเตือนให้ฝ่ายบริหารเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงนั้น โดยกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้จำลองบทบาทตนเองเป็นกรรมการขององค์กรในกรณีศึกษาได้ให้ความเห็นว่าเมื่อมีการตัดสินใจใด ๆ แล้วจะต้องมีการติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้นจากมติของคณะกรรมการและแจ้งให้ฝ่ายบริหารทราบถึงประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีการตัดสินใจขยายกิจการแล้วจะต้องให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานและผลประกอบการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อที่คณะกรรมการจะได้ร่วมกันหารือและกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้จากบทบาทดังกล่าวแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าบทบาทในการทำงานเป็นทีมร่วมกับฝ่ายบริหารนั้นนอกจากการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ถือหุ้นแล้ว จะต้องรับผิดชอบต่อมติที่มอบให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารในการปฏิบัติหน้าที่ตามมติให้บรรลุผลสำเร็จด้วย การปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นทีมระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายบริหารจึงเป็นลักษณะของการแบ่งงานกันทำสอดคล้องตามหลักการจัดการของ Fayol (1949)

(3) ดังที่ได้แสดงไว้ข้างต้นถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมและการแบ่งงานกันทำแล้วนั้น ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งระหว่างการแสดงบทบาทของกรรมการรัฐวิสาหกิจคือต้องไม่แสดงบทบาทบริหารที่ทับซ้อนกับหน้าที่ของฝ่ายบริหารอันจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นบริบทเฉพาะสำหรับรัฐวิสาหกิจที่คณะกรรมการนั้นจะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งโดยรัฐซึ่งเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เพื่อเข้าปฏิบัติหน้าที่กำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ทั้งยังมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับและดูแลกิจการที่ดีของ OECD (2004) ที่กำหนดให้คณะกรรมการบริษัทควรประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารในจำนวนที่มากเพียงพอที่คณะกรรมการดังกล่าวจะสามารถให้ดุลพินิจที่เป็นอิสระในการตัดสินใจในเรื่องที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่เกี่ยวกับการเงินที่ควรมีความถูกต้อง การตัดสินใจในการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย

บทบาทของกรรมการนี้เป็นข้อสรุปจากการถกแถลงกลุ่มใหญ่ที่เป็นบทเรียนจากกรณีศึกษาทั้งสองเรื่องที่สะท้อนว่าการที่กรรมการมีได้ระแวดระวังความเสี่ยงและภัยที่อาจเกิดขึ้นและแสดงบทบาททับซ้อนกับฝ่ายบริหารจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังและส่งผลให้กิจการเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดตามมา

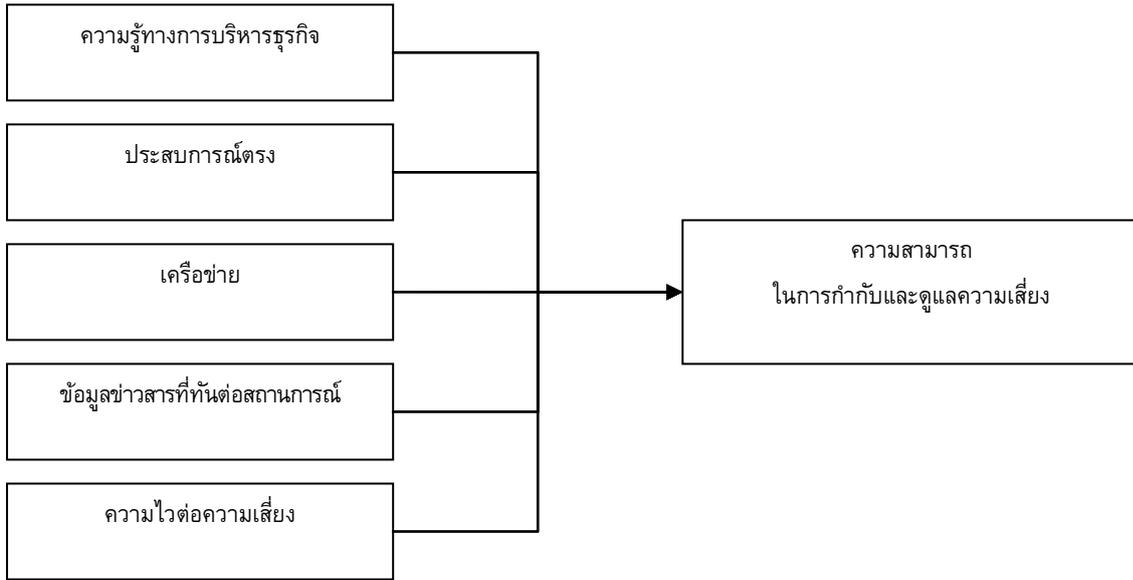
### 5.2 ปัจจัยสาเหตุที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยง

ผลจากการประมวลข้อมูลพบว่ามีปัจจัยสาเหตุ 5 ประการที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยง ได้แก่ ความรู้ทางการบริหารธุรกิจประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง เครือข่ายที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์ และการระแวดระวังความเสี่ยง ดังแสดงในแผนภาพที่ 3

#### 5.2.1 ความรู้ทางการบริหารธุรกิจ

ผลจากการสังเกตการณ์ในการถกแถลงกลุ่มย่อยและการถกแถลงกลุ่มใหญ่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้แสดงผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาโดยได้คำศัพท์ทางการบริหารธุรกิจทั้งในด้านการเงิน การตลาด และการดำเนินงาน กล่าวคือกรรมการรัฐวิสาหกิจจะสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้นั้นต้องมีความรู้ทางการบริหารธุรกิจเพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และตัดสินใจในธุรกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังคำอธิบายที่ยกตัวอย่างต่อไปนี้

“บริษัทขาดแผนรองรับเรื่องอัตราแลกเปลี่ยน ทำให้ขาดสภาพคล่อง มั่นใจว่าตัวเองแข็งแรง ทำให้สถานะทางการเงินตกต่ำ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการไม่สมบูรณ์”



ภาพที่ 3 ปัจจัยสาเหตุที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยง

“เขา เชื่อว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เนื่องจากความสามารถของเขา ถึงแม้ตอนนั้นกระแสเงินสดมีปัญหา ฐานะทางการเงินตกต่ำ”

“คณะกรรมการควรเสนอให้ฝ่ายจัดการจัดทำแผนการลงทุนเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการได้รับรู้ว่าบริษัทจะเติบโตไปในทิศทางใด จะลงทุนในส่วนตลาด ไหน หรือจะขยายธุรกิจ”

“คณะกรรมการควรเสนอให้มีการปรับปรุงยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร เริ่มจากต้องรู้จักแบ่งกลุ่มลูกค้าได้ ырกระดับลูกค้า ต้องเอา Margin ของลูกค้าระดับบน สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ ทำการสำรวจตลาดให้ชัดเจนว่า จะต้องทำอย่างไร”

#### 5.2.2 ประสบการณ์ตรง

กรรมการรัฐวิสาหกิจได้วิเคราะห์กรณีศึกษาและถกแถลงในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ตรงกับความเสี่ยงนั้น ๆ ดังแสดงได้จากข้อความที่สะท้อนถึงการนำประสบการณ์ตรงของตนเองมาเพื่อใช้ในการพัฒนาหรือชี้แนะแนวทางเพื่อการพัฒนาหรือชี้แนะที่กรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังเช่นที่กรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งมีบทบาทเป็นอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา และเป็นกรรมการปฏิรูปการเมืองของชาติได้อภิปรายประสบการณ์ตรงของตนเพื่อชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมีใจความโดยสรุปดังนี้ “ความเสี่ยงที่ผมมองนี่เป็นความเสี่ยงระยะยาว ในที่นี้หมายถึง Operational Risk อย่างกรณีรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งซึ่งในอดีตจะมีวิศวกร สถาปนิกที่จบมาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีชื่อเสียง ปัจจุบันคนเหล่านี้ไม่เข้ามาสมัคร เป็นระยะเวลา 10 ปีแล้ว ขณะนี้คนที่มาเป็นระดับปวส. โดขึ้นมาเป็นหัวหน้ากองแล้ว ต่อไปคนพวกนี้จะโตไปเป็นรองผู้ว่าการ คนรุ่นใหม่ก็จะไม่เข้ามาสมัคร เราก็จะได้ เช่น ราชภัฏ ราชชมคลที่เปิดสอนวิศวอะไรทำนองนี้

ถ้าพูดถึงในแง่ของการบริหารในอนาคต คนเหล่านี้หากต้องขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่จริงก็ไม่ได้มีเฉพาะที่หน่วยงาน

ที่นั่นเท่านั้น มีหน่วยงานอีกหลายแห่งคงมีลักษณะที่คล้ายกัน แต่ว่าหน่วยงานต่างๆ มักไม่ให้ความสนใจ คนที่อาวุโสที่โตไปก็เกษียณไป คนที่เข้ามาก็ไม่ได้คิดที่จะดูแลเรื่องนี้ ทำไมคนที่จบมาจากสถาบันที่ดีไม่มาเหมือนในอดีต ด้วยเพราะสิ่งจูงใจโดยเฉพาะค่าตอบแทนมันต่ำ ขนาดรัฐวิสาหกิจยังต่ำเมื่อเทียบกับเอกชนเอกชนดี ๆ คนที่เขาคจบจากมหาวิทยาลัยดี ๆ มีคนเสนอสิทธิประโยชน์ที่ดีกว่าก็จะหายไปจากตลาดเหล่านั้นหมด พอบอกว่าทำไมไม่ปรับเงินเดือนขึ้น ก็บอกว่ามีการกำหนดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มาจากกระทรวงการคลัง จะไปเอาเหนือจากที่กำหนดไม่ได้

ก็เคยบอกว่าจะเสนอให้กระทรวงการคลังพิจารณาหน่อย มันก็จะมีปัญหา เนื่องจากจะเลือกคนดีไม่ได้ หากงั้นจะไปขึ้นเงินเดือนให้คนใหม่ แล้วคนเก่าละ งั้นก็ต้องขึ้นเป็นขนาดเลยนะ คู่มือปัญหาไปหมด จนสุดท้าย นี่เป็นความเสี่ยงในระดับองค์กร ซึ่งหากระดับผู้บริหารในอนาคต ไม่ได้ระดับคุณภาพมากก็จะทำให้องค์กรอยู่ยากขึ้น นี่เป็นความเสี่ยงของภาครัฐหลายองค์กรก็เหมือนกัน”

ประสบการณ์ตรงของกรรมการที่มีบทบาทในหน่วยงานด้านนวัตกรรมได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมโดยให้นำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการวางยุทธศาสตร์ตั้งใจความสำคัญตอนหนึ่งว่า “นอกจากให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ที่นำจุดแข็งมาสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางด้านตลาดแล้ว นวัตกรรมก็มีส่วนสำคัญในการนำมาใช้เพื่อเพิ่มรายได้ทั้งในส่วนของ ผลิตภัณฑ์และบริการ”

#### 5.2.3 เครือข่าย

กรรมการรัฐวิสาหกิจได้ใช้เครือข่ายของตนเองเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับรัฐวิสาหกิจที่ตนเองกำกับดูแล ดังจะเห็นได้จากในช่วงของการถกแถลงกลุ่มใหญ่ กรรมการรัฐวิสาหกิจได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนว่า “องค์กรของผมมีความเสี่ยงทุกด้าน ผมจึงแก้ไขโดยการใช้เครือข่ายในการสรรหาผู้บริหาร

สูงสุดที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมมาบริหารจัดการองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤตได้”

ผลจากการทดลองกลุ่มใหญ่ กรรมการรัฐวิสาหกิจยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า “คณะกรรมการควรมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับนักการเมืองที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน” เหล่านี้ได้สะท้อนถึงคุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ควรสามารถในการใช้เครือข่ายเพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจของตนเองในอนาคตซึ่งจะป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

#### 5.2.4 ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์

กรรมการรัฐวิสาหกิจได้แสดงให้เห็นว่าการมีข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์ ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย ตลอดจนพัฒนาการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจในการกำกับและดูแลความเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากกรณีวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงต่าง ๆ ที่กรรมการรัฐวิสาหกิจได้ให้ข้อมูลประกอบ ดังนี้

“เรื่องสภาพเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน คงพูดยากหากย้อนกลับไปวันนั้นใครจะทราบได้ว่าเศรษฐกิจมันจะลงไปถึงขนาดนั้น แต่ว่าโดยการกำกับกิจการของคณะกรรมการจำเป็นต้องมีการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจและสภาพการแข่งขันให้ชัดเจน”

“วิกฤตเศรษฐกิจโลกก็มีผลกระทบต่อการบริหารงานซึ่งมีผลทำให้เกิดการแข่งขันสูงขึ้น และทำให้มีคู่แข่งที่สูงขึ้นด้วย”

ปัจจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับปัจจัยสนับสนุนต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ตลอดจนแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

#### 5.2.5 ความไวต่อความเสี่ยง

ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่านอกจากความรู้ทางการบริหารธุรกิจ ประสบการณ์ตรง เครือข่าย และข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์แล้ว กรรมการยังมีความไวต่อความเสี่ยงในการใช้วิจักษณ์พิจารณาถึงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น หากกรรมการมีได้ระแวดระวังความเสี่ยงที่ดีย่อมส่งผลต่อความสามารถในการทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

“คณะกรรมการควรวางกฎเกณฑ์อย่างชัดเจนที่จะป้องกันไม่ให้นักการเมืองได้มีโอกาสเข้ามาในรัฐวิสาหกิจหรือกิจการ เปรียบได้กับการปิดประตูบ้านปิดประตูหน้าต่างให้มิดชิดที่สุด” ถ้อยคำของกรรมการท่านหนึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของกรรมการอีกท่านหนึ่งซึ่งกล่าวว่า “ในตอนนั้นที่องค์กรตัดสินใจที่จะขยายกิจการ ผมเชื่อว่าเป็นเรื่องที่คาดยาก ถ้าเราเป็นคณะกรรมการในขณะนั้นคงเห็นด้วย เพราะองค์กรทุกแห่งในขณะนั้นพร้อมที่จะขยายตัว นั่นคือถ้าคณะกรรมการไม่ตัดสินใจขยายกิจการก็คงเป็นเรื่องแปลก”

### 6. สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของกรรมการรัฐวิสาหกิจและปัจจัยที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยง ผลการศึกษาพบว่ากรรมการรัฐวิสาหกิจได้แสดงบทบาทที่สอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด ได้แก่ การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร กำกับให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่การตัดสินใจ

ผลการศึกษาครั้งนี้ยังค้นพบว่ากรรมการรัฐวิสาหกิจจะสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้ดีเมื่อแสดงบทบาทเพิ่มเติมคือการเชื่อมโยงและทำความเข้าใจระหว่างผู้บริหารรัฐวิสาหกิจกับผู้ถือหุ้นหรือหน่วยงานต้นสังกัดด้วย เพื่อที่จะป้องกันความเสี่ยงจากการไม่เข้าใจระหว่างกันผู้บริหารกับระดับนโยบาย ทั้งนี้ยังรวมถึงบทบาทที่สำคัญในการระแวดระวังหรือความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้น และต้องพึงระวังไม่เข้าไปบริหารองค์กรเสียเองเนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ของกรรมการรัฐวิสาหกิจหากแต่เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

สำหรับปัจจัยสาเหตุที่สนับสนุนให้กรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้นั้นประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความรู้ทางการบริหารธุรกิจ ประสบการณ์ตรงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง เครือข่ายที่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์ และการระแวดระวังความเสี่ยง

### 7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ประการ ดังนี้

#### 7.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้สามารถยืนยันนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) ที่สะท้อนถึงบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติมาตรฐานและค่านิยมเชิงปฏิบัติการสำหรับกรวัดบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเพิ่มเติม รวมทั้งได้สร้างตัวแปรสาเหตุ (Antecedents) ที่อธิบายความสามารถในการแสดงบทบาทนั้น

#### 7.2 ประโยชน์ในการออกแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่บูรณาการเครื่องมือทางการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือด้วยการทดสอบสามเส้า (Triangulation Method) โดยอาศัยเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสังเกต (Observation) โดยได้สร้างเครื่องมือสำหรับการทดสอบคือกรณีศึกษา (Case Study) ทำให้ข้อมูลสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้สามารถตรวจหาบทบาทและปัจจัยที่สอดคล้องกันไม่ว่าจะใช้วิธีการใด ๆ โดยปราศจากอคติจากผู้ให้ข้อมูลได้ นักวิจัยเชิง

คุณภาพสามารถเทียบเคียงงานวิจัยอื่นสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพอื่น ๆ สำหรับการศึกษาค้างต่อไปได้

### 7.3. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

การศึกษาชิ้นนี้มีคุณค่าในเชิงนโยบายให้ผู้จัดหลักสูตรสามารถพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาปัจจัยที่สนับสนุนความสามารถในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของกรรมการ ตลอดจนได้นำเสนอให้กรรมการรัฐวิสาหกิจได้เข้าใจบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงของตมรวมทั้งได้เข้าใจผลกระทบของปัจจัยที่สนับสนุนการกำกับและดูแลความเสี่ยงและได้ทราบแนวปฏิบัติที่ดีต่อการป้องกันหรือแก้ไขผลกระทบนั้น

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากรรมการรัฐวิสาหกิจ

งานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการที่กรรมการรัฐวิสาหกิจจะสามารถแสดงบทบาทในการกำกับและดูแลความเสี่ยงได้นั้นมีปัจจัยสนับสนุน 5 ประการ ได้แก่ ความรู้ทางการบริหารธุรกิจ ประสบการณ์ตรง เครือข่าย ข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อสถานการณ์ และการระแวดระวังความเสี่ยง ดังนั้น เพื่อให้กรรมการสามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรรมการรัฐวิสาหกิจควรเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารธุรกิจเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พิจารณาความเสี่ยงในการตัดสินใจในธุรกรรม และสามารถกำหนดมาตรการในการกำกับและดูแลความเสี่ยงได้ นอกจากนี้การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจให้สามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้นั้นอาจพิจารณาจากระยะเวลาการทำงานและประสบการณ์ทำงานที่มาจากหลากหลายองค์กรซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่ากรรมการจะมีประสบการณ์ตรงและเครือข่ายที่จะเสริมสร้างให้สามารถกำกับและดูแลความเสี่ยงได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจหรือฝ่ายจัดการอาจรวบรวมและนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและทันสถานการณ์ให้แก่กรรมการรัฐวิสาหกิจได้ทราบในการประชุมทุกครั้ง สำหรับการเพิ่มความไวต่อความเสี่ยงนั้นอาจดำเนินการกำหนดหลักในการพิจารณาความเสี่ยงให้กรรมการได้ใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง หรือดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินความเสี่ยง

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้ได้เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการแสดงบทบาทของกรรมการรัฐวิสาหกิจในการกำกับและดูแลความเสี่ยงและปัจจัยสาเหตุที่สนับสนุนความสามารถในการแสดงบทบาทนั้น การวิจัยครั้งต่อไปอาจตรวจวัดหาอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ ที่มีต่อความสามารถในการแสดงบทบาทนั้น ๆ เพื่อทำความเข้าใจกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับความสามารถในการแสดงบทบาทซึ่งอยู่ในระดับบุคคล

นอกจากนี้การวิจัยครั้งต่อไปอาจสร้างตัวแบบเพื่อเชื่อมโยงต่อยอดความสัมพันธ์ระดับบุคคลนี้ไปสู่ระดับองค์กร เช่น ผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ครอบคลุมในบริบทของการกำกับและดูแลความเสี่ยงขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อนึ่ง การศึกษานี้เป็นการศึกษาในบริบทของรัฐวิสาหกิจที่มีบริบทเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทในการบริหารเอกชน การศึกษาค้างต่อไปอาจศึกษาในขอบเขตของการบริหารเอกชนซึ่งมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในลักษณะเฉพาะและเปรียบเทียบบทบาทและปัจจัยสนับสนุนที่อาจมีลักษณะเฉพาะของบริบทที่แตกต่างกันก็ได้

## 9. เอกสารอ้างอิง

- เทียนฉาย กีระนันทน์. 2553. **ปาฐกถาในการสัมมนาใหญ่ของชมรมบริหารความเสี่ยงรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย, โรงแรมสวิสโฮเทล เลอ คองคอร์ด, 6 สิงหาคม 2553.**
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2554. **เรียนบริหารผ่านกรณีศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พรินท์ จำกัด: กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2553. **แนวทางธรรมาภิบาลของ ก.ล.ต., ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1.** กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, กระทรวงการคลัง. 2552. **แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555).** กรุงเทพฯ.
- Baldrige Performance Excellence Program. 2015. **Baldrige Excellence Framework 2015-2016.** Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- Berg, B. L., Lune, H., & Lune, H. 2004. **Qualitative research methods for the social sciences** (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. 2004. **Enterprise Risk Management Framework,** September 2004.
- Denzin, N. K. 1978. **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods** (2<sup>nd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Fayol, H. 1949. **General and Industrial Management.** (trans. C Storrs). London: Pitman.
- Glaser, B.G. & Strauss A.L. 2012. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.** Aldrine Transaction Publishers.

Louise, A, James, A & Michiel R. 2007. **Learning with Cases**. Ivey, Canada.

OECD (Organization of Economic Co-operation and Development). 2004. **Principles of Corporate Governance**. OECD, Paris.

Price Waterhouse Coopers. 2547. **แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง ตุลาคม 2547**. Price Waterhouse Coopers: กรุงเทพฯ.

Rungwitoo, T. 2012. **The Simultaneous Effect of Individual Entrepreneurial Competencies on SMEs Competitive Advantage**. BAI 2012 Conference. April, 3-5, 2012. Japan.