



การศึกษาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกเพื่อบริหาร
โครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

โดย
นายสุพล โอภาสสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษาความเชื่อมโยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก
เพื่อบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ โครงการก่อสร้าง แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

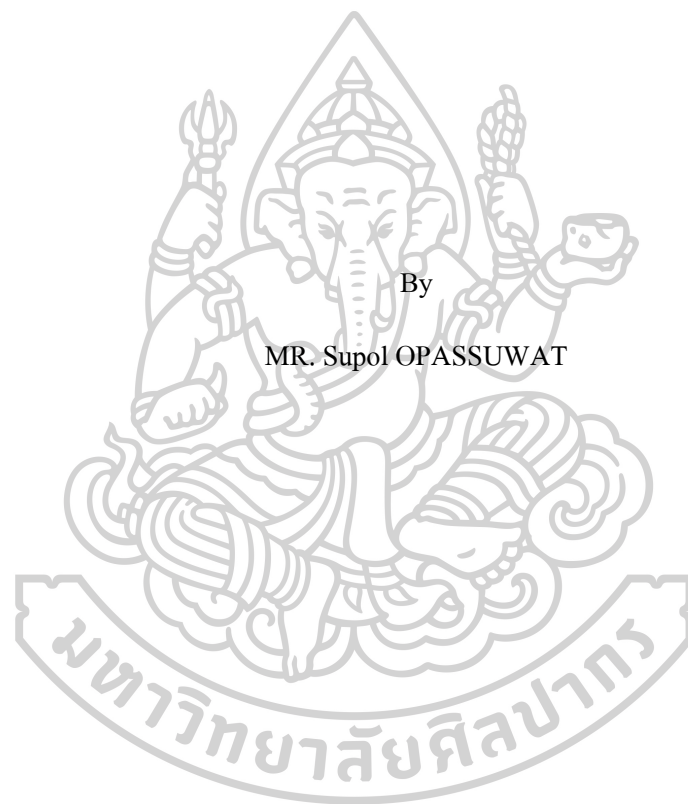
ภาควิชาเทคนิคสถาปัตยกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

A STUDY OF RISKS AFFECTING AN ORGANIZATION OUTSOURCING
PROJECT MANAGERS TO MANAGE CONSTRUCTION PROJECTS IN A REAL
ESTATE DEVELOPMENT COMPANY



By
MR. Supol OPASSUWAT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Science CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

Department of Architectural Technology
Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การศึกษาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้าง
ผู้จัดการ โครงการภายนอกเพื่อบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัท
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์

โดย นายสุพล โอภาสสุวรรณ

สาขาวิชา การจัดการ โครงการก่อสร้าง แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญา
มหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นนท์ คุณคำชู

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรดีศัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ครุณี มงคลสวัสดิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นนท์ คุณคำชู)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. กอญกัญท์ โตชัยวัฒน์)

61055304 : การจัดการโครงการก่อสร้าง แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ผู้จัดการโครงการ, ผู้ให้บริการภายนอก, ความเสี่ยง, อสังหาริมทรัพย์, การบริหารโครงการ

นาย สุพล โอภาสสุวรรณ: การศึกษาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกเพื่อบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นนท์ คุณคำชู

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความเสี่ยง สาเหตุ แนวทางการป้องกันและผลกระทบ จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager - OPM) เพื่อบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 ท่าน โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection) เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยแบ่งเป็น คำถามปลายเปิดและปลายปิด แล้วดำเนินการรวบรวม เรียบเรียง และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ผลการศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่ผู้ว่าจ้างให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อและสร้างความเสียหายรุนแรงต่อองค์กร คือ 1) ความเสี่ยงในการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่มีความสามารถไม่ดีพอในการทำงาน และ 2) ความเสี่ยงของข้อมูลสำคัญภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รั่วไหล ซึ่งปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง คือ 1) ปัจจัยภายในของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เองที่ a) ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้จัดการโครงการภายนอกที่เหมาะสม, b) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้จัดการโครงการภายนอก และ 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ที่เกิดจากการขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้จัดการโครงการภายนอก นอกจากนี้ยังพบว่า วิธีการป้องกันความเสี่ยง คือ 1) การจัดให้มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และผู้จัดการโครงการภายนอก และ 2) การจัดให้มีการประเมินความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกบริษัท

61055304 : Major CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

Keyword : Project Manager Outsourcing Risk Real Estate Project Management

MR. SUPOL OPASSUWAT : A STUDY OF RISKS AFFECTING AN ORGANIZATION OUTSOURCING PROJECT MANAGERS TO MANAGE CONSTRUCTION PROJECTS IN A REAL ESTATE DEVELOPMENT COMPANY THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NON KHUNCUMCHOO, Ph.D.

The objectives of this study were to examine the risk, risk factor, risk prevention, and risk impact affecting an organization which outsourced a project manager to manage the construction project in a real estate development company. The data were collected using snowball selection method (non-probability sampling). The total number of the samples was 8 peoples. The research instrument was a structured interview, open and closed-ended questions. Delphi-technique was deployed to validate the finding using a group of Four experts.

The study revealed that the risks highly affected an organization were 1) hired an unqualified OPM who do not have the ability to perform the job. 2) important information leakage. The main causes of risk were 1) the real estate development company itself that a) do not have an efficiency process of OPM selection. b) having conflicts of interest between in-house and OPM. 2) OPMS lack of the professional code of ethics. In addition, the study found that the risk can be prevented by 1) real estate development company need to have a systematic and efficient process of staff selection, (In-house and Outsource). 2) real estate development company need to identify the ability and desirable characteristics of in-house and OPM.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นนท์ คุณค้ำชู ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำ แนวทาง และคำปรึกษา ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาครั้งนี้ ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสิ้นอย่าง ถูกต้องและสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ครุณี มงคลสวัสดิ์ ที่สละเวลาช่วยเป็นประธาน ในการดำเนินการสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กมลคุณท์ โตชัยวัฒน์ ที่สละเวลาช่วยเป็น กรรมการภายนอกในการสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์กับงานวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญชัย โรจนกนันท์ ที่ช่วยให้คำแนะนำใน การติดต่อหาผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ สำหรับการตรวจสอบความถูกต้องและ ความครบถ้วนของข้อมูลในงานวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาการจัดการ โครงการก่อสร้าง มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และการสั่งสอนอันมีค่าแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้จัดการ โครงการทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ เก็บ ข้อมูลต่าง ๆ ของการศึกษาครั้งนี้ ส่งผลให้งานวิจัยดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ ครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนในด้านทุนทรัพย์และกำลังใจ ตลอดระยะเวลาการศึกษาที่ผ่านมา

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาให้ บิดา มารดา คณะครู อาจารย์ ที่คอยอบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำและการศึกษามาเป็นอย่างดีเสมอมา

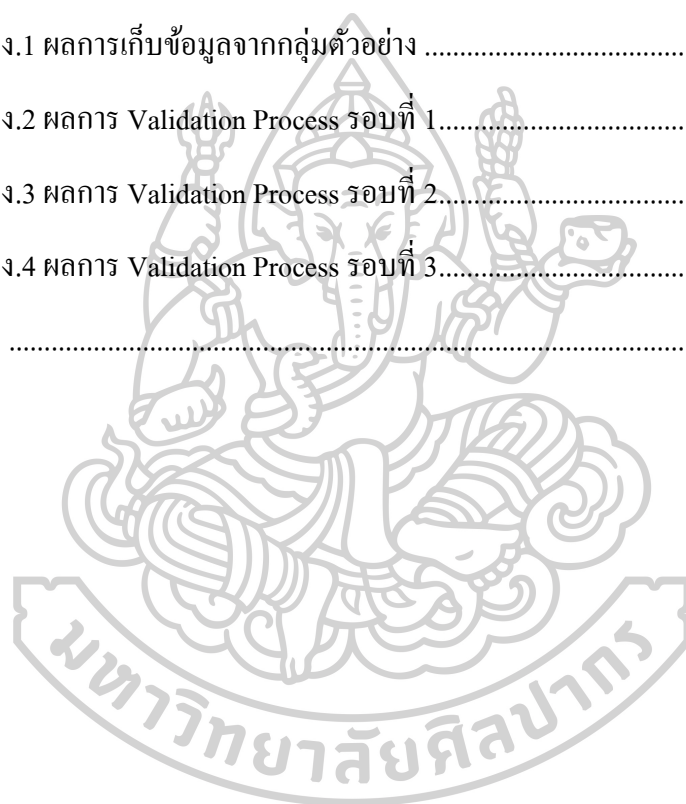
นาย สุพล โอภาสสุวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	17
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	17
1.2 วัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของการศึกษา	22
1.3 คำถามของการศึกษา.....	22
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	22
1.5 ขั้นตอนและวิธีการศึกษา.....	23
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	24
บทที่ 2 ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
2.1 ธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย	26
2.2 การจัดการโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	30
2.3 การจัดการโครงการก่อสร้าง	32
2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง	35
2.5 คุณสมบัติ บทบาท หน้าที่ของผู้จัดการโครงการในโครงการก่อสร้าง	39
2.6 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing)	43
2.7 การบริหารความเสี่ยง.....	55

2.8 ประเภทความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Outsourcing).....	62
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	69
3.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง.....	70
3.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง.....	71
3.3 คัดเลือกและหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	72
3.4 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยและทดสอบเครื่องมือวิจัย	73
3.5 เก็บข้อมูลและจัดระเบียบข้อมูล	78
3.6 สรุปผลการศึกษาเบื้องต้น	88
3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษา (Validation)	88
3.8 สรุปผลการศึกษา	95
บทที่ 4 ผลการศึกษา	100
4.1 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์	101
4.2 ผลสรุปจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง.....	129
4.3 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1.....	133
4.4 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2.....	143
4.5 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3.....	152
4.6 การตรวจสอบความเหมือนหรือต่างกันของข้อมูลระดับความเสี่ยงด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าความถี่	161
บทที่ 5 การวิเคราะห์ สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	163
5.1 ข้อมูลทั่วไป	163
5.2 ระดับความเสี่ยง	165
5.3 สาเหตุความเสี่ยงและผลกระทบ	174
5.4 แนวทางการป้องกันความเสี่ยง	180
5.5 สรุปผลการศึกษา	186

5.6 ข้อเสนอแนะ	188
รายการอ้างอิง	189
ภาคผนวก	193
ภาคผนวก ก ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	194
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเอกสารการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ	202
ภาคผนวก ค ผลการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง 8 คน	228
ภาคผนวก ง.1 ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง	241
ภาคผนวก ง.2 ผลการ Validation Process รอบที่ 1	256
ภาคผนวก ง.3 ผลการ Validation Process รอบที่ 2	276
ภาคผนวก ง.4 ผลการ Validation Process รอบที่ 3	298
ประวัติผู้เขียน	321



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ ในช่วงการก่อสร้าง	40
ตารางที่ 2 ความหมาย Outsourcing	51
ตารางที่ 3 ความหมาย Subcontracting	53
ตารางที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายจากการว่าจ้างคนภายนอก	62
ตารางที่ 5 ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ รายการความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก.....	74
ตารางที่ 6 ตัวอย่างอธิบายระดับของ โอกาสเกิดและความรุนแรงของผลกระทบตั้งแต่ น้อยมาก – สูง มาก	76
ตารางที่ 7 ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ สาเหตุความเสี่ยง.....	77
ตารางที่ 8 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	80
ตารางที่ 9 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	80
ตารางที่ 10 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	80
ตารางที่ 11 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	80
ตารางที่ 12 ตัวอย่างระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (I) ของ กลุ่มตัวอย่าง.....	81
ตารางที่ 13 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	82
ตารางที่ 14 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk).....	83
ตารางที่ 15 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk).....	83

ตารางที่ 16 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk).....83

ตารางที่ 17 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (รายการความเสี่ยง A.1) .85

ตารางที่ 18 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (รายการความเสี่ยง B.1).....85

ตารางที่ 19 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านการเงิน (รายการความเสี่ยง C.1)..85

ตารางที่ 20 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (รายการความเสี่ยง D.1)85

ตารางที่ 21 ตัวอย่างแนวทางการป้องกันความเสี่ยง86

ตารางที่ 22 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์86

ตารางที่ 23 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน87

ตารางที่ 24 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงด้านการเงิน87

ตารางที่ 25 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ87

ตารางที่ 26 ตัวอย่างแบบฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธี Delphi Technique90

ตารางที่ 27 สรุปรายการ โอกาส ผลกระทบ คะแนน และระดับความเสี่ยงแต่ละด้าน95

ตารางที่ 28 ความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอกและระดับความเสี่ยงเนื่องมาจากสาเหตุ97

ตารางที่ 29 กลุ่มวิธีการป้องกันความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก98

ตารางที่ 30 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง101

ตารางที่ 31 รูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่บริษัทเลือกใช้102

ตารางที่ 32 รายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)103

ตารางที่ 33 รายการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)103

ตารางที่ 34 รายการความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk).....104

ตารางที่ 35 รายการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)104

ตารางที่ 36 ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (Opportunity - O) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact - I) จากการเกิดของพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น	105
ตารางที่ 37 ความถี่ (Frequency - F) ของกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ระบุโอกาสเกิดความเสียหาย (Opportunity - O) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact - I) ตั้งแต่ลำดับ 1-5 ตามลำดับ.....	106
ตารางที่ 38 สรุประดับของโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)	108
ตารางที่ 39 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	109
ตารางที่ 40 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	110
ตารางที่ 41 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	110
ตารางที่ 42 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	110
ตารางที่ 43 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.1	111
ตารางที่ 44 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.2.....	113
ตารางที่ 45 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.3.....	114
ตารางที่ 46 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.4.....	115
ตารางที่ 47 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.5.....	116
ตารางที่ 48 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.1.....	117
ตารางที่ 49 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.2.....	118
ตารางที่ 50 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.3.....	119
ตารางที่ 51 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการเงิน C.1	120
ตารางที่ 52 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ D.1....	122
ตารางที่ 53 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.....	123
ตารางที่ 54 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B	124
ตารางที่ 55 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน C.....	125
ตารางที่ 56 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ D	125

ตารางที่ 57 รายการความเสี่ยงอื่น ๆ.....	126
ตารางที่ 58 ระดับความเสี่ยงอื่น ๆ	126
ตารางที่ 59 ความถี่สาเหตุความเสี่ยงอื่น ๆ E.1	127
ตารางที่ 60 ความถี่สาเหตุความเสี่ยงอื่น ๆ E.2	127
ตารางที่ 61 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงอื่น ๆ.....	128
ตารางที่ 62 ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง.....	129
ตารางที่ 63 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง A.1.....	133
ตารางที่ 64 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง A.3	134
ตารางที่ 65 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง B.1	135
ตารางที่ 66 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง B.2	136
ตารางที่ 67 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง B.3	137
ตารางที่ 68 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง C.1.....	138
ตารางที่ 69 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง D.1.....	140
ตารางที่ 70 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง E.1	141
ตารางที่ 71 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง E.2	142
ตารางที่ 72 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง A.1.....	143
ตารางที่ 73 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง A.3.....	144
ตารางที่ 74 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง B.1	145
ตารางที่ 75 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง B.2	146
ตารางที่ 76 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง B.3	147
ตารางที่ 77 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง C.1	148
ตารางที่ 78 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง D.1.....	149
ตารางที่ 79 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง E.1	150
ตารางที่ 80 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง E.2	151

ตารางที่ 81 ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) ความรุนแรงของผลกระทบ (I) และค่าระดับความเสี่ยง (R) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน	152
ตารางที่ 82 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 3	153
ตารางที่ 83 ผลผลการทดสอบความเหมือนหรือต่างกันของข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าความถี่	161
ตารางที่ 84 สรุปความรู้รูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอก	163
ตารางที่ 85 สรุปความเสี่ยง รายการ โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง	165
ตารางที่ 86 รายการ สาเหตุ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับสูงมาก	166
ตารางที่ 87 รายการ สาเหตุ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับสูง	168
ตารางที่ 88 รายการ สาเหตุ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับปานกลาง	170
ตารางที่ 89 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 1	174
ตารางที่ 90 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 2	176
ตารางที่ 91 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 3	177
ตารางที่ 92 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 4	179
ตารางที่ 93 การป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 1	180
ตารางที่ 94 การป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 2	182
ตารางที่ 95 การป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 3	185
ตารางที่ 104 ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	197
ตารางที่ 105 ตัวอย่างเอกสารการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญ	205
ตารางที่ 96 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	229
ตารางที่ 97 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	234
ตารางที่ 98 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน	237
ตารางที่ 99 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	239
ตารางที่ 100 ผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	242

ตารางที่ 101 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจครั้งที่ 2 – Validation Process รอบที่ 1	257
ตารางที่ 102 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจครั้งที่ 2 – Validation Process รอบที่ 2	277
ตารางที่ 103 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจครั้งที่ 2 – Validation Process รอบที่ 3	299



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 Gross Domestic Product (GDP) เศรษฐกิจไทยปี 2561	26
ภาพที่ 2 Gross Domestic Product (GDP) สาขาก่อสร้างปี 2557-2561	27
ภาพที่ 3 Gross Domestic Product (GDP) สัดส่วนการลงทุนในงานก่อสร้าง	28
ภาพที่ 4 แนวโน้มการลงทุนในงานก่อสร้าง	28
ภาพที่ 5 แผนการลงทุน Mega Project ปี 2017-2026 (พ.ศ.2560-2569).....	29
ภาพที่ 6 การลงทุน Mixuse Project ปี 2017-2025 (พ.ศ.2560-2568)	29
ภาพที่ 7 กระบวนการวางแผนงาน 16 ขั้นตอน/ ปัจจัยความสำเร็จของ โครงการ	38
ภาพที่ 8 วงจรการว่าจ้างคนภายนอก (Life-Cycle of Outsourcing).....	44
ภาพที่ 9 การบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน	55
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	69
ภาพที่ 11 หมวดหมู่ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Category of Risks of Outsource).....	70
ภาพที่ 12 จำนวนนิติบุคคลตามพื้นที่	72
ภาพที่ 13 แสดงการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection)	79
ภาพที่ 14 ตารางระดับความเสี่ยง	82
ภาพที่ 15 ตัวอย่างการทำดัชนีค่าหลักหรือกำหนดรหัสข้อมูลจากการบันทึกแบบพรรณนา.....	84
ภาพที่ 16 ความเสี่ยงตามช่วงเวลาการทำงาน	188

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก (พัชรา กลิ่นชวนชื่น, 2561) เนื่องจากมูลค่าตลาดของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คิดเป็นสัดส่วน 8% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product - GDP) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบเป็นจำนวนมาก (กองข้อมูลธุรกิจ, 2560) โดยหากพิจารณาจากการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในรอบปี 2560 จะเห็นได้ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งสูงเป็นอันดับที่ 2 จากจำนวนการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจทั้งหมด นอกจากนี้มูลค่าทุนจดทะเบียนนิติบุคคลของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั่วประเทศไทยนั้นมีมูลค่าสูงถึง 2,737,166 ล้านบาท ยิ่งไปกว่านั้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้มีเพียงคนไทยที่เล็งเห็นถึงความสำคัญและลงทุนในธุรกิจประเภทนี้ แต่ยังคงรวมไปถึงนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาลงทุนและประกอบธุรกิจประเภทนี้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะประกอบธุรกิจร่วมกับคนไทย หากพิจารณาจำนวนนิติบุคคลของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั้งหมดในประเทศนั้น จะมีชาวต่างชาติถือครองหุ้นเป็นจำนวนถึง 15,661 ราย จาก 53,159 ราย คิดเป็น 29.46% ซึ่ง 3 อันดับแรกของชาวต่างชาติผู้ถือครอง ได้แก่ สิงคโปร์ จีน และญี่ปุ่น ตามลำดับ (กองข้อมูลธุรกิจ, 2558) นอกจากนี้ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงาน การผลิต การบริโภค ตลอดจนพัฒนาที่ดิน ที่ว่างเปล่า ทำให้ขยายความเจริญออกไปสู่บริเวณโดยรอบ ก่อให้เกิดการลงทุนในประเทศ รัฐบาลได้มีการส่งเสริมและออกมาตรการเพื่อกระตุ้นธุรกิจประเภทนี้มาโดยตลอด เช่น การปล่อยสินเชื่อบ้านให้กับผู้มีรายได้น้อยจากธนาคารของรัฐ การปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมการโอน การปรับลดค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนจำนอง สำหรับผู้ที่อยู่อาศัยเก่าและใหม่ และการให้ผู้ที่กู้ซื้อบ้านที่มีราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาท สามารถนำราคาบ้าน 20% มาหักลดหย่อนภาษีเงินได้เป็นระยะเวลา 5 ปี (กองข้อมูลธุรกิจ, 2558) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังมีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันการเงิน ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง และที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ ธุรกิจก่อสร้าง

Shibani and Sukumar (2015) กล่าวว่า หัวใจสำคัญที่ส่งผลให้โครงการก่อสร้างสำเร็จ คือ การจัดการ โครงการ ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการก่อสร้างจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินการและการบริหารจัดการ โครงการก่อสร้าง Radujkovic and Sjekavica (2017) กล่าวว่า คำว่า “สำเร็จ” สามารถนิยามความหมายออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) Project Success คือ โครงการที่มีผล การประเมินความสำเร็จของโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 2) Project Management Success คือ การวัดผลความสำเร็จของโครงการ โดยใช้เกณฑ์ประเมินในรูปแบบของ Time/ Cost/ Quality/ Resources/ Activities ที่เกิดขึ้นในโครงการอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ Shibani and Sukumar (2015) กล่าวว่า ตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้ Project Management Success ประสบความสำเร็จ ได้นั้นเกิดจากผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ที่มีประสิทธิภาพ, ทักษะ และประสบการณ์ใน การจัดการบริหารโครงการ เนื่องจากธุรกิจการก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวและมีความ เสี่ยงในการบริหารจัดการสูง โดยที่รูปแบบของธุรกิจการก่อสร้างจะมีลักษณะเป็นชั่วคราว สถานที่ ของโครงการก่อสร้างจะถูกกำหนดในบริบทที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือหลีกเลี่ยงได้ และต้อง จัดการบริหารโครงการภายใต้ระยะเวลาที่ถูกกำหนดไว้

Parker and Skitmore (2005) ได้ยกตัวอย่างทฤษฎี Common-Sense Explanation โดยการ เปรียบเทียบผู้จัดการโครงการ กับ ผู้จัดการทีมกีฬา เช่น ฟุตบอล เบสบอล และบาสเก็ตบอล โดย ทฤษฎีกล่าวว่า ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม สามารถจะพัฒนาทีมไปในทิศทางที่ดี ขึ้นหรือสร้างความขัดแย้งและความตึงเครียดภายในทีม คือ ผู้จัดการทีม

ดังนั้นการคัดเลือกผู้จัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ที่มาพร้อมความสามารถ ความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรคำนึงถึง ยิ่งไปกว่านั้นใน ธุรกิจก่อสร้าง ความสามารถและคุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง โดยที่ความสามารถและคุณสมบัติที่สำคัญอันดับต้น ๆ ได้แก่ 1) ประสบการณ์การบริหารและจัดการโครงการก่อสร้าง 2) ความสามารถในการ ติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และ 3) ประเภทโครงการก่อสร้างที่เคยเข้าร่วม (Gudiene, Banaitis, Podvezko, and Banaitiene, 2014; Torfi & Rashidi, 2011; Zavadskas, Turskis, Tamosaitiene, and Marina, 2008)

นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการ ยังมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ที่ต้องดำเนินการทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ผลจากการดำเนินการของผู้จัดการโครงการ อาจไม่ได้ส่งผลต่อโครงการก่อสร้าง

เพียงอย่างเดียว แต่ยังส่งผลกระทบต่อองค์กรอีกด้วย (Meng and Boyd, 2017) โดยหากจะกล่าวถึงตัวแปรที่สำคัญของความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างการจัดการโครงการก่อสร้างกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น จำเป็นต้องทราบถึงรายละเอียดของประเภทกิจกรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ก่อน

Hartmann et al. (2010) กล่าวว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่ต้องมีการบริหารและการจัดการที่ดี เช่น การบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การวางแผนการครอบครองที่ดิน การเช่าที่ดิน การพัฒนาที่ดิน การบริหารจัดการอาคาร การบริหารโครงการ การจัดการโครงการก่อสร้าง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้แบ่งออกเป็นกิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Business) และกิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร (Non-Core Business) โดยที่บทบาทและหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กรจะถูกดำเนินการและจัดการโดยใช้ทรัพยากรภายในองค์กร (In-House) และหน้าที่ที่ไม่ใช่กิจกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กร จะถูกดำเนินการและจัดการโดยใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กร (Outsourcing) บทบาทและหน้าที่ของการจัดการโครงการก่อสร้างของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ถูกจัดอยู่ในประเภทกิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กรและจะถูกดำเนินการและจัดการโดยการจ้างคนภายนอกมากกว่า (Idoro, 2011) ซึ่งการจ้างคนภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญการเฉพาะทางเข้ามาจัดการบริหารโครงการก่อสร้างในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สามารถช่วยให้องค์กรมุ่งพัฒนาศักยภาพความสามารถหลักขององค์กรได้ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและค่าดำเนินการ ผลักดันองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้มากขึ้น Ranasinghe, Perera, and Dilakshan (2019) กล่าวว่า การได้มาซึ่งความรู้เฉพาะทางและการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร มีความยืดหยุ่นในการเข้าถึงเทคโนโลยีล่าสุด ลดแรงกดดันจากภายนอก มีการจัดการบริหารที่ดีขึ้นและอีกทั้งยังเป็นทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการถ่ายโอนภาระและปริมาณงานขององค์กรไปยังบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ มากกว่า นอกจากนี้ Ranasinghe et al. (2019) กล่าวว่า ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมไอทีและการผลิตอื่น ๆ การจ้างคนภายนอกมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แตกต่างจาก 20 ปีก่อนที่การจ้างคนภายนอกยังไม่เป็นที่นิยมนัก ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจก่อสร้างที่แม้ว่าธุรกิจก่อสร้างจะส่งผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) เป็นวงกว้างแต่การจ้างคนภายนอก ในปัจจุบันยังไม่เป็นที่แพร่หลายหรือได้รับความนิยมนัก

Tayauova (2012) กล่าวว่า ในทางกลับกัน การจ้างคนภายนอก ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ หรือสร้างความเสียหาย ทำให้โอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรลดลง จากการศึกษาหลายชิ้น ระบุว่า การจ้างคนภายนอกเป็นการสูญเสียการควบคุมและความยืดหยุ่นใน สัญญา การไม่สามารถตระหนักได้ถึงต้นทุนที่ซ่อนในสัญญา การสูญเสียทักษะและการพัฒนาองค์ ความรู้ที่สำคัญ การสูญเสียขวัญกำลังใจของพนักงาน ความกลัวการสูญเสียงาน การสูญเสียชื่อเสียง และความปลอดภัยหากผู้ให้บริการไม่มีความสามารถ (Giertl, Potkany, and Gejdos, 2015; Harland, Knight, Lamming, and Walker, 2005; Idoro, 2011; Quélin and Duhamel, 2003; Ranasinghe et al., 2019; Tayauova, 2012; Vaxevanou and Konstantopoulos, 2015) ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ ว่า การจ้างคนภายนอก เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจใช้บริการการจ้างคนภายนอก เนื่องจากว่า หากการจ้างคน ภายนอกไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อาจก่อให้เกิดผลกระทบด้านลบหรือ สร้างความเสียหายซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นความเสี่ยงที่สำคัญและ ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อองค์กร

ส่วนบริหารความเสี่ยง สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (2557) ได้ระบุว่า ในบริบทการจัดการทั่ว ๆ ไป ความเสี่ยงสามารถจำแนกออกได้เป็นทั้งหมด 5 ประเภท

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

ในบริบทของการว่าจ้างคนภายนอก จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จะสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และ ความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง (Idoro, 2011; Kashiwagi, Sullivan, Greenwood, Kovell, and Egbu, 2005; Ranasinghe et al., 2019) ซึ่ง Idoro (2011) กล่าวถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของโครงการก่อสร้างไว้ว่า การเลือกใช้นักคนภายในองค์กร หรือ บุคคลภายนอกองค์กร มีผลต่อการส่งมอบโครงการ ซึ่งให้ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในแง่ของ เงิน และ เวลา Ranasinghe et al. (2019) กล่าวว่า Quantity Surveyor (QS) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในโครงการก่อสร้าง โดยที่การระบุประเภทการให้บริการของ Quantity Surveyor (QS) ที่สามารถจ้างคนภายนอกได้

เป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากขอบเขตงานของ QS ล้วนส่งผลถึงความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง เช่น การคำนวณและเตรียมข้อมูลปริมาณงาน (Bill of Quantity - BOQ) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ เรื่องการเงินเบื้องต้น การวางแผนและการวิเคราะห์ด้านการเงิน การกำหนดราคาเอกสารประกวดราคา การประเมินความเสี่ยงของโครงการ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการประกันภัยและหน้าที่ของ อนุญาโตตุลาการ การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย Kashiwagi et al. (2005) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจของลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดปัญหาประสิทธิภาพของงาน ในโครงการก่อสร้าง ซึ่งลูกค้ามักจะเลือกผู้รับเหมาแบบเฉพาะเจาะจงมากกว่าการเลือกประเภทการ ส่งมอบโครงการ (Project Delivery System) โดยที่แนวทางแก้ไขปัญหาคือ การจ้างบุคคลภายนอก ควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้าง ซึ่งจากประเด็นทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จะพบว่ามีความ แตกต่างจากความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบท ของโครงการก่อสร้างที่งานวิจัยยังไม่เป็นที่แพร่หลายและยังขาดแคลนข้อมูลเฉพาะทางทางด้านนี้

ผู้วิจัยต้องการศึกษาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก (Outsourced Project Manager - OPM) มาบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และคาดหวังว่าผลการศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการป้องกันความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกขององค์กรต่อไปได้



1.2 วัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของการศึกษา

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความเสี่ยงในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก
- 1.2.2 เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับ องค์กร อันเนื่องมาจากการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกมาบริหาร โครงการ ก่อสร้าง

ความมุ่งหมายงานวิจัยนี้มี เพื่อแสดงให้เห็นถึงบริหารความเสี่ยงก่อนการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกและช่วยให้องค์กรเห็นถึงข้อดี-ข้อเสียและผลกระทบของความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3 คำถามของการศึกษา

ความเสี่ยงประเภทใด จาก 5 ประเภท (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ และความเสี่ยงด้านอื่น ๆ) ใน การว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก มีระดับความเสี่ยงสูงสุดและส่งผลกระทบที่สร้างความเสียหายรุนแรงต่อองค์กร โดยที่ผู้ว่าจ้างให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก (OPM) ในบริบทของการก่อสร้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งจะไม่ได้แยก ประเภทโครงการ ระยะเวลาการก่อสร้าง มูลค่างานก่อสร้าง ประเภทสัญญาการจ้างงาน รูปแบบของระบบการส่งมอบ โครงการ (Project Delivery System) โดยที่จะเก็บข้อมูลจากผู้จัดการ โครงการและกลุ่มผู้วางแผน ควบคุมและบริหารในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เป็นบริษัทที่แสดงให้เห็น ว่า มีผลการดำเนินงานที่ดี มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส ชัดเจน และการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพและรัดกุม

1.5 ขั้นตอนและวิธีการศึกษา

- 1.5.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (ทฤษฎีเอกสาร บทความ งานวิจัย) เช่น บริบทอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย ขั้นตอนการบริหารจัดการ โครงการ ความเสี่ยงการจ้างคนภายนอก หน้าที่และคุณสมบัติของผู้จัดการ โครงการในการจัดการ โครงการก่อสร้าง และสถิติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้าง และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- 1.5.2 กำหนดกรอบและขอบเขตของงานวิจัยที่สนใจศึกษา รวมถึงการนิยามความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง
- 1.5.3 กำหนดวิธีการศึกษาและการเก็บข้อมูล โดยที่การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามจะแบ่งออกเป็นคำถามปลายเปิด และคำถามปลายปิด คำถามปลายเปิดจะให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบและอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก ส่วนคำถามปลายปิด จะให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบตามตัวเลือกที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
- 1.5.4 กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการเก็บข้อมูล คือ ผู้จัดการโครงการและกลุ่มผู้วางแผน ควบคุมและบริหารในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งนี้ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์การวางแผนงานบริหารและจัดการโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนงานเกี่ยวกับองค์กร
- 1.5.5 สร้างคำถามสัมภาษณ์และทำ Pilot Study กับอาสาสมัครจำนวน 3 ท่าน ก่อนการลงสนามเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องของคำถามสัมภาษณ์
- 1.5.6 กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธี Snowball Sampling เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตรงตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยจะได้ผ่านทางคำแนะนำจาก นาย ก ไป นาย ข ทำไปเรื่อย ๆ จนสามารถเก็บข้อมูลได้ครบตามจำนวนที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้
- 1.5.7 รวบรวมผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างและรายงานผลข้อมูล
- 1.5.8 กำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญและติดต่อบุคคลที่รู้จัก เพื่อเข้าหาผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่ได้กำหนดไว้
- 1.5.9 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ โดยใช้วิธี Delphi Technique ทั้งหมด 3 รอบ

- 1.5.10 นำเสนอข้อเสนอแนะ สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แก่ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
- 1.5.11 ปรับแก้ไขสรุปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
- 1.5.12 สรุปผลการวิจัย
- 1.5.13 นำเสนอผลงานการวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.6.1 ทราบถึงความเสี่ยง สาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการ ภายนอก (OPM)
- 1.6.2 เป็นแนวทางสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ป้องกันและวางแผนรับมือการบริหาร ความเสี่ยงของการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก (OPM) ที่คาดว่าจะเกิดความ เสี่ยงและสร้างความเสียหายแก่องค์กร โดยที่ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อ องค์กรน้อยลง หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับและ สามารถจัดการได้ หรืออาจไม่เกิดขึ้นเลย
- 1.6.3 เป็นข้อมูลสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจการว่าจ้าง ผู้จัดการ โครงการภายนอก (OPM)



บทที่ 2

ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในประเทศไทย
2. การจัดการ โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
3. การจัดการ โครงการก่อสร้าง
 - 3.1 ลักษณะโดยทั่วไปของโครงการก่อสร้าง
 - 3.2 ขอบเขตของการบริหารการก่อสร้าง
 - 3.3 แผนงานการบริหารโครงการก่อสร้าง
4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง
5. คุณสมบัติ บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการ ในโครงการก่อสร้าง
 - 5.1 คุณสมบัติสำคัญของผู้จัดการ โครงการ
 - 5.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการ ในแต่ละช่วงการก่อสร้าง
 - 5.3 บทบาทหน้าที่ภายในองค์กรของผู้จัดการ โครงการ
 - 5.4 บทบาทหน้าที่ภายนอกองค์กรของผู้จัดการ โครงการ
6. การว่าจ้างคนภายนอก (Outsourcing)
 - 6.1 6 ช่วงระยะ ภายในวงจรของการว่าจ้างคนภายนอก (Life-cycle of Outsourcing)
 - 6.2 งานวิจัยอื่น ๆ - ปัญหาในงานการว่าจ้างคนภายนอก
 - 6.3 นิยามศัพท์เฉพาะ (Outsourcing และ Subcontracting)
7. การบริหารความเสี่ยง
 - 7.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
 - 7.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 - 7.3 นิยามศัพท์เฉพาะ (ความเสี่ยง)

8. ประเภทความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก
 - 8.1 รายการความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก
 - 8.2 การจำแนกประเภทความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก

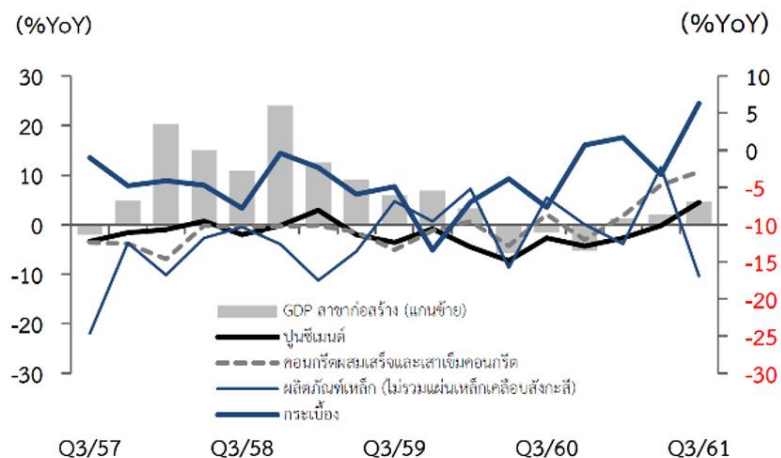
2.1 ธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) ระบุว่า เศรษฐกิจไทย มีแนวโน้มว่าค่า GDP (Gross Domestic Product) จะขยายตัวเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2561 ในด้านการผลิตสาขาก่อสร้างและสาขาอสังหาริมทรัพย์มีค่า GDP ขยายตัวเร็วขึ้น โดยที่ในไตรมาสที่สองของปี 2561 สาขาก่อสร้างขยายตัวเร็วขึ้น 2.0% และสาขาอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวเร็วขึ้น 3.5% ส่วนในไตรมาสที่สามของปี 2561 สาขาก่อสร้างขยายตัวเร็วขึ้น 4.7% และสาขาอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวเร็วขึ้น 4.8% (ภาพที่ 1) แต่หากมองย้อนกลับ ไปตั้งแต่ปี 2557-2560 ในด้านการผลิตสาขาก่อสร้าง GDP สาขาก่อสร้างมีค่าที่ผันผวนขึ้นลง (ภาพที่ 2) ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้าง

องค์ประกอบของเศรษฐกิจที่ขยายตัวเร็วขึ้น			องค์ประกอบของเศรษฐกิจที่ขยายตัวในอัตราที่ชะลอลง		
%YOY	Q2/61	Q3/61	%YOY	Q2/61	Q3/61
 การบริโภคภาคเอกชน	4.5	5.0	 มูลค่าการส่งออกสินค้า* (สถิติตุลการชำระเงิน อปท.)	12.3	2.6
 การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคของรัฐบาล	2.0	2.1	 รายรับจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ* (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา)	13.7	0.5
 การลงทุนภาคเอกชน	3.2	3.9	 การลงทุนภาครัฐ	4.9	4.2
 สาขาก่อสร้าง	2.0	4.7	 สาขาเกษตรกรรม	10.2	4.3
 สาขาอสังหาริมทรัพย์	3.5	4.8	 สาขาอุตสาหกรรม	3.2	1.6
			 สาขาขนส่งและการคมนาคม	6.8	6.2

ภาพที่ 1 Gross Domestic Product (GDP) เศรษฐกิจไทยปี 2561

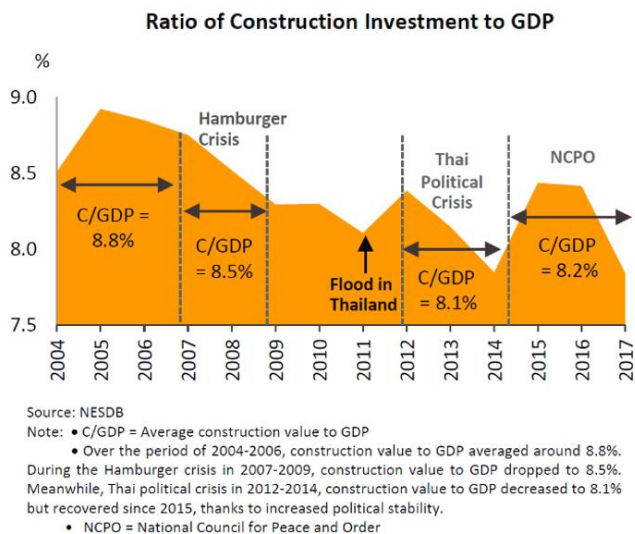
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561).



ภาพที่ 2 Gross Domestic Product (GDP) สาขาก่อสร้างปี 2557-2561

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561).

นิรติศัย ทุมวงษา (2561) ระบุว่า ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีมูลค่าการลงทุนในงานก่อสร้าง มีสัดส่วนเฉลี่ยมากถึง 8.4% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ซึ่งมีผลต่อการจ้างงานและมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แต่เนื่องด้วยหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจประเทศไทย ซึ่งธุรกิจก่อสร้างก็ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัจจัยเหล่านั้นเช่นกัน ได้แก่ วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ ในปี 2007-2009 (พ.ศ.2550-2552) วิกฤตการณ์มหาอุทกภัย ในปี 2011 (พ.ศ.2554) และวิกฤตการณ์การเมืองไทย ในปี 2012-2014 (พ.ศ.2555-2557) ซึ่งวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาส่งผลให้ GDP เกิดการผันผวนอย่างเห็นได้ชัดเจน (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 Gross Domestic Product (GDP) ตัดส่วนการลงทุนในงานก่อสร้าง
 ที่มา : นวัตกรรม ทูมวงษา (2561).



ภาพที่ 4 แนวโน้มการลงทุนในงานก่อสร้าง
 ที่มา : นวัตกรรม ทูมวงษา (2561).

โดยที่ นวัตกรรม ทูมวงษา (2561) ได้วิเคราะห์ว่าในปี 2018-2020 (พ.ศ.2561-2563) คาดว่ามูลค่างานก่อสร้างจะขยายตัวเฉลี่ย 7-9% ต่อปี (ภาพที่ 4) เนื่องจากการมีขยายตัวการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐที่มีประมาณ 61 โครงการ เช่น โครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู (มีนบุรี-แคราย) และสายสีเหลือง (ลาดพร้าว-สำโรง) นอกจากนี้ยังมีงานก่อสร้างอาคารประเภทที่อยู่อาศัย

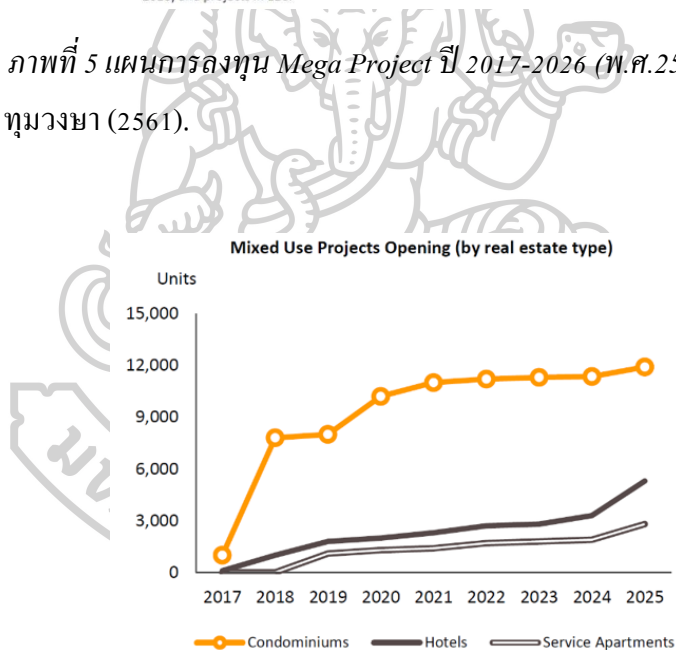
และพาณิชย์กรรมของภาคเอกชน ซึ่งเร่งหนุนส่วนหนึ่งมาจากการขยายตัวการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าที่ขึ้นใหม่



Source: Ministry of Transport (MOT), Office of Transport and Traffic Policy and Planning (OTP), compiled by Krungsri Research
 Note: Mega Projects include ongoing projects, urgent infrastructure projects (action plan 2018) and projects in EEC.

ภาพที่ 5 แผนการลงทุน Mega Project ปี 2017-2026 (พ.ศ.2560-2569)

ที่มา : นิรติศัย ทูมวงษา (2561).



Source: Colliers International, compiled by Krungsri Research (as of Feb 18)

ภาพที่ 6 การลงทุน Mixuse Project ปี 2017-2025 (พ.ศ.2560-2568)

ที่มา : นิรติศัย ทูมวงษา (2561).

จากข้อมูลสถิติที่ผ่านมาของ นิรติศัย ทุมวงษา (2561) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจก่อสร้างมีแนวโน้มที่กำลังจะฟื้นตัวขึ้นในอนาคตจากการลงทุนของภาครัฐและเอกชน (ภาพที่ 5) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในโครงการประเภทคอนโดมิเนียม โรงแรม และกลุ่มพาณิชยกรรม ของภาคอสังหาริมทรัพย์ ที่มีแนวโน้มไปสู่รูปแบบของโครงการ Mixed Use มากขึ้น ที่เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การก่อสร้างของภาคเอกชนขยายตัวดีขึ้น (ภาพที่ 6) โดยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้างควรมีการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการ โครงการก่อสร้าง แต่เนื่องจากการผันผวนของเศรษฐกิจไทยที่ผ่านมา การจ้างงานเต็มเวลา (Full-Time) ในตำแหน่งผู้จัดการ โครงการ อาจมีความเสี่ยงเกี่ยวกับความคล่องตัวทางการเงินขององค์กร เนื่องจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมีค่าจ้างที่ค่อนข้างสูง

2.2 การจัดการโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการที่เศรษฐกิจไทยในช่วงปี 2558-2562 ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์มีอัตราการขยายตัวและการลงทุนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ทำให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบเป็นจำนวนมากโดยกลุ่มนักลงทุนที่เล็งเห็นความสำคัญของธุรกิจนี้มีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาลงทุนและประกอบธุรกิจประเภทนี้โดยส่วนใหญ่จะดำเนินการประกอบธุรกิจร่วมกับคนไทย (Hartmann et al., 2010) โดยปกติแล้วหน้าที่การทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่ต้องมีการบริหารและการจัดการที่ดี เช่น การบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การวางแผนการครอบครองที่ดิน การเช่าที่ดิน การพัฒนาที่ดิน การบริหารจัดการอาคาร การบริหารโครงการ การจัดการโครงการก่อสร้าง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้แบ่งออกเป็นกิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Business) และกิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร (Non-Core Business) บทบาทและหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กรจะถูกดำเนินการและจัดการโดยใช้ทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (In-House) และบางบทบาทและหน้าที่ที่ไม่ใช่กิจกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กรจะถูกดำเนินการและจัดการ โดยใช้ทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งในบทบาทและหน้าที่ของการจัดการโครงการก่อสร้างถูกจัดอยู่ในประเภทกิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และจะถูกดำเนินการและจัดการโดยการจัด

จ้างคนภายนอกมากกว่า อรุณ ศิริงานุสรณ์ (2555) กล่าวว่า บางครั้งในการบริหารของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ การจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภายนอกเข้ามากำกับดูแลโครงการในการดำเนินการเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นวิชาชีพเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ โดยสามารถแบ่งประเภทการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภายนอก ได้ดังนี้

1. ที่ปรึกษาด้านการลงทุน (Investment Consultant)
2. ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการที่ดิน (Acquisition Consultant)
3. สถาปนิก (Architect)
4. มัณฑนากร (Interior)
5. ภูมิสถาปนิก (Landscape)
6. ผู้บริหารจัดการโครงการ (Project Management Consultant)
7. ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager)
8. ผู้ตรวจสอบและควบคุมปริมาณ (Quantity Surveyor)
9. ผู้รับเหมา (Contractor)
10. ตัวแทนขายโครงการ (Sale Agent)
11. ผู้สำรวจและวิเคราะห์ตลาดโครงการ (Project Market Surveyor & Analysis)
12. ผู้บริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Manager)
13. ผู้บริหารงานนิติบุคคล (Juristic Manager)
14. ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารและกายภาพ (Facility & Building Manager)
15. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์และองค์ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ด้านการจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม ด้านการตรวจสอบอาคาร ด้านการจัดการพลังงาน ด้านการบริหารจัดการโรงแรม ด้านการบริหารจัดการพื้นที่เช่า ด้านการบริหารจัดการอาคาร ด้านการซ่อมบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการอบรมและสัมมนา เป็นต้น

ฉะนั้นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ควรคำนึงถึงในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ คือการศึกษา ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภายนอก

2.3 การจัดการโครงการก่อสร้าง

ประเสริฐ คำรังษัย (2552) กล่าวว่า การก่อสร้างเป็น โครงการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความสลับซับซ้อน มีลักษณะการดำเนินการและรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ โครงการ อีกทั้งยังมีหลายหน่วยงานที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้ออกแบบ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง กรรมการตรวจการจ้าง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรมทางหลวง เป็นต้น โดยหน่วยงานเหล่านั้นจะมีความเกี่ยวพันกับงานก่อสร้างในตำแหน่งและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ซึ่งต้องการการติดต่อประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงการก่อสร้างแล้วเสร็จคล่องตามกำหนดการหรือตามวันที่ระบุไว้ในสัญญาจ้างงาน

2.3.1 ลักษณะโดยทั่วไปของงานก่อสร้าง

- ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในพื้นที่โล่งแจ้งและกว้าง การดำเนินงานขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศ
- ต้องมีการประเมินและปรับแก้แผนงานให้เหมาะสมตลอดเวลา
- เป็นงานที่ใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางที่แตกต่างกันไปจำนวนมาก (Construction Team) ซึ่งเป็นปกติที่เกิดขึ้นได้สำหรับการโยกย้ายบุคลากรจากกิจกรรมหนึ่งไปสู่อีกกิจกรรมหนึ่งในโครงการเดียวกันหรือแม้แต่การโยกย้ายระหว่างโครงการ
- สถานที่ตั้งโครงการอาจอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารและจัดการทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร เครื่องจักร เครื่องมือ และงบประมาณ เป็นต้น
- เป็นงานที่ต้องอาศัย ผู้มีประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในมาตรฐานการออกแบบและการก่อสร้าง เพื่อจัดการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ทันท่วงที
- เป็นงานที่ประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินงานร่วมกันในลักษณะงานที่แตกต่างกันไป
- ต้องมีการติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ระหว่างคนสองกลุ่ม คือ กลุ่มผู้ออกแบบและกลุ่มผู้ดำเนินการก่อสร้าง
- เป็นงานที่ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงกว่างานประเภทอื่น ๆ

2.3.2 ขอบเขตของการบริหารการก่อสร้าง (Scope of Services)

(สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย) ได้กำหนดขอบเขตงานของผู้บริหารงานก่อสร้างโดยแบ่งออกได้ 3 ระยะ (Phase) มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงการออกแบบแล้วเสร็จ

- จัดทำแผนแม่บทโครงการ (Master Schedule)
- เสนอให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)
- จัดทำแผนการบริหารโครงการ (Project Management Plan)
- จัดทำเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง ขอบเขตและเงื่อนไขของสัญญาจ้างผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment - EIA)
- จัดทำเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง ขอบเขตและเงื่อนไขของสัญญาจ้างผู้ออกแบบ
- จัดให้มีการทบทวนแบบก่อสร้างและให้ข้อเสนอแนะในความเป็นไปได้ในการก่อสร้าง (Constructability) ความชัดเจนของแบบ (Clarity) ความสอดคล้องกันของแบบ (Consistency) ก่อนที่จะมีการว่าจ้างผู้รับจ้างก่อสร้าง

ระยะที่ 2 ตั้งแต่หลังจากการออกแบบแล้วเสร็จไปจนถึงเริ่มต้นก่อสร้าง

- จัดเตรียมแผนการบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management Plan)
- จัดทำเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง ขอบเขตและเงื่อนไขของสัญญาจ้างผู้รับจ้างก่อสร้างและผู้ขายที่เกี่ยวข้อง
- ประเมินราคาค่าจ้างก่อสร้าง ค่าวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างที่เจ้าของโครงการจัดหาเองรวมทั้งระยะเวลาในการก่อสร้าง
- วิเคราะห์ข้อเสนอของผู้เสนอราคา และเปรียบเทียบราคา ตลอดจนเสนอแนะเจ้าของโครงการในการคัดเลือกผู้เสนอราคา
- ร่วมจัดทำสัญญาก่อสร้าง สัญญาซื้อขายวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้าง รวมทั้งเอกสารประกอบ เพื่อให้เจ้าของโครงการลงนามกับผู้รับจ้างก่อสร้าง หรือผู้ขายสินค้าที่เกี่ยวข้อง

- จัดให้มีการทำประกันภัยการก่อสร้าง
- ติดตามการขออนุญาตก่อสร้างและการขออนุญาตต่าง ๆ จากส่วนราชการ

ระยะที่ 3 ตั้งแต่เริ่มต้นการก่อสร้างไปจนถึงการก่อสร้างแล้วเสร็จ

- จัดเตรียมแผนการก่อสร้างโดยละเอียด (Construction Plan)
- ควบคุมกำกับและบริหารสัญญาจ้างก่อสร้าง และสัญญาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ให้ผู้รับจ้างก่อสร้างและผู้จำหน่ายสินค้า ปฏิบัติตามสัญญาอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ
- จัดการประชุมโครงการ เพื่อกำหนดบทบาท ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามความก้าวหน้าของงาน ประชุมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการก่อสร้าง รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรการ เพื่อลดผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- ควบคุมแผนงานการก่อสร้าง และปรับปรุงให้สอดคล้องกับการก่อสร้างจริงตลอดทั้งโครงการ
- พิจารณาตรวจสอบการเบิกงวดเงิน งานเปลี่ยนแปลง เพิ่ม-ลด พิจารณาการขยายระยะเวลาสัญญาจ้าง พิจารณาตรวจแบบก่อสร้างจริง เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คู่มือการใช้งาน รวมถึงการจัดฝึกอบรมการใช้งานอุปกรณ์ เพื่อส่งมอบงานแก่ผู้ว่าจ้าง

2.3.3 แผนงานการบริหารโครงการ (Project Management Plan)

เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้โครงการก่อสร้างประสบความสำเร็จด้วยความเรียบร้อย สมบูรณ์ และถูกต้องตามความมุ่งหมาย ซึ่งแผนงานการบริหารโครงการ ควรได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าจ้างก่อนนำไปใช้ปฏิบัติจริง โดยแผนงานการบริหารโครงการ ประกอบด้วย

- แผนงานการบริหารเวลา (Time Management Plan)
- แผนงานการบริหารคุณภาพ (Quality Management Plan)
- แผนงานการบริหารค่าใช้จ่าย (Cost Management Plan)
- แผนงานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)
- แผนงานการกำกับและตรวจสอบงานก่อสร้าง (Construction Supervision Plan)
- แผนงานการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management Plan)

- แผนงานในการส่งมอบสถานที่ก่อสร้าง (Site Handover) และการแล้วเสร็จของงาน (Completion of Works)
- แผนงานการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Plan) และแผนงานการบริหารตามข้อกำหนดของ LEED (Leadership in Energy and Environment Design) (ถ้ามี)
- แผนงานการบริหารสัญญา (Contract Management Plan)
- แผนงานการบริหารความปลอดภัย (Safety Management Plan)
- แผนงานการบริหารในกรณีฉุกเฉิน (Emergency Management Plan)
- แผนงานการบริหารเอกสาร (Document Management Plan)
- แผนงานการสื่อสาร (Communication Plan)
- แผนงานการบริหารข้อเรียกร้อง (Claim Management Plan)
- แผนการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับโครงการเฉพาะที่บริหาร (Other Specific Project Management Plan)

2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง

Gudiene et al. (2014) กล่าวว่า ความสำเร็จคือจุดมุ่งหมายสูงสุดของทุก ๆ กิจกรรม ซึ่งรวมถึงโครงการก่อสร้างด้วย โดยทั่วไปเป็นที่ยอมรับกันว่ามาตรฐานค่าจำกัดความของคำว่า สำเร็จ จะถูกให้ความหมายแตกต่างกันไป เนื่องจาก ปัจจัย สถานการณ์ และบริบทต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละโครงการ เป็นเหตุให้บุคคลจำกัดความของคำนั้นแตกต่างกันออกไป การไปสู่ความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต้องคำนึงถึง ซึ่งในงานวิจัยของ Gudiene et al. (2014) ใช้เทคนิค Analytic Hierarchy Process (AHP) ในการวิเคราะห์และหาคำตอบ 10 อันดับปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อโครงการก่อสร้าง เรียงจากมากไปน้อย ตามลำดับได้แก่

- เป้าหมายโครงการที่ชัดเจน
- การวางแผนโครงการ
- ความสามารถผู้จัดการโครงการ
- ประสบการณ์ที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงการ/ทีม
- ความสามารถการจัดการโครงการ/ ทีม

- เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและแน่นอนของลูกค้า
- มูลค่าของโครงการ
- ความซับซ้อนและเอกลักษณ์ของโครงการ
- ประสบการณ์ของผู้จัดการโครงการ
- ความสามารถตัดสินใจของลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม

นอกจากนี้ Torfi and Rashidi (2011) กล่าวว่า การเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ ตำแหน่งผู้จัดการโครงการ เพื่อจัดการบริหาร เวลา เงิน และคุณภาพของโครงการก่อสร้างเป็นสิ่ง ที่สำคัญมาก โดยทั่วไปการคัดเลือกผู้จัดการโครงการ จะถูกพิจารณาจากคุณสมบัติโดยการสัมภาษณ์ โดยที่ผลลัพธ์ของการคัดเลือกที่ถูกตัดสินใจโดยมนุษย์ มีความเป็นไปได้ว่าอาจเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ได้ พวกเขาจึงใช้วิธีการ Analytic Hierarchy Process (AHP) และ Fuzzy TOPSIS (FTOPSIS) เพื่อ คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งผู้จัดการโครงการ ใน Polband Construction Company โดยมีทั้งหมด 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. Senior Manager กำหนดเกณฑ์ทั้งหมด และเกณฑ์ย่อย เพื่อคัดเลือกผู้จัดการโครงการ
2. กำหนดน้ำหนักโดยประมาณของแต่ละเกณฑ์ด้วย AHP
3. รวบรวมข้อมูลผู้สมัครและจัดอันดับโดยใช้ FTOPSIS

โดยที่การประเมินและวิธีการทดสอบความถูกต้องของผลลัพธ์นั้นจะถูกนำมาเปรียบเทียบ โดยใช้ Data Envelopment Analysis (DEA) เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการเลือกผู้จัดการโครงการ เป็นสิ่งที่สำคัญและใช้เวลาในการคัดเลือกนาน ซึ่งหากมีผู้สมัครเป็นจำนวนมากจะมีความเสี่ยงใน เรื่องของความสามารถในการตัดสินใจที่อาจจะผิดพลาดของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงต้องมีเครื่องมือที่ สามารถเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจและลดเวลาที่ต้องใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง โดย Idoro (2011) กล่าวว่า ที่ปรึกษา (Consultants) มีความสำคัญมากในโครงการก่อสร้าง ซึ่งหากปราศจากการดำเนินการของ ที่ปรึกษา โครงการจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยปกติแล้วแล้วที่ปรึกษาจะแบ่งออกเป็น In-House กับ Outsourced Consultants ซึ่ง Idoro (2011) ได้ศึกษาวิจัย เพื่อเปรียบเทียบผลกระทบที่มี ต่อประสิทธิภาพโครงการก่อสร้างระหว่างการใช้ In-House กับ Outsourced Consultants โดย การศึกษานี้มีเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของโครงการก่อสร้าง ซึ่งสามารถประเมินได้จาก 2 ปัจจัยหลักคือ

1. การประเมินผล Consultants

1.1 ระยะเวลาโครงการ

1.2 ต้นทุนโครงการ

1.3 คุณภาพโครงการ

1.4 ความแปรปรวน

1.5 ความผันผวน

1.6 ความเสี่ยงโครงการ

1.7 ความขัดแย้งระหว่างลูกค้ากับผู้รับเหมา

1.8 ความขัดแย้งระหว่างลูกค้ากับที่ปรึกษา

1.9 ความขัดแย้งระหว่างที่ปรึกษากับผู้รับเหมา

1.10 การปฏิบัติตามข้อผูกพันตามสัญญา

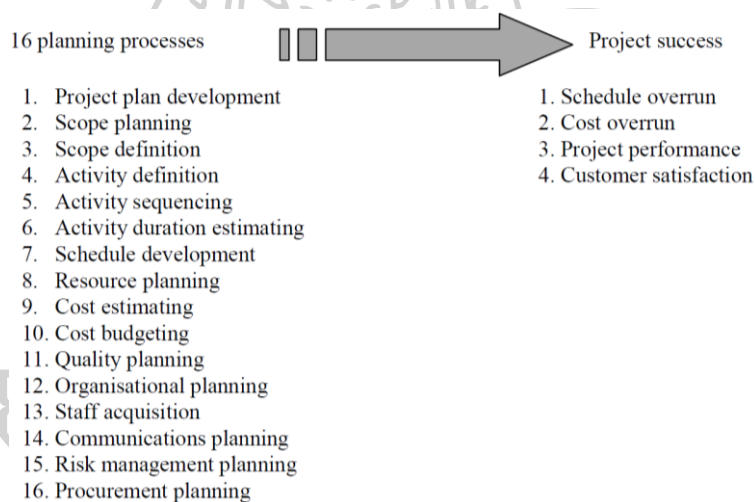
2. ผลลัพธ์ของโครงการ

2.1 ระยะเวลาบานปลาย

2.2 ต้นทุนบานปลาย

งานวิจัยนี้ Idoro (2011) ใช้วิธีสร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง โดยให้คะแนน 1 2 3 4 5 ตามลำดับ โดยสุ่มตัวอย่างจากองค์กรภาครัฐและเอกชน ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบสุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา โดยใช้ค่าร้อยละในการระบุค่า การคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการ ระหว่าง In-House กับ Outsourced Consultants โดยที่ปรึกษาโครงการ จะแบ่งได้ดังนี้ ผู้จัดการโครงการ สถาปนิก วิศวกร โครงสร้าง วิศวกรเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า ผู้ตรวจสอบปริมาณงานและอัตราร้อยละของรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้าง ประเภทงานก่อสร้าง ประเภทโครงการ มูลค่าโครงการ และระยะเวลาโครงการ, ใช้ Mean ในการหาค่าเฉลี่ยของการเลือก In-House กับ Outsourced Consultants, ใช้ Spearman ในการระบุความสัมพันธ์ระหว่างการเลือก In-house กับ Outsourced Consultants กับประสิทธิภาพของโครงการ และใช้ T-Tests ในการระบุความแตกต่างของประสิทธิภาพโครงการระหว่างการเลือก In-House กับ Outsourced Consultants ซึ่งผลลัพธ์จากการเก็บข้อมูลแล้ว สามารถสรุปได้ว่าการเลือก In-House หรือ Outsourced Consultants มีผลต่อการส่งมอบโครงการที่แตกต่างกันในแง่ของ เงิน และเวลา ซึ่งลูกค้าควรพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าควรใช้ In-house หรือ Outsource Consultants เพื่อให้เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโครงการ

Zwikael (2009) กล่าวว่า กิจกรรมหลักของโครงการก่อสร้าง ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน และการควบคุมซึ่งหลาย ๆ โครงการไม่สามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากขาดการจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุดคือ ช่วงการวางแผนงาน (Planning Phase) Zwikael (2009) ได้ทำการวิจัยเพื่อระบุว่า กิจกรรมไหนของช่วงการวางแผนงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้างมากที่สุด งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีเชิงปริมาณ ด้วยการสร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาด้วยอัตราส่วนร้อยละ ซึ่งกลุ่มประชากรคือ ผู้จัดการโครงการและผู้ควบคุมงาน (Supervisors) นอกจากนี้ Zwikael O. (2009) ได้กำหนด กระบวนการวางแผนงาน 16 ขั้นตอน (Planning Processes) ซึ่งประยุกต์ข้อมูลมาจาก PMBOK (PMI Standards Committee, 2000) และได้กำหนดปัจจัยที่วัดความสำเร็จของโครงการทั้งหมด 4 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 7)



ภาพที่ 7 กระบวนการวางแผนงาน 16 ขั้นตอน/ ปัจจัยความสำเร็จของโครงการ
ที่มา : Zwikael, O (2009).

โดยจากการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล Zwikael, O (2009) สรุปว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของกระบวนการวางแผนงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ คือ 1) Activity definition “กระบวนการสำคัญที่จำเป็นต้องระบุทุกกิจกรรมที่ต้องทำก่อนที่โครงการจะแล้วเสร็จ” และ 2) Project plan development “การส่งเสริมให้ผู้จัดการโครงการ นักประมาณราคา และนักวางแผนพยายามพัฒนาเอกสารแผนงานโครงการ เพื่อนำไปรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งอาจจะสามารถเพิ่มคุณภาพของแผนงานโครงการได้” ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการจัดการโครงการ

ก่อสร้างมีความสำคัญมาก ซึ่งการกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำในช่วงกระบวนการวางแผนงานมีผลต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมาก

2.5 คุณสมบัติ บทบาท หน้าที่ของผู้จัดการโครงการในโครงการก่อสร้าง

ผู้จัดการโครงการ เป็นบุคคลที่ต้องมาพร้อมคุณสมบัติ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่มีความสามารถ ความรู้ และสมรรถภาพที่เพียงพอ (Gudienė et al., 2014; Torfi and Rashidi, 2011; Zavadskas et al., 2008)

2.5.1 คุณสมบัติสำคัญของผู้จัดการโครงการ

- ประสบการณ์และทักษะการบริหารและจัดการโครงการก่อสร้าง (Project Management Experience/ Skills)
- ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน (Coordinating Skills/ Communication)
- ประสบการณ์ประเภทโครงการที่ใกล้เคียงกัน (Experience in Similar Project)
- ความเชี่ยวชาญ / ความรู้ของกระบวนการดำเนินโครงการ (Specialization/ Knowledge of Project Implement Process)
- เพศ (Gender)
- ความน่าเชื่อถือ (Dependability/ Trust)
- การประเมินคุณภาพ (Quality assessment)
- อายุ (Age)
- การศึกษา (Degree/ Education level)
- ความเป็นผู้นำและความสามารถในการนำทีม (Leadership of Team/ Skills)
- แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ระบุปัญหาและสามารถวิเคราะห์ทางเลือกได้ (Effective and Timely Conflict Resolution/ Problem Specification, Analysis of Alternatives)
- ความสามารถในการควบคุมและจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Abilities in Human Resource Management/ Control)
- การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Delegation of Authority and Responsibility)

- ความสามารถและทักษะทางเทคนิค (Technical Capability/ Skills)

2.5.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการ ในช่วงการก่อสร้าง (Iaili Jabar, Ismail, Aziz, and Janipha, 2013)

ตารางที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการ ในช่วงการก่อสร้าง

ขั้นตอนการ บริหาร โครงการช่วง การก่อสร้าง	บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการ
ริเริ่ม	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินและกำหนดวิธีการก่อสร้างที่เหมาะสม โดยที่มีแผนงานและกำหนดการที่คุ้มค่าที่สุด
วางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - แบ่งกิจกรรมงานก่อสร้างที่จำเป็นต้องทำทั้งหมดออกมาเป็นขั้นตอนอย่างมีหลักการและเหตุผล และกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในกิจกรรมนั้น ๆ ให้ตรงตามกำหนดเวลา - เลือกผู้รับเหมาที่เหมาะสมกับโครงการ - กำหนดความต้องการแรงงานและจัดการดูแลเรื่องการจ้างและการเลิกจ้างงาน
ดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - กำกับและติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมงานก่อสร้าง - ประเมินการควบคุมต้นทุนรายสัปดาห์และรายเดือน - ช่วยเหลือการประเมินการเรียกร้องและการชำระเงิน
ติดตาม	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาและตรวจสอบให้แน่ใจว่างานทั้งหมดเสร็จตามกำหนดเวลา - จัดการการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ควบคุมผลิตภาพแรงงาน คุณภาพและความปลอดภัยของการก่อสร้าง - ตรวจสอบข้อกำหนดทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม เพื่อติดตามความคืบหน้าและให้แน่ใจว่าเป็นไปตามแผนงาน - ติดตามและควบคุมการก่อสร้าง เพื่อไม่ให้งบประมาณบานปลาย - จัดทำรายงานความคืบหน้ารายวัน และความต้องการแรงงาน อุปกรณ์ และเครื่องจักรในสถานที่ก่อสร้าง

ขั้นตอนการบริหารโครงการช่วงการก่อสร้าง	บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ
ปิดโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> - เตรียมการส่งมอบโครงการ - ตรวจสอบและสรุปค่าใช้จ่ายสุดท้ายของโครงการ - จัดการช่วงเวลารับประกันความชำรุดบกพร่อง

Meng and Boyd (2017) กล่าวว่า นอกเหนือจากการบริหารและจัดการโครงการแล้ว ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ยังมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องดำเนินการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2.5.3 บทบาทหน้าที่ภายในองค์กรของผู้จัดการโครงการ

สื่อสารและสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร

- ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดกว้างระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- ส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมที่ต่างกัน
- สร้างช่องทางการสื่อสารที่ดีกับสมาชิกในทีม
- พัฒนาความไว้วางใจระหว่างผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีม
- รับฟังและตอบสนองสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจ

สร้างแรงจูงใจและการทำงานร่วมกันในทีม

- สร้างความสนใจในบุคคลให้เห็นภาพรวมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจนกับสมาชิกในกลุ่ม
- ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว
- โน้มน้าวสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้จัดการโครงการ
- สร้างแรงจูงใจสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

จัดการและแก้ไขความขัดแย้งอย่างเท่าเทียม

- อำนวยความสะดวกในการแก้ไขความขัดแย้งในกลุ่ม

- ดูแลสมาชิกในกลุ่มที่ต่างกันอย่างเท่าเทียม

สร้างพลังและขวัญกำลังใจในการทำงานของกลุ่ม

- ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในกลุ่มทั้งหมด
- เพิ่มความมั่นใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม
- ส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มทำสิ่งที่พวกเขาคิดว่าถูกต้อง

รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

- แสวงหาความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงในบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

เรียนรู้และสร้างนวัตกรรม

- ปลุกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมภายในกลุ่ม

2.5.4 บทบาทหน้าที่ภายนอกองค์กรของผู้จัดการ โครงการ

สื่อสาร สร้างความไว้วางใจ และพัฒนาธุรกิจระยะยาวระหว่างองค์กร

- พัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาวกับลูกค้า
- พัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาวกับผู้จำหน่าย
- พัฒนาความไว้วางใจระหว่างกลุ่มของตัวเอง และฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ
- ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดกว้างระหว่างกลุ่มของตัวเอง และฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ

ทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ

- พยายามสร้างความร่วมมือและช่วยกันกับฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ ในการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาขึ้น
- มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหามากกว่าการโยนความผิดให้ฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ
- มีส่วนร่วมกับการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้ฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ
- นำกลุ่มของตัวเองเพื่อตอบสนองความต้องการองค์กรลูกค้า

- ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มของตัวเองและฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ
- ตัดสินใจร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการเมื่อจำเป็น

สร้างความเข้าใจกันและกัน/ ตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกัน

- มีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจความกังวลและความคาดหวังของกันและกัน
- มีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ
- รับฟังและตอบสนองความกังวลของฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการอย่างตั้งใจ
- ส่งเสริมผลประโยชน์และแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกันระหว่างกลุ่มของตัวเองและฝ่ายอื่น ๆ ในโครงการ

ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ในโครงการ

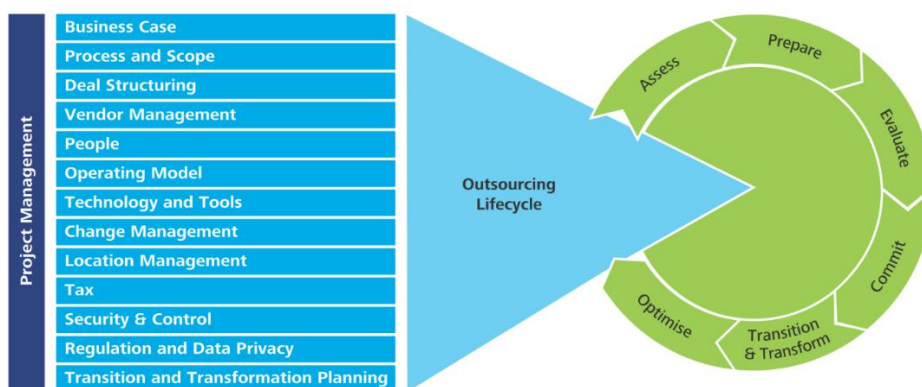
- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ
- สร้างบทสนทนาที่ดีกับชุมชนท้องถิ่น

ปฏิบัติตามสัญญาและข้อบังคับ

- รักษาข้อตกลงที่เกิดขึ้นร่วมกันตามสัญญา
- ปฏิบัติตามนโยบายและข้อบังคับของรัฐบาล

2.6 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing)

Deloitte (2013) กล่าวว่า การว่าจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ได้เริ่มต้นจากธุรกิจระบบสารสนเทศ (IT Outsourcing) ในปี 1980 ซึ่งภายหลังการว่าจ้างคนภายนอก ได้รับความนิยมและแพร่หลายเข้ามาในธุรกิจประเภทอื่น ๆ มากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ เช่น ความต้องการพัฒนาองค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด ความยืดหยุ่นในการว่าจ้าง ความสามารถเฉพาะทาง การลดต้นทุนการผลิต ซึ่งก่อนที่องค์กรจะนำบุคคลภายนอก (Third Party) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยที่การทราบถึงภาพรวมของวงจรการว่าจ้างคนภายนอก (Life-Cycle of Outsourcing) จะสามารถช่วยให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้



ภาพที่ 8 วงจรการว่าจ้างคนภายนอก (Life-Cycle of Outsourcing)

ที่มา : Deloitte (2013).

วงจรของการว่าจ้างคนภายนอก (ภาพที่ 8) จะสามารถแบ่งออกเป็น 6 ช่วงระยะ และ 13 กิจกรรมภายในวงจร โดยที่แต่ละช่วงระยะสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.6.1 6 ช่วงระยะ ภายในวงจรของการว่าจ้างคนภายนอก

ระยะที่ 1 ประเมินผล (Assess) – กำหนดวัตถุประสงค์และประเมินความสามารถ

ภาพรวมของระยะที่ 1 เป็นการตัดสินใจว่าควรว่าจ้างคนภายนอก เป็นทางเลือกที่ควรปฏิบัติหรือไม่ และกลยุทธ์ในการรับมือกับปัญหาสำคัญต่าง ๆ เช่น ขอบเขตการจัดการ กลยุทธ์การจัดการ

หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อการว่าจ้างคนภายนอก จะได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
2. ต้องเข้าใจฐานะทางการเงินปัจจุบัน เพื่อเห็นมุมมองของประโยชน์ที่เป็นไปได้และสามารถเป็นตัวช่วยในตัดสินใจได้ว่าควรหรือไม่ในการว่าจ้างคนภายนอก
3. ประสานพูดคุยกับผู้ถือหุ้นตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ถือหุ้นทุกคนเข้าใจถึงขนาดและขอบเขตของโครงการที่จำเป็นต้องมีว่าจ้างคนภายนอกและเพื่อให้ทราบว่าผู้ถือหุ้นคนไหนไม่เห็นด้วยในการว่าจ้างคนภายนอก ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับโครงการมากกว่า
4. สร้างกลุ่มที่เหมาะสม เนื่องจากการว่าจ้างคนภายนอกจำเป็นต้องมีคนที่มีทักษะการจัดการในการขับเคลื่อนโครงการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและความสามารถบางอย่างที่จำเป็น

อาจจะไม่มีในองค์กร ดังนั้นการกำหนดขนาดของกลุ่มในโครงการเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งบางครั้งหากสมาชิกในกลุ่มมีจำนวนน้อยเกินไปอาจทำให้โครงการไม่สำเร็จลุล่วง

5. ระบุปัญหาที่ทราบและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อวางแผนล่วงหน้าในการรับมือในการเจรจาต่อรองสัญญา

ระยะที่ 2 เตรียมตัว (Prepare) – นิยามระดับบริการ

ภาพรวมของระยะที่ 2 เป็นการเริ่มต้นดำเนินการว่าจ้างคนภายนอกและเลือกผู้ให้บริการ ซึ่งสิ่งสำคัญคือการกำหนดขอบเขตการดำเนินการและความต้องการของผู้ว่าจ้าง ซึ่งต้องมีการลงนามให้ชัดเจนในเอกสารประกวดราคา

หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้

1. ความหลากหลายของผู้ให้บริการต้องถูกพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งในรายการความต้องการของผู้ว่าจ้าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบความสามารถของผู้ให้บริการแต่ละรายและเลือกผู้ให้บริการที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่ดีที่สุดต่อไป
2. ให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาและการประสานงานกับผู้ให้บริการเพื่อกำหนดรายการความต้องการของผู้ว่าจ้างอย่างเหมาะสม ซึ่งควรปฏิบัติตั้งแต่ช่วงแรก ๆ
3. ข้อเสนอความต้องการของผู้ให้บริการต้องมีความชัดเจนซึ่งจะถูกนำมาตรวจสอบและเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการรายอื่น ๆ โดยที่จะถูกนำมาประเมินในระยะต่อไป เช่น ราคาการให้บริการ

ระยะที่ 3 วัดผล (Evaluate) – ผลการประเมินและการเลือกผู้ให้บริการ

ภาพรวมของระยะที่ 3 เป็นการให้ความสำคัญในการประเมินเพื่อระบุและเลือกผู้ให้บริการที่มีความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งการประเมินนั้นจะขึ้นอยู่กับ ขอบเขต มูลค่าและความซับซ้อนของการให้บริการ โดยที่ต้องผ่านการเจรจาสัญญากันต่อไป

หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้

1. สร้างตัวเลือกผู้ให้บริการที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การเจรจาสัญญา ซึ่งตัวเลือกเหล่านั้นต้องมีความเหมาะสมกับประเภทโครงการ เช่น โครงการขนาดเล็ก โครงการที่มีความซับซ้อน

2. กระบวนการประเมินผู้ให้บริการต้องให้ความสำคัญกับการวัดความสามารถของผู้ให้บริการเป็นหลัก และต้องมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจในการเลือกผู้ให้บริการเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีข้อมูลในการตัดสินใจนั้น ๆ มารองรับ
3. เจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการก่อนการสร้างตัวเลือกนั้น ๆ

ระยะที่ 4 มอบหมาย (Commit) – การพัฒนาสัญญาและสรุป

ภาพรวมของระยะที่ 4 กิจกรรมต่าง ๆ ที่เริ่มในระยะก่อนหน้านี้นี้จะต้องเสร็จสมบูรณ์ในช่วงระยะที่ 4 มอบหมาย (Commit) และปิดท้ายด้วยการลงนามในสัญญาจ้าง ซึ่งผู้ว่าจ้างต้องเข้าใจว่าจุดมุ่งหมายของข้อตกลงไม่ใช่ราคาที่ถูกที่สุดแต่เป็นการได้รับผลประโยชน์ระยะยาวทั้งสองฝ่าย

หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้

1. มีการติดต่อประสานงานกับกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ เพราะต้องมีการจัดการเรื่องของ กฎหมาย การตลาด และการต่อรองของมุมมองการให้บริการ ซึ่งต้องมีการเจรจาทันทีกับกลุ่มสนับสนุน
2. กลุ่มจัดการต้องมีการระบุเงื่อนไขของข้อตกลงให้ชัดเจนเพื่อให้ข้อตกลงสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะหลายครั้งการเจรจาและการดำเนินการติดขัดเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงขอบเขตงานหรือข้อตกลง
3. ต้องแจ้งความต้องการที่แท้จริงเพื่อให้ไม่ไขว้เขวกับสิ่งที่ไม่สำคัญระหว่างกระบวนการเจรจาทันที เพราะบ่อยครั้งมีความต้องการที่ไม่มีเหตุผลเกิดขึ้นซึ่งเกิดจากการขาดข้อมูลหรือความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ
4. ทุกแง่มุมของสัญญาต้องมีการอธิบายระดับของการให้บริการหรือขอบเขตความต้องการของผู้ว่าจ้างให้ชัดเจน จึงจะทำให้ผู้ให้บริการสามารถจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมที่สุด
5. พิจารณาการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะบ่อยครั้งข้อตกลงการว่าจ้างคนภายนอกล้ำสมัยไปก่อนที่อายุสัญญาจะหมดลง เป็นเหตุให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจ ณ ตอนนั้น จึงต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับการกำหนดราคาและระดับการให้บริการที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสม

ระยะที่ 5 การส่งผ่านและการเปลี่ยนแปลง (Transition and Transformation) – การใช้บริการใหม่
 ภาพรวมของระยะที่ 5 การส่งผ่านงานและข้อมูลไปยังผู้ให้บริการเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญใน
 ระยะนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน โครงการที่วางไว้

หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้

1. ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการประสานงานและทำงานร่วมกันกับผู้
 ให้บริการ
2. วางแผนและดำเนินการตามที่องค์กรได้เปลี่ยนแปลงระบบใหม่ โดยที่พนักงานหลักที่ยังคง
 อยู่ต้องทราบบทบาทและหน้าที่ของพวกเขาภายในองค์กร
3. พัฒนาและดำเนินการตามมาตรฐานขั้นตอนปฏิบัติงานที่มีการระบุรูปแบบการดำเนินงาน
 กรอบการกำกับดูแล ระดับการให้บริการ ระดับในการตัดสินใจ หน้าที่และความ
 รับผิดชอบอย่างชัดเจน
4. เปิดกว้างในการสื่อสารและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรเข้าใจแผน
 และผลกระทบ
5. มีการวัดและรายงานด้านการกำหนดและการจัดการเหตุการณ์จัดการทางธุรกิจอย่าง
 สม่าเสมอ
6. ทำให้แน่ใจว่าภาพรวมทั้งหมดของการจัดการ โครงการมีการบริหารความเสี่ยง การรายงาน
 สถานะอย่างสม่าเสมอ

ระยะที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize) – ผู้ให้บริการที่กำลังดำเนินการและการจัดการผู้ขาย

ภาพรวมของระยะที่ 6 ทำมั่นใจว่าการว่าจ้างคนภายนอก อยู่ภายใต้การจัดการ การควบคุม และการ
 ให้บริการอย่างเหมาะสม

หลักการสำคัญของขั้นตอนนี้

1. ดำเนินการวัดผลประโยชน์จากเหตุผลทางธุรกิจตั้งต้น
2. ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการทบทวนการกำหนดราคาอย่างต่อเนื่อง
3. ตรวจสอบและจัดการประสิทธิภาพการบริการและทำให้แน่ใจว่าภาวะผูกพันตามสัญญา
 ทั้งหมดได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการตรวจสอบการบริการ การเปรียบเทียบ และการประเมินเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาและปรับปรุง
5. ตรวจสอบข้อตกลงด้านความปลอดภัยและทำให้แน่ใจว่ามีการติดตามการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อยู่ในกรอบกฎหมายและข้อบังคับ
6. จัดการและบริหารความเสี่ยงของผู้ให้บริการในขณะที่ควบคุมและพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ทำให้แน่ใจว่าเอกสารต่าง ๆ ต้องได้รับการตรวจสอบ
8. ระบุและแก้ไขปัญหาคือข้อพิพาทอย่างรวดเร็ว

13 กิจกรรม ภายในวงจรของการว่าจ้างคนภายนอก สามารถจำกัดความได้ดังนี้

1. ความจำเป็นทางธุรกิจ (Business Case) – เหตุผลทางธุรกิจจะมีการกำหนดและการจัดการอย่างไร
2. กระบวนการและขอบเขต (Process and Scope) – กระบวนการและบริการได้รับผลกระทบอะไรบ้าง
3. โครงสร้างการจัดการสัญญา (Deal Structuring) – โครงสร้างสัญญาจะมีลักษณะอย่างไรให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด
4. การจัดการผู้ขาย (Vendor Management) – บุคคลภายนอก (Third Party) จะมีส่วนร่วมและถูกจัดการอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
5. คน (People) – ผลกระทบด้านลบต่อพนักงานจะสามารถทำให้ลดลงได้อย่างไร
6. รูปแบบวิธีการจัดการ (Operating Model) – โครงสร้างขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
7. เทคโนโลยีและเครื่องมือ (Technology and Tools) - สิ่งที่เปลี่ยนแปลงกับเทคโนโลยีที่ต้องจัดหา
8. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) – ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการจัดการอย่างไร
9. การจัดการสถานที่ (Location Management) – ความสามารถในการเข้าถึงของสถานที่
10. ภาษี (Tax) – โครงสร้างภาษีจะได้รับการปรับให้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนข้อตกลงหรือข้อสัญญาอย่างไร

11. ความปลอดภัยและการควบคุม (Security and Control) – องค์กรจะมั่นใจได้อย่างไรว่า นโยบายและขั้นตอนต่าง ๆ จะถูกปฏิบัติตามที่วางไว้
12. ระเบียบข้อบังคับและข้อมูลส่วนบุคคล (Regulation and Data Privacy) – ข้อมูลจะได้รับการปกป้องและระเบียบข้อบังคับจะต้องปฏิบัติตามอย่างไร
13. แผนการจัดช่วงส่งผ่านและการเปลี่ยนแปลง (Transition and Transformation Planning) – โครงการจะมีการวางแผนและการจัดการช่วงส่งผ่านงานและการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2.6.2 ปัญหาในงานการว่าจ้างคนภายนอก (Outsourcing)

Latif (2018) กล่าวว่า การว่าจ้างคนภายนอก เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ในรูปแบบของความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่ง การขยายตัว ความสามารถทางการแข่งขันและลดความไม่จำเป็นในการจ้างทรัพยากร ภายในของธุรกิจ แต่ในทางกลับกันการว่าจ้างคนภายนอกไม่ได้สร้างผลลัพธ์เชิงบวกเสมอ ไป แต่ได้สร้างปัญหาด้านลบแก่องค์กรเช่นเดียวกัน ทั้งในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ความ ไม่มั่นคงของตลาด และพฤติกรรมเอาเปรียบผู้ว่าจ้าง ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจาก ประสบการณ์เชิงลบที่ผ่านมาที่ได้รับจากทั้งสองฝ่าย โดยมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ต้องคำ ถึง เช่น เป้าหมายที่ชัดเจน การเข้ากันได้ระหว่างคู่สัญญา ความสามารถในการบรรลุ เป้าหมาย การได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การจัดการ ความสัมพันธ์กับคู่สัญญา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการ จัดการความล้มเหลวการจ้างคนภายนอก ความเสี่ยงขององค์กร ระดับและขอบเขตการใช้ บริการการว่าจ้างคนภายนอก

Malkus (2012) กล่าวว่า การใช้บริการคนภายนอกที่มีความชำนาญเฉพาะทาง ช่วยเพิ่ม ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว รวมถึงความยืดหยุ่นในการทำกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ของลูกค้า แต่ในทางตรงกันข้าม การทำงานร่วมกันกับคนภายนอก ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของลูกค้าหรือผู้ให้บริการ การลดลงของ การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือ การให้บริการตามสัญญาที่ไม่มี

ประสิทธิภาพและไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ลูกค้าควรนำมาพิจารณา โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแบ่งได้ 3 หัวข้อหลัก ดังนี้

- ความเสี่ยงในการทำธุรกรรม (Transaction Risk) เช่น การตอบสนองความเสี่ยงขององค์กรแตกต่างกัน การฉวยโอกาสของผู้ให้บริการภายนอก การมีความรู้เกี่ยวกับตลาดและการจัดหาคนภายนอกไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เช่น ปัญหาการจัดการการทำงานร่วมกัน การพึ่งพาผู้ให้บริการภายนอกมากเกินไป ขาดตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินการ
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เช่น งานทับซ้อนกับความสามารถหลักขององค์กร การไม่สามารถควบคุมการทำงานคนภายนอก การขาดประสบการณ์การจ้างคนภายนอก การให้ความร่วมมือในการทำงานไม่เพียงพอ

Akbari, Clarke, and Far (2017) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจ้างคนภายนอกประสบผลสำเร็จ ได้แก่

- องค์กรต้องวิเคราะห์และกำหนดความต้องการ เงื่อนไขและข้อตกลงของสัญญาจ้างอย่างชัดเจน ก่อนการจ้างคนภายนอก
- องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ที่เข้าใจถึงเหตุผลและประโยชน์ของการจ้างคนภายนอก
- ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสนใจและสื่อสารอย่างเปิดเผยกับบุคลากรภายในที่ได้รับผลกระทบการจ้างคนภายนอก
- มีการวางแผนและการวิเคราะห์ทางการเงินขององค์กร
- มีการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับคนภายนอก เพื่อสร้างความไว้วางใจ

2.6.3 นิยามศัพท์เฉพาะ (Outsourcing และ Subcontracting)

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ามีผู้ให้นิยามศัพท์และความหมายของคำว่า Outsourcing และ Subcontracting ไว้มากมายซึ่งความหมายของทั้งสองคำนั้นค่อนข้างมีความใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปความหมายของ Outsourcing และ Subcontracting ไว้ได้ดังนี้

Outsourcing และ Subcontracting คือ กระบวนการจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ปฏิบัติงานตามขอบเขตที่ตกลงกันไว้ ซึ่งความแตกต่างระหว่างสองคำนี้คือ Outsourcing จะไม่นิยามจ้างผู้ให้บริการภายนอกปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core-Business)

ตารางที่ 2 ความหมาย Outsourcing

Outsourcing		
ชื่องานวิจัย	ความหมาย	อ้างอิงในบทความ
Influence of In-sourcing and Outsourcing of Consultants on Construction Project Performance in Nigeria (Idoro, 2011)	ขอบเขตของงานและผลิตภัณฑ์ที่จัดหาให้องค์กร ซึ่งดำเนินการโดยผู้ผลิตอิสระ	Loh and Venkatraman, 1992
	Outsourcing เป็นการตัดสินใจขององค์กรในการทำสัญญากับองค์กรภายนอกเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่แบบดั้งเดิมหรือบริการแก่องค์กร	Ender and Mooney, 1994
	การพึ่งพาจากแหล่งภายนอกเพื่อการผลิตชิ้นส่วนและกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าอื่น ๆ	Lei and Hitt, 1995
	การดำเนินการหน้าที่การปฏิบัติงานบางส่วนหรือทั้งหมดของภายในหน่วยงานไปยังผู้ให้บริการภายนอก	Grover et al., 1996
	Outsourcing มีความหมายเหมือนกับการทำสัญญา ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า Outsourcing คือ กระบวนการค้นหาและแต่งตั้งผู้รับเหมาสำหรับการจัดหาสินค้า บริการ และการดำเนินการของความสัมพันธ์เชิงตกลงสัญญาร่วมกันที่จำเป็นต้องสนับสนุนกิจกรรมนั้น ๆ	Domberger, 1998

Outsourcing		
ชื่องานวิจัย	ความหมาย	อ้างอิงในบทความ
	Outsourcing กว้างขวางมากซึ่งครอบคลุมถึงสินค้าหรือบริการที่องค์กรได้รับมาจากบริษัทภายนอก	Gilley and Rasheed, 2000
Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing	การจัดสรรความเสี่ยงและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่หรือบริการให้แก่หน่วยงานอื่น	Ashley, 2008
Practices of Kazakhstan banks (Tayauova, 2012)	กระบวนการมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่สามที่สามารถทำได้ดีกว่า ถูกกว่า และเร็วกว่า โดยที่ระดับการควบคุมการปฏิบัติงาน Outsourcer สามารถแบ่งออกเป็น Internal และ External “Internal outsourcing คือ การจัดสรรหน้าที่การปฏิบัติงานในระบบธุรกิจเพื่อประหยัดการควบคุมประสิทธิภาพ” “External outsourcing คือ การมอบหมายหน้าที่การดำเนินการที่แยกส่วนออกมาให้จัดการโดยผู้ให้บริการภายนอก	Anikin BA, Rudaya IL, 2009

ตารางที่ 3 ความหมาย *Subcontracting*

Subcontracting		
ชื่องานวิจัย	ความหมาย	อ้างอิงในบทความ
Subcontractor procurement in construction: the interplay of price and trust (Segerstedt, Olofsson, Hartmann, & Caerteling, 2010)	การที่ผู้รับเหมาหลักทำสัญญาช่วงกับอีกบริษัทหนึ่ง เพื่อความมั่นใจว่าจะได้รับการบริการตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ และตามข้อกำหนดของโครงการ	-
Safety culture among subcontractors in the domestic housing construction industry (Wadick, 2010)	การรับเหมาช่วงในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนให้กับผู้รับเหมาหลัก	-
Mitigating the health and safety influence of subcontracting in construction: The approach of main contractors (Manu, Ankrah, Proverbs, & Suresh,	กระบวนการให้เข้าช่วงการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะส่งผลกระทบต่อสถานะการจ้างงานของแรงงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานเหล่านั้น (โครงสร้างของการควบคุมในที่ทำงานและรูปแบบของกฎข้อบังคับ) ซึ่งในบริบทของงานก่อสร้าง การรับเหมาช่วงนั้นบางครั้งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรม โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการให้เข้าส่วนช่วง การดำเนินการของโครงการให้กับผู้รับเหมา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ โดยที่เหตุผลในการรับเหมาช่วงส่วนใหญ่ คือ ความสามารถในการปรับความยืดหยุ่นของแรงงาน	-

Subcontracting		
ชื่องานวิจัย	ความหมาย	อ้างอิงในบทความ
2013)	ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการสำรองต้นทุนแรงงาน เพื่อกระตุ้นให้งานเสร็จเร็วขึ้น การถ่ายโอนความเสี่ยงทางการเงิน และ การหลีกเลี่ยงค่าชดเชยแรงงาน	
Comparative analysis of back-to-back subcontracts in the construction and telecommunications industries (Nielsen, Akanmu, & Anumba, 2015)	การรับเหมาช่วงมีการใช้กันอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรม การก่อสร้าง ซึ่งหลักการคือการอนุญาตให้ผู้รับเหมาหลักสามารถจ้างแรงงานที่มีคุณภาพและเพียงพอในโครงการก่อสร้างเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว งานส่วนใหญ่ของผู้รับเหมาหลักจะทำสัญญาจ้างช่วงกับผู้รับเหมาช่วง เป็นเหตุให้ผู้รับเหมาช่วงมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง	-
Successful verification of subcontracted work in the construction industry (Makkinga, de Graaf, & Voordijk, 2018)	การที่ผู้รับเหมาทำสัญญาช่วงกับผู้ผลิต (Supplier) ในขอบเขตงานที่กำหนดไว้	-

2.7 การบริหารความเสี่ยง

ส่วนบริหารความเสี่ยง สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ประเทศไทย (2557) กล่าวว่า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่ควรดำเนินการภายในองค์กร โดยขั้นการบริหารความเสี่ยงจะแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนหลัก (ภาพที่ 9)



ภาพที่ 9 การบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน

ที่มา : ส่วนบริหารความเสี่ยง สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน, 2557).

2.7.1 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

2.7.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะมีผลต่อการประเมินและการดำเนินการในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ค่านิยมและความเชื่อกฎเกณฑ์และการพัฒนาของบุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการของฝ่ายบริการ วิธีการมอบอำนาจความรับผิดชอบ ลักษณะโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถแบ่งได้ดังนี้

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน ปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร
- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจ ลักษณะของตลาดและความสามารถของกลุ่มเทียบ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.7.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรต้องมีความชัดเจน และสามารถวัดหรือประเมินผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ควรกำหนดให้ครอบคลุมแต่ละประเภทของวัตถุประสงค์ ได้แก่

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ คือ นโยบายองค์กรซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวม
- วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ
- วัตถุประสงค์ด้านการเงิน คือ การบริหารการเงินขององค์กร
- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ คือ การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.7.1.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยที่สามารถแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้านได้ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

2.7.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงมี 2 ปัจจัยหลักที่ควรพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์

- ผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดจากความเสี่ยง

การประเมินผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ควรที่จะครอบคลุมถึงผลกระทบในเชิงการเงินและที่มีใช้ทางการเงิน แต่เนื่องจากบางปัจจัยอาจไม่สามารถกำหนดผลกระทบเชิงการเงินที่ชัดเจนได้จึงต้องพิจารณาความเสี่ยงนั้น ๆ ในเชิงคุณภาพ เพื่อพิจารณาถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือระดับโอกาสเกิด เช่น

 - การเงิน ได้แก่ การลดลงในการบรรลุเป้าหมายทางรายได้ กำไรสุทธิ และกระแสเงินสด หรือ สินทรัพย์รวม
 - กลยุทธ์ ได้แก่ การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การลาออกหรือการสูญเสียเจ้าหน้าที่หลัก
 - ชื่อเสียง ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวที่เสียหายขององค์กรในสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์
 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบล้มเหลวหรือละเมิดความปลอดภัยของข้อมูลองค์กร
 - กฎระเบียบ ข้อบังคับ ได้แก่ การละเมิดกฎระเบียบ
 - การต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การหยุดชะงักของกระบวนการทางธุรกิจ
 - โอกาสเกิด (Likelihood) ของความเสี่ยง

การประเมินโอกาสเกิดของความเสี่ยงขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ซึ่งต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลา เพราะโดยปกติแล้วการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจะหาข้อมูลที่มาสนับสนุนการประมาณการที่ถูกต้องได้ยาก ซึ่งการหาข้อมูลนั้นส่วนมากจะพิจารณาจากฐานข้อมูลความถี่ที่เกิดขึ้นในอดีต

 - ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยธุรกิจยังคงดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย
 - ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์ที่ยอมรับได้
- 2.7.1.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- การระบุทางเลือกที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องประเมินผลกระทบต่อโอกาสเกิดรวมถึงต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ เนื่องจากบางกรณีต้นทุนและผลตอบแทนของการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ผลตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มค่า จึงอาจ

ถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานภายนอกหรือรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย หรือการร่วมทุน ทั้งนี้การตอบสนองความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท

- การยอมรับความเสี่ยง (Accept)
ความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม เช่น ตั้งใจที่จะดำเนินการต่อไป ยอมรับทั้งหมด กำหนดเป้าหมายความเสี่ยงและระดับการยอมรับ กำหนดและติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงที่สำคัญ คิตราค่าสูงขึ้น กิจกรรมตรวจสอบและติดตาม จัดหาเงินทุนสำรองเพื่อรองรับผลที่อาจเกิดขึ้น จัดเตรียมแผนรองรับการเสื่อมถอย (Fall-Back)
- การลดความเสี่ยง (Reduction)
ดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลด โอกาสเกิดหรือผลกระทบความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ดำเนินการควบคุมเพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบ ดำเนินการด้านกลยุทธ์ กระบวนการและระบบ พัฒนานวัตกรรม ความชำนาญและ โครงสร้างองค์กร จัดทำแผนฉุกเฉิน พัฒนาแผนฟื้นฟู จัดเตรียมแผนรองรับการเสื่อมถอย (Fall-Back)
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)
ดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ควบคู่ไปด้วยว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เช่น หยุดกิจกรรม ออกจากตลาด หรือเสียส่วนแบ่งตลาด การลดขนาดการลงทุน ปรับหรือเปลี่ยนเป้าหมาย การออกแบบใหม่ เช่น กระบวนการทางธุรกิจ ระบบ เครื่องมือ
- การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing)
การโอนย้ายหรือการแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การประกันภัย การร่วมทุน พันธมิตรทางธุรกิจ หุ้นส่วนทางธุรกิจ การจ้างบุคคลภายนอก การกระจายความเสี่ยง การป้องกัน (Hedge)

2.7.1.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมควบคุมจะถูกกำหนด เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถจำแนกออกได้ 4 ประเภท

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)
ควบคุมแบบป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การติดอุปกรณ์ป้องกันเหตุ
- การควบคุมแบบค้นหา (Detective Control)
ควบคุมเพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การตรวจนับ การสอบทานงาน
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
ควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต เช่น แผนฉุกเฉินถูกค้าไม่ให้ยกเลิกบริการ แผนรองรับกรณีเกิดเหตุสุดวิสัย
- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)
ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การประกวดหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี

2.7.1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งข้อมูลสารสนเทศหมายถึงข้อมูลทางการเงิน (Financial Information) และการดำเนินการด้านอื่นๆ (Non-Financial Information) เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ ระบุ ประเมิน ตอบสนอง ควบคุม และติดตามรายงานผล ความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

การสื่อสาร เป็นการสื่อสารส่งข้อมูลที่จัดทำไว้แล้วแก่ผู้ที่ควรจะได้รับ เพื่อให้เข้าใจและเกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ โดยระบบการสื่อสารแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

- การสื่อสารภายในองค์กร
ควรเป็นการสื่อสารหลายช่องทาง ผ่านเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ เช่น Internet, Video/ Telephone Conference
- การสื่อสารภายนอกองค์กร
ควรมีการสื่อสารกับแหล่งข้อมูลภายนอกเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การติดต่อทาง โทรศัพท์ การเชิญพบปะสังสรรค์

2.7.1.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ซึ่งหากแผนการนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอก็อาจต้องปรับเปลี่ยน โดยกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามและควมถี่ในการสอบทาน นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อระบุระดับความเสี่ยงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ โดยลักษณะการติดตามความเสี่ยงมีรายละเอียดดังนี้

- การประเมินควรมีประสิทธิผล ความต่อเนื่องของกิจกรรมควบคุมและกิจกรรมอื่น ๆ ที่ใช้จัดการความเสี่ยง
- กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- รวบรวมและบันทึกข้อมูลอย่างถูกต้อง ทันเวลา และครบถ้วน
- ติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอ

2.7.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จและยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง
- ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในทางเดียวกัน
- กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่อง
- การสื่อสาร การเรียนรู้ และการอบรมที่มีประสิทธิภาพ

เช่น ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง ทันเวลา และสามารถจัดการกับความเสียหายเหล่านั้นได้ตามลำดับความสำคัญ มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กรและการจัดการความเสี่ยง

- การวัดความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสเกิด

การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยตัวชี้วัด คือผลจากการดำเนินงาน

- การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโดยกลไกด้านทรัพยากรบุคคล
ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง ความ
รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความ
เสี่ยง
 - กระบวนการติดตามและการบริหารความเสี่ยง
- 2.7.3 นิยามศัพท์เฉพาะ (ความเสี่ยง)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (2558) ให้ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการ
บริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

“ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต ที่อาจจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่
แน่นอน และอาจจะส่งผลกระทบต่อด้านลบหรือสร้างความเสียหาย ซึ่งส่งผลให้เกิดการลดลงของ
โอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร”

“ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่า เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไหร่ เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม”

“เหตุการณ์ (Event) คือ เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลต่อการนำกล
ยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิง
บวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบถือว่าเป็นความเสี่ยง (Risk) และผลในเชิงบวกถือเป็นการ
สร้างโอกาส (Opportunity) ให้กับองค์กร”

“โอกาส (Opportunity) คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างเกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง ที่ส่งผล
กระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร”

“ผลกระทบ (Impact) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากผลสืบเนื่อง”

“การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยง
และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)”

โอกาสที่จะเกิด คือ ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์

“ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) คือ สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก”

- “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้”
- “การควบคุม (Control) คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน”

2.8 ประเภทความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Outsourcing)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่าน ๆ มา พบว่าได้มีการกล่าวถึงความเสียหายจากการว่าจ้างคนภายนอก ในบริบทของการจัดการทั่วไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.8.1 รายการความเสี่ยงจากการว่าจ้างคนภายนอก

ตารางที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากการว่าจ้างคนภายนอก

ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Risks of Outsourcing)		
ชื่องานวิจัย	ความเสี่ยง	อ้างอิง
Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy	- สูญเสียประสิทธิภาพของตลาดโดยรวม/ ไม่มีการลงทุนในการพัฒนา อาจนำไปสู่การลดลงของนวัตกรรม	(Quélin & Duhamel, 2003)
Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations	- ความเสี่ยงที่กลัวว่าจะไม่สามารถส่งมอบบริการได้ตรงเวลา / ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ว่าผู้ว่าจ้างไม่สามารถนำกิจกรรมที่ผู้ให้บริการภายนอก ได้รับมอบหมายกลับไปสู่คนภายในองค์กรได้ หลังจากสัญญาจะ	(Harland et al., 2005)

ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Risks of Outsourcing)		
ชื่องานวิจัย	ความเสี่ยง	อ้างอิง
	<p>สิ้นสุดลง ซึ่งในระยะยาวองค์กรมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถเป็นเจ้าของหรือมีความสามารถที่จะได้เข้าใจในองค์ความรู้ของวิวัฒนาการของกิจกรรมนั้น ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับความล้มเหลวของผู้ให้บริการ ขาดความเป็นสากลและขาดความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมของลูกค้า 	
Influence of In-sourcing and Outsourcing of Consultants on Construction Project Performance in Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> - สูญเสียประสิทธิภาพของตลาดโดยรวม/ ไม่มีการลงทุนในการพัฒนา อาจนำไปสู่การลดลงของนวัตกรรม 	(Idoro, 2011)
Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks	<ul style="list-style-type: none"> - การสูญเสียการควบคุมการบริหาร เนื่องจากการบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอกต้องใช้ทักษะพิเศษซึ่งเป็นการรวมกันของทักษะการจัดการ ความสัมพันธ์มนุษย์ที่ดีและการจัดการกระบวนการ การจัดการสัญญาและการเจรจาต่อรองอำนาจ - ภัยคุกคามต่อความปลอดภัยและการรักษาความลับ - ความคาดหวังว่าผู้ให้บริการภายนอกต้องบริหารและจัดการได้ดีกว่าคนภายในองค์กร ซึ่งต้องทำให้แน่ใจว่าไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ มิฉะนั้นอาจจะสูญเสียตำแหน่งการแข่งขันในตลาด - ปัญหาคุณภาพและค่าใช้จ่ายแอบแฝง - การจัดสรรทีมที่มีอยู่ (การจ้างคนภายนอก 	(Tayauova, 2012)

ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Risks of Outsourcing)		
ชื่องานวิจัย	ความเสี่ยง	อ้างอิง
	Outsourcing มักมีเรื่องการไล่พนักงานออกเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูงในการจัดสรรพนักงานที่มีอยู่อย่างไร)	
Evaluation of outsourcing efficiency through costs for its use	<ul style="list-style-type: none"> - ความกลัวที่จะเสียการควบคุมกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งยังรวมไปถึงการสูญเสียความรู้ที่มีความสำคัญต่อนวัตกรรมในอนาคต และกลัวการสูญหายของข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ และความกลัวที่เกิดจากการพึ่งพาผู้ให้บริการเฉพาะรายมากเกินไป - ความกลัวการที่บริษัทจัดหาผู้ให้บริการจากภายนอก จะคำนึงถึงเป้าหมายระยะสั้นของตนเอง (กำไร) ก่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท - ความเสี่ยงที่บริษัทจัดหาผู้ให้บริการจากภายนอกนั้น ไม่รู้จักบริษัทผู้ว่าจ้างดีพอ เช่นเดียวกับบุคคลภายนอกที่จัดหามาให้ ซึ่งส่งผลให้บริษัทผู้ว่าจ้างไม่ได้รับบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ความยืดหยุ่น และคุณภาพที่สอดคล้อง - กลัวการรั่วไหลของข้อมูลที่สำคัญภายใน และข้อมูลในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการจากภายนอกรับผิดชอบ ซึ่งต้องทำให้แน่ใจว่ามีการป้องกันการส่งข้อมูลต่อ - กลัวต้นทุนสำหรับการจ้างและการคำนวณประสิทธิภาพของผู้ให้บริการจากภายนอก ซึ่งบ่อยครั้งปรากฏให้เห็นว่ามีการประเมินค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกต่ำเกินไป 	(Giertl et al., 2015)
Basic principles the philosophy of	<ul style="list-style-type: none"> - ความกลัวหลักเกี่ยวข้องกับการขาดการควบคุมและความกลัวที่ต้องพึ่งพาข้อตกลงที่เกิดจากผู้ 	(Vaxevanou & Konstantopoulos,

ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Risks of Outsourcing)		
ชื่องานวิจัย	ความเสี่ยง	อ้างอิง
outsourcing	<p>ให้บริการจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพึ่งพาผู้ให้บริการจากภายนอกอาจนำไปสู่ทางตันได้ในกรณีที่ต้องหยุดความร่วมมือ สิ่งนี้จะไม่เกิดขึ้นจากการดำเนินการเอง - ความเสี่ยงอีกประการที่เกี่ยวกับกระบวนการ Outsource คือ สินค้าหรือบริการจะไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ - ผลกระทบจากการจ้างผู้ให้บริการภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจ้างงานภายในและผลกระทบกับตัวแปรอื่น ๆ ทั้งในระดับบุคคล เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ระดับองค์กร เช่น วัฒนธรรม กลยุทธ์ และรูปแบบความเป็นผู้นำ 	2015)

ตารางที่ 4 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในบริบทของความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอกและเรียบเรียงประเภทของความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอกขึ้นมาใหม่และจัดประเภทความเสี่ยงเหล่านั้นตามประเภทของความเสี่ยงต่างๆ ไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.8.2 ประเภทความเสี่ยงของการว่าจ้างคนภายนอก

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (2558) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการว่าจ้างคนภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
 - การใช้บริการหรือการพึ่งพาข้อตกลงหรือที่เกิดจากการจ้างผู้ให้บริการภายนอกเจ้าเดิมในหลายโครงการต่อเนื่องอาจนำไปสู่ทางตันได้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่

ต้องหยุดความร่วมมือกัน (Giertl et al., 2015; Idoro, 2011; Tayauova, 2012; Vaxevanou and Konstantopoulos, 2015)

- การว่าจ้างคนภายนอกส่งผลกระทบต่อการลดลงในการพัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญ และยังส่งผลให้เกิดการลดลงของนวัตกรรมที่สำคัญในอนาคต ซึ่งในระยะยาวองค์กรจะมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถเป็นเจ้าของหรือมีความสามารถที่จะได้เข้าใจในองค์ความรู้ของวิวัฒนาการของกิจกรรมนั้น ๆ (Giertl et al., 2015; Harland et al., 2005; Idoro, 2011; Quélin and Duhamel, 2003)
- ความผิดพลาดในการประเมินประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยที่จะเป็นเหตุให้นำไปสู่การสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันในตลาดของผู้ว่าจ้าง (Giertl et al., 2015; Quélin and Duhamel, 2003; Tayauova, 2012; Vaxevanou and Konstantopoulos, 2015)
- ความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวของบริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider) ที่ขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมและความต้องการของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้องค์กรที่ได้ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกไม่ได้รับคุณภาพและความต้องการที่สอดคล้องกับที่ตั้งไว้ (Giertl et al., 2015; Quélin and Duhamel, 2003)
- ความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวในการระบุความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรจ้างผู้ให้บริการภายนอก เพราะจะส่งผลให้องค์กรสูญเสียจุดแข็งทางการแข่งขันไป เมื่อสูญเสียจุดแข็งขององค์กรไปแล้วก็เป็นการยากที่จะสร้างกลับขึ้นมาใหม่ (Harland et al., 2005)

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (2558) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงที่เกิดจากประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนิน โครงการ ซึ่งการว่าจ้างบุคคลภายนอก ที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การจ้างคนภายนอกอาจทำให้ข้อมูลที่สำคัญภายในองค์กรรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ (Gierl et al., 2015; Tayauova, 2012)
 - การขาดทักษะและความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อด้านลบหรือสร้างความริ้วฉานต่อพนักงานภายในองค์กร เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง (Harland et al., 2005; Tayauova, 2012)
 - ความเสี่ยงในการจัดสรรกลุ่มที่มีอยู่ เนื่องจากการจ้างคนภายนอกมักมีเรื่องการไล่นักงานออกเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารระดับสูงควรคำนึงถึง (Harland et al., 2005; Tayauova, 2012)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (2558) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร และการรายงานทางการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งการว่าจ้างคนภายนอก ที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
- ความผิดพลาดในการประเมินต้นทุนต้นทุนการจ้างคนภายนอกต่ำเกินไป ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายแฝง (Gierl et al., 2015; Harland et al., 2005; Quélin and Duhamel, 2003; Tayauova, 2012)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (2558) ให้ความหมายไว้ว่า ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เป็นความเสี่ยงเนื่องจาก ความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ซึ่งการว่าจ้างคนภายนอก ที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
- การขาดความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และการออกแบบสัญญาที่เหมาะสมในการจ้างคนภายนอก ซึ่งรวมไปถึงระดับการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอกด้วย (Harland et al., 2005; Tayauova, 2012)

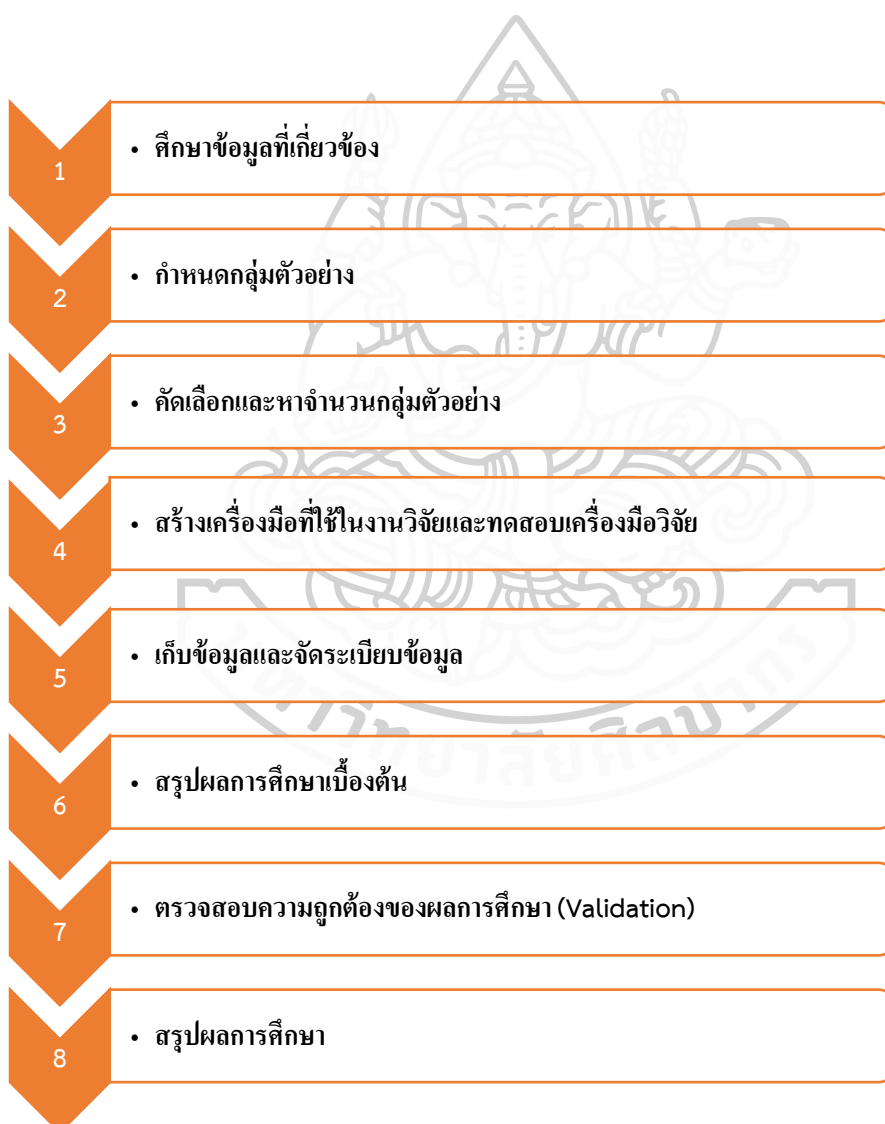
จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก มาบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ มีหลายปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและสร้างความเสียหายต่อองค์กรได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนี้ จะเป็นส่วนที่ใช้สร้างคำสัมภาษณ์ เก็บข้อมูล เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการว่าจ้าง ผู้จัดการ โครงการภายนอก จึงเกิดการศึกษานี้ขึ้น



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่องความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (OPM) เพื่อบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นการศึกษา งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้ (ภาพที่ 10)



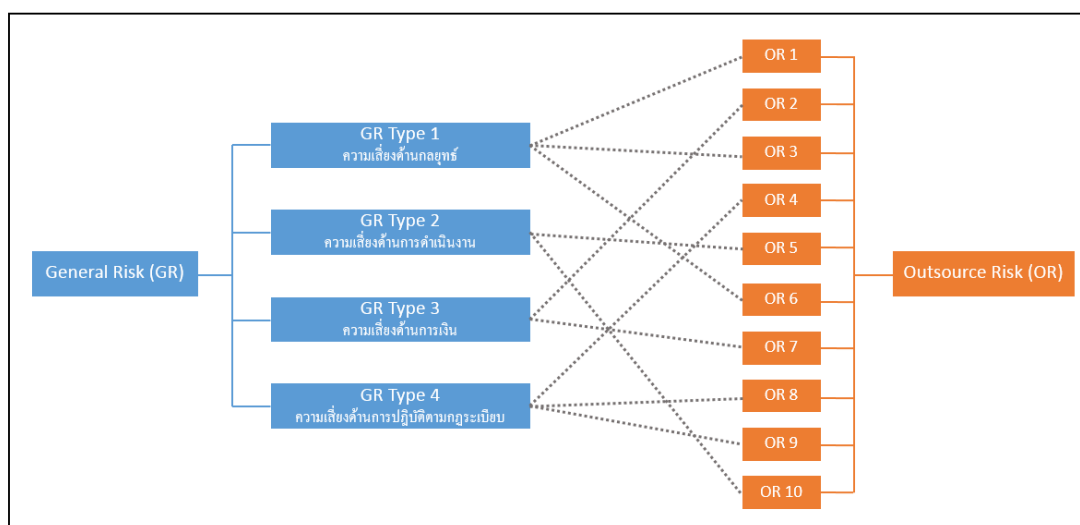
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (ทฤษฎีเอกสาร บทความ งานวิจัย) เช่น บริบทอุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศไทย ขั้นตอนการบริหารจัดการ โครงการ ความเสี่ยงการจ้างคนภายนอก นิยามศัพท์เฉพาะ หน้าที่และคุณสมบัติของผู้จัดการ โครงการในการจัดการ โครงการก่อสร้าง สถิติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และรูปแบบการดำเนินกิจการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยจะมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องความเสี่ยงการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก มาบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ข้อมูลในประเด็นดังกล่าวยังมีไม่มาก จึงเป็นเหตุให้ดำเนินการศึกษางานวิจัยโดยเริ่มต้นมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1.1 ศึกษาทฤษฎี วิธีการจัดการความเสี่ยงและการจำแนกประเภทของความเสี่ยงทั่วไป (Types of Risks in General)
- 3.1.2 ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา เพื่อระบุความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก ในบริบทการจัดการทั่วไป (Risk of Outsource in General)
- 3.1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การจำแนกประเภทของความเสี่ยงทั่วไป (Types of Risks in General) และความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก เพื่อจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Category of Risks of Outsource)

โดยที่จากขั้นตอนที่ 3.1.1 - 3.1.3 สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 11 หมวดหมู่ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Category of Risks of Outsource)

3.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำงานอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีขั้นตอนและหลักเกณฑ์การพิจารณาเป็น 2 ส่วนดังนี้

3.2.1 หลักเกณฑ์การคัดเลือกบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

- เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (เจ้าของโครงการ - Owner) ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจ้างคนภายนอก บริษัทจะไม่จ้างคนภายนอกบริหารและจัดการกิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักของบริษัท ซึ่งในกรณีนี้ การจัดการโครงการก่อสร้าง ไม่ใช่กิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักของบริษัท แต่เป็นกิจกรรมที่ถูกดำเนินการโดยบุคคลภายนอกมากกว่า นอกจากนี้ บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ต้องมีภาพลักษณ์ของบริษัทที่ดี ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดี มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส ชัดเจน โดยคนกลางที่มีความเป็นอิสระจากบริษัทเข้ามาทำหน้าที่ตรวจสอบและกำกับดูแล อีกทั้งบริษัทเหล่านี้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและรัดกุม เนื่องจากบริษัทอยู่ในความสนใจของผู้ลงทุน โดยมีการกำกับดูแลบริหารกิจการให้เป็นไป เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจ
- เป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร (ภาพที่ 12) จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่นิยมประกอบธุรกิจในพื้นที่ที่เป็นจังหวัดหลักของภูมิภาค ประกอบกับกรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่มีจำนวนผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สูงที่สุดในประเทศไทยและเป็นเมืองที่มีการเติบโตด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการท่องเที่ยว และการคมนาคมที่สะดวก รวมทั้งมีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ครบถ้วนและเหมาะสมต่อการประกอบธุรกิจ (กองข้อมูลธุรกิจ, 2560)



ภาพที่ 12 จำนวนนโยบายคอลลงอยู่ตามพื้นที่

ที่มา : กองข้อมูลธุรกิจ (2560).

3.2.2 หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

- เป็นผู้จัดการ โครงการ ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
เนื่องจากบทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องมีการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกบริษัท จึงเป็นบุคคลที่ทราบถึงผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทในแง่มุมต่าง ๆ โดยที่ผู้จัดการ โครงการต้องเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการวางแผน บริหารและจัดการ โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างน้อย 4 ปี
- กลุ่มผู้บริหาร โครงการ ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและวางแผนงานภายในบริษัท จึงทราบถึงผลกระทบของการจ้างคนภายนอกต่อบริษัทในแง่มุมต่าง ๆ ที่เข้ามาดำเนินการและจัดการ กิจกรรมต่าง ๆ ภายใน

3.3 คัดเลือกและหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection) สมชาย วรกิจเกษมสกุล (2554) กล่าวว่า การคัดเลือกแบบลูกโซ่ เป็นคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการและใช้การแนะนำของกลุ่มตัวอย่างแรก เพื่อระบุกลุ่มตัวอย่างต่อไปที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในการเก็บข้อมูลจนครบถ้วนและผลของข้อมูลสามารถสรุปไปในทิศทางเดียวกัน จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บที่เหมาะสม ประมาณ 10-20 ตัวอย่าง McMillan & Schumacher (1997 อ้างใน Kupkitaphun and

Bunjongmanee, 2020) ระบุว่า โดยปกติจะใช้ 30 ตัวอย่าง แต่ในกรณีตัวอย่างหายากหรือมีจำนวนน้อย สามารถใช้น้อยกว่า 15 ตัวอย่าง แต่ต้องไม่น้อยกว่า 8 ตัวอย่าง

กลุ่มตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (สืบค้น 10 ตุลาคม 2565) จาก <https://www.set.or.th/th/home> ระบุว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพฯ มีจำนวน 56 รายที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จากจำนวนบริษัททั้งหมด 20,667 ราย คิดเป็น 0.27 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนบริษัท ซึ่งถือเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนน้อย งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 8-15 ราย

3.4 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยและทดสอบเครื่องมือวิจัย

การศึกษานี้ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล โดยระยะเวลาการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งคำถามการสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เช่น ประวัติการทำงานกับบริษัท ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รูปแบบการจ้างงานคนภายนอก และ 2) ส่วนที่เป็นการระบุระดับความเสี่ยง สาเหตุและวิธีการป้องกันความเสี่ยง โดยส่วนนี้ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด (ภาคผนวก ค)

- 3.4.1 คำถามปลายเปิด เป็นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบและอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งคาดว่าจะได้คำตอบที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสอบถามเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยคำถามปลายเปิดนั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ แนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการว่าจ้างคนภายนอกขององค์กร ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างอธิบายและพรรณนาข้อมูลวิธีการป้องกันความเสี่ยง โดยจะไม่สอบถามเป็นรายการ เนื่องจากระยะเวลาการสัมภาษณ์มีจำกัดและการสอบถามแบบยืดหยุ่น ไม่กระชับ อาจทำให้กลุ่มตัวอย่างรู้สึกเบื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อคำตอบที่ได้

ผู้วิจัยเลือกสอบถามแนวทางการป้องกันในแต่ละด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน เป็นต้น หลังจากเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด จะใช้ข้อมูลส่วนนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ เพื่อระบุสาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรได้ในอนาคต

3.4.2 คำถามปลายปิด ผู้วิจัยจะให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบค่าระดับโอกาส ผลกระทบและสาเหตุความเสี่ยง จากรายการที่ระบุไว้ โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์ที่ให้กลุ่มตัวอย่างระบุโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ตามตัวเลือกที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ตั้งแต่ระดับ น้อยมาก ถึง สูงมากตามลำดับ (ตารางที่ 6) จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปหาค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละรายการความเสี่ยงการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่อไป ว่ามีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร เช่น ความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ในส่วนของสาเหตุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการว่าจ้างคนภายนอก ในกรณีที่สาเหตุไม่มีในรายการ กลุ่มตัวอย่างสามารถอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุเพิ่มเติมได้ในช่องอื่น ๆ ที่เตรียมไว้

ตารางที่ 5 ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ รายการความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก	โอกาส (น้อยมาก – สูงมาก)	ผลกระทบ (น้อยมาก – สูงมาก)	อะไรคือปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	บริษัทมีแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างไร
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดจากเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท	1.1 การว่าจ้างคนภายนอก เจ้าเดิมในหลายโครงการ ต่อเนื่อง ส่งผลให้ในกรณีที่เกิดการเลิกจ้างกิจการของบริษัทต้องหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนก่อน			เลือกตอบตามตัวเลือกที่ให้ไว้ในตารางหรือระบุเพิ่มเติม (ตารางที่ 7)	

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก	โอกาส (น้อยมาก – สูงมาก)	ผลกระทบ (น้อยมาก – สูงมาก)	อะไรคือปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	บริษัทมีแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างไร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	2.1 รายการ			เลือกตอบตามตัวเลือกที่ให้ไว้ในตารางหรือระบุเพิ่มเติม (ตารางที่ 7)	

จากตารางที่ 5 เป็นตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ค) โดยจะแบ่งหัวข้อหลักออกเป็น 6 คอลัมน์ ดังนี้

- คอลัมน์ที่ 1 คือ ประเภทความเสี่ยง โดยจะแยกตามความเสี่ยงทั่ว ๆ ไปตามแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- คอลัมน์ที่ 2 คือ รายการความเสี่ยงที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม โดยแต่ละรายการจะถูกแยกตามหัวข้อของความเสี่ยงแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- คอลัมน์ที่ 3 คือ โอกาสเกิดความเสี่ยง โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างระบุระดับโอกาสการเกิดว่า น้อยมาก-สูงมาก ตามลำดับ (ตารางที่ 6)
- คอลัมน์ที่ 4 คือ ผลกระทบความเสี่ยง โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างระบุระดับว่าหากความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น จะมีค่าระดับผลกระทบอยู่ในระดับใด น้อยมาก-สูงมาก ตามลำดับ (ตารางที่ 6)
- คอลัมน์ที่ 5 คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างระบุสาเหตุตามตารางที่ 7 หากรายการใดไม่มีสาเหตุความเสี่ยง ที่ผู้วิจัยศึกษาและกำหนดไว้ให้ในตาราง สามารถอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมได้

- คอลัมน์ที่ 6 คือ แนวทางการป้องกันความเสี่ยง โดยจะให้กลุ่มตัวอย่างอธิบายข้อมูล วิธีการป้องกันความเสี่ยง โดยจะให้อธิบายตามประเภทความเสี่ยงแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ วิธีการป้องกันความเสี่ยง

ตารางที่ 6 ตัวอย่างอธิบายระดับของโอกาสเกิดและความรุนแรงของผลกระทบตั้งแต่ น้อยมาก – สูงมาก

ประเด็น/องค์ประกอบ ที่พิจารณา	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	มีโอกาสดำเนินการ	มีโอกาสดำเนินการน้อยครั้ง			
ความรุนแรงของผลกระทบ	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ด้านกลยุทธ์	มีผลต่อเป้าหมายและชื่อเสียงต่อองค์กร น้อยมาก	มีผลต่อเป้าหมายและชื่อเสียงต่อองค์กร น้อย			
ด้านการดำเนินงาน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน			

จากตารางที่ 6 เป็นตัวอย่างตารางที่อธิบายค่าระดับของโอกาสเกิดและความรุนแรงของผลกระทบ ตั้งแต่ระดับ น้อยมาก-สูงมาก (ภาคผนวก ค) โดยตารางจะแบ่งออกเป็น 6 คอลัมน์

- คอลัมน์ที่ 1 จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นโอกาสเกิดความเสียหายและส่วนที่เป็นความรุนแรงของผลกระทบ
- คอลัมน์ที่ 2-6 คือ ค่าระดับของโอกาสเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ โดยจะแบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ น้อยมาก-สูงมาก ซึ่งคำอธิบายของแต่ละระดับจะถูกแสดงอยู่ในคำถามสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ค)

ตารางที่ 7 ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ สาเหตุความเสี่ยง

สามารถกากบาทได้มากกว่า 1 ตัวเลือก										
สาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	ด้านความเสี่ยง									
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	3.1	4.1
การเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน	x		x							
เข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการผิด	x			x						
ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง										
สาเหตุ xx										
สาเหตุ xx										
อื่น ๆ										

จากตารางที่ 7 เป็นตัวอย่างตารางแสดงรายการสาเหตุความเสี่ยงที่ให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบจากตาราง (ภาคผนวก ค) โดยตารางจะแบ่งเป็น 2 คอลัมน์หลัก

- คอลัมน์ที่ 1 คือ รายการสาเหตุความเสี่ยง ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลมาจากบททวนวรรณกรรมที่ผ่านมา
- คอลัมน์ที่ 2 คือ รายการความเสี่ยงแต่ละด้าน โดย หัวข้อ 1.1-1.5 คือ รายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หัวข้อ 2.1-2.3 คือ รายการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หัวข้อ 3.1 คือ รายการความเสี่ยงด้านการเงิน และ หัวข้อ 4.1 คือ รายการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยผู้วิจัยจะให้กลุ่มตัวอย่างเลือกกากบาทในช่องด้านความเสี่ยง โดยเลือกกากบาทเฉพาะรายการสาเหตุที่สำคัญ ที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ หากไม่มีรายการสาเหตุสามารถอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมได้ในช่องสาเหตุอื่น ๆ

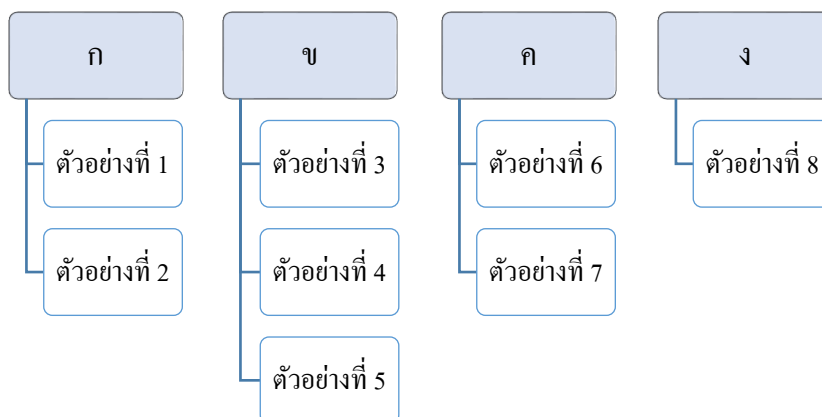
หลังจากผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ก่อนเริ่มต้นเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือวิจัยกับอาสาสมัครจำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการ โครงการก่อสร้าง เพื่อศึกษาและระบุข้อบกพร่องของแบบสัมภาษณ์ก่อนการลงสนามเก็บข้อมูลจริง โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการทำ Pilot Study ไปปรับปรุงและแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น แก้ไขประโยคที่ไม่ชัดเจนและ

สามารถตีความไปได้หลายมุมมอง แก่ใจรูปแบบคำถามสัมภาษณ์ เพื่อให้คำตอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อและตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

3.5 เก็บข้อมูลและจัดระเบียบข้อมูล

หลังจากทำ Pilot Study ผู้วิจัยเริ่มเก็บข้อมูลการศึกษา โดยเริ่มจาก การหากกลุ่มตัวอย่างโดยติดต่อบุคคลที่รู้จักที่ทำงานอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (นาย ก) เพื่อขอคำแนะนำถึงบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุและกำหนดไว้ โดยหลังจากได้รายชื่อและหมายเลขติดต่อ (ตัวอย่างที่ 1) จากบุคคลแรก (นาย ก) แล้ว ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อ ตัวอย่างที่ 1 ผ่านทางโทรศัพท์ โดยเริ่มจากการอธิบายภาพรวมเกี่ยวกับงานวิจัยที่กำลังศึกษาและหัวข้อที่จะขอทำการสัมภาษณ์ผู้รับการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น เมื่อตรวจสอบแล้วเห็นว่า มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายและผู้รับการสัมภาษณ์ยินดีให้ความร่วมมือ ผู้วิจัยจะขอความกรุณาให้ผู้รับการสัมภาษณ์ ระบุวัน เวลา และสถานที่ สำหรับทำการสัมภาษณ์ต่อไป โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขอความยินยอมจากผู้รับการสัมภาษณ์ในการบันทึกเสียง เพื่อนำไฟล์เสียงไปทบทวนข้อมูลอีกครั้งหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่กลุ่มตัวอย่างได้ตอบคำถามมา หลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะขอคำแนะนำจาก ตัวอย่างที่ 1 เพื่อระบุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายต่อไป โดยผู้วิจัยจะปฏิบัติเช่นนี้วน ไป จนกระทั่งครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ ตามที่ได้ระบุไว้ในหัวข้อที่ 3 - วิธีการคัดเลือกและการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

จากการลงภาคสนาม ผู้วิจัยประสบปัญหาว่า การคัดเลือกแบบลูกโซ่นั้นไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ คือ การขอคำแนะนำจาก ตัวอย่างที่ 1 เพื่อระบุตัวอย่างต่อไป ไม่สามารถดำเนินการได้ จนกระทั่งครบอย่างน้อย 8 คน ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้วิจัยจึงแก้ไขปัญหาโดยการเพิ่มจำนวนช่องทาง (เพื่อนที่ทำงานอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์) สำหรับการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ (ภาพที่ 13)



ภาพที่ 13 แสดงการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection)

ตามภาพที่ 13 หลังจากผู้วิจัยติดต่อกับเพื่อน (นาย ก) ตามวิธีที่ได้ระบุไว้ข้างต้น และได้เข้าถึง ตัวอย่างที่ 1 เพื่อทำการเก็บข้อมูล จากนั้นจึงขอคำแนะนำจาก ตัวอย่างที่ 1 เพื่อเข้าถึง ตัวอย่างที่ 2 ต่อไป เมื่อทำการเก็บข้อมูลจาก ตัวอย่างที่ 2 ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยพบปัญหาว่า ตัวอย่างที่ 2 ไม่สามารถให้คำแนะนำเพื่อระบุ ตัวอย่างต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงแก้ไขปัญหาโดยการ เริ่มต้นติดต่อกับเพื่อนที่ทำงานอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คนใหม่ (นาย ข) ตามวิธีที่ได้ระบุไว้ข้างต้น เพื่อระบุ ตัวอย่างต่อไป โดยผู้วิจัยทำเช่นนี้จนกระทั่งถึง เพื่อน (นาย ง) จึงสามารถเก็บข้อมูลได้ครบ 8 คน ตามจำนวนที่กำหนดไว้

หลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำไฟล์เสียงที่บันทึกไว้ระหว่างการสัมภาษณ์มา ทบทวนข้อมูลอีกครั้ง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อไปตรวจสอบ เรียบเรียงและจัดระเบียบข้อมูล การ รายงานผล ผู้วิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ตามคำถามสัมภาษณ์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยที่ได้ กำหนดไว้

3.5.1 ระดับความเสี่ยงของการจ้างคนภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้าง (Degree of Risk)

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์เป็นตัวแทนในการแบ่งหัวข้อของความเสี่ยงแต่ละด้าน (A-D) โดยแต่ละหัวข้อ (A-D) นั้นจะแยกย่อยออกเป็นรายการความเสี่ยง (A.1...An, B.1...Bn, ...) ที่ได้มาจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย ตามที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 1 – ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (ภาพที่ 11 หมวดหมู่ความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก - Category of

Risks of Outsource) โดยรายการความเสี่ยงแต่ละหัวข้อ สามารถแสดงข้อมูลเป็นตาราง 8-11 ได้ดังนี้

ตารางที่ 8 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) - A	ข้อ
รายการความเสี่ยง	A.1
รายการความเสี่ยง	A.2

ตารางที่ 9 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) – B	ข้อ
รายการความเสี่ยง	B.1
รายการความเสี่ยง	B.2

ตารางที่ 10 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) – C	ข้อ
รายการความเสี่ยง	C.1
รายการความเสี่ยง	C.2

ตารางที่ 11 ตัวอย่างสัญลักษณ์รายการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) – D	ข้อ
รายการความเสี่ยง	D.1
รายการความเสี่ยง	D.2

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ แสดงเป็นตารางรายการระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (I) ตามที่แต่ละบุคคลได้ระบุไว้ ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ตัวอย่างระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (I) ของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และผลกระทบ (I)																				
	A.1		A.2		A.3		A.4		A.5		B.1		B.2		B.3		C.1		D.1		
	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	
คนที่ x																					
คนที่ x																					

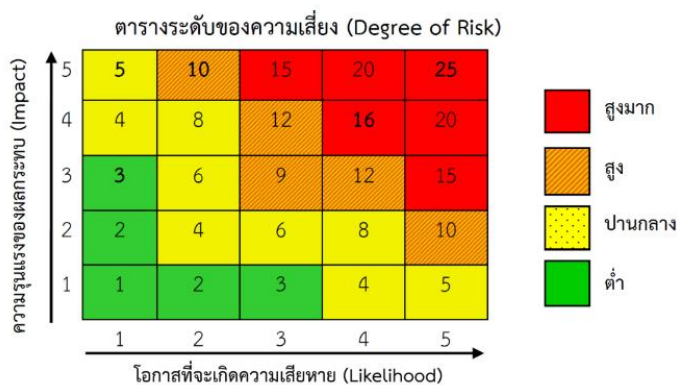
ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้ค่าระดับของ โอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) ที่มีค่าความถี่ของคำตอบสูงสุด เป็นตัวแทนของระดับโอกาสเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบนั้น ๆ เพื่อหาระดับของความเสี่ยงในแต่ละรายการที่ระบุไว้ในกรณีที่มีค่าความถี่สูงสุดที่เกิดขึ้นมีจำนวนเท่ากันในรายการหนึ่ง ๆ ผู้วิจัยจะเลือกใช้ค่าโอกาสเกิดความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบที่มีระดับสูงกว่า เช่น โอกาสเกิดความเสียหายระดับ 4 ค่าความถี่ 3 และโอกาสเกิดความเสียหายระดับ 2 ค่าความถี่ 3 ผู้วิจัยจะเลือกใช้ โอกาสเกิดความเสียหายระดับ 4 ที่เป็นค่าระดับที่มากกว่า เพราะในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว ไม่ว่าจะเกิดขึ้นในระดับที่สูงกว่าหรือต่ำกว่า เจ้าของก็ได้เตรียมมาตรการควบคุมที่สามารถรับมือกับความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพไว้เรียบร้อยแล้ว

- การหาค่าระดับความเสี่ยง

ผู้วิจัยจะหาค่าระดับความเสี่ยง โดยใช้สูตรคำนวณ

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = (\text{โอกาสเกิดความเสียหาย} \times \text{ความรุนแรงของผลกระทบ}) - \text{สมการที่ 1}$$

ระดับความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ 4 ระดับ แสดงเป็น Risk Profile แบ่งเป็นพื้นที่ 4 ส่วน โดยมีเกณฑ์ในการแบ่งดังนี้ (ภาพที่ 14)



ภาพที่ 14 ตารางระดับความเสี่ยง

ที่มา : ส่วนบริหารความเสี่ยง สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (2557).

- ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1-3 คะแนน
- ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4-8 คะแนน
- ความเสี่ยงระดับสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 9-14 คะแนน
- ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 15-25 คะแนน

โดยระดับความเสี่ยงแต่ละรายการ (A.1...An, B.1...Bn, ...) จะถูกจัดเป็นตารางแยกตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแต่ละด้าน (A-D) ดังตารางที่ 13-16 ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk - A) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk - B) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk - C) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk - D)

ตารางที่ 13 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) - A			
รายการความเสี่ยง	โอกาส (a)	ผลกระทบ (b)	ระดับ (a * b)
รายการความเสี่ยง 1			
รายการความเสี่ยง 2			

ตารางที่ 14 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
(Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) – B			
รายการความเสี่ยง	โอกาส (a)	ผลกระทบ (b)	ระดับ (a * b)
รายการความเสี่ยง 1			
รายการความเสี่ยง 2			

ตารางที่ 15 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการเงิน
(Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) – C			
รายการความเสี่ยง	โอกาส (a)	ผลกระทบ (b)	ระดับ (a * b)
รายการความเสี่ยง 1			
รายการความเสี่ยง 2			

ตารางที่ 16 ตัวอย่างรายการความเสี่ยง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม
กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) – D			
รายการความเสี่ยง	โอกาส (a)	ผลกระทบ (b)	ระดับ (a * b)
รายการความเสี่ยง 1			
รายการความเสี่ยง 2			

3.5.2 วิธีการระบุสาเหตุความเล็งจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจะนำผลที่ได้จากคำถามปลายปิดซึ่งมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับสาเหตุของความเล็งมากำหนดดัชนีคำหลัก เพื่อระบุสาเหตุหลักของความเล็งนั้น ๆ เอี่ยมพร หลินเจริญ (2555) กล่าวว่า การทำดัชนีคำหลักหรือการกำหนดรหัสข้อมูล คือ การสร้างคำหลัก (วลีหรือข้อความ) โดยที่วลีหรือข้อความนั้นสามารถแสดงให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลตามตัวอย่างใน ภาพที่ 15 โดยหลังจากที่ผู้วิจัยกำหนดดัชนีคำหลักแล้ว จะแสดงดัชนีคำหลักเป็นความถี่ตามรายการความเล็งแต่ละด้าน (A-D) ได้แก่ (สาเหตุความเล็งด้านกลยุทธ์ - A) (สาเหตุความเล็งด้านการดำเนินงาน - B) (สาเหตุความเล็งด้านการเงิน - C) และ (สาเหตุความเล็งด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ - D) ตารางที่ 17-20 ผู้วิจัยจะสรุปว่าเป็นสาเหตุของความเล็งนั้น ๆ จากการศึกษา โดยนับที่ความถี่ที่มีอันดับสูงสุด 3 อันดับแรกขึ้นไป

คำหลัก	บันทึกพรรณนา
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">ช่วงเวลาทำแบบฝึกเสริมทักษะ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">ระดับชั้นที่ศึกษา</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">นวัตกรรมที่นำมาใช้</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">พฤติกรรมนักเรียนระหว่างทำแบบฝึก</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 10px;">ความคิดเห็นที่มีต่อแบบฝึก</div>	<p>ช่วงพักกลางวันก่อนเวลาบ่ายโมงสักประมาณ 20 นาที นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ได้ นั่งทำแบบฝึกหัดเสริมทักษะวิชาคณิตศาสตร์ ที่ครูสั่งไว้ในชั่วโมงเรียนช่วงเช้า พอเห็นครูเดินเข้ามาในห้องนักเรียนส่วนหนึ่งเงยหน้าขึ้นมองครูและยิ้ม แล้วก็ก้มลงทำแบบฝึกต่อไป บางคนก็ตั้งหน้าตั้งตาทำแบบฝึกหัดโดยไม่สนใจครู บางคนนั่งปรึกษากับเพื่อน เด็กชายต่อมพูดว่า "ครูครับ ผมทำแบบฝึกหัดที่ครูให้ทำใกล้จะเสร็จแล้วครับ สนุกมากเลย พอทำแบบฝึกหัดของครูแล้วทำให้ผมเข้าใจเรื่องการคูณและหารทศนิยมมากขึ้น" เด็กชายอีกคนหนึ่ง (ดช.เก่ง) พูดว่า "ครูครับผมอยากให้ครูมีแบบฝึกหัดให้ผมทำแบบนี้ทุกวันเลยสนุกดี และถ้าหากคุณครูมีรูปภาพสีสวยๆ ใส่เข้าไปด้วยผมว่าน่าจะทำให้น่าสนใจมากกว่านี้" ส่วนเด็กหญิงแอม พูดว่า "ครูคะหนูว่าจำนวนข้อมันน้อยไปคะ ทำแบบฝึกหัดไปนิดเดียวกำลังสนุกเลยเสร็จแล้ว ครูเพิ่มจำนวนข้อให้มากขึ้นอีกสิคะ" ครูยิ้มและตอบว่า "ขอบใจมากสำหรับคำแนะนำดีๆ ของพวกเราแล้วครูจะนำข้อเสนอของพวกเราไปปรับปรุงแบบฝึกหัดนะจ๊ะ"</p>

ภาพที่ 15 ตัวอย่างการทำดัชนีคำหลักหรือกำหนดรหัสข้อมูลจากการบันทึกแบบพรรณนา
ที่มา : เอี่ยมพร หลินเจริญ (2555).

ตารางที่ 17 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (รายการความเสี่ยง A.1)

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.1	ความถี่
เจ้าของ	สาเหตุความเสี่ยง 1 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x
ผู้ให้บริการภายนอก	สาเหตุความเสี่ยง 2 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x

ตารางที่ 18 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (รายการความเสี่ยง B.1)

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.1	ความถี่
เจ้าของ	สาเหตุความเสี่ยง 1 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x
ผู้ให้บริการภายนอก	สาเหตุความเสี่ยง 2 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x

ตารางที่ 19 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านการเงิน (รายการความเสี่ยง C.1)

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงิน C.1	ความถี่
เจ้าของ	สาเหตุความเสี่ยง 1 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x
ผู้ให้บริการภายนอก	สาเหตุความเสี่ยง 2 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x

ตารางที่ 20 สาเหตุความเสี่ยงและความถี่ที่พบในความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (รายการความเสี่ยง D.1)

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ D.1	ความถี่
เจ้าของ	สาเหตุความเสี่ยง 1 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x
ผู้ให้บริการภายนอก	สาเหตุความเสี่ยง 2 (จากการกำหนดดัชนีค่าหลัก)	x

3.5.3 แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

ในส่วนของแนวทางการป้องกันความเสี่ยงนั้น รูปแบบคำตอบจะเป็นวิธีการหรือแนวทางของบริษัทที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากอธิบายของกลุ่มตัวอย่าง มาเรียบเรียงและอธิบายเป็นประโยชน์ใหม่ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการจะสื่อสาร โดยจะแสดงข้อมูลเป็นตารางแนวทางการป้องกันความเสี่ยงแต่ละด้าน ตามตารางที่ 21 (ข้อมูลจะถูกแสดงในภาคผนวก ก) โดยตารางแบ่งออกเป็น 2 คอลัมน์

- คอลัมน์ 1 คือ ลำดับของตัวอย่าง
- คอลัมน์ 2 คือ วิธีการป้องกันที่ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านอธิบายข้อมูลไว้

ตารางที่ 21 ตัวอย่างแนวทางการป้องกันความเสี่ยง

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ - A	
ผู้ให้สัมภาษณ์	วิธีการป้องกัน
ตัวอย่างที่ 1	กล่าวว่า ...
ตัวอย่างที่ 2	กล่าวว่า ...

จากนั้น ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการใช้ดัชนีค่าหลัก โดยแสดงดัชนีค่าหลักนั้น ๆ เป็นความถี่ดังตารางที่ 22-25 เพื่อใช้ในการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงแต่ละด้าน ผู้วิจัยจะสรุปว่าเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ จากการศึกษา โดยนับที่ความถี่ที่มีอันดับสูงสุด 3 อันดับแรกขึ้นไป

ตารางที่ 22 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ - A	
ดัชนีค่าหลัก	ความถี่
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 1	x
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 2	x

ตารางที่ 23 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน- B	
ดัชนีค่าหลัก	ความถี่
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 1	x
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 2	x

ตารางที่ 24 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงด้านการเงิน

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน - C	
ดัชนีค่าหลัก	ความถี่
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 1	x
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 2	x

ตารางที่ 25 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงและความถี่ที่พบของความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ - D	
ดัชนีค่าหลัก	ความถี่
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 1	x
แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 2	x

ความเสี่ยงอื่น ๆ

นอกจากผลของข้อมูลที่กำลังมาทั้งหมดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยพบว่า หลังจากเก็บข้อมูลถึงกลุ่มตัวอย่างที่ 3 เริ่มมีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเด็นเรื่องความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้าง ซึ่งอยู่นอกเหนือจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและเรียบเรียงจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมา เกี่ยวกับความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ที่อาจเกิดขึ้นได้ (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ) โดยหลังจากกลุ่มตัวอย่างกล่าวถึงประเด็นความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมและบรรจุส่วนเพิ่มเติมเป็นส่วนหนึ่งของคำถาม เพื่อสอบถามถึงสาเหตุและวิธีการป้องกันความเสี่ยงตามประเด็นที่กล่าวมา

3.6 สรุปผลการศึกษาเบื้องต้น

ข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำผลข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นหัวข้อสำคัญ โดยแจกแจงความเสี่ยงแต่ละด้านตามระดับของความเสี่ยง โดยแสดงเป็นตารางเรียงคะแนนจากมากไปน้อยตามลำดับ ซึ่งการเรียงลำดับคะแนนในตารางนั้น จะไม่ได้ถูกแบ่งตามประเภทของความเสี่ยงแต่ละด้าน เพราะต้องการแสดงข้อมูลให้เห็นชัดถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดจากรายการความเสี่ยงทั้งหมดที่มีโอกาสเกิดขึ้น

3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษา (Validation)

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย รายการความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยงและแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่สรุปได้จากการศึกษา ตรวจสอบความถูกต้องโดยใช้วิธีการ Delphi Technique (Ogbeifun, Agwa-Ejon, Mbohwa, & Pretorius, 2016) กล่าวว่า Delphi Technique คือ เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือตกลงข้อสรุปจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในเรื่องต่าง ๆ ของข้อมูล ซึ่งผลลัพธ์จะเป็นหนึ่งเดียวและมีความถูกต้อง ซึ่งกระบวนการ Delphi Technique นั้นจะไม่เปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น การตรวจสอบข้อมูลนั้นจะทำงานกว่าจะได้ข้อสรุปไปในทิศทางเดียว แต่แนะนำว่าไม่ควรทำต่ำกว่า 2 รอบ และไม่ควรเกิน 4 รอบ โดยจำนวนของผู้เชี่ยวชาญ 13 ท่าน เป็นจำนวนที่ให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน เป็นจำนวนที่ให้ผลลัพธ์ดีต่อกระบวนการทำงาน แต่ต้องอยู่ในสถานการณ์ที่สมบูรณ์ คือ มีการคัดเลือกและกำหนดเกณฑ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญพร้อมให้ความร่วมมือและยินดีเสียสละเวลาตรวจสอบข้อมูล ระยะเวลาการส่งแต่ละรอบไม่ห่างกันจนเกินไป ผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถในสาขาที่ศึกษา (Clayton, 1997) กล่าวว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่มีการกำหนดจำนวนที่แน่นอน โดยมีการยกตัวอย่างไว้ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญ 5-10 ท่าน จะถูกใช้ในบริษัทที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น มีความรู้ ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น ต้องไม่มาจากสังกัดหรือบริษัทเดียวกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ Delphi Technique ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 5 ท่าน โดยได้กำหนดเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้

- เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการวางแผน บริหารจัดการ โครงการในบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์อย่างน้อย 10 ปี และมีประสบการณ์การคัดเลือกและการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้าง ไม่น้อยกว่า 10 ครั้ง
- เป็นบุคคลที่มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ โครงการก่อสร้าง

หลังจากกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่ออาจารย์ที่รู้จักในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามที่ได้ระบุไว้ข้างต้น โดยเริ่มต้นอธิบายถึงภาพรวมของงานวิจัยและขั้นตอน ณ ปัจจุบันของการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัยให้บุคคลเหล่านั้นทราบในเบื้องต้น จากนั้นเมื่อผู้วิจัยได้รายชื่อและหมายเลขติดต่อผู้เชี่ยวชาญรวมทั้ง 6 ท่านแล้ว จึงได้ติดต่อไปทางโทรศัพท์ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานและงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน อีกครั้ง ว่าถูกต้องตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจากการตรวจสอบแล้วพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มีคุณสมบัติถูกต้องตามที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงอธิบายเกี่ยวกับหัวข้องานวิจัย และการได้มาซึ่งผลของข้อมูล ที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของข้อมูลงานวิจัย หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ส่งแบบฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัย ตามตารางที่ 26 ให้ผู้เชี่ยวชาญผ่านทางอีเมล (เอกสารการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัยดูได้ที่ ภาคผนวก ง)



ตารางที่ 26 ตัวอย่างแบบฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธี Delphi Technique

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
1. xxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	xxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	xxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1. xxxxxxxxxxxxxxxx (กรณีที่ไม่เห็นด้วยให้ จิตมาปรึกษาคนนั้น และ แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญ เห็นควร) 2. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			2. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ก่อนส่งข้อมูลการศึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบในขั้นตอน Validation จากตารางที่ 32-35 (บทที่ 4 หัวข้อตารางแสดงรายการความเสี่ยง) พบว่า คำอธิบายรายการความเสี่ยงนั้น ยังมีเนื้อความที่ไม่กระชับ ผู้วิจัยได้ปรับแก้ข้อความให้มีความกระชับและเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

A.1 – เดิม การจ้างคนภายนอกเข้าเดิมในหลายโครงการต่อเนื่อง ส่งผลให้ในกรณีที่เกิดการเลิกจ้าง กิจการของบริษัทต้องหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนก่อน

A.1 – ใหม่ การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่

A.3 – เดิม การจ้างคนภายนอกที่ไม่มีความสามารถที่ดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ

A.3 – ใหม่ การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท

B.1 – เดิม การจ้างคนภายนอกอาจทำให้ข้อมูลที่สำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ

B.1 – ใหม่ ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นผู้รับผิดชอบ

B.2 – เดิม การจ้างคนภายนอกอาจสร้างผลกระทบด้านลบหรือความรำลากับคนภายในบริษัท เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง

B.2 – ใหม่ ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน

B.3 – เดิม คนภายในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของงานของผู้ให้บริการภายนอกได้

B.3 – ใหม่ บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

C.1 – เดิม คัดต้นทุนการจ้างคนภายนอกต่ำเกินไป ทำให้งบประมาณบานปลาย

C.1 – ใหม่ งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย

D.1 – เดิม การออกแบบสัญญาจ้างคนภายนอกที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ข้อตกลงที่ไม่เหมาะสม ขอบเขตการให้บริการ

D.1 – ใหม่ ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง

ผู้วิจัยได้ส่งข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรวมทั้งหมด 3 รอบ การตรวจสอบข้อมูลรอบแรก ปัญหาที่พบ คือ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านใช้เวลาในการตรวจสอบค่อนข้างนาน ซึ่งกินเวลาโดยประมาณ 4 สัปดาห์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยไม่ได้รับการตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน จึงได้ดำเนินการติดต่อไปอีกครั้ง เพื่อสอบถามความก้าวหน้างานการตรวจสอบข้อมูล แต่ไม่สามารถติดต่อได้ จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องตัดผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นออกจากกระบวนการ Delphi Technique เนื่องจากจะกระทบต่อระยะเวลาการตรวจสอบข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ในรอบถัดไป (คงเหลือผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน)

การตรวจสอบข้อมูลรอบสอง ผู้วิจัยพบว่า รายการความเสี่ยง B.2 - (ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบต่อการทำงานและคนภายในบริษัท) มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ไม่เห็นด้วยกับความเสี่ยงรายการนี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อและสอบถาม เพื่อขอคำอธิบายเพิ่มเติม พบว่า สาเหตุความเสี่ยงที่ระบุไว้ ขาดการควบคุมอารมณ์และการทำงานที่มี Service Mind ซึ่งเกิดจาก ขอบเขตความรับผิดชอบของงาน ที่ระบุไว้ไม่ชัดเจนหรือมีความคลุมเครือ ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ประเด็นของปัญหาดังกล่าวนั้น ไม่ได้เกิดจากผู้ให้บริการภายนอก แต่เกิดจากเจ้าของที่ระบุขอบเขตงาน (Terms of Reference - TOR) ไว้ไม่ชัดเจนตั้งแต่แรก รายการดังกล่าวจึงไม่ใช่สาเหตุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก โดยก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการขั้นต่อไป ผู้วิจัยได้ติดต่อและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ทราบและขอคำแนะนำเพิ่มเติม โดยผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ เห็นควรว่า ให้ตัดสาเหตุนี้ออก แต่รายการความเสี่ยงยังคงอยู่ จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยตัดสาเหตุนี้ออกจากผลการศึกษา

นอกจากนี้ การตรวจสอบข้อมูลรอบสอง ผู้วิจัยประสบปัญหาไม่สามารถติดต่อและได้รับการติดต่อกลับจากผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ซึ่งกินเวลาไปโดยประมาณ 5 สัปดาห์ โดยก่อนที่ผู้วิจัยจะตัดผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นออกจากกระบวนการ Delphi Technique ผู้วิจัยได้กลับไปทบทวนและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ซึ่งตอบกลับมาในรอบแรก พบว่า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกับผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงดำเนินการสรุปงานวิจัยตามที่ได้

ปรับแก้ข้อเสนอแนะเหล่านั้น จนผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ทุกท่านเห็นด้วยทุกรายการ (ลงเหลือผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน)

การตรวจสอบข้อมูลรอบสาม ผู้วิจัยพบว่า ระดับความเสี่ยงที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตรวจสอบและเห็นพ้องตรงกันแล้ว ไม่สามารถนำมาจัดลำดับคะแนนความเสี่ยงแต่ละรายการได้ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญระบุความเสี่ยงแต่ละรายการเป็น ความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ ซึ่งไม่ได้ระบุโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (I) ที่จะสามารถนำมาคำนวณคะแนนได้ ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อผู้เชี่ยวชาญทั้งสี่ท่าน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญระบุโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (I) เพื่อนำมาคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงอีกครั้ง โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเฉพาะระดับความเสี่ยงที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลที่ได้อัศจรรย์มาจากกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ซึ่งสาเหตุที่ผู้วิจัยดำเนินการเช่นนี้ เพราะระดับความเสี่ยงในรายการที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยทุกท่านแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการซ้ำ ซึ่งจะกระทบต่อระยะเวลาการตรวจสอบข้อมูลและอาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อมูลต่อไปได้

เกณฑ์ลำดับของโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (I) ที่ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบมี 1-5 ดังนี้

- โอกาสเกิดความเสียหาย (O)
 - ระดับมากที่สุด 5 คะแนน
(ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก 10 ครั้ง มีโอกาสเกิด 9-10 ครั้ง)
 - ระดับมาก 4 คะแนน
(ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก 10 ครั้ง มีโอกาสเกิด 7-8 ครั้ง)
 - ระดับปานกลาง 3 คะแนน
(ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก 10 ครั้ง มีโอกาสเกิด 5-6 ครั้ง)
 - ระดับน้อย 2 คะแนน
(ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก 10 ครั้ง มีโอกาสเกิด 3-4 ครั้ง)
 - ระดับน้อยที่สุด 1 คะแนน
(ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก 10 ครั้ง มีโอกาสเกิด 1-2 ครั้ง)
- ความรุนแรงของผลกระทบ (I)
 - ระดับมากที่สุด 5 คะแนน

(ระยะเวลาล่าช้าจากแผนงานมากกว่า 5 เดือน หรือ สูญเสียทรัพย์สินมากกว่า 10%)
ระดับมาก 4 คะแนน

(ระยะเวลาล่าช้าจากแผนงานมากกว่า 4 เดือน หรือ สูญเสียทรัพย์สิน 8-10%)
ระดับปานกลาง 3 คะแนน

(ระยะเวลาล่าช้าจากแผนงานมากกว่า 3 เดือน หรือ สูญเสียทรัพย์สิน 5-7%)
ระดับน้อย 2 คะแนน

(ระยะเวลาล่าช้าจากแผนงานมากกว่า 2 เดือน หรือ สูญเสียทรัพย์สิน 3-4%)
ระดับน้อยที่สุด 1 คะแนน

(ระยะเวลาล่าช้าจากแผนงานมากกว่า 1 เดือน หรือ สูญเสียทรัพย์สิน 1-2%)

หลังจากผู้วิจัยได้ผลของข้อมูลรอบสามจากผู้เชี่ยวชาญ ที่ระบุโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) ไปคำนวณค่าระดับความเสี่ยงแล้ว ผู้วิจัยนำค่าคะแนนระดับความเสี่ยงทั้งหมดจากผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละรายการ และนำไปอภิปรายผลของข้อมูลต่อไปว่าความเสี่ยงแต่ละรายการอยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ โดยมีสูตรหาค่าเฉลี่ยดังนี้

$$\text{ค่าเฉลี่ยระดับความเสี่ยง} = \frac{\text{ระดับความเสี่ยง}1 + \text{ระดับความเสี่ยง}2 + \dots + \text{ระดับความเสี่ยง}4}{\text{จำนวนระดับความเสี่ยงทั้งหมด}} - \text{สมการ 2}$$

โดยที่ ความเสี่ยง 1 = $O_1 \times I_1$

ความเสี่ยง 2 = $O_2 \times I_2$

การคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่ใช้ในขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูล ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย เนื่องจากจำนวนคำตอบน้อย จึงตีความได้ยากกว่าการใช้ความถี่ ซึ่งแตกต่างจากขั้นตอน 3.6 (ผลการเก็บข้อมูลในสำรวจ) ที่ใช้วิธีหาค่าความถี่ ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งในขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลนี้ ด้วยวิธีการใช้ค่าความถี่ เพื่อเปรียบเทียบผลของข้อมูลระหว่าง การหาค่าเฉลี่ย กับ การใช้ค่าความถี่ ซึ่งพบว่าไม่มีผลสอดคล้องกันและสามารถนำข้อมูลไปศึกษาต่อได้ โดยผลการเปรียบเทียบจะแสดงในบทที่ 4

3.8 สรุปผลการศึกษา

หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการตรวจสอบข้อมูล (Validation Process) ผู้วิจัยนำผลของข้อมูลมาสรุปและอธิบายถึงประเด็นที่น่าสนใจและตอบวัตถุประสงค์และคำถามของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ โดยการรายงานจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

3.8.1 ระดับความเสี่ยง

ผู้วิจัยนำผลของข้อมูลมาสรุปเป็นตาราง โดยจะแบ่งออกเป็นหัวข้อตามระดับความเสี่ยง ตามตารางที่ 27 เช่น

ความเสี่ยงสูงมาก

- มีรายการความเสี่ยง xx รายการ ได้แก่
- โอกาส ผลกระทบ และคะแนนความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 27 สรุปรายการ โอกาส ผลกระทบ คะแนน และระดับความเสี่ยงแต่ละด้าน

ความเสี่ยง	รายการ	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์					
ด้านการดำเนินงาน					
ด้านการเงิน					
ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ					
ด้านอื่นๆ					

ตามตารางที่ 27 เป็นตัวอย่างตารางแสดงความเสี่ยงแต่ละด้าน โดยตารางจะแบ่งออกเป็น 6 คอลัมน์

- คอลัมน์ 1 แสดงหัวข้อความเสี่ยงแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- คอลัมน์ 2 แสดงรายการความเสี่ยง โดยแบ่งตามหัวข้อความเสี่ยงแต่ละด้าน
- คอลัมน์ 3 แสดงโอกาสเกิดความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1-5
- คอลัมน์ 4 แสดงความรุนแรงของผลกระทบ ตั้งแต่ระดับ 1-5
- คอลัมน์ 5 แสดงคะแนนความเสี่ยง ได้แก่

ความเสี่ยงสูงมาก	15-25 คะแนน
ความเสี่ยงสูง	9-14 คะแนน
ความเสี่ยงปานกลาง	4-8 คะแนน
ความเสี่ยงต่ำ	1-3 คะแนน
- คอลัมน์ 6 แสดงระดับความเสี่ยงของแต่ละรายการ ได้แก่

ความเสี่ยงสูงมาก	แทนด้วย สีแดง
ความเสี่ยงสูง	แทนด้วย สีส้ม
ความเสี่ยงปานกลาง	แทนด้วย สีเหลือง
ความเสี่ยงต่ำ	แทนด้วย สีเขียว



3.8.2 สาเหตุความเสี่ยง

ผู้วิจัยนำผลของข้อมูลมาสรุปเป็นตาราง โดยจะแบ่งออกเป็นกลุ่มของสาเหตุ ที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงแต่ละรายการขึ้น เช่น

- กลุ่มที่ 1 ผู้ให้บริการภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง xx เป็นต้น

ตารางที่ 28 ความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอกและระดับความเสี่ยงเนื่องมาจากสาเหตุ

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
กลุ่มที่ 1		

ตามตารางที่ 28 เป็นตัวอย่างตารางสรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก โดยตารางจะแบ่งออกเป็น 3 คอลัมน์

- คอลัมน์ 1 แสดงกลุ่มรายการสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก เช่น กลุ่ม 1- ผู้ให้บริการภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน กลุ่ม 2-.....
- คอลัมน์ 2 แสดงรายการความเสี่ยง ที่เป็นผลมาจากสาเหตุของแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่ม 1- ผู้ให้บริการภายนอก ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบไปด้วยรายการความเสี่ยง xx เป็นต้น
- คอลัมน์ 3 แสดงระดับความเสี่ยงของแต่ละรายการ ได้แก่
 - ความเสี่ยงสูงมาก แทนด้วย สีแดง
 - ความเสี่ยงสูง แทนด้วย สีส้ม
 - ความเสี่ยงปานกลาง แทนด้วย สีเหลือง
 - ความเสี่ยงต่ำ แทนด้วย สีเขียว

3.8.3 แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

ผู้วิจัยนำผลของข้อมูลมาสรุปเป็นตาราง โดยจะแบ่งออกเป็นกลุ่มวิธีการป้องกันความเสี่ยง ที่สามารถป้องกันความเสี่ยงแต่ละรายการขึ้นได้ เช่น

- กลุ่มที่ 1 กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก

ตารางที่ 29 กลุ่มวิธีการป้องกันความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก

กลุ่มที่ 1		
วิธีการป้องกัน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง

ตามตารางที่ 29 เป็นตัวอย่างตารางสรุปวิธีการป้องกันความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก โดยตารางจะแบ่งออกเป็น 1 หัวข้อหลัก 3 คอลัมน์ย่อย

- หัวข้อหลัก แสดงกลุ่มรายการวิธีการป้องกันที่ความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก เช่น กลุ่ม 1 - กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก กลุ่ม 2-.....
- คอลัมน์ 1 แสดงรายละเอียดวิธีการป้องกันความเสี่ยง ที่สามารถป้องกันความเสี่ยงของแต่ละกลุ่ม
- คอลัมน์ 2 แสดงรายการความเสี่ยง ประกอบไปด้วยรายการความเสี่ยง xx
- คอลัมน์ 3 แสดงระดับความเสี่ยงของแต่ละรายการ ได้แก่

ความเสี่ยงสูงมาก แทนด้วย สีแดง

ความเสี่ยงสูง แทนด้วย สีส้ม

ความเสี่ยงปานกลาง แทนด้วย สีเหลือง

ความเสี่ยงต่ำ แทนด้วย สีเขียว

สรุป

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของคำถามสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและปลายปิด ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หลังจากเก็บข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธี Delphi Technique โดยผลการศึกษาที่ได้ จะถูกรายงานในบทถัดไป



บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในบทนี้ผู้วิจัยจะรายงานผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยผลการศึกษาสามารถแบ่งกลุ่มข้อมูลออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

4.1 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์

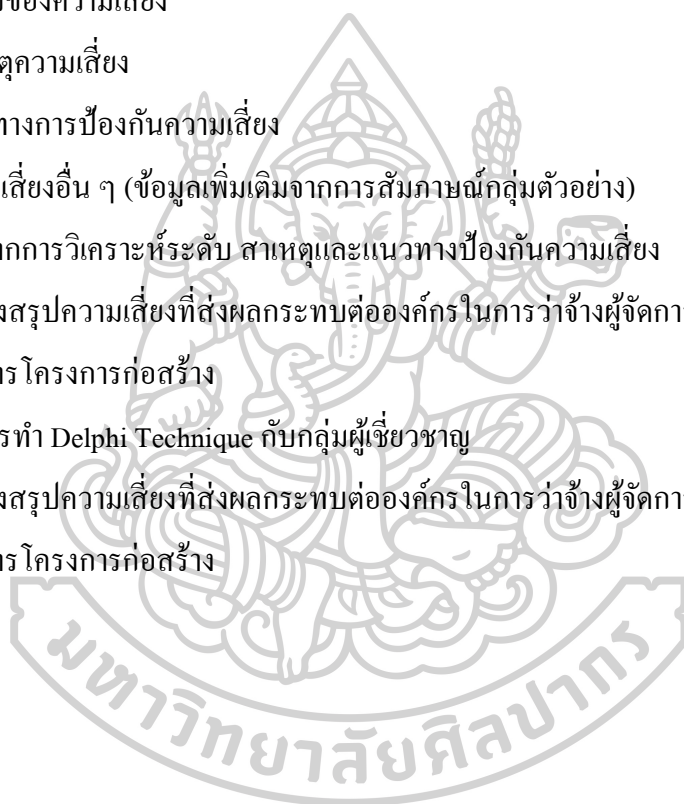
- ข้อมูลทั่วไป
- ระดับของความเสี่ยง
- สาเหตุความเสี่ยง
- แนวทางการป้องกันความเสี่ยง
- ความเสี่ยงอื่น ๆ (ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง)

4.2 ผลสรุปจากการวิเคราะห์ระดับ สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง

- ตารางสรุปความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้าง

4.3 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

- ตารางสรุปความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้าง



4.1 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์

4.1.1 ข้อมูลทั่วไป

จากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการทำงานเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและรูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอก สามารถแสดงข้อมูลเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 30 ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

ประสบการณ์การทำงาน		
ผู้ให้สัมภาษณ์	ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทปัจจุบัน (ปี)	ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ (ปี) กับบริษัทที่เคย ทำงานมาก่อนหน้านี้
คนที่ 1	7	7
คนที่ 2	5	-
คนที่ 3	14	-
คนที่ 4	4	14
คนที่ 5	5	8
คนที่ 6	4	-
คนที่ 7	5	-
คนที่ 8	7	-

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน มีประสบการณ์การทำงานกับบริษัทปัจจุบัน 4 ปี ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน มีประสบการณ์การทำงานกับบริษัทปัจจุบัน 5 ปี ผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน มีประสบการณ์การทำงานกับบริษัทปัจจุบัน 7 ปี และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน มีประสบการณ์การทำงานกับบริษัทปัจจุบัน 14 ปี ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ เพียง 3 คน ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กับบริษัทก่อนหน้านี้

ตารางที่ 31 รูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่บริษัทเลือกใช้

รูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่บริษัทเลือกใช้		
ตัวอย่าง	จ้างเป็นบุคคล	จ้างเป็นทีมงาน (บริษัท)
คนที่ 1	×	✓
คนที่ 2	×	✓
คนที่ 3	×	✓
คนที่ 4	×	✓
คนที่ 5	×	✓
คนที่ 6	×	✓
คนที่ 7	×	✓
คนที่ 8	×	✓

หมายเหตุ: × คือ ไม่เคยดำเนินการ

จากตาราง 31 พบว่ารูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่บริษัทเลือกใช้ทั้ง 8 คน ระบุว่าจ้างเป็นทีมงานของบริษัท และไม่ปรากฏว่าเคยจ้างผู้ให้บริการภายนอกเฉพาะรายบุคคล



ข้อมูลในส่วนนี้แสดงรายการความเสี่ยงที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยจำแนกตามความเสี่ยงแต่ละด้าน ได้แก่

- ตารางที่ 32 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) – A
- ตารางที่ 33 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) – B
- ตารางที่ 34 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) – C
- ตารางที่ 35 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) – D

ตารางที่ 32 รายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ข้อ
การจ้างคนภายนอกเข้าเดิมในหลายโครงการต่อเนื่อง ส่งผลให้ในกรณีที่เกิดการเลิกจ้าง กิจการของบริษัทต้องหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนก่อน	A.1
บริษัทไม่ได้พัฒนาความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ	A.2
การจ้างคนภายนอกที่ไม่มีความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ	A.3
บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider) จัดหาผู้ให้บริการภายนอกที่มีความสามารถและคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ	A.4
การจ้างคนภายนอกทำงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของบริษัท ทำให้องค์กรเสียจุดแข็งทางการแข่งขันในตลาดไป	A.5

ตารางที่ 33 รายการความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ข้อ
ข้อมูลที่สำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ	B.1
สร้างผลกระทบด้านลบหรือความริ้วร้าวกับคนภายในบริษัท เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง	B.2
คนภายในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของงานของผู้ให้บริการภายนอกได้	B.3

ตารางที่ 34 รายการความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ชื่อ
คิดต้นทุนการจ้างคนภายนอกมากเกินไป ทำให้งบประมาณบานปลาย	C.1

ตารางที่ 35 รายการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ชื่อ
การออกแบบสัญญาการจ้างคนภายนอกที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ข้อตกลงที่ไม่เหมาะสม ขอบเขตการให้บริการ	D.1



4.1.2 ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ตารางที่ 36 ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (Opportunity - O) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact - I) จากกาการเกิดของพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น

ผู้ให้สัมภาษณ์	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และผลกระทบ (I)																			
	A.1		A.2		A.3		A.4		A.5		B.1		B.2		B.3		C.1		D.1	
	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I
คนที่ 1	1	1	1	1	4	4	N/A	N/A	1	1	3	5	4	3	1	1	1	2	3	4
คนที่ 2	2	1	1	1	4	5	N/A	N/A	1	1	5	5	2	2	1	1	3	4	2	4
คนที่ 3	2	2	1	1	4	5	N/A	N/A	1	1	4	5	2	1	1	1	2	3	3	4
คนที่ 4	3	3	5	3	5	5	N/A	N/A	3	3	5	3	2	1	1	1	3	2	2	3
คนที่ 5	3	2	2	2	4	4	N/A	N/A	1	1	4	3	2	2	1	1	2	4	3	4
คนที่ 6	3	2	1	1	4	5	N/A	N/A	1	3	1	5	2	3	1	3	2	3	2	3
คนที่ 7	1	1	1	1	2	2	N/A	N/A	1	1	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2
คนที่ 8	1	2	3	2	4	5	N/A	N/A	5	1	3	2	4	3	1	2	4	3	1	2

ตารางที่ 36 แสดงระดับโอกาสเกิดความเสียหายและความรุนแรงของความเสียหายที่เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ค่าระดับ 1-5 โดย
 ความเสียหาย ระดับ 1 – น้อยมาก ระดับ 2 – น้อย ระดับ 3 – ปานกลาง ระดับ 4 – สูง ระดับ 5 – สูงมาก
 การพิจารณาจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ โอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) จากการเกิดของพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น
 N/A คือ Not Available (ไม่ดำเนินการ)

ตารางที่ 37 ความถี่ (Frequency - F) ของกลุ่มประชากรตัวอย่างที่ระบุโอกาสเกิดความเสียหาย (Opportunity - O) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact - I) ตั้งแต่ลำดับ 1-5 ตามลำดับ

ระดับ	ความถี่ของโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และผลกระทบ (I)																				
	A.1		A.2		A.3		A.4		A.5		B.1		B.2		B.3		C.1		D.1		
	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	
1 (น้อยมาก)	3	5	5	5	-	-	N/A	N/A	6	6	1	-	-	-	2	7	5	1	-	1	-
2 (น้อย)	2	4	1	2	1	1	N/A	N/A	-	-	1	6	2	2	-	1	4	2	4	2	2
3 (ปานกลาง)	3	1	1	1	-	-	N/A	N/A	1	2	2	3	4	1	2	2	4	3	2	2	2
4 (สูง)	-	-	-	-	6	2	N/A	N/A	-	-	3	-	2	-	-	-	-	1	2	-	4
5 (สูงมาก)	-	-	1	-	1	5	N/A	N/A	1	-	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 37 แสดงการนับจำนวนของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ โอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) โดยส่วนที่เน้นสีแดง คือ ความถี่ที่เกิดขึ้นมากที่สุดในแต่ละรายการ โดยจากผลการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า

รายการที่ A.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 1 (น้อยมาก) และความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย)

รายการที่ A.2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 1 (น้อยมาก) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า มีค่าระดับ 1 (น้อยมาก)

รายการที่ A.3 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 4 (สูง) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 5 (สูงมาก)

รายการที่ A.4 กลุ่มตัวอย่างทุกบริษัทตอบว่า ไม่เคยดำเนินการใช้ บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก รายการนี้จึง ไม่มีความเสี่ยงปรากฏ

รายการที่ A.5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 1 (น้อยมาก) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 1 (น้อยมาก)

รายการที่ B.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 4 (สูง) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 5 (สูงมาก)

รายการที่ B.2 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 3 (ปานกลาง)

รายการที่ B.3 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 1 (น้อยมาก) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 1 (น้อยมาก)

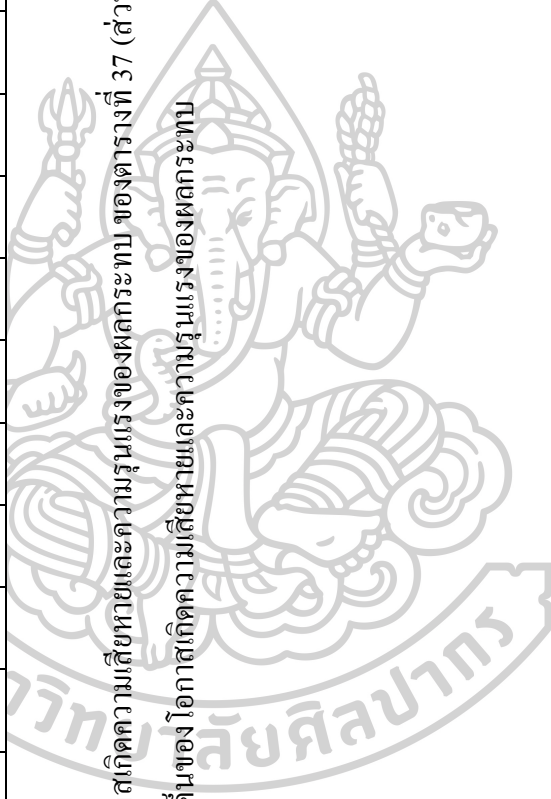
รายการที่ C.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 3 (ปานกลาง)

รายการที่ D.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบว่ามีค่าระดับ 4 (สูง)

ตารางที่ 38 สรุประดับของโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)

		สรุประดับของโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)																										
A.1		A.2			A.3			A.4			A.5			B.1			B.2			B.3			C.1			D.1		
O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	O	I	
3	2	1	1	4	5	N/A	N/A	1	1	4	5	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	2	3	2	2	2	4	

ตารางที่ 38 เป็นตารางสรุประดับโอกาสเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ ของตารางที่ 37 (ส่วนที่เน้นสีแดง) ตารางจะแสดงค่าความถี่มากที่สุดของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของโอกาสเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ



ตารางที่ 38 แสดงค่าความถี่ของโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และความรุนแรงของผลกระทบ (I) ที่เก็บข้อมูลมาจากกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งหมด โดยการสัมภาษณ์ด้วยคำถาม สัมภาษณ์ปลายปิด ซึ่งจากตารางจะแสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 39 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) - A			
รายการความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
A.1 การจ้างคนภายนอก เข้าเดิมในหลายโครงการต่อเนื่อง ส่งผลให้ในกรณีที่เกิดการเลิกจ้าง กิจการของบริษัทต้องหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนก่อน	3	2	6
A.2 การจ้างคนภายนอกทำให้บริษัทไม่ได้พัฒนาความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ	1	1	1
A.3 การจ้างคนภายนอกที่ไม่มีความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ	4	5	20
A.4 บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider) จัดหาผู้ให้บริการภายนอกที่มีความสามารถและคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ	ทุกบริษัทไม่เคยใช้บริการบริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider)		
A.5 การจ้างคนภายนอกทำงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของบริษัท ทำให้องค์กรเสียจุดแข็งทางการแข่งขันในตลาดไป	1	1	1

ตารางที่ 40 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) - B			
รายการความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
B.1 การจ้างคนภายนอกอาจทำให้ข้อมูลที่สำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ	4	5	20
B.2 การจ้างคนภายนอกอาจสร้างผลกระทบด้านลบหรือความริ้วร้าวร่วมกับคนภายในบริษัท เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง	2	3	6
B.3 คนภายในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของงานของผู้ให้บริการภายนอก ได้	1	1	1

ตารางที่ 41 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) - C			
รายการความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
C.1 คิดต้นทุนการจ้างคนภายนอกต่ำเกินไป ทำให้งบประมาณบานปลาย	2	3	6

ตารางที่ 42 โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) - D			
รายการความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
D.1 การออกแบบสัญญาการจ้างคนภายนอกที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ข้อตกลงที่ไม่เหมาะสม ขอบเขตการให้บริการ	2	4	8

4.1.3 สาเหตุความเสี่ยง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะอธิบายสาเหตุของความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นในการจ้างผู้ให้บริการภายนอก เพื่อหาวิธีป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยสามารถแจกแจงสาเหตุความเสี่ยง ได้ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- A. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- B. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- C. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงิน
- D. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

จากการศึกษา พบว่า สาเหตุความเสี่ยงสามารถแสดงข้อมูลเป็นตารางได้ดังนี้

- A. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - A.1 การจ้างคนภายนอกเจ้าเดิมในหลายโครงการต่อเนื่อง ส่งผลให้ในกรณีที่เกิดการเลิกจ้าง กิจการของบริษัทต้องหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนก่อน

ตารางที่ 43 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.1

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
ผู้ให้บริการภายนอก	เข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการผิด	4
ผู้ให้บริการภายนอก	ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	5
ผู้ให้บริการภายนอก	ขาดความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้บริหาร	2
เจ้าของ	เปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน	3
เจ้าของ	ขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ทางการเงิน	3
เจ้าของ	ขาดการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว	3
เจ้าของ	ขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก เช่น ประวัติ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เคยร่วมงาน	2
เจ้าของ	ไม่มีกระบวนการเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม	2
เจ้าของ	ไม่มีเกณฑ์การวัดหรือประเมินการทำงานผู้ให้บริการภายนอก	1
เจ้าของ	ขาดความเข้าใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	7

เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ขาดการมีส่วนร่วมและการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ ให้บริการภายนอก	4
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน	4
สาเหตุอื่น ๆ		
ผู้ให้บริการภายนอก	ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ	1
ผู้ให้บริการภายนอก	ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจและไม่ผ่านเกณฑ์	1
ผู้ให้บริการภายนอก	ทรัพยากรบุคคลและความสามารถของผู้ให้บริการภายนอกไม่ สามารถตอบสนองต่อการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัทเจ้าของ	1
เจ้าของ	เกณฑ์การวัดหรือประเมินการทำงานผู้ให้บริการภายนอกทำได้ ไม่มีประสิทธิภาพ	1

จากตารางที่ 43 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุ
ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความ
เสี่ยง A.1 เกิดจาก

- 1) การขาดความเข้าใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (ความถี่ = 7)
 - 2) การขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทางของผู้ให้บริการภายนอก (ความถี่ = 5)
 - 3) ผู้ให้บริการภายนอกเข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการผิด (ความถี่ = 4)
 - 4) บริษัทกับผู้ให้บริการภายนอกขาดการมีส่วนร่วมและการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี
(ความถี่ = 4)
-) ความขัดแย้งภายในหน่วยงานระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (ความถี่ = 4)

- A.2 การจ้างคนภายนอกทำให้บริษัทไม่ได้พัฒนาความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ

ตารางที่ 44 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.2

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
เจ้าของ	เปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน	1
เจ้าของ	ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	1
เจ้าของ	ขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ทางการเงิน	1
เจ้าของ	ขาดความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้บริหาร	2
สาเหตุอื่น ๆ		
เจ้าของ	รูปแบบโครงสร้างภายในบริษัทไม่ได้ถูกสร้างมาที่พร้อมเรียนรู้หรือซึมซับองค์ความรู้จากผู้ให้บริการภายนอก เช่น ภายในบริษัทที่มีผู้จัดการ โครงการที่ดูแลโครงการนั้น ๆ อย่างละ 1 คน แต่ไม่มีการจัดทีม เพื่อมาเรียนรู้และรับองค์ความรู้ต่อ เป็นเหตุผลให้หากผู้จัดการ โครงการลาออก มีโอกาสสูงที่องค์ความรู้จะไม่ได้อยู่กับบริษัท	2
เจ้าของ	บริษัทมีคนมีความสามารถเฉพาะทางไม่เพียงพอต่อการรองรับครบทุกส่วนงานในการบริหาร โครงการก่อสร้าง	1
เจ้าของ	บริษัทได้ผลลัพธ์ในเชิงบวกจากการจ้างผู้ให้บริการภายนอก เพราะได้เรียนรู้ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้นจากการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการภายนอกโดยตรง	1

จากตารางที่ 44 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง A.2 เกิดจาก

- 1) ผู้บริหารของบริษัทขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ (ความถี่ = 2)
- 2) รูปแบบโครงสร้างภายในบริษัทไม่รองรับต่อการเรียนรู้ (ความถี่ = 2)

- A.3 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ที่ไม่มีความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ

ตารางที่ 45 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.3

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
ผู้ให้บริการภายนอก	เข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการผิด	1
ผู้ให้บริการภายนอก	ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	6
เจ้าของ	เปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน	2
เจ้าของ	ขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ทางการเงิน	4
เจ้าของ	ขาดการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว	5
เจ้าของ	ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน	5
เจ้าของ	ขาดความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้บริหาร	2
เจ้าของ	ขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก เช่น ประวัติ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เคยร่วมงาน	5
เจ้าของ	ไม่มีกระบวนการเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม	6
เจ้าของ	ไม่มีเกณฑ์การวัดหรือประเมินการทำงานผู้ให้บริการภายนอก	3
สาเหตุอื่น ๆ		
ผู้ให้บริการภายนอก	ผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอกที่ผู้จัดการโครงการก่อสร้างมิใช่บุคคลที่เจ้าของระบุและตกลงกันไว้แต่แรก เป็นเหตุให้บุคคลที่มาทำงานแทนมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญของลักษณะงานไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้	1
เจ้าของ	ใช้ความเชื่อส่วนตัวหรือความคุ้นเคย รู้จักกันมาก่อน	1

จากตารางที่ 45 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง A.3 เกิดจาก

- 1) ผู้ให้บริการภายนอกขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง (ความถี่ = 6)
- 2) บริษัทไม่มีกระบวนการเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม (ความถี่ = 6)
- 3) บริษัทขาดการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว (ความถี่ = 5)
- 4) ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัท (ความถี่ = 5)

5) บริษัทขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก เช่น ประวัติ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เคยร่วมงาน (ความถี่ = 5) ซึ่งมี 1 ท่าน กล่าวว่า บริษัท คัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก โดยใช้ความเชื่อส่วนตัวหรือความคุ้นเคย รู้จักกันมาก่อน

- A.4 บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider) จัดหาผู้ให้บริการ ภายนอกที่มีความสามารถและคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ

ตารางที่ 46 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.4

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
-	-	-
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากตัวอย่าง		
<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากเจ้าของมีความเห็นว่า บุคคลที่รู้และเข้าใจความต้องการนั้น ๆ อย่างแท้จริงของบริษัท คือ ตัวเจ้าของเอง - เจ้าของตรวจสอบผู้ให้บริการภายนอกจากชื่อเสียง ประวัติและความรู้จักคุ้นของหมู่เจ้าของ ด้วยกันที่เคยใช้บริการมาก่อน นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้น อีกหนึ่งปัจจัยหลักสำคัญที่ต้อง ตรวจสอบ คือ ผู้จัดการโครงการที่จะมาทำงานด้วย 		

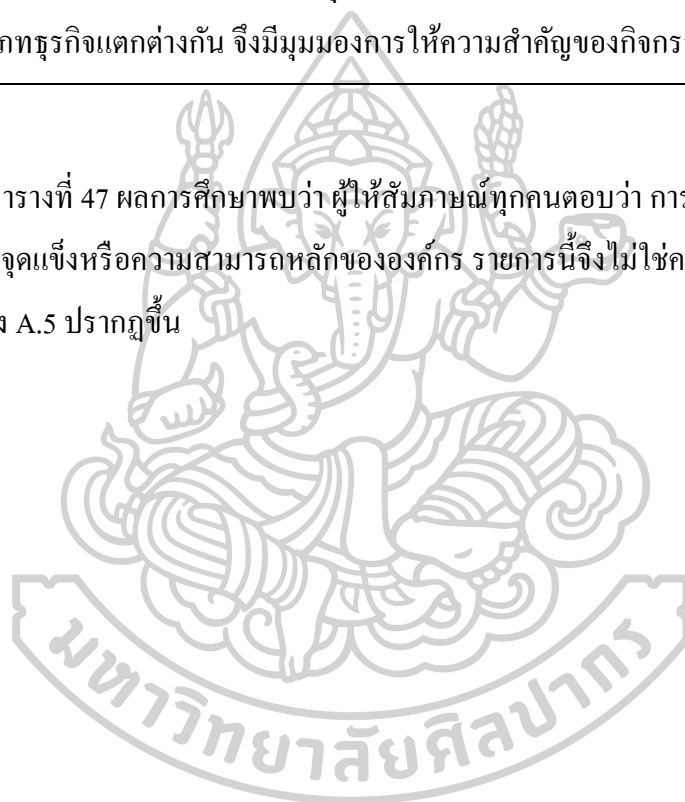
จากตารางที่ 46 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบว่า บริษัทไม่เคยใช้บริการ บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก รายการนี้จึงไม่ใช่ความเสี่ยง จึงไม่มีสาเหตุของความเสี่ยง A.4 ปรากฏขึ้น

- A.5 การจ้างคนภายนอกทำงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของบริษัท ทำให้องค์กรเสียจุดแข็งทางการแข่งขันในตลาดไป

ตารางที่ 47 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A.5

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากตัวอย่าง		
<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารโครงการก่อสร้างไม่ใช่จุดแข็ง เพราะเจ้าของ (Owner) ไม่ถนัดงานประเภทนี้ - ประเภทธุรกิจแตกต่างกัน จึงมีมุมมองการให้ความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องทำไม่เหมือนกัน 		

จากตารางที่ 47 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบว่า การจัดการโครงการก่อสร้างไม่ใช่จุดแข็งหรือความสามารถหลักขององค์กร รายการนี้จึงไม่ใช่ความเสี่ยง จึงไม่มีสาเหตุของความเสี่ยง A.5 ปรากฏขึ้น



B. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

- B.1 การจ้างคนภายนอกอาจทำให้ข้อมูลที่สำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 48 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.1

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
ผู้ให้บริการภายนอก	ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	8
สาเหตุอื่น ๆ		
ผู้ให้บริการภายนอก	มุมมองความคิดเห็นเรื่องระดับความสำคัญของข้อมูลต่างกัน จึงเป็นเหตุให้นำข้อมูลดังกล่าวไปพูดต่อเพราะคิดว่าไม่มี ความสำคัญ	1

จากตารางที่ 48 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง B.1 เกิดจาก

- 1) ผู้ให้บริการภายนอกขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ (ความถี่ = 8)

- B.2 การจ้างคนภายนอกอาจสร้างผลกระทบต่อด้านลบหรือความริ้วรากับคนภายในบริษัท เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 49 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.2

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
ผู้ให้บริการภายนอก	ขาดการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว	1
เจ้าของ	เข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการผิด	1
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน	1
สาเหตุอื่น ๆ		
ผู้ให้บริการภายนอก	ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเหตุให้งานไม่ได้คุณภาพตามที่คาดหวังไว้	1
เจ้าของ	คนภายในบริษัทที่มีประสิทธิภาพ ความรู้และความสามารถไม่เพียงพอที่จะควบคุมงานหรือตรวจสอบการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก	1
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ความแตกต่างของวัฒนธรรมบริษัทที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน	4
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ขาดการสื่อสารที่ดี เป็นเหตุให้เข้าใจความต้องการผิดหรือสารที่ส่งไปไม่ได้ถูกดำเนินการ	3
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ติดต่อสื่อสารกับคนที่มีอำนาจตัดสินใจผิดระดับ เป็นเหตุให้งานนั้นไม่ได้ถูกดำเนินการ	1
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ขาดการควบคุมอารมณ์ เป็นเหตุให้เกิดการใช้อารมณ์ในการถกเถียงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน	2

จากตารางที่ 49 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง B.2 เกิดจาก

- 1) ปัญหาระหว่างเจ้าของและผู้ให้บริการภายนอก ความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน (ความถี่ = 4)

- 2) ขาดการสื่อสารที่ดี เป็นเหตุให้เข้าใจความต้องการผิด (ความถี่ = 3)
- 3) ขาดการควบคุมอารมณ์ในการถกเถียงถึงปัญหาต่าง ๆ (ความถี่ = 2) ผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า ปัญหาด้านการสื่อสารนั้นเกิดจากการติดต่อกับคนที่มีอำนาจตัดสินใจผิดระดับ เป็นเหตุให้งานนั้นไม่ได้ถูกดำเนินการ

- B.3 คนภายในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของงานของผู้ให้บริการภายนอกได้

ตารางที่ 50 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B.3

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
เจ้าของ	ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน	1
เจ้าของ	ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	4
สาเหตุอื่น ๆ		
เจ้าของ	คนภายในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพการทำงาน	3

จากตารางที่ 50 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง B.3 เกิดจาก

- 1) เจ้าของขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทางเกี่ยวกับการจัดการ โครงการก่อสร้าง (ความถี่ = 4)
- 2) คนภายในบริษัทไม่มีประสิทธิภาพการทำงาน (ความถี่ = 3)
- 3) ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน (ความถี่ = 1)

C. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงิน

- C.1 คิดต้นทุนการจ้างคนภายนอกต่ำเกินไป ทำให้งบประมาณบานปลาย

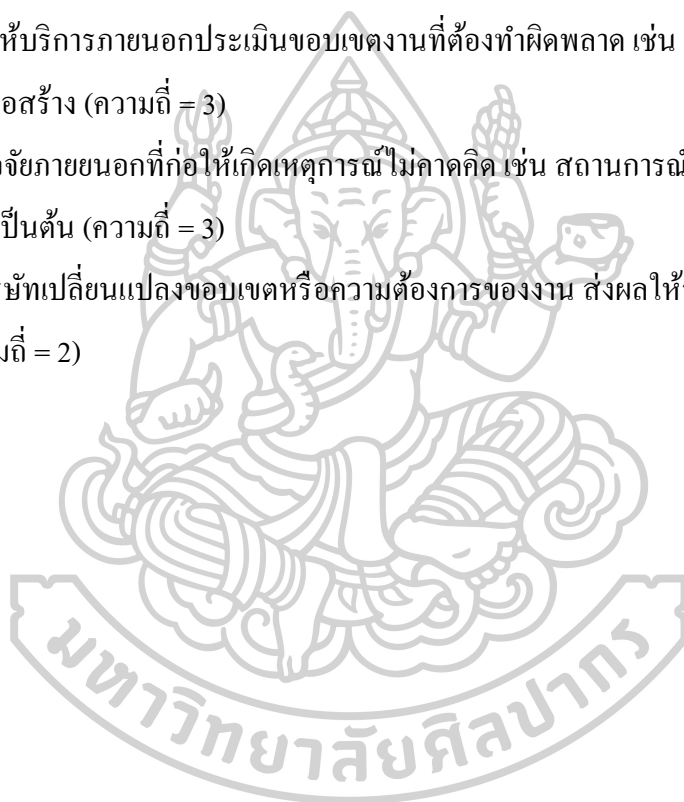
ตารางที่ 51 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการเงิน C.1

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
เจ้าของ	เปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน	2
เจ้าของ	ไม่มีกระบวนการเลือกผู้ให้บริการภายนอก อย่างเหมาะสม	1
เจ้าของ	ไม่มีเกณฑ์การวัดหรือประเมินการทำงานผู้ให้บริการภายนอก	1
สาเหตุอื่น ๆ		
ผู้ให้บริการภายนอก	ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด (ความไม่แน่นอนงานก่อสร้างที่มองไม่เห็น ค่าใช้จ่ายแฝง ไม่มี As-built Drawing ทำให้คำนวณการทบท การรื้อถอนผิดพลาดเป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนระบบการทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้บานปลาย)	3
ผู้ให้บริการภายนอก	การร้องเรียนของชุมชนหรือคนในพื้นที่ (ชุมชนในละแวกโครงการก่อสร้างได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้เจ้าของต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง เช่น การขุดชั้นใต้ดินจาก Sheet Pile เป็น Pile Wall เปลี่ยนวิธีการ>ระยะเวลาเพิ่ม>ต้นทุนการจ้างเพิ่ม)	1
ผู้ให้บริการภายนอก	ทรัพยากรบุคคลกับงานที่รับผิดชอบไม่สัมพันธ์กัน เป็นเหตุให้โครงการล่าช้า	1
เจ้าของ	ปรับเปลี่ยนการลงทุน งานยืดเยื้อ (ช่วงก่อนการก่อสร้าง เจ้าของไม่สามารถสรุปแบบได้ เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างผู้ให้บริการภายนอกยืดระยะเวลานานขึ้น)	1
เจ้าของ	เหตุการณ์ไม่คาดคิด (ถูกร้องเรียน EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ส่งผลให้โครงการหยุดชะงัก สถานการณ์โควิด 19 ต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้นั้น เป็น	3

	เหตุให้โครงการล่าช้าเพราะระยะเวลาการทำงานในแต่ละวันลดลง)	
--	--	--

จากตารางที่ 51 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความถี่เสี่ยง C.1 เกิดจาก

- 1) ผู้ให้บริการภายนอกประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น งาน Unseen works ของงานก่อสร้าง (ความถี่ = 3)
- 2) ปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น สถานการณ์โควิด 19 ถูกร้องเรียน EIA เป็นต้น (ความถี่ = 3)
- 3) บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน ส่งผลให้ระยะเวลาก่อสร้างล่าช้า (ความถี่ = 2)



D. สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

- D.1 การออกแบบสัญญาการจ้างคนภายนอกที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ข้อตกลงที่ไม่เหมาะสม ขอบเขตการให้บริการ

ตารางที่ 52 ผู้รับผิดชอบ สาเหตุ และความถี่ของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ D.1

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
เจ้าของ	เปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน	2
เจ้าของ	เข้าใจข้อกำหนดหรือความต้องการผิด	1
สาเหตุอื่น ๆ		
เจ้าของ	ขาดการตรวจสอบมาตรฐานการทำสัญญาจ้าง (บริษัทเจ้าของขยายตัว โครงการเพิ่มขึ้น ระยะเวลาเร่งรีบ เป็นเหตุให้การให้ความสำคัญกับการพูดคุยกับผู้ให้บริการภายนอกถึงประเด็นต่าง ๆ อย่างถ่องแท้และครอบคลุมน้อยลง)	3
เจ้าของ	ความต้องการควบคุมต้นทุน (ผู้ให้บริการภายนอกดูแลงานไม่ทั่วถึง เนื่องจากต้นทุนลด > จำนวนคนที่เข้าไปบริหาร โครงการลด)	1
เจ้าของ	ขาดประสบการณ์การจ้างผู้ให้บริการภายนอกเจ้าอื่น ๆ มาก่อน	1
เจ้าของ	ลักษณะงานมีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากขึ้น	1
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการ ภายนอก	ขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้เข้าใจประเด็นต่าง ๆ ไม่ตรงกัน	1

จากตารางที่ 52 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง D.1 เกิดจาก

- 1) เจ้าของขาดการตรวจสอบมาตรฐานการทำสัญญาจ้าง (ความถี่ = 3)
- 2) บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน (ความถี่ = 2)

4.1.4 แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงแนวทางป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการจ้างผู้ให้บริการภายนอก โดยที่หากดำเนินการตามข้อเสนอแนะแล้ว ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยลง หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับและสามารถจัดการได้ หรืออาจไม่เกิดขึ้นเลย โดยแจกแจงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงได้ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- A. แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- B. แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- C. แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน
- D. แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

จากการศึกษา พบว่า แนวทางการป้องกันความเสี่ยงแต่ละด้านสามารถแสดงข้อมูลเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 53 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ A

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ - A	ความถี่
มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ	8
บุคลากร In-house ต้องมีประสิทธิภาพและควบคุมการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกได้	5
มีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล	3
มีนโยบายการพัฒนาความรู้ ความสามารถ (Know-How) ของบุคลากร In-house อย่างต่อเนื่อง	3
กระจายความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอกหลายบริษัท โดยจ้างบริษัทนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ	2
เรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน	2
มีความพร้อมด้านบุคลากร In-house ที่รองรับงานช่วงหลังการก่อสร้าง (Post-Construction)	2
ระดมสมอง (Brainstorming) กันก่อนเริ่มโครงการ เพื่อระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	1
มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การบริหารต้นทุนและการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า	1

จากตารางที่ 53 เป็นการนับจำนวนความถี่ของแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า

- 1) บริษัทควรมีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ (ความถี่ = 8)
- 2) บุคลากร In-house ต้องมีประสิทธิภาพและควบคุมการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ความถี่ = 5)
- 3) มีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล (ความถี่ = 3)
- 4) มีนโยบายการพัฒนาความรู้ ความสามารถ (Know-How) ของบุคลากร In-house อย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 3)

ตารางที่ 54 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน B

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน - B	ความถี่
จัดตั้งการประชุม และให้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนแสดงความคิดเห็น เพื่อวางแผนรับมือล่วงหน้า	5
มีการวางแผนและวิเคราะห์แผนการดำเนินธุรกิจและจัดการทรัพยากรบุคคลภายในบริษัทอย่างเหมาะสม	4
มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถของผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม	4
จำกัดระดับการเข้าถึงข้อมูล และลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าห้ามนำข้อมูลไปเปิดเผย	3
กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	2

จากตารางที่ 54 เป็นการนับจำนวนความถี่ของแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงานโดยจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า

- 1) ควรมีจัดตั้งการประชุม และให้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนแสดงความคิดเห็น เพื่อวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า (ความถี่ = 5)
- 2) มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม (ความถี่ = 4)
- 3) มีการวางแผนและวิเคราะห์แผนการดำเนินธุรกิจและจัดการทรัพยากรบุคคลภายในบริษัทอย่างเหมาะสม (ความถี่ = 4)
- 4) การทำงานต้องมีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจน มีการจำกัดระดับการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ (ความถี่ = 3)

ตารางที่ 55 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน C

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน - C	ความถี่
ประเมินและวางแผนงานอย่างรอบคอบ เพื่อระบุปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการเงินในอนาคต	4
กำหนดความต้องการและขอบเขตงานให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น	3
มีการจัดการเกี่ยวกับ Cost Management และ Cash Flow ก่อนเริ่มต้น โครงการ	3
ตรวจสอบค่าบริการและงบประมาณการจ้างของผู้ให้บริการภายนอกให้ชัดเจน	2

จากตารางที่ 55 เป็นการนับจำนวนความถี่ของแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน โดยจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า

- 1) บริษัทควรมีการประเมินและวางแผนงานอย่างรอบคอบ เพื่อระบุปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการเงินในอนาคต (ความถี่ = 4)
- 2) ต้องมีการกำหนดความต้องการและขอบเขตงานให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น โครงการ (ความถี่ = 3)
- 3) มีการจัดการเกี่ยวกับ Cost Management และ Cash Flow ก่อนเริ่มต้น โครงการ (ความถี่ = 3)
- 4) ควรมีการตรวจสอบงบประมาณการจ้างของผู้ให้บริการภายนอก โดยคำนึงถึงงานที่อาจล่าช้าซึ่งส่งผลให้ระยะเวลาก่อสร้างบานปลาย (ความถี่ = 2)

ตารางที่ 56 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ D

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ - D	ความถี่
ศึกษาและพัฒนาสัญญาจ้างงาน ให้มีครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	5
มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย	4
กำหนดขอบเขตงานของผู้ให้บริการภายนอกต้องมีความชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น โครงการ	2

จากตารางที่ 56 เป็นการนับจำนวนความถี่ของแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า

- 1) บริษัทควรศึกษาและพัฒนาสัญญาจ้างงาน ให้มีครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ความถี่ = 5)
- 2) มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง (ความถี่ = 4)

4.1.5 ความเสี่ยงอื่น ๆ (ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง)

ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับประเด็นเรื่องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้างจากกลุ่มตัวอย่าง นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและเรียบเรียงจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผ่านมา โดยแสดงได้ดังนี้

- ระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 57 รายการความเสี่ยงอื่น ๆ

รายการความเสี่ยงอื่น ๆ	ชื่อ
การทุจริตระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	E.1
การขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันและพูดถึงองค์กรอย่างเสียหาย เป็นเหตุให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่น	E.2

ตารางที่ 58 ระดับความเสี่ยงอื่น ๆ

ความเสี่ยงอื่นๆ			
รายการความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ
E.1 การทุจริตระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	1	5	5
E.2 การขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันและพูดถึงองค์กรอย่างเสียหาย เป็นเหตุให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น	3	5	15

- สาเหตุความเสี่ยง
 - E.1 การทุจริตระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)

ตารางที่ 59 ความถี่สาเหตุความเสี่ยงอื่น ๆ E.1

ผู้รับผิดชอบ (Party)	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
ผู้ให้บริการภายนอก	ช่องว่างของสัญญาจ้าง (ผู้ให้บริการภายนอกขอเสนอเทียบวัสดุ)	2

จากตารางที่ 59 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง E.1 เกิดจาก 1) ช่องว่างของสัญญาจ้าง (ความถี่ = 2)

- E.2 การขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันและพูดถึงองค์กร (Owner) อย่างเสียหาย เป็นเหตุให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่น

ตารางที่ 60 ความถี่สาเหตุความเสี่ยงอื่น ๆ E.2

ดำเนินการ	สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ความถี่
เจ้าของ กับ ผู้ให้บริการภายนอก	มุมมองความคิดเห็นต่างกับปัญหาที่เกิดขึ้น	1
ผู้ให้บริการภายนอก	การตอบคำถามหรือการพูดจาไม่ดีกับประชาชนในพื้นที่ระแวกโครงการก่อสร้าง	1

จากตารางที่ 60 เป็นการนับจำนวนความถี่ของคำตอบในแต่ละข้อและประเด็นของ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่า สาเหตุของความเสี่ยง E.2 เกิดจาก

- 1) มุมมองเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก มีความคิดเห็นต่างกับปัญหาที่เกิดขึ้น (ความถี่ = 1)

- 2) ผู้ให้บริการภายนอก พูดยาไม่ดีกับประชาชนในพื้นที่ละแวกโครงการก่อสร้าง
(ความถี่ = 1)

- แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

ตารางที่ 61 ความถี่แนวทางการป้องกันความเสี่ยงอื่น ๆ

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านอื่น ๆ - E	ความถี่
มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ	2
มีการตรวจสอบการทำงานของ ผู้ให้บริการภายนอกในแต่ละขั้นตอน	2
มีการตรวจสอบความถูกต้องของ Tender Drawing	1

จากตารางที่ 56 เป็นการนับจำนวนความถี่ของแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านอื่น ๆ
โดยจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า

- 1) มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ (ความถี่ = 2)
- 2) มีการตรวจสอบการทำงานของ ผู้ให้บริการภายนอกในแต่ละขั้นตอน (ความถี่ = 2)



4.2 ผลสรุปจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 62 ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

(ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแบบเต็ม แสดงใน ภาคผนวก ข.1)

หัวข้อ A.1	การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดความเชื่อใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีประสิทธิภาพควบคุมงานตามแผน
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ความขัดแย้งระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ
แนวทางป้องกัน 2.1	ระบุต้นเหตุความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากอะไร เช่น รูปแบบการทำงาน หรือ ตัวบุคคล
แนวทางป้องกัน 2.2	จัดตั้งประชุมก่อนเริ่มต้น โครงการ เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ
หัวข้อ A.3	การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายใน - ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบข้อมูลผู้ให้บริการภายนอก
สาเหตุ 1.3	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ
แนวทางป้องกัน 1.2	มีการประเมินการทำงานและทำเป็นฐานข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก
แนวทางป้องกัน 1.3	กระจายความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอกหลายบริษัท
หัวข้อ B.1	ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายนอก - ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายใน - บริษัทมีโครงการจำนวนมาก ไม่มีเวลากลับกรองข้อมูลอย่าง

	ละเอียดก่อนส่งออก
แนวทางป้องกัน 1.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมิน ทักษะคิด แนวคิดของผู้รับจ้าง
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม
แนวทางป้องกัน 1.3	หัวข้อการประชุมทุกครั้ง ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ
แนวทางป้องกัน 2.1	บริษัทควรควบคุมรวมกิจการกับผู้ให้บริการภายนอก
แนวทางป้องกัน 2.2	มีกระบวนการตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลข้อมูลอย่างเป็นระบบ และห้ามนำข้อมูลไปเปิดเผย
หัวข้อ B.2	ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบต่อการทำงานและคนภายในบริษัท
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ความแตกต่างของรูปแบบวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดการควบคุมอารมณ์ ใช้อารมณ์ในการถกเถียงปัญหา
แนวทางป้องกัน 1.1	จัดตั้งการประชุมให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและเข้าใจการทำงานในทิศทางเดียวกัน
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม
หัวข้อ B.3	บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอน อย่างมีประสิทธิภาพได้
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	ต่ำ
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายใน - คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง จึงประสานงานไม่ได้
แนวทางป้องกัน 1.1	สร้างเครื่องมือให้คนในบริษัทเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง เช่น จัดทำ Job Description
แนวทางป้องกัน 1.2	สร้างรายการตรวจสอบ เพื่อติดตามงานผู้ให้บริการภายนอก
หัวข้อ C.1	งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด

สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ทำให้โครงการหยุดชะงัก
สาเหตุ 3	ปัจจัยภายนอก - ถูกร้องเรียนจากคนในพื้นที่ ทำให้ต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน
สาเหตุ 4	ปัจจัยภายนอก - สถานการณ์โควิด 19 ทำให้แคมป์คนงาน โคนปิด และต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้ขึ้น
สาเหตุ 5	ปัจจัยภายใน - บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตความต้องการของงาน
แนวทางป้องกัน 1	ก่อนเริ่มโครงการต้องสำรวจหน้างานจริงและวางแผน เพื่อระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
แนวทางป้องกัน 2.1	มีนโยบายเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม
แนวทางป้องกัน 2.2	ตรวจสอบและควบคุมงานให้ถูกต้องตามข้อกำหนดและขั้นตอนที่ถูกระบุไว้ใน EIA
แนวทางป้องกัน 3	ก่อนเริ่มโครงการต้องสำรวจหน้างานจริง ว่าลักษณะงานส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด
แนวทางป้องกัน 4	ปรับแผนเร่งรัดงานให้เร็วขึ้นและเพิ่มจำนวนคนงาน โอที
แนวทางป้องกัน 5	สรุปรายละเอียดต่าง ๆ ของงานออกแบบให้ชัดเจนก่อนเริ่มงานก่อสร้าง
หัวข้อ D.1	ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง
แนวทางป้องกัน 1.1	ศึกษาข้อดี ข้อเสีย สัญญาจ้าง โครงการที่ผ่านมาและนำข้อมูลมาพัฒนาต่อไป
แนวทางป้องกัน 1.2	มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ตรวจสอบความถูกต้อง
หัวข้อ E.1	ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ช่องว่างสัญญาจ้างงาน ที่ระบุข้อมูลของวัสดุไม่ชัดเจน
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - การขาดจริยธรรม เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการ

แนวทางป้องกัน 1	ก่อนการประกวดราคา ต้องมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
แนวทางป้องกัน 2.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมิน ทักษะคิด แนวนึก และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง
แนวทางป้องกัน 2.2	หัวข้อการประชุมทุกครั้ง ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ
หัวข้อ E.2	ผู้ให้บริการภายนอก ขาดทักษะการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น
	รายละเอียด
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดการสื่อสารและการแก้ไขปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - แนวนึก ทักษะคิดในการทำงานที่ไม่สอดคล้องกันระหว่าง ผู้ให้บริการภายนอกและบริษัท
แนวทางป้องกัน 1.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมิน ทักษะคิด แนวนึก และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง

จากตารางที่ 62 พบว่า มีรายการความเสี่ยง 3 รายการ ที่ถูกตัดออกจากกระบวนการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

A.2 - การจ้างคนภายนอก ทำให้บริษัทไม่ได้พัฒนาความรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เนื่องจากการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กล่าวว่า บริษัทเลือกจ้างคนภายนอก เพราะคนภายนอกมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะทางในสาขามากกว่า ซึ่งเป็นหลักการของการทำ Outsource อีกทั้งบริษัทยังสามารถเรียนรู้และพัฒนาความรู้จากการทำงานร่วมกับคนภายนอก รายการนี้จึงไม่ใช่ความเสี่ยง

A.4 - บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider) จัดหาผู้ให้บริการภายนอกที่มีความสามารถและคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ เนื่องจากการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างของทุกบริษัท ไม่เคยใช้บริการบริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก รายการนี้จึงไม่ใช่ความเสี่ยง

A.5 - การจ้างคนภายนอกทำงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของบริษัท ทำให้องค์กรเสียจุดแข็งทางการแข่งขันในตลาดไป เนื่องจากการสำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กล่าวว่า การจัดการโครงการก่อสร้างไม่ใช่จุดแข็งของบริษัทและการจ้างงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของบริษัทถือว่าผิดหลักการการจ้างคนภายนอก รายการนี้จึงไม่ใช่ความเสี่ยง

4.3 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1

(ผลการทำ Delphi รอบที่ 1 แบบเต็ม แสดงใน ภาคผนวก ข.2)

ในรายการที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย สามารถดูวิธีการดำเนินการได้ใน บทที่ 3 หัวข้อ 3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษา หน้า 92

ตารางที่ 63 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง A.1

หัวข้อ A.1	การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	A.1	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✗	✓	✓	✗	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดความเชื่อใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	✗	✓	✓	✗	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีประสิทธิภาพควบคุมงานตามแผน	✗	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ความขัดแย้งระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ	✓	✗	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	ระบุต้นเหตุความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากอะไร เช่น รูปแบบการทำงาน หรือ ตัวบุคคล	✗	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	จัดตั้งประชุมก่อนเริ่มต้นโครงการ เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ	✗	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 63 พบว่า

- ระดับความเสี่ยง A.1 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วยว่าเป็นระดับปานกลาง แต่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คนไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า เป็นระดับสูง
- สาเหตุความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า เกิดจากการเปลี่ยนตัวบุคคลของผู้ให้บริการภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงการ ด้านคุณภาพ เวลา ต้นทุน
- สาเหตุความเสี่ยง 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรพิจารณาด้าน ต้นทุน และคุณภาพ ควบคู่ไปด้วย
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการวัดผลระหว่างการดำเนินงานด้วย
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2.1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ส่วนใหญ่ผลลัพธ์ความเสียหายได้เกิดขึ้นกับโครงการไปแล้ว
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2.2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการประชุมก่อนและประเมิน เพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ตลอดระยะเวลาโครงการ

ตารางที่ 64 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง A.3

หัวข้อ A.3	การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	A.3	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายใน - ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบข้อมูลผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.3	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มี	✓	✓	✓	✓	✓

	ประสิทธิภาพ					
แนวทางป้องกัน 1.2	มีการประเมินการทำงานและทำเป็นฐานข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	กระจายความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอกหลายบริษัท	✗	✗	✓	✓	✓

จากตารางที่ 64 พบว่า

- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.3 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ในทางปฏิบัติสามารถทำได้ยาก เพราะ เงื่อนไขของสัญญาการว่าจ้างผู้ควบคุมงาน และควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ควบคุมงานที่มี ความรู้ ความสามารถ เฉพาะทาง เข้าใจในเนื้องาน

ตารางที่ 65 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง B.1

หัวข้อ B.1	ข้อมูลสำคัญภายในบริษัททั่วไป โดยเฉพาะในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก เป็นผู้รับผิดชอบ	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	B.1	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายนอก - ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายใน - บริษัทมีโครงการจำนวนมาก ไม่มีเวลากลับกรองข้อมูลอย่างละเอียดก่อนส่งออก	✗	✗	✗	✗	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมิน ทักษะคิด แนวคิดของผู้รับจ้าง	✓	✗	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	หัวข้อการประชุมทุกครั้ง ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ	✓	✗	✗	✗	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	บริษัทควรควบคุมรวมกิจการกับผู้ให้บริการภายนอก	✗	✗	✗	✗	✓

แนวทางป้องกัน 2.2	มีกระบวนการตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลข้อมูล อย่างเป็นระบบ และห้ามนำข้อมูล ไปเปิดเผย	✓	✗	✓	✗	✓
-------------------	---	---	---	---	---	---

จากตารางที่ 65 พบว่า

- สาเหตุความเสี่ยง 2 ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า โครงการมีจำนวนมากเกินไปไม่ใช่สาเหตุของปัญหา แต่เป็นกระบวนการให้ข้อมูลและการตรวจสอบ ซึ่งหากโครงการมีจำนวนมากเกินไป ควรเพิ่มพนักงานปฏิบัติการในการตรวจสอบข้อมูล
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรระบุข้อกำหนดต่าง ๆ ในสัญญาจ้างให้ชัดเจนและครอบคลุมที่สุด
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.3 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรระบุข้อกำหนดในสัญญาจ้างและเน้นย้ำเรื่องจริยธรรมแก่ช่วงเริ่มต้นการประชุมครั้งแรก
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2.1 ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า อาจเกิดปัญหาในบริษัทด้านการควบคุม บริหาร โครงการและ Career Path ของพนักงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ควรมองหาแค่หุ้นส่วนทางธุรกิจก็เพียงพอแล้ว
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2.2 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการลำดับความสำคัญของข้อมูล ก่อนที่จะจัดส่งข้อมูล เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นตอนที่ไม่น่าจะเป็นในการให้ข้อมูลปกติ

ตารางที่ 66 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง B.2

หัวข้อ B.2	ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบต่อการทำงานและคนภายในบริษัท	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	B.2	✓	✓	✓		✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✓	✓	✓		✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ความแตกต่างของรูปแบบวิธีการ	✗	✓	✓		✓

	ทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน					
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างบริษัทกับผู้ใช้บริการภายนอก	×	✓	✓		✓
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดการควบคุมอารมณ์ ใช้อารมณ์ในการถกเถียงปัญหา	✓	✓	✓		✓
แนวทางป้องกัน 1.1	จัดตั้งการประชุมให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและเข้าใจการทำงานในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓		✓
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✓	✓		✓
แนวทางป้องกัน 2.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมินทัศนคติ แนวคิดของผู้รับจ้าง	✓	✓	✓		✓

จากตารางที่ 66 พบว่า

- ความเสี่ยง B.2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย (อ้างอิงรายละเอียดขั้นตอนการตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญที่ไม่เห็นด้วยกับความเสี่ยง B.2 ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.8 วิธีการ Validate)
- สาเหตุความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ส่วนใหญ่ปัญหาเกิดจากผู้รับเหมาและผู้ใช้บริการภายนอก
- สาเหตุความเสี่ยง 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า บางครั้งเกิดจากขั้นตอนการอนุมัติ ทำให้งานล่าช้าและเข้าใจผิดได้ง่าย

ตารางที่ 67 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง B.3

หัวข้อ B.3	บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอน อย่างมีประสิทธิภาพได้	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (× ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	B.3	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ต่ำ	×	✓	×	✓	×
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายใน - คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง จึงประสานงานไม่ได้	✓	✓	✓	×	✓

แนวทางป้องกัน 1.1	สร้างเครื่องมือให้คนในบริษัทเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง เช่น จัดทำ Job Description	✓	✓	✓	✗	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	สร้างรายการตรวจสอบ เพื่อติดตามงานผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 67 พบว่า

- ระดับความเสี่ยง B.3 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน เห็นด้วยว่าเป็นระดับต่ำ แต่ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า เป็นระดับปานกลาง
- สาเหตุความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ผู้ให้บริการภายนอกต้องมีวิธีการรายงานความก้าวหน้าของงานให้เข้าใจได้ง่าย
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการอธิบายรูปแบบการรายงานก่อนนำเสนอรายงานจริง

ตารางที่ 68 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง C.1

หัวข้อ C.1	งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	C.1	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายนอก - ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ทำให้โครงการหยุดชะงัก	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 3	ปัจจัยภายนอก - ถูกร้องเรียนจากคนในพื้นที่ ทำให้ต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 4	ปัจจัยภายนอก - สถานการณ์โควิด 19 ทำให้แคมป์คนงานโดนปิด และต้องปิดโครงการในแต่ละวัน	✓	✓	✓	✓	✓

	ขึ้น					
สาเหตุ 5	ปัจจัยภายใน - บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตความต้องการของงาน	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1	ก่อนเริ่มโครงการต้องสำรวจหน้างานจริงและวางแผน เพื่อระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	✓	✗	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	มีนโยบายเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✗	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	ตรวจสอบและควบคุมงานให้ถูกต้องตามข้อกำหนดและขั้นตอนที่ถูกระบุไว้ใน EIA	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 3	ก่อนเริ่มโครงการต้องสำรวจหน้างานจริง ว่าลักษณะงานส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 4	ปรับแผนเร่งรัดงานให้เร็วขึ้นและเพิ่มจำนวนคนงานโอที	✗	✓	✗	✗	✓
แนวทางป้องกัน 5	สรุปรายละเอียดต่าง ๆ ของงานออกแบบให้ชัดเจนก่อนเริ่มงานก่อสร้าง	✓	✓	✓	✗	✓

จากตารางที่ 68 พบว่า

- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน เช่น งานไหนเพิ่มขึ้นจากขอบเขตงาน Unforeseen หรือ งานเพิ่มเติม ซึ่งล่าช้าจากเจ้าของ และมีการใช้ BIM ในงานที่ซับซ้อน
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า โครงการควรมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ที่ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญ
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 4 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า นอกจากการทำงานล่วงเวลา ควรมีการจัดขั้นตอนการทำงานใหม่

เร่งรัดงานให้เร็วขึ้น โดยต้องการบริหารความเสี่ยงควบคู่กันไป ซึ่งอาจต้องมีการเจรจา
ต่อรองเกี่ยวกับราคาและการขยายระยะเวลาก่อสร้าง

- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 5 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการประเมินผลกระทบของเวลา และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้ผู้ว่าจ้าง

ตารางที่ 69 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง D.1

หัวข้อ D.1	ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	D.1	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✗	✗	✓	✗	✗
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	ศึกษาข้อดี ข้อเสีย สัญญาจ้าง โครงการที่ผ่านมาและนำข้อมูลมาพัฒนาต่อไป	✓	✓	✓	✗	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ตรวจสอบความถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 69 พบว่า

- ระดับความเสี่ยง D.1 ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน เห็นด้วยว่าเป็นระดับปานกลาง แต่ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า เป็นระดับสูงมาก
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการร่างสัญญามาตรฐานหลัก เพื่อใช้ในทุก ๆ โครงการ

ตารางที่ 70 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง E.1

หัวข้อ E.1	ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	E.1	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✗	✓	✓	✗	✗
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ช่องว่างสัญญาจ้างงาน ที่ระบุข้อมูลของวัสดุไม่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - การขาดจริยธรรม เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1	ก่อนการประกวดราคา ต้องมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	✓	✓	✓	✗	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมินทัศนคติ แนวคิด และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง	✗	✗	✓	✗	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	หัวข้อการประชุมทุกครั้ง ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ	✗	✗	✗	✗	✓

จากตารางที่ 70 พบว่า

- ระดับความเสี่ยง E.1 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน เห็นด้วยว่าเป็นระดับปานกลาง แต่ผู้เชี่ยวชาญ 3 คนไม่เห็นด้วย โดย 2 คน เห็นว่า เป็นระดับสูงและ 1 คน เห็นว่า เป็นระดับสูงมาก
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรแบ่งหน้าที่ในการอนุมัติวัสดุ เช่น มีการสอบถามโดยผู้ให้บริการภายนอกและผู้สำรวจปริมาณงาน
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2.1 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรมีการตรวจสอบประวัติผู้ให้บริการภายนอกย้อนหลัง และควรมี Third Party เข้ามาตรวจสอบความถูกต้อง และมีการตรวจสอบใบสั่งซื้อสินค้า
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 2.2 ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรระบุข้อกำหนดในสัญญาจ้างและเน้นย้ำเรื่องจริยธรรมแก่ช่วง

เริ่มต้นการประชุมครั้งแรก นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ กล่าวว่า จริยธรรมเป็นเรื่องของปัจจัยบุคคลที่ต้องได้รับการปลูกฝังมาโดยตลอด

ตารางที่ 71 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 1 รายการความเสี่ยง E.2

หัวข้อ E.2	ผู้ให้บริการภายนอก ขาดทักษะการจัดการ ความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	E.2	✓	✗	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก	✗	✗	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดการสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่	✓	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - แนวคิด ทักษะในการทำงานที่ไม่ สอดคล้องกันระหว่าง ผู้ให้บริการภายนอกและ บริษัท	✗	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมิน ทัศนคติ แนวคิด และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง	✗	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 71 พบว่า

- ความเสี่ยง E.2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรใช้คำว่า ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีแก่คนภายนอก ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงแทน
- ระดับความเสี่ยง E.2 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วยว่าเป็นระดับสูงมาก แต่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ไม่เห็นด้วย โดย 1 คน เห็นว่า เป็นระดับปานกลางและ 1 คน เห็นว่า เป็นระดับสูง
- สาเหตุความเสี่ยง 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า อาจเกิดจากความขัดแย้งส่วนบุคคล
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.1 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ควรพิจารณาเพิ่มเติมจากโครงการที่ผู้ให้บริการภายนอกเคยผ่านมาและแก้ไขปัญหาหาก่อน

4.4 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2

(ผลการทำ Delphi รอบที่ 2 แบบเต็ม แสดงใน ภาคผนวก ข.3)

ในรายการที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย สามารถดูวิธีการดำเนินการได้ใน บทที่ 3 หัวข้อ 3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษา หน้า 92

ตารางที่ 72 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง A.1

หัวข้อ A.1	การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	A.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูง	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดความเชื่อใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีประสิทธิภาพควบคุมงานตามแผน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ความขัดแย้งการทำงานระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการวัดผลระหว่างการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	ระบุต้นเหตุความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากอะไร เช่น รูปแบบการทำงาน หรือ ตัวบุคคล	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	จัดตั้งประชุมก่อนเริ่มต้นโครงการ เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการประเมินผู้ให้บริการภายนอกตลอดระยะเวลาของโครงการ	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 72 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

ตารางที่ 73 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง A.3

หัวข้อ A.3	การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	A.3	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายใน - ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบข้อมูลผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.3	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	มีการประเมินการทำงานและทำเป็นฐานข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	หาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 73 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

ตารางที่ 74 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง B.1

หัวข้อ B.1	ข้อมูลสำคัญภายในบริษัททั่วโลก โดยเฉพาะใน ขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก เป็นผู้รับผิดชอบ	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	B.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายนอก - ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณใน วิชาชีพ	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายใน - บริษัทขาดคกบกพร่องใน กระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบข้อมูลอย่าง ละเอียดก่อนส่งออก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมิน ทักษะคิด ของผู้รับจ้าง โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและ จริยธรรมที่ควรที่ต้องถูกระบุในสัญญาจ้าง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติ ตาม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	หัวข้อการประชุมครั้งแรก ต้องมีการกล่าวถึงเรื่อง จริยธรรมและจรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	หาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	มีการลำดับความสำคัญของข้อมูล และกลั่นกรอง ตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบก่อนส่งออก	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 74 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

ตารางที่ 75 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง B.2

หัวข้อ B.2	ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบต่อด้านลบระหว่าง คนภายในบริษัทและการทำงาน	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	B.2	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ความแตกต่างของรูปแบบวิธีการ ทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ความซับซ้อนของขั้นตอนการขอ อนุมัติงานและการขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างบริษัท กับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดการควบคุมอารมณ์ ใช้อารมณ์ ในการถกเถียงปัญหา	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	จัดตั้งการประชุมให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและ เข้าใจการทำงานในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติ ตาม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมิน ทักษะคิด แนวคิด ของผู้รับจ้าง	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 75 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

ตารางที่ 76 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง B.3

หัวข้อ B.3	บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงาน ของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอน อย่างมี ประสิทธิภาพได้	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	B.3	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีวิธีนำเสนอ ความก้าวหน้าของงานให้บริษัทเข้าใจโดยง่าย	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายใน - คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการ จัดการ โครงการก่อสร้าง	✓	✓	✓	✗
แนวทางป้องกัน 1.1	จัดตั้งการประชุมร่วมกันทุกฝ่ายเพื่ออธิบายขั้นตอน การทำงานโดยรวม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	ส่งเสริมให้คนในบริษัทเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานที่ ถูกต้อง เช่น จัดทำ Job Description	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	สร้างรายการตรวจสอบ เพื่อติดตามงานผู้ให้บริการ ภายนอก	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 76 พบว่า

- สาเหตุความเสี่ยง 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้
ความเห็นที่เห็นว่า ผู้ให้บริการภายนอกควรสื่อสารให้บริษัทเข้าใจงานได้ โดยไม่จำเป็นต้อง
ว่าจ้างตัวแทนที่เป็น วิศวกรหรือสถาปนิกเพิ่มเติม

ตารางที่ 77 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง C.1

หัวข้อ C.1	งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		รายละเอียด	1	2	3
ความเสี่ยง	C.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกประเมินวิธีการทำงานผิดพลาด ทำให้คนในชุมชนได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.3	ปัจจัยภายนอก - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการตรวจสอบแบบก่อสร้างอย่างละเอียดถี่ถ้วน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.4	ปัจจัยภายใน - บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตความต้องการของงาน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ทำให้โครงการหยุดชะงัก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 3	ปัจจัยภายนอก - สถานการณ์โควิด 19 ทำให้แคมป์คนงานโดนปิด และต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้นาน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	ก่อนเริ่มโครงการต้องสำรวจหน้างานจริง เพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และควรมีการใช้ BIM ในงานที่ซับซ้อน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	ควรมีการสำรวจหน้างานจริง ว่าวิธีการทำงานสร้างผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	ควรมีการตรวจสอบ Shop Drawing อย่างละเอียด เพื่อส่งให้ผู้ออกแบบอนุมัติ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.4.1	ต้องมีการประเมินผลกระทบด้านเวลาและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงงาน	✓	✓	✓	✓

แนวทางป้องกัน 1.4.2	สรุปรายละเอียดต่าง ๆ ของงานออกแบบให้ชัดเจน ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	มีนโยบายเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	ตรวจสอบและควบคุมงานให้ถูกต้องตามข้อกำหนด และขั้นตอนที่ถูกระบุไว้ใน EIA	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 3	ควรจัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อรับมือกับ เหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้น	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 77 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

ตารางที่ 78 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง D.1

หัวข้อ D.1	ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความ และเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	D.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน- ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	ศึกษาข้อดี ข้อเสีย สัญญาจ้าง โครงการที่ผ่านมาและ นำข้อมูลมาพัฒนาต่อไป	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ตรวจสอบความถูกต้อง	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 78 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

ตารางที่ 79 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง E.1

หัวข้อ E.1	ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	E.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูง	✓	✓	✓	✗
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ช่องว่างสัญญาจ้างงาน ที่ระบุข้อมูลของวัสดุไม่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - การขาดจริยธรรม เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	ก่อนการประกวดราคา บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	ในช่วงการก่อสร้าง บริษัทต้องมีกระบวนการแบ่งหน้าที่ในการสอบทานและอนุมัติวัสดุต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบใบสั่งซื้อสินค้า	✓	✓	✓	✗
แนวทางป้องกัน 1.3	บริษัทควรมีการตรวจสอบบัญชีของโครงการโดย Third Party	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมินทัศนคติ แนวคิด และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง และควรมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลัง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	หัวข้อการประชุมครั้งแรก ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 79

- ระดับความเสี่ยง E.1 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เห็นด้วยว่าเป็นระดับสูง แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า เป็นระดับสูงมาก
- แนวทางป้องกันความเสี่ยง 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วย แต่ผู้เชี่ยวชาญ 1 คน ไม่เห็นด้วย โดยให้ความเห็นว่า ในทางปฏิบัติ บริษัทไม่สามารถตรวจสอบใบสั่งซื้อสินค้าของผู้รับเหมาได้ทุกรายการ

ตารางที่ 80 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 2 รายการความเสี่ยง E.2

หัวข้อ E.2	ผู้ให้บริการภายนอก ขาดทักษะการจัดการ ความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	E.2	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูง	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดการสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - แนวคิด ทศนคติในการทำงานที่ไม่ สอดคล้องกันระหว่าง ผู้ให้บริการภายนอกและ บริษัท หรือความขัดแย้งส่วนบุคคล	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมิน จาก ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทศนคติ แนวคิด คุณลักษณะ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้ รับจ้าง	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 80 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง
สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น

4.5 ผลจากการทำ Delphi Technique กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3

(ผลการทำ Delphi รอบที่ 3 แบบเต็ม แสดงใน ภาคผนวก ข.4)

ตารางที่ 81 ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) ความรุนแรงของผลกระทบ (I) และค่าระดับความเสี่ยง (R) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน

รายการ	ระดับโอกาสเกิดความเสียหาย (O) และผลกระทบ (I)														
	ผู้เชี่ยวชาญ 1			ผู้เชี่ยวชาญ 2			ผู้เชี่ยวชาญ 3			ผู้เชี่ยวชาญ 4			ค่าเฉลี่ย		
	O	I	R	O	I	R	O	I	R	O	I	R	O	I	R
A.1	2	4	8	2	3	6	2	4	8	2	4	8	2	3.75	7.5
B.2	3	2	6	2	4	8	2	4	8	2	2	4	2.25	3	6.75
B.3	2	2	4	2	4	8	1	4	4	1	4	4	1.5	3.5	5
D.1	3	3	9	2	5	10	5	4	20	3	3	9	3.25	3.75	12
E.1	3	4	12	3	5	15	2	4	8	3	5	15	2.75	4.5	12.5
E.2	2	5	10	2	2	4	1	4	4	2	4	8	1.75	3.75	6.5

จากตารางที่ 81 เป็นการแสดงค่าเฉลี่ยของคำตอบในแต่ละประเด็นในด้าน โอกาสเกิดความเสียหาย ความรุนแรงของผลกระทบ และค่าระดับความเสี่ยง โดยจากผลการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า

รายการที่ A.1 ผู้เชี่ยวชาญทุกคนตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ มี 3 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 4 (สูง) แต่มี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 3 (ปานกลาง)

รายการที่ B.2 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) แต่มี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 3 (ปานกลาง) ความรุนแรงของผลกระทบ มี 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 4 (สูง) และ 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย)

รายการที่ B.3 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) และ 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ มี 3 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 4 (สูง) แต่มี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย)

รายการที่ D.1 ผู้เชี่ยวชาญ 2 คน ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 3 (ปานกลาง) 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 5 (สูงมาก) และ 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ มี 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 3 (ปานกลาง) มี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 5 (สูงมาก) และมี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 4 (สูง)

รายการที่ E.1 ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 3 (ปานกลาง) แต่มี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย) ความรุนแรงของผลกระทบ มี 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 5 (สูงมาก) และ 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 4 (สูง)

รายการที่ E.2 ผู้เชี่ยวชาญส่วน 3 คน ตอบว่า โอกาสเกิดความเสียหาย มีค่าระดับ 2 (น้อย) แต่มี 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 1 (น้อยมาก) ความรุนแรงของผลกระทบ มี 2 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 4 (สูง) 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 5 (สูงมาก) และ 1 คน ตอบว่า มีค่าระดับ 2 (น้อย)

ตารางที่ 82 สรุปผลการทำ Delphi รอบที่ 3

หัวข้อ A.1	การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
		1	2	3	4
ความเสี่ยง	A.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (7.5 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดความเชื่อใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีประสิทธิภาพควบคุมงานตามแผน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ความขัดแย้งการทำงานระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีการวัดผลระหว่างการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	ระบุต้นเหตุความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากอะไร เช่น รูปแบบการทำงาน หรือ ตัวบุคคล	✓	✓	✓	✓

แนวทางป้องกัน 2.2	จัดตั้งประชุมก่อนเริ่มต้นโครงการ เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการประเมินผู้ให้บริการภายนอกตลอดระยะเวลาของโครงการ	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ A.3	การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	A.3	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก (20 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายใน - ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบข้อมูลผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.3	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	มีการประเมินการทำงานและทำเป็นฐานข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	หาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ B.1	ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก เป็นผู้รับผิดชอบ	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	B.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูงมาก (20 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายนอก - ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายใน - บริษัทขาดคกบกร่องใน	✓	✓	✓	✓

	กระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดก่อนส่งออก				
แนวทางป้องกัน 1.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมิน ทศนคติ แนวคิดของผู้รับจ้าง โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจริยธรรมที่ควรที่ต้องถูกระบุในสัญญาจ้าง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	หัวข้อการประชุมครั้งแรก ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	หาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	มีการลำดับความสำคัญของข้อมูล และกลั่นกรองตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบก่อนส่งออก	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ B.2	ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	B.2	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (6.75 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ความแตกต่างของรูปแบบวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ความซับซ้อนของขั้นตอนการขออนุมัติงานและการขาดการสื่อสารที่ดีระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2.1	ปัจจัยภายนอก - ขาดการควบคุมอารมณ์ ใช้อารมณ์ในการถกเถียงปัญหา	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	จัดตั้งการประชุมให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและเข้าใจการทำงานในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	กำหนดรูปแบบวิธีการทำงานที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	การสัมภาษณ์ต้องมีการประเมิน ทศนคติ แนวคิด	✓	✓	✓	✓

	ของผู้รับจ้าง				
หัวข้อ B.3	บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอน อย่างมีประสิทธิภาพได้	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	B.3	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (5 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีวิธีนำเสนอความก้าวหน้าของงานให้บริษัทเข้าใจโดยง่าย	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายใน - คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการ โครงการก่อสร้าง (ในกรณีที่บริษัทไม่มีวิศวกรหรือสถาปนิก)	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	จัดตั้งการประชุมร่วมกันทุกฝ่ายเพื่ออธิบายขั้นตอนการทำงานโดยรวม	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	ส่งเสริมให้คนในบริษัทเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง เช่น จัดทำ Job Description	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	สร้างรายการตรวจสอบ เพื่อติดตามงานผู้ให้บริการภายนอก	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ C.1	งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	C.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (6 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกประเมินวิธีการทำงานผิดพลาด ทำให้คนในชุมชนได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง	✓	✓	✓	✓

สาเหตุ 1.3	ปัจจัยภายนอก - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการตรวจสอบแบบก่อสร้างอย่างละเอียดถี่ถ้วน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.4	ปัจจัยภายใน - บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตความต้องการของงาน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ทำให้โครงการหยุดชะงัก	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 3	ปัจจัยภายนอก - สถานการณ์โควิด 19 ทำให้แคมป์คนงานโดนปิด และต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้อีก	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	ก่อนเริ่ม โครงการต้องสำรวจหน้างานจริง เพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และควรมีการใช้ BIM ในงานที่ซับซ้อน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	ควรมีการสำรวจหน้างานจริง ว่าวิธีการทำงานสร้างผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	ควรมีการตรวจสอบ Shop Drawing อย่างละเอียด เพื่อส่งให้ผู้ออกแบบอนุมัติ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.4.1	ต้องมีการประเมินผลกระทบต่อเวลาและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงงาน	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.4.2	สรุปรายละเอียดต่าง ๆ ของงานออกแบบให้ชัดเจน ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	มีนโยบายเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ D.1	ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	D.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูง (12 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของ	✓	✓	✓	✓

	สัญญาจ้าง				
แนวทางป้องกัน 1.1	ศึกษาข้อดี ข้อเสีย สัญญาจ้าง โครงการที่ผ่านมาและนำข้อมูลมาพัฒนาต่อไป	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ตรวจสอบความถูกต้อง	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ E.1	ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตในการทำหน้าทีเป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอก ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			
	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	E.1	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	สูง (12.5 คะแนน)	✓	✓	✓	✗
สาเหตุ 1	ปัจจัยภายใน - ช่องว่างสัญญาจ้างงาน ที่ระบุข้อมูลของวัสดุไม่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 2	ปัจจัยภายนอก - การขาดจริยธรรม เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	ก่อนการประกวดราคา บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.2	ในช่วงการก่อสร้าง บริษัทต้องมีกระบวนการแบ่งหน้าที่ในการสอบทานและอนุมัติวัสดุต่าง ๆ เช่น วัสดุพิเศษ กระเบื้องสังเคราะห์หรือนำเข้า อนุมัติโดยผู้ออกแบบ	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.3	บริษัทควรมีการตรวจสอบบัญชีของโครงการโดย Third Party	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมินทัศนคติ แนวคิด และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง และควรมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลัง	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 2.2	หัวข้อการประชุมครั้งแรก ต้องมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓
หัวข้อ E.2	ผู้ให้บริการภายนอก ขาดทักษะการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น	ผู้เชี่ยวชาญ (✓ เห็นด้วย) (✗ ไม่เห็นด้วย)			

	รายละเอียด	1	2	3	4
ความเสี่ยง	E.2	✓	✓	✓	✓
ระดับความเสี่ยง	ปานกลาง (6.5 คะแนน)	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.1	ปัจจัยภายนอก - ผู้ให้บริการภายนอกขาดการสื่อสารและการแก้ไขปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่	✓	✓	✓	✓
สาเหตุ 1.2	ปัจจัยภายนอก - แนวคิด ทักษะคิดในการทำงานที่ไม่สอดคล้องกันระหว่าง ผู้ให้บริการภายนอกและบริษัท หรือความขัดแย้งส่วนบุคคล	✓	✓	✓	✓
แนวทางป้องกัน 1.1	การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ควรมีการประเมินจาก ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะคิด แนวคิด คุณลักษณะ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้รับจ้าง	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 82 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ 4 คน เห็นด้วยทั้งหมดกับ ความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุและแนวทางป้องกันความเสี่ยง ตามตารางที่แสดงข้างต้น โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

- 1) รายการความเสี่ยงระดับสูงมากที่สำคัญเป็นอันดับแรกมี 2 รายการ ที่มีค่าคะแนน 20 เท่ากัน ได้แก่ ความเสี่ยง A.3 - การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท และ ความเสี่ยง B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก เป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) รายการความเสี่ยงระดับสูงมี 2 รายการ โดยลำดับคะแนนจากมาก ไป น้อย ได้แก่ ความเสี่ยง E.1 12.5 คะแนน – การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ และ ความเสี่ยง D.1 12 คะแนน - ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและสามารถตีความได้หลายมุมมอง เงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน
- 3) รายการความเสี่ยงระดับปานกลางมี 5 รายการ โดยลำดับคะแนนจาก มากไปน้อย ได้แก่ ความเสี่ยง A.1 7.5 คะแนน - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ ความเสี่ยง B.2 6.75 คะแนน - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบ

ระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน ความเสี่ยง E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้าง
 ภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น ความเสี่ยง
 C.1 6 คะแนน - งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย และ ความเสี่ยง B.3 5
 คะแนน - บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก
 เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ไม่พบรายการความเสี่ยงระดับต่ำ

จากการเปรียบเทียบระหว่าง ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ (ตารางที่ 62)
 และผลจากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (ตารางที่ 82) พบว่า มีระดับความเสี่ยง 4 รายการ ที่ผล
 ของข้อมูลหลังการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีผลเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเสี่ยง B.3 - บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก
 เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ ระบุว่า
 เป็นความเสี่ยงระดับต่ำ จากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นควรว่า เป็นความเสี่ยง
 ระดับปานกลาง
2. ความเสี่ยง D.1 - ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูล
 ขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลาย
 มุมมอง ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ ระบุว่า เป็นความเสี่ยงระดับปาน
 กลาง จากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นควรว่า เป็นความเสี่ยงระดับสูง
3. ความเสี่ยง E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอก
 ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ ระบุว่า เป็น
 ความเสี่ยงระดับปานกลาง จากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นควรว่า เป็นความ
 เสี่ยงระดับสูง
4. ความเสี่ยง E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อม
 เสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ ระบุว่า เป็น
 ความเสี่ยงระดับสูงมาก จากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นควรว่า เป็นความเสี่ยง
 ระดับปานกลาง

4.6 การตรวจสอบความเหมือนหรือต่างกันของข้อมูลระดับความเสี่ยงด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าความถี่

อ้างอิงบทที่ 3 หัวข้อ 3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษา (Validation) ผลการทดสอบความถูกต้องของข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าความถี่ (หน้า 88)

ตารางที่ 83 ผลผลการทดสอบความเหมือนหรือต่างกันของข้อมูลผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าความถี่

รายการ	สรุปโดยใช้ค่าเฉลี่ย				สรุปโดยใช้ความถี่ (Try Out)			
	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
A.1	2	3.75	7.5	ปานกลาง	2	4	8	ปานกลาง
B.2	2.25	3	6.75	ปานกลาง	2	4	8	ปานกลาง
B.3	1.5	3.5	5.25	ปานกลาง	2	4	8	ปานกลาง
D.1	3.25	3.75	12	สูง	3	3	9	สูง
E.1	2.75	4.5	12.375	สูง	3	(4) F=2 (5) F=2	13.5	สูง
E.2	1.75	3.75	6.5	ปานกลาง	2	4	8	ปานกลาง

จากตารางที่ 83 เป็นการเปรียบเทียบผลข้อมูล เพื่อทดสอบความเหมือนหรือต่างกันของข้อมูล ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยและค่าความถี่ โดยพบว่า ทั้งสองวิธีได้ค่าระดับความเสี่ยงที่เท่ากันทุกรายการ ยกเว้นข้อ E.1 – การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียหายผลประโยชน์ ที่มีค่าความถี่ของความรุนแรงของผลกระทบ (I) เท่ากันสองรายการ ผู้วิจัยจึงนำค่าความถี่ที่เท่ากันสองรายการมาหาค่าเฉลี่ย จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงต่อไป โดยพบว่ารายการ E.1 ค่าระดับความเสี่ยงมีผลถูกต้อง สอดคล้องกัน

ผลการศึกษาในบทนี้ คือ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตัวอย่างทั้งหมด 8 ท่าน และผู้วิจัยได้สรุประดับความเสี่ยง สาเหตุ และแนวทางการป้องกัน ไปตรวจสอบ ความครบถ้วน ความถูกต้องของข้อมูล โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน จากนั้นจึงสรุปผลของข้อมูลออกมาในรูปแบบตาราง โดย

แบ่งออกเป็น ระดับของความเล็งแต่ละด้าน ช่วงเวลาที่เกิดความเล็ง สาเหตุความเล็งและแนวทางการป้องกันความเล็ง โดยผู้วิจัยจะนำผลของข้อมูลไปวิเคราะห์และทำข้อเสนอแนะ ต่อไป在本ที่ 5



บทที่ 5

การวิเคราะห์ สรุปลและอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา เรื่องความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สามารถสรุปผลข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ข้อมูลทั่วไป

รูปแบบการจ้างคนภายนอก ที่เจ้าของเลือกใช้สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 84 สรุปความถี่รูปแบบการจ้างผู้ให้บริการภายนอก

รูปแบบการจ้างงาน	ความถี่
จ้างเป็นบุคคล	0
จ้างเป็นทีมงาน (บริษัท)	8

จากตารางที่ 84 พบว่า กลุ่มตัวแทนของบริษัททุกคน ตอบในทิศทางเดียวกัน คือ รูปแบบการจ้างงานบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานก่อสร้าง โดยปกติแล้วจะจ้างงานเป็นทีม ซึ่งขอบเขตการจ้างงานจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงการก่อสร้าง ช่วงหลังการก่อสร้าง ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของโครงการนั้น ๆ นอกจากนี้หลังจากได้คัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานก่อสร้างแล้ว สิ่งที่เจ้าของให้ความสำคัญมากและดำเนินการเป็นอันดับต่อไป คือ การตรวจสอบและคัดเลือกผู้จัดการ โครงการจากบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานก่อสร้าง ที่จะเข้ามาบริหาร กำกับ ดูแลโครงการและทำงานด้วย โดยเรียกมาสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัว เพื่อตรวจสอบและทดสอบ ทักษะคิด แนวคิด คุณลักษณะ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และประวัติในการทำงานก่อนหน้า ว่าสอดคล้อง และสามารถบริหารโครงการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รูปแบบและลักษณะการทำงาน ต้องสามารถไปด้วยกันได้ดีกับเจ้าของด้วย

นอกจากนี้ตัวแทนของบริษัทส่วนใหญ่ กล่าวว่า บริษัทคัดเลือกที่ปรึกษาบริหารงานก่อสร้าง จาก ผู้จัดการ โครงการที่ทำงานอยู่ในบริษัทนั้น ๆ เนื่องจากต้องการตัวบุคคลนั้นอย่างเฉพาะเจาะจงมาทำงานด้วย ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวพบว่ามีความอ่อนแอของผลสรุปที่ได้ระบุว่า รูปแบบการจ้างงานเป็นการจ้างเป็นทีมงาน (บริษัท) ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า บริษัทนั้น ๆ ต้องมีผู้จัดการ โครงการที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการตัวบุคคลนั้น โดยเฉพาะเจาะจง เพื่อมาบริหารและจัดการโครงการก่อสร้าง โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องมีความพร้อมทางด้านทีมงานที่จะเข้ามาสนับสนุนด้วย จะ

ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวพบว่า แท้จริงแล้วชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท อาจจะไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกบริษัทในการจ้างงาน แต่บริษัทคัดเลือกบุคคลที่จะมาบริหาร โครงการจากผู้จัดการ โครงการ ที่มีความสามารถและความพร้อมทางด้าน ทักษะงานด้วย จึงจะทำให้บริษัทที่ปรึกษาบริหารงานก่อสร้างได้งานนั้น ๆ

จากการหาข้อมูลเพิ่มเติม โดยสอบถามผู้บริหารในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญบางท่าน พบว่า สาเหตุที่ตัดสินใจเช่นนี้เป็นเพราะ

- บริษัททราบถึงชื่อเสียงและความสามารถอันเป็นที่ยอมรับในวงการการก่อสร้าง ของ ผู้จัดการ โครงการนั้น ๆ จึงต้องการตัวบุคคลมาร่วมงานด้วย
- บริษัทเคยร่วมงานกับผู้จัดการ โครงการนั้น ๆ ในบริษัทอื่นก่อนหน้านี้ ก่อนที่ผู้จัดการ โครงการคนนั้นจะย้ายมาทำงานในบริษัทปัจจุบัน จึงมีความคุ้นเคยและรู้ถึงความสามารถ ในตัวบุคคลเป็นอย่างดี



5.2 ระดับความเสี่ยง

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เกี่ยวกับ ความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอก สามารถระบุระดับความเสี่ยงของรายการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน ดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 85 สรุปความเสี่ยง รายการ โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน	ระดับความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์	A.1	2	3.75	7.5	ปานกลาง
	A.3	4	5	20	สูงมาก
ด้านการดำเนินงาน	B.1	4	5	20	สูงมาก
	B.2	2.25	3	6.75	ปานกลาง
	B.3	1.5	3.5	5	ปานกลาง
ด้านการเงิน	C.1	2	3	6	ปานกลาง
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	D.1	3.25	3.75	12	สูง
ด้านอื่นๆ	E.1	2.75	4.5	12.5	สูง
	E.2	1.75	3.75	6.5	ปานกลาง

จากตารางที่ 85 พบว่า

5.2.1 ความเสี่ยงระดับสูงมาก

รายการความเสี่ยงระดับสูงมากมี 2 รายการ คือ A.3 - การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน (สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท) และ B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รั่วไหล (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ)

ตารางที่ 86 รายการ สาเหตุ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับสูงมาก

รายการความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน
A.3 - การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน	ปัจจัยภายในบริษัท ปัจจัยภายนอกบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)
B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล	ปัจจัยภายนอกบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

หมายเหตุ

แนวทางการป้องกันความเสี่ยงในงานวิจัยนี้ ถูกจัดกลุ่มตามวิธีดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 หัวข้อ 2.7 การบริหารความเสี่ยง หน้า 59 ซึ่งตารางที่ 86 – 88 จะถูกวิเคราะห์ในลักษณะเดียวกัน

a) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับสูงมาก

a1) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง A.3 – การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน ได้แก่

- ปัจจัยภายในบริษัท

1. เป็นปัจจัยที่เกิดจาก บริษัทไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่เหมาะสม หรือ เลือกจ้างผู้ให้บริการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำที่สุด โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ
2. ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างบุคลากรภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอกจึงเป็นเหตุให้ได้มาซึ่ง ผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน

- ปัจจัยภายนอกบริษัท

1. เกิดจากการได้ผู้ให้บริการภายนอกที่ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เนื่องจาก เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงานในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่

a2) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง B.1 - ข้อมูลภายในบริษัทรั่วไหล

- ปัจจัยภายนอกบริษัท

1. เป็นปัจจัยที่เกิดจาก ผู้ให้บริการภายนอกขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รั่วไหลและสร้างความเสียหายอย่างมากต่อบริษัท

b) แนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับสูงมาก

b.1) แนวทางการป้องกันความเสี่ยง A.3 - การจ้างผู้ให้บริการภายนอก ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องมีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงานและการจัดหาหุ้นส่วนที่มีความสามารถ เช่น

- ปัจจัยภายในบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

1. มีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของผู้ให้บริการภายนอก
2. มีการทำฐานข้อมูลให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก
3. มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่เป็นธรรมและชัดเจน

- ปัจจัยภายนอกบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control)

1. การกระจายความเสี่ยง โดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่า มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ เพื่อถ่ายโอนความรับผิดชอบและกระจายความเสี่ยงของงานออกไป

b2) แนวทางการป้องกันความเสี่ยง B.1 – ข้อมูลภายในบริษัทรั่วไหล

- ปัจจัยภายนอกบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

1. มีการจัดการลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและกั้นกรองข้อมูลเป็นขั้นตอน

2. การกระจายความเสี่ยง โดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจที่ เป็นผู้ให้บริการภายนอก ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่า มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ เพื่อถ่ายโอนความรับผิดชอบและกระจายความเสี่ยงของงานออกไป

5.2.2 ความเสี่ยงระดับสูง

รายการความเสี่ยงระดับสูงมี 2 รายการ คือ D.1 - ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง (เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง) และ E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอก (ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์)

ตารางที่ 87 รายการ สาเหตุ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับสูง

รายการความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน
D.1 - ปัญหาข้อพิพาทเนื่องจากสัญญาจ้างที่ข้อมูลไม่ชัดเจน	ปัจจัยภายในบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่ของผู้ให้บริการภายนอก	ปัจจัยภายนอกบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

a) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับสูง

a1) สาเหตุก่อให้เกิดความเสี่ยง D.1 – ปัญหาข้อพิพาทเนื่องจากสัญญาจ้างที่ข้อมูลไม่ชัดเจน

- ปัจจัยภายในบริษัท

1. ปัจจัยด้านความบกพร่องของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในการตรวจสอบข้อมูลผู้ให้บริการภายนอก เป็นปัจจัยที่เกิดจาก บริษัทขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้างผู้ให้บริการภายนอก

a2) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง E.1 – การทุจริตในการทำหน้าที่ของผู้ให้บริการภายนอก

- ปัจจัยภายนอกบริษัท

1. เป็นปัจจัยที่เกิดจาก ผู้ให้บริการภายนอกขาดจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการเป็นวัสดุอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัสดุมีราคาถูกและคุณภาพต่ำกว่า

b) แนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับสูง

b1) แนวทางการป้องกันความเสี่ยง D.1 – ปัญหาข้อพิพาทเนื่องจากสัญญาจ้างที่ข้อมูลไม่ชัดเจน

- ปัจจัยภายในบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

1. บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ควรวินิจฉัยและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญาจ้างของโครงการที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาสัญญาจ้างต่อไป
2. บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ควรมีนักด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง

b2) แนวทางการป้องกันความเสี่ยง E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่ของผู้ให้บริการภายนอก

- ปัจจัยภายนอกบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

1. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัท ซึ่งเกิดจากตัวบุคคลเป็นหลัก การจัดการจึงต้องมีการดำเนินการตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ควรมีการประเมิน ทักษะคิ แนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง นอกจากนี้ระหว่างการทำงาน ควรมีการเน้นย้ำเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณใน Agenda ของการประชุม

5.2.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง

รายการความเสี่ยงระดับปานกลางมี 5 รายการ A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ B.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบต่อด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน B.3 - บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ C.1 - งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย และ E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับปานกลางมีหลายปัจจัย ซึ่งตามรายการความเสี่ยงทั้ง 5 รายการ สามารถแบ่งกลุ่มปัจจัยเสี่ยง ที่มีความถี่เกิดขึ้นมากได้เป็น 3 กลุ่ม พร้อมวิธีการจัดการความเสี่ยงตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 88 รายการ สาเหตุ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับปานกลาง

รายการความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน
กลุ่มที่ 1		
A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	ปัจจัยภายนอกบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
C.1 - งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย		
กลุ่มที่ 2		
B.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบต่อด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน	ปัจจัยภายนอกบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
B.3 - บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ		
กลุ่มที่ 3		

E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้าง ภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง และความเชื่อมั่น	ปัจจัยภายนอกบริษัท	การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
---	--------------------	---

a) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับปานกลาง

a1) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง กลุ่มที่ 1: A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก
ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ และ C.1 – งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบาน
ปลาย มีดังนี้

- ปัจจัยภายนอกบริษัท

1. เป็นปัจจัยที่เกิดจาก ผู้ให้บริการภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ประเมิน
ขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด ไม่สามารถควบคุมระยะเวลา ต้นทุนและคุณภาพของ
งานก่อสร้าง เป็นเหตุให้ระยะเวลาของโครงการก่อสร้างล่าช้า จึงส่งผลให้งบประมาณ
การจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย

a2) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง กลุ่มที่ 2: B.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้าง
ผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน และ B.3 - บริษัทไม่สามารถ
ติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอนอย่างมี
ประสิทธิภาพ มีดังนี้

- ปัจจัยภายนอกบริษัท ซึ่งเกิดจากปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารของผู้ให้บริการภายนอก

1. ความแตกต่างของรูปแบบการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกกับบริษัทพัฒนา
อสังหาริมทรัพย์ ที่มีวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน จึงไม่สามารถประสานงานกับ
ผู้ให้บริการภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดผลกระทบด้านลบและปัญหา
ระหว่างการทำงาน ที่นำมาซึ่งความความแย้ง
2. ผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถรายงานหรือนำเสนอความก้าวหน้าของงานให้พัฒนา
อสังหาริมทรัพย์ เข้าใจได้โดยง่าย

a3) สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง กลุ่มที่ 3: E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น มีดังนี้

- ปัจจัยภายนอกบริษัท

1. ผู้ให้บริการภายนอกขาดทักษะในการสื่อสารและจัดการปัญหาเฉพาะหน้ากับประชาชนในพื้นที่โดยรอบโครงการก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ถูกประชาชนในพื้นที่นำไปพูดหรือกล่าวถึงในด้านลบ ส่งผลให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น

b) แนวทางการป้องกันความเสี่ยงระดับปานกลาง

b1) แนวทางการป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 1: A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ และ C.1 - งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย มีดังนี้

- ปัจจัยภายนอกบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

1. บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ควรมีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอกในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้
2. ก่อนเริ่มต้นโครงการ ควรจัดการประชุม เพื่อชี้แจงรูปแบบการทำงานให้ชัดเจน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรีบดำเนินการแก้ไขให้ทันท่วงที

b2) แนวทางการป้องกันความเสี่ยง กลุ่มที่ 2: B.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบต่อด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน และ B.3 - บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกอย่างเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

- ปัจจัยภายนอกบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
 1. จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่าง บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผู้ให้บริการภายนอก และผู้รับเหมา เพื่ออธิบายขั้นตอนการทำงาน โดยรวมและวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม
 2. ผู้ให้บริการภายนอก ต้องมีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) และให้คำแนะนำแก่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยสรุปความคืบหน้าของงานและเขียนในรายงานการประชุม
 3. บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ควรมีการจัดทำ Job Description บรรยายลักษณะงานอย่างละเอียด เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของการจัดการ โครงการก่อสร้าง (Workflow) เช่น สร้างรายการที่ต้องทำ-ไม่ต้องทำ (Standard Checklist) หรือ บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละเนื้องาน (Responsible, Accountable, Consulted, Informed Matrix - RACI Matrix) เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและสามารถประสานงานกับผู้ให้บริการภายนอกให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น
 - b3) แนวทางการป้องกันความเสี่ยง กลุ่มที่ 3: E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น มีดังนี้
- ปัจจัยภายนอกบริษัท ใช้วิธีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)
 1. การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ควรมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของผู้รับจ้างด้วย

5.3 สาเหตุความเสี่ยงและผลกระทบ

จากการศึกษา สาเหตุความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้าง พบว่า มีหลายสาเหตุ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงแต่ละด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ, และความเสี่ยงด้านอื่น ๆ) โดยในหัวข้อนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะจัดกลุ่มโดยยึดสาเหตุเป็นกลุ่มหลัก และมีรายการความเสี่ยงที่เกิดจากสาเหตุนั้น ๆ เป็นกลุ่มย่อย สามารถสรุปเป็น 4 กลุ่มสาเหตุ ได้ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 ผู้ให้บริการภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน
- กลุ่มที่ 2 ความขัดแย้งในหน่วยงาน
- กลุ่มที่ 3 การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- กลุ่มที่ 4 การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

โดยผลของข้อมูลมาจากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (บทที่ 4 ตารางที่ 82)

ตารางที่ 89 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 1

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
กลุ่มที่ 1 ผู้ให้บริการภายนอก ประสิทธิภาพในการทำงาน	A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ - ผู้ให้บริการภายนอก ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ไม่สามารถควบคุมระยะเวลา ต้นทุนและคุณภาพของงานก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ปานกลาง
	C.1 งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย - ประเมินวิธีการทำงานผิดพลาด เป็นเหตุให้ถูกรื้อเรียนจากคนในชุมชนหรือคนในพื้นที่โครงการก่อสร้าง ที่ได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง เช่น การขุดชั้นใต้ดินจาก Sheet Pile เป็น Pile Wall ส่งผลให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอกขยายตัวออก - ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น ความไม่แน่นอนของงานก่อสร้างที่มองไม่เห็น, ค่าใช้จ่ายแฝง, ไม่	ปานกลาง

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
	<p>มี As-built Drawing ทำให้คำนวณการทูป การรื้อถอน ผิดพลาด เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนระบบการทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ล่าช้า</p> <p>- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับเหมา ผู้ให้บริการภายนอก ขาดการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความขัดแย้งของแบบก่อสร้างประเภทต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน เช่น แบบสถาปัตยกรรม แบบโครงสร้าง แบบงานระบบ จึงเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไข เปลี่ยนแปลงงานที่ทำแล้วเสร็จ</p>	

จากตารางที่ 89 สรุปได้ว่า ผู้ให้บริการภายนอกขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งหมด 2 รายการ คือ

A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)

C.1 - งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอกบานปลาย (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

ความเสี่ยงทั้ง 2 รายการ เป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง ผลกระทบหลักของทั้ง 2 รายการ ที่เห็นได้ชัดนั้น คือ ระยะเวลาก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งโดยทั่วไปของงานก่อสร้าง หากได้มีการวิเคราะห์แผนงานควบคู่ไปกับความก้าวหน้าของงานก่อสร้างแล้วพบว่า ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนได้ จะมีการแก้ไขแผนงานใหม่ เป็นแผนงานเร่งรัด (Catch-Up Plan) เพื่อให้งานก่อสร้างแล้วเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ด้วยประเด็นที่กล่าวมานี้ ความเสี่ยงทั้ง 2 รายการ ที่ความเสี่ยงระดับปานกลาง จึงเป็นความเสี่ยงที่สามารถจัดการแก้ไขให้สถานการณ์กลับมามีขึ้นได้

ตารางที่ 90 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 2

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
กลุ่มที่ 2 ความขัดแย้งในหน่วยงาน	A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ - ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ระหว่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอก เช่น เกิดปัญหาในการทำงานระหว่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอก	ปานกลาง
	A.3 การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน (สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท) - เกิดจากความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่มีบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมและอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือก	สูงมาก

จากตารางที่ 90 สรุปได้ว่า ความขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งหมด 2 รายการ คือ

- A.1 – การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)
- A.3 - การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)

ความเสี่ยง 2 รายการ เป็นความเสี่ยงระดับปานกลางและสูงมาก ตามลำดับ ความขัดแย้งในหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความขัดแย้งระหว่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอก และ ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Malkus (2012) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นหนึ่งในสาเหตุที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยความขัดแย้งระหว่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอก เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ปัญหาอาจเกิดจาก ข้อกำหนด ความต้องการและรูปแบบวิธีการทำงาน ที่เข้าใจไปในคนละทิศทาง ส่งผลให้เกิดปัญหาภายใน โครงการและนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอกตามมา

ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความ
 เสี่ยงระดับสูงมาก ในเรื่องของการได้ผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน
 ซึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารในบริษัทที่มีอำนาจในตัดสินใจว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกนั้น ๆ ขาด
 ศีลธรรมและมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้ให้บริการภายนอก ส่งผลให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
 ได้ผู้ให้บริการภายนอก ที่ไม่มีความสามารถหรือคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามที่ต้องการได้

ตารางที่ 91 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 3

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง
กลุ่มที่ 3 การขาดการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ	B.2 ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคน ภายในบริษัทและการทำงาน - ขาดการสื่อสารที่ดี ระหว่างบุคคลภายในบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอกหรือความ ซ้ำซ้อนของขั้นตอนการขออนุมัติงาน เป็นเหตุให้เข้า ใจความต้องการผิดหรือสารที่ส่งไปไม่ได้ถูกดำเนินการ	ปานกลาง
	B.3 บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงาน ของผู้ให้บริการภายนอกอย่างเป็นขั้นตอนอย่างมี ประสิทธิภาพ - ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีวิธีรายงานหรือนำเสนอ ความก้าวหน้าของงานให้บริษัทเข้าใจได้ง่าย ในกรณี ที่บริษัทอาจจะขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการ โครงการ ก่อสร้าง	ปานกลาง
	E.2 ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น - ผู้ให้บริการภายนอกขาดการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่ดี กับประชาชนในพื้นที่โดยรอบ โครงการก่อสร้าง เช่น ขาดทักษะทางสังคมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้ อารมณ์ในการสื่อสารและตอบคำถาม	ปานกลาง

จากตารางที่ 91 สรุปได้ว่า สาเหตุที่เกิดจากการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งหมด 3 รายการ

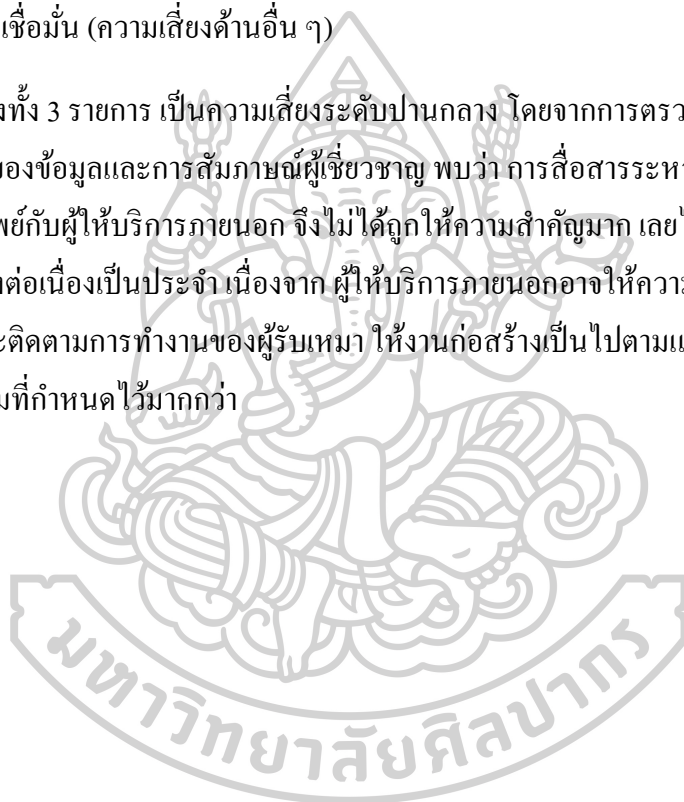
B.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทพัฒนา

อสังหาริมทรัพย์และการทำงาน (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

B.3 - บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก อย่างเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น (ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ)

ความเสี่ยงทั้ง 3 รายการ เป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยจากการตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) ของข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การสื่อสารระหว่างบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้ให้บริการภายนอก จึงไม่ได้ถูกให้ความสำคัญมาก เลยไม่ได้มีการประชุมหรือพูดคุยกันอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เนื่องจาก ผู้ให้บริการภายนอกอาจให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและติดตามการทำงานของผู้รับเหมา ให้งานก่อสร้างเป็นไปตามแผนงานและแล้วเสร็จได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้มากกว่า



ตารางที่ 92 สาเหตุความเสี่ยงกลุ่มที่ 4

สาเหตุ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
กลุ่มที่ 4 การขาดจริยธรรมและ จรรยาบรรณในวิชาชีพ	B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ	สูงมาก
	E.1 การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ - การเปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการเป็นวัสดุอื่นที่ไม่ได้ระบุ ไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัสดุมีราคาถูกและ คุณภาพต่ำกว่า	สูง

จากตารางที่ 92 สรุปได้ว่า สาเหตุที่เกิดจาก ผู้ให้บริการภายนอกขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณ
ในวิชาชีพ ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งหมด 2 รายการ

B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก
เป็นผู้รับผิดชอบ

E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสีย
ผลประโยชน์

ความเสี่ยงทั้ง 2 รายการ เป็นความเสี่ยงระดับสูงมากและสูง ตามลำดับ การขาดจริยธรรม
และจรรยาบรรณในวิชาชีพ เป็นความเสี่ยงที่จัดการ ได้ยาก เพราะเป็นเรื่องของปัจเจกส่วนบุคคล ที่
ต้องได้รับปลูกฝังมาโดยตลอด ซึ่งต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงขึ้น โดยการ
ควบคุมความเสี่ยงนั้น จะทำได้ในช่วงของการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก ที่ต้องมีการคัดกรองและ
การประเมินทัศนคติ แนวคิด มุมมอง และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น มีการทำแบบสอบถาม
คุณธรรมและจริยธรรม นอกจากนี้ ในระหว่างการทำงาน หัวข้อของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่อง
จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อเน้นย้ำและปลูกฝังให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของ
จริยธรรม-จรรยาบรรณ

5.4 แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

จากผลการศึกษาเรื่องความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาบริหาร โครงการก่อสร้าง พบว่ามีวิธีการป้องกันความเสี่ยงหลายวิธี โดยในหัวข้อนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะจัดกลุ่มโดยยึดวิธีการป้องกันเป็นกลุ่มหลัก และมีรายการความเสี่ยงเป็นกลุ่มย่อย ที่หากดำเนินการตามวิธีการป้องกันในกลุ่มหลักแล้ว ความเสี่ยงในกลุ่มย่อยอาจไม่เกิดขึ้น หรือมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก
- กลุ่มที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- กลุ่มที่ 3 ปลุกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ

โดยผลของข้อมูลมาจากการทำ Delphi กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (บทที่ 4 ตารางที่ 82)

ตารางที่ 93 การป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 1

กลุ่มที่ 1 ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก		
วิธีการป้องกัน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - มีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของผู้ให้บริการภายนอกที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอกในแต่ละรายการที่บริษัท ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา - มีการวัดผลระหว่างการดำเนินงานของผู้ให้บริการภายนอกโดยกรรมการอิสระ ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทและโครงการ เช่น กำหนด Key Performance Indicator (KPI) - ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลาย ๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา 	A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	ปานกลาง
	A.3 การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท	สูงมาก
	B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ	สูงมาก
	E.1 การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์	สูง

กลุ่มที่ 1 ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก		
วิธีการป้องกัน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - ก่อนการจ้างผู้ให้บริการภายนอก ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ทักษะคิด แนวคิด มุมมองการทำงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอกที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน - บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ควรมีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล เช่น มีรายการตรวจสอบ เพื่อประเมินและให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอกหลังจบ โครงการ 	E.2 ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น	ปานกลาง

จากตารางที่ 93 สรุปได้ว่า ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก เป็นหนึ่งในวิธีการสำคัญที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ 5 รายการ ได้แก่

A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่

A.3 - การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท

B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ

E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์

E.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น

จากตารางที่ 93 พบว่า วิธีการป้องกันความเสี่ยงนี้ สามารถป้องกันความเสี่ยงสูงมากและสูงได้ถึง 3 รายการ จากทั้งหมด 5 รายการ ได้แก่ ความเสี่ยงสูงมาก 2 รายการ (A.3, B.1) และความเสี่ยง

สูง 1 รายการ (E.1) นอกจากนี้ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akbari et al. (2017) ที่ระบุว่า หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจ้างคนภายนอกประสบผลสำเร็จ คือ กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก เนื่องจาก บริษัทต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า หากบริษัทให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอกจะส่งผลให้สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้นหลายรายการนั้นอาจจะไม่เกิดขึ้นหรือมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยลง โดยจะเป็นการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

ตารางที่ 94 การป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน		
วิธีการป้องกัน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องจัดการประชุม เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ และรูปแบบการทำงานให้ชัดเจน ที่เห็นพ้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เช่น มีคู่มือการทำงาน การกำหนดขั้นตอนการยื่นขออนุมัติเอกสารต่าง ๆ และข้อบังคับทางจริยธรรม - จัดให้มีการประเมินระหว่างการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาโครงการ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรับดำเนินการแก้ไขให้ทันท่วงที - กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีข้อบังคับทางจริยธรรม, การรับส่งเอกสารสำคัญ (ใบเสนอราคาก่อสร้างของผู้รับเหมาแต่ละเจ้า ใบเบิกงวดงานก่อสร้าง) ต้องใส่ซอง ปิดผนึกสนิท โดยมีการระบุชื่อ ผู้รับ ผู้ส่ง วันที่รับ และลงนามรับรอง - มีการจัดการลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างเป็น 	<p>A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่</p>	ปานกลาง
	<p>B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ</p>	สูงมาก
	<p>B.2 ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบต่ออันลระหว่างคน</p>	ปานกลาง

กลุ่มที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน		
วิธีการป้องกัน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
ระบบ เพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลเป็นขั้นตอน ก่อนส่งข้อมูลต่อให้ผู้ให้บริการภายนอกและต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ขั้นตอนที่ 1 นาย a ตรวจสอบข้อมูล จากนั้นส่งให้ นาย b ตรวจสอบและกลั่นกรองในขั้นตอนที่ 2 จากนั้นจึงส่งข้อมูลออก	ภายในบริษัทและการทำงาน	
<ul style="list-style-type: none"> - มีนโยบายส่งเสริมให้คนภายในบริษัทเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของการจัดการโครงการก่อสร้าง (Work flow) ที่ถูกต้อง เช่น มีการบรรยายลักษณะงานอย่างละเอียด - สร้างรายการตรวจสอบงานที่ต้องทำ - ไม่ต้องทำ (Standard Checklist) เพื่อใช้ในการติดตามงานของผู้ให้บริการภายนอกหรือตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Responsible, Accountable, Consulted และ Informed - RACI Matrix) เพื่อความชัดเจนว่าขอบเขตงานรายการใดควรทำหรือไม่ควรทำ 	B.3 บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ	ปานกลาง

จากตารางที่ 94 สรุปได้ว่า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นวิธีการที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ 4 รายการ ได้แก่

- A.1 - การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่
- B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ
- B.2 - ผู้ให้บริการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน
- B.3 - บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอกเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 94 พบว่า วิธีการป้องกันความเสี่ยงนี้ สามารถป้องกันความเสี่ยงสูงได้ 1 รายการ (B.1) จากทั้งหมด 4 รายการ และสามารถป้องกันความเสี่ยงปานกลางได้ 3 รายการ (A.1, B.2, B.3) ผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akbari et al. (2017) และ Latif (2018) ที่ระบุว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการกำหนดความต้องการ เงื่อนไขก่อนการจ้างคนภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การจ้างคนภายนอกประสบผลสำเร็จได้ โดย B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัท รั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นรายการเดียวที่เป็นความเสี่ยงสูงมาก ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ควรมีการชี้แจงรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ว่าข้อมูลส่วนใดเป็นส่วนสำคัญ ที่ห้ามนำไปเปิดเผย เนื่องจากหากเกิดความเสี่ยงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก และบางครั้ง ผู้ให้บริการภายนอกอาจมีมุมมองต่อระดับความสำคัญของข้อมูลต่างจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ ความเสี่ยงระดับปานกลาง ปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงานและการประสานงานกันระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก โดยการป้องกันจะเน้นในเรื่องของการกำหนดรูปแบบและขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน โดยจัดให้มีเครื่องมือในการช่วยเหลือและตรวจสอบ เช่น คู่มือการทำงาน เอกสารบรรยายลักษณะงาน และรายการตรวจสอบ เพื่อให้บริษัท สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ต่อเนื่องและเกิดปัญหาน้อยที่สุด



ตารางที่ 95 การป้องกันความเสี่ยงกลุ่มที่ 3

กลุ่มที่ 3 ปลุกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ		
การป้องกัน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดการของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่อง จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลุกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมีการกล่าวถึงเรื่อง จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกันได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลที่ต้องได้รับการอบรมและการปลุกฝังมาโดยตลอด) - ก่อนการว่าจ้าง ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับ ทักษะคิด แนวคิด และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น มีการทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม 	B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ	สูงมาก
	E.1 การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียหายประโยชน์	สูง

จากตารางที่ 95 สรุปได้ว่า ปลุกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ เป็นวิธีการที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้ 2 รายการ ได้แก่

B.1 - ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ

E.1 - การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทเสียหายประโยชน์

จากตารางที่ 95 พบว่ามี ความเสี่ยงสูงมาก 1 รายการ (B.1) และความเสี่ยงสูง 1 รายการ (E.1) โดยการจัดการความเสี่ยงจะใช้วิธีการป้องกัน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ส่วนมาจากปัจจัยส่วนบุคคลเป็นหลัก ซึ่งบริษัทอาจไม่สามารถป้องกันได้ทั้งหมด โดยสิ่งที่สามารถทำได้และลดความเสี่ยงให้มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยที่สุด คือ การกระตุ้น เน้นย้ำในเรื่องของจริยธรรมในที่ประชุมและมีการทำแบบสอบถาม คุณธรรมและจริยธรรมก่อนการว่าจ้างตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

5.5 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า การจ้างผู้จัดการ โครงการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน และ ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล เป็นความเสี่ยงที่สูงมาก ที่ส่งผลกระทบต่อหุ้นแรงและสร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงมาก คือ 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้จัดการ โครงการ ภายนอกอย่างเหมาะสม 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้จัดการ โครงการภายนอก และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกิดจากการขาด จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้จัดการ โครงการภายนอก วิธีการป้องกันความเสี่ยงใน ระดับสูงมาก คือ 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องมีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงาน เช่น a) มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นและทำฐานข้อมูล เพื่อประเมินการให้คะแนนผู้จัดการ โครงการ ภายนอก b) มีกฎระเบียบเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้จัดการ โครงการภายนอกที่เป็นธรรมและชัดเจน และ 2) กระจายความเสี่ยงโดยการจัดหาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสามารถ

นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัญหาข้อพิพาทเนื่องจากสัญญาจ้างที่ข้อมูลไม่ชัดเจน และการทุจริตใน การทำหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการภายนอก ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เสียผลประโยชน์ เป็นความเสี่ยงที่สูง เมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้ว มีผลกระทบต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูง คือ 1) การขาดการตรวจสอบมาตรฐานสัญญาจ้าง ของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ 2) การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของ ผู้จัดการโครงการภายนอก วิธีการป้องกันความเสี่ยงในระดับสูง คือ 1) บริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ควรศึกษาข้อดี-ข้อเสีย ของสัญญาจ้างของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านมา และนำข้อมูลมาเพื่อใช้ในการพัฒนาสัญญาต่อไป 2) มีนิติกรตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง ก่อนการว่าจ้าง และ 3) กระบวนการคัดเลือกผู้จัดการ โครงการภายนอก ควรมีการประเมิน ทศนคติ แนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะของผู้จัดการ โครงการภายนอก

ในส่วนองความเสี่ยงระดับปานกลาง ซึ่งความเสี่ยงยอมรับได้แต่จำเป็นต้องมีการป้องกัน เพื่อ ไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นระดับที่สูงขึ้น จากการศึกษพบว่า 1) การเลิกจ้างผู้จัดการ โครงการ ภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ 2) ผู้จัดการ โครงการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบ ระหว่างการทำงานกับคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 3) บุคลากรของบริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้จัดการ โครงการภายนอกเป็น

ขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) งบประมาณการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกบานปลาย และ 5) ผู้จัดการโครงการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น จะเป็นความเสี่ยงปานกลาง แต่ควรจัดให้มีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเหล่านี้ คือ 1) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และ 2) การจัดการปัญหาเฉพาะหน้าของผู้จัดการโครงการภายนอก ที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สูญเสียผลประโยชน์และชื่อเสียง

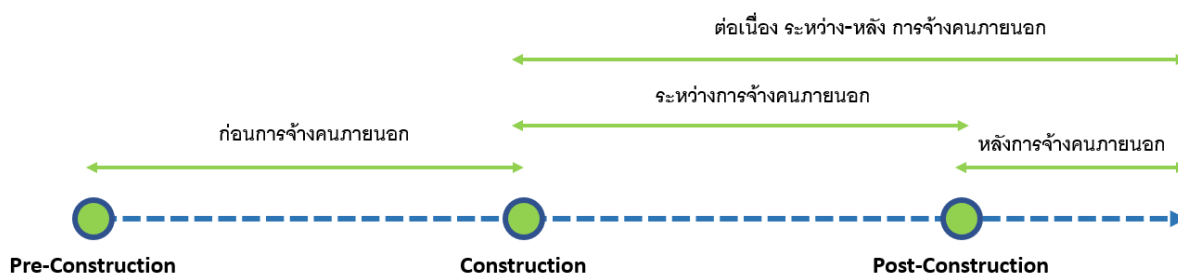
จากคำถามของการศึกษา ความเสี่ยงประเภทใด จาก 5 ประเภท (ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง และความเสี่ยงด้านอื่น ๆ) ในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่ผู้ว่าจ้างให้ความสำคัญ โดยมีระดับความเสี่ยงสูงที่สุด จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท – A.3
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ – B.1

ทั้ง 2 รายการ เป็นความเสี่ยงระดับสูงมาก มีคะแนนของความเสี่ยงที่เท่ากัน คือ 20 คะแนน

5.6 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พบว่า สาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงมาก สูง หรือ ปานกลาง นั้นมีความเกี่ยวข้องกับช่วงเวลาการจ้างงานของผู้จัดการโครงการภายนอก เช่น ความเสี่ยงสูงมากและสูง เกิดขึ้นในช่วง ต่อเนื่อง (ระหว่างการก่อสร้างจนถึงหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จ) ความเสี่ยงปานกลาง ส่วนมากเกิดขึ้นในช่วง ว่าง (ระหว่างการก่อสร้างจนถึงการก่อสร้างแล้วเสร็จ) ซึ่งอาจเป็นประเด็นให้ศึกษาต่อเกี่ยวกับ กิจกรรมและสาเหตุความเสี่ยงสำคัญ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละช่วงเวลาการจ้างงาน (ภาพที่ 16)



ภาพที่ 16 ความเสี่ยงตามช่วงเวลาการจ้างงาน



รายการอ้างอิง

- Akbari, M., Clarke, S., & Far, S. M. (2017). *Outsourcing best practice-the case of large construction firms in Iran*. Paper presented at the In SITE 2017: Informing Science+ IT Education Conferences: Vietnam.
- Clayton, M. J. (1997). Delphi: a technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational psychology*, 17(4), 373-386.
- Deloitte. (2013). *The Outsource Handbook A guide to outsource*.
- Giertl, G., Potkany, M., & Gejdos, M. (2015). Evaluation of outsourcing efficiency through costs for its use. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1080-1085.
- Gudienė, N., Banaitis, A., Podvezko, V., & Banaitienė, N. (2014). Identification and evaluation of the critical success factors for construction projects in Lithuania: AHP approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(3), 350-359.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Hartmann, S., Linneman, P., Pfnür, A., Moy, D., & Siperstein, B. (2010). Responsibility for and performance of corporate real estate functions. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(1), 7-25.
- Idoro, G. I. (2011). Influence in-sourcing and outsourcing of consultants on construction project performance in Nigeria. *Construction Economics and Building*, 11(4), 45-58.
- Kashiwagi, D., Sullivan, K. T., Greenwood, D., Kovell, J., & Egbu, C. (2005). *Source of construction industry instability and performance problems*. Paper presented at the Construction Research Congress 2005: Broadening Perspectives.
- laili Jabar, I., Ismail, F., Aziz, N. M., & Janipha, N. A. I. (2013). Construction manager's competency in managing the construction process of IBS projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, 85-93.
- Latif, K. (2018). Conceptual propensity of outsourcing success through robust model development. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(4), 1.
- Makkinga, R., de Graaf, R., & Voordijk, H. (2018). Successful verification of subcontracted work in

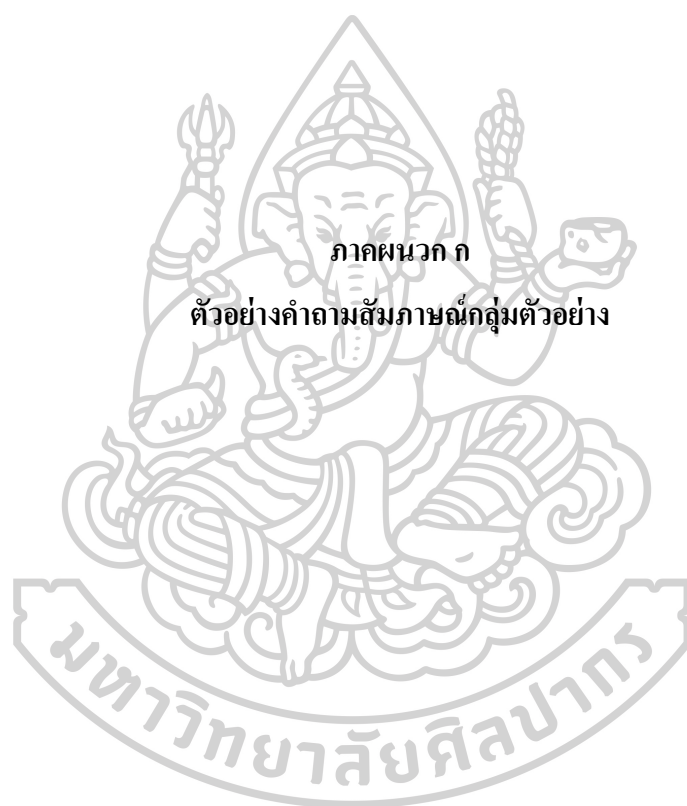
- the construction industry. *Systems engineering*, 21(2), 131-140.
- Malkus, T. (2012). Risk factors in outsourcing cooperation
- Manu, P., Ankrah, N., Proverbs, D., & Suresh, S. (2013). Mitigating the health and safety influence of subcontracting in construction: The approach of main contractors. *International Journal of Project Management*, 31(7), 1017-1026.
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management. *International Journal of Project Management*, 35(5), 717-728.
- Nielsen, L.-H. K., Akanmu, A., & Anumba, C. J. (2015). Comparative analysis of back-to-back subcontracts in the construction and telecommunications industries. *Built Environment Project and Asset Management*.
- Ogbeifun, E., Agwa-Ejon, J., Mbohwa, C., & Pretorius, J. (2016). *The Delphi technique: A credible research methodology*. Paper presented at the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur.
- Parker, S. K., & Skitmore, M. (2005). Project management turnover: causes and effects on project performance. *International Journal of Project Management*, 23(3), 205-214.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project management success factors. *Procedia Engineering*, 196, 607-615.
- Ranasinghe, N., Perera, B. K. S., & Dilakshan, R. (2019). Drivers of decisions behind outsourcing of quantity surveying services in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 1-13.
- Segerstedt, A., Olofsson, T., Hartmann, A., & Caerteling, J. (2010). Subcontractor procurement in construction: the interplay of price and trust. *Supply chain management: an international journal*.
- Shibani, A., & Sukumar, D. (2015). The Role of the Project Manager in Construction Projects in India. *Chinese Business Review*, 14(6), 298-324.
- Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 188-195.
- Torfi, F., & Rashidi, A. (2011). Selection of project managers in construction Firms using analytic

- hierarchy process (AHP) and fuzzy Topsis: a case study. *Journal of Construction in Developing Countries*, 16(1), 69-89.
- Vaxevanou, A., & Konstantopoulos, N. (2015). Basic principles the philosophy of outsourcing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 567-571.
- Wadick, P. (2010). Safety culture among subcontractors in the domestic housing construction industry. *Structural Survey*.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., Tamosaitiene, J., & Marina, V. (2008). Selection of construction project managers by applying COPRAS-G method. *Computer Modelling and New Technologies*, 12(3), 22-28.
- Zwikael, O. (2009). Critical planning processes in construction projects. *Construction Innovation*, 9(4), 372-387.
- กองข้อมูลธุรกิจ. (2558). ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.
- กองข้อมูลธุรกิจ. (2560). ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. (2558). คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- นิติศิษย์ ทุมวงษา. (2561). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561-2563 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. *Krungsri Research*.
- ประเสริฐ ดำรงชัย. (2552). การวางแผนงานก่อสร้าง Construction Planning. โครงการจัดทำตำราสำหรับรายวิชาในหลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการงานช่างและผังเมือง.
- พัชรา กลิ่นชวนชื่น. (2561). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561-2563 ธุรกิจที่อยู่อาศัยในกรุงเทพและปริมณฑล. *Krungsri Research*.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. สมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย. มาตรฐานวิชาชีพบริหารการก่อสร้าง.
- ส่วนบริหารความเสี่ยง สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2557). นโยบายและคู่มือบริหารความเสี่ยง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). GDP ไตรมาสที่สาม และแนวโน้มปี 2561-2562.
- อรุณ ศิริงานุสรณ์. (2555). นวัตกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หลักการและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. *For Quality Trend*.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษ, 1(17).





ภาคผนวก

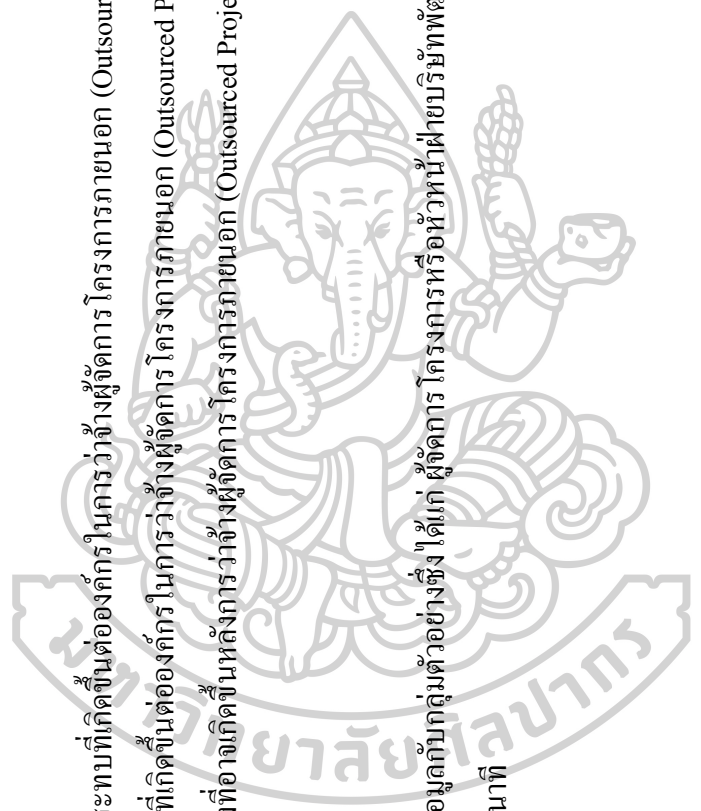


การศึกษาความเสี่ยงต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก
(Outsourced Project Manager) มาบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

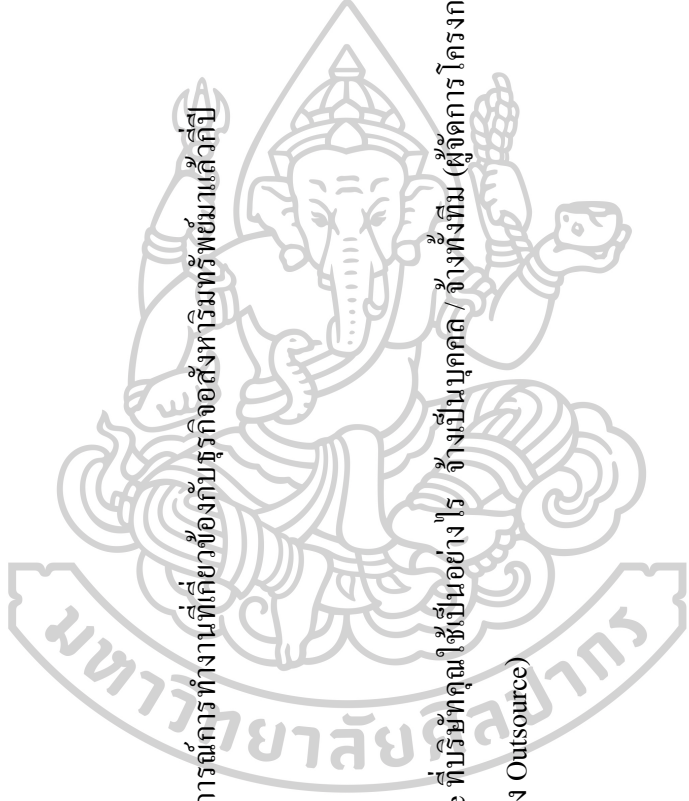
1. เพื่อศึกษาความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager)
2. เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager)
3. เพื่อวางแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหลังการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager)

ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามเพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยระยะเวลาที่ใช้ในการ
สัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30 นาที



ประวัติการทำงานเบื้องต้น

1. คุณทำงานกับบริษัทนี้มากี่ปี
2. ก่อนหน้านี้ คุณมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มาแล้วกี่ปี
3. รูปแบบการจ้าง ousource ที่บริษัทคุณใช้เป็นอย่างไร / จ้างเป็นบุคคล / จ้างทั้งทีม (ผู้จัดการโครงการมีทีมงานมาด้วย)
(อัตราส่วนรูปแบบการจ้าง Outsorce)



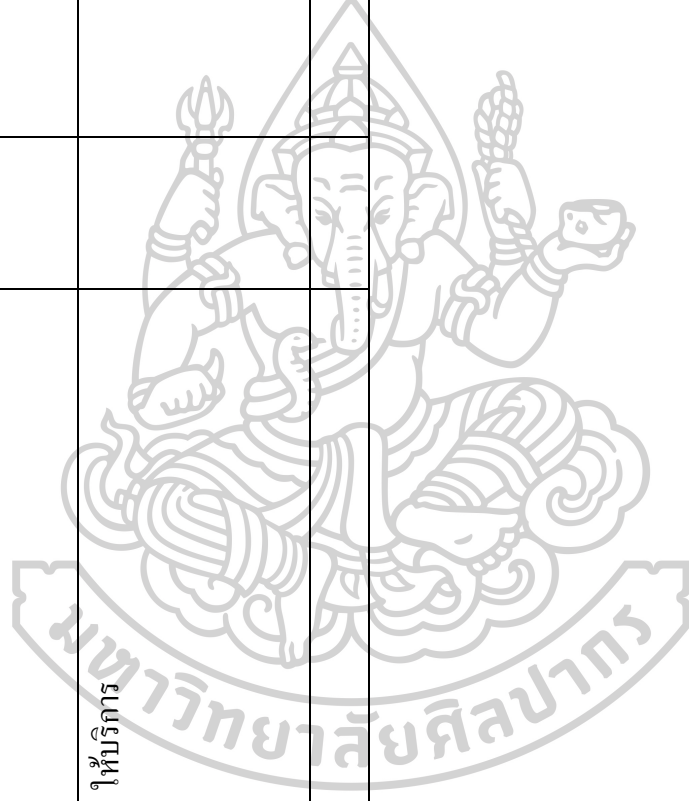
ตารางที่ 96 ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยงการจ้างคนภายนอก (Outsourcing)	โอกาส	ผลกระทบ	อะไรคือปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	บริษัทมีแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างไร
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกิดการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ไว้และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ของบริษัท	<p>1.1 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) เจ้าเดิมในหลายโครงการต่อเนื่อง ส่งผลให้ กรณีที่เกิดการเลิกจ้าง กิจการของบริษัท ต้องหยุดชะงักไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนก่อน</p> <p>1.2 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ทำให้ บริษัทไม่ได้รับความรู้และ ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ</p> <p>1.3 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ที่ไม่ มีความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน สร้าง ความเสียหายแก่กิจการของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ</p> <p>1.4 บริษัทจัดหาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Service Provider) จัดหาผู้</p>			<p>เลือกตอบตาม ตัวเลือกที่ให้ไว้ใน ตารางหรือระบุ เพิ่มเติม</p>	ด้านกลยุทธ์

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยงการจ้างคนภายนอก (Outsourcing)	โอกาส	ผลกระทบ	อะไรคือปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	บริษัทมีแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างไร
	ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มี ความสามารถและคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ				
1.5 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ทำงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งของบริษัท ทำให้องค์กรเสียจุดแข็งทางการแข่งขันในตลาดไป					
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เกิดจากการปฏิบัติงานที่ขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี เช่น กระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน	2.1 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) อาจทำให้ข้อมูลที่สำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นผู้รับผิดชอบ			เลือกตอบตามตัวเลือกที่ให้ไว้ในตารางหรือระบุเพิ่มเติม	ด้านการดำเนินงาน
	2.2 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) อาจส่งผลกระทบต่อด้านลบหรือความรั่วไหลกับคนภายในบริษัท เนื่องจากมีปัจจัย				

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยงการจ้างคนภายนอก (Outsourcing)	โอกาส	ผลกระทบ	อะไรคือปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	บริษัทมีแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างไร
	<p>ทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเข้ามาเกี่ยวข้อง</p> <p>2.3 การจ้างคนภายนอก (Outsourcing) อาจทำให้คนภายในบริษัทถูกเชิญออก เนื่องจากลักษณะงานที่ซับซ้อน หรืองานที่ไม่จำเป็นแล้ว</p>				
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารการเงินไม่ถูกต้องไม่เหมาะสม	<p>3.1 คิดต้นทุนการจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ต่ำเกินไป ทำให้งบประมาณบานปลาย</p>			<p>เลือกตอบตามตัวเลือกที่ 1 ให้ในตารางหรือระบุเพิ่มเติม</p>	ด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk)	<p>4.1 การออกแบบสัญญาการจ้างคนภายนอก (Outsourcing) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ข้อตกลงที่ไม่เหมาะสม ขอบเขตการ</p>			<p>เลือกตอบตามตัวเลือกที่ 1 ให้ในตารางหรือระบุ</p>	<p>ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</p>

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยงการว่าจ้างคนภายนอก (Outsourcing)	โอกาส	ผลกระทบ	อะไรคือปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง	บริษัทมีแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในแต่ละด้านอย่างไร
การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ	ให้บริการ			เพิ่มเติม	
5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ					





ภาคผนวก ข

ตัวอย่างเอกสารการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

โครงการวิจัย เรื่องความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อองค์การว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager) ภายบริหารโครงการก่อสร้างใน
บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager)
2. เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางการป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร อันเนื่องมาจากการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager) ภายบริหารโครงการก่อสร้าง โดยที่ความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อองค์การน้อยลง หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับและสามารถจัดการได้ หรืออาจไม่เกิดขึ้นเลย

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยจะส่งข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 6 ท่าน ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง เหมาะสมของข้อมูลและ
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในแต่ละรายการ จำนวน 3 รอบ โดยในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาสรุป
และส่งข้อมูลเหล่านั้นให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตรวจสอบในรอบต่อไป (ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม) โดยผู้วิจัยจะ
ปฏิบัติเช่นนี้ไปจนกระทั่งผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน เห็นพ้องตรงกันกับข้อมูลที่ได้สรุปผลออกมา

คำแนะนำ ส่วนที่ 1

รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่กล่าวมา เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้วิจัย ที่ได้สรุปผลของข้อมูลมาจากการสัมภาษณ์ด้วยทั้งหมด 8 ท่าน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณา ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง เหมาะสมของข้อมูลและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยให้กากบาทในช่อง เห็นด้วย (✓) /ไม่เห็นด้วย (✗) (กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการ โครงการที่ทำงานประจำอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งทุกบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์)

หมายเหตุ

- การเลือกจะแบ่งเป็น เห็นด้วย (✓) และ ไม่เห็นด้วย (✗) โดยการเลือก “เห็นด้วย” ในแต่ละรายการ ต้องมีค่าความเห็นด้วยกับข้อมูลมากกว่า 80% ขึ้นไป โดยในส่วนของข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย กรุณาทำสัญลักษณ์หรือขีดเส้นใต้ประโยคนั้นไว้ และรวบรวมนำเสนอข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นควรวาถูกต้อง
- กรณีที่กากบาทในช่อง เห็นด้วย (✓) โดยไม่มีการขีดฆ่าประโยคไหน หรือ ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยจะถือว่าผู้ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรายการนั้น ๆ 100%

ตารางที่ 97 ตัวอย่างเอกสารการตรวจสอบข้อมูลงานวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

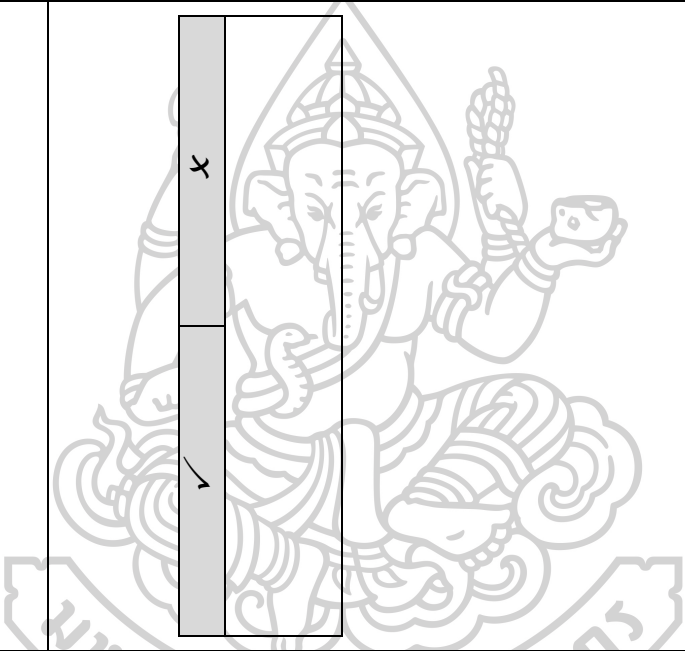
ความเสียหาย	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการทำงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
1. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> x	xxx <input checked="" type="checkbox"/> x	xxx <input checked="" type="checkbox"/> x	1. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> x	1. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> x 1. xxxxxxxxxxxxxxxx (กรณีที่ไม่เห็นด้วยให้ติดมาพร้อมคนนั้น และแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นควร)
		2. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> x	2. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> x	2. xxxxxxxxxxxxxxxx <input checked="" type="checkbox"/> x

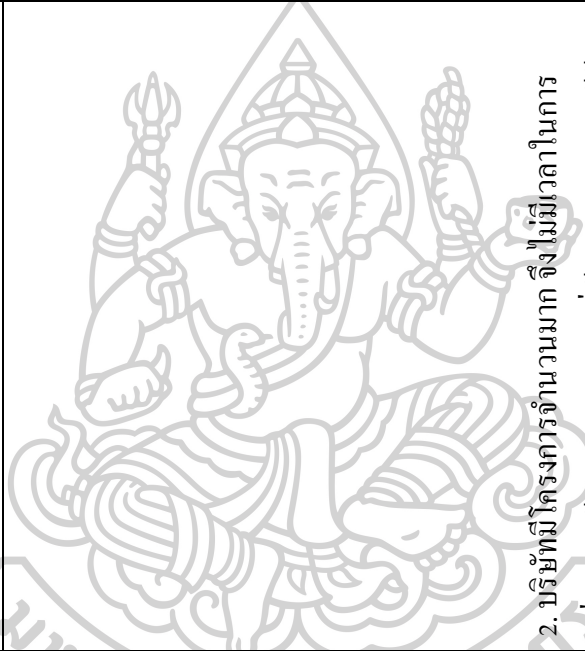
ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
<p>1. การจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท</p>	<p>สูงมาก</p>	<p>ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างเหมาะสม เช่น ไร้ความเข้าใจส่วนตัว หรือการรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน, ระยะเวลาเร่งรีบ เป็นเหตุให้ การให้ความสำคัญในเรื่องของการพูดคุยกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไปด้วย ประเด็นต่างๆ อย่างต้องเห็นและครอบคลุมน้อยลง</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>


ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>1.2 ขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น ประวัติชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	<p>ประเมิน ติดตาม ทำฐานข้อมูล</p> <p>1.2 มีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล เช่น มี Standard Checklist ประเมินและให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลังจบโครงการ</p> <p style="text-align: center;">✓</p>
			<p>ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.3 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ไม่เพียงพอ และขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เกี่ยวกับประเภทของโครงการนั้น ๆ, การเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงานในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่</p>	<p>กระจายความเสี่ยง</p> <p>1.3 กระจายความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลายบริษัท โดยจ้างบริษัทนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>2. ปัจจัยภายในองค์กร</p> <p>2.1 ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัท เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>2. กฎระเบียบภายในองค์กร</p> <p>2.1 มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เป็นธรรมและชัดเจน เช่น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกได้</p>
			<p>✓</p> <p>X</p>	<p>✓</p> <p>X</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง								
			<p>3.การวางแผน</p> <p>3.1 บริษัทขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว เช่น เลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เสนอราคาค่าบริการต่ำที่สุด โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถ</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center;">✓</td> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;"> </td> <td style="border: 1px solid black;"> </td> </tr> </table> </div>	✓	x			<p>3.การวางแผน</p> <p>3.1 มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เช่น ไม่เน้นเลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ราคาต่ำสุด แต่เลือกจากความเหมาะสมและความสอดคล้องกับหน่วยงานที่ทำ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center;">✓</td> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;"> </td> <td style="border: 1px solid black;"> </td> </tr> </table> </div>	✓	x		
✓	x											
✓	x											
<p>2. ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก</p>	สูงมาก	ระหว่าง	<p>1. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</p>	<p>1.กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติเนื้องาน</p>								

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
ความเสี่ยง (Outsource) เป็น ผู้รับผิดชอบ <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรม และจริยธรรม <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> กระบวนการทำงาน 1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มี ข้อบังคับทางจริยธรรม, การรับส่งเอกสารสำคัญ (ใบ เสนอราคาก่อสร้างของผู้รับเหมาแต่ละเจ้า ใบเบิกงวดงาน ก่อสร้าง) ต้องใส่ซอง ปิดผนึกโดยมีกรรมการมอบ ชื่อ ผู้รับ ผู้ส่ง วันที่รับ และลงนามรับรอง <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่								
			 <p>2. บริษัทมีโครงการจำนวนมาก จึงไม่มีเวลาในการคัดกรองข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนส่งต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>ปลดปล่อยจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>1.3 Agenda ของทุกการประชุมนควรมีการกล่าวถึง เรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรมจรรยาบรรณ</p> <table border="1" data-bbox="790 100 954 716"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">✓</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> <p>2.1 หากเป็นไปได้ บริษัทควรเข้าควมรวมกิจการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และมอบหมายให้ทำงานภายใต้เครือบริษัท</p> <table border="1" data-bbox="1189 100 1353 716"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">✓</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	✓	x			✓	x		
✓	x											
✓	x											

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง				
				<p>2.2 มีกระบวนการตรวจสอบและกักตุนกรองข้อมูลที่เป็นชั้นตอนและเป็นระบบ ก่อนส่งข้อมูลต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าห้ามนำข้อมูลไปเปิดเผย เช่น ชั้นตอนที่ 1 นาย a ตรวจสอบข้อมูล จากนั้นส่งให้ นาย b ตรวจสอบและกักตุนกรองในชั้นตอนที่ 2 จากนั้นจึงส่งข้อมูลออก</p> <table border="1" data-bbox="847 100 1013 719"> <tr> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc; text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </table>	✓	x		
✓	x							

ความเสียหาย	ระดับความเสี่ยง	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
<p>3. ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง</p>	<p>ปานกลาง</p>	<p>1. ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง</p>	<p>1.1 ศึกษาและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญาจ้างของโครงการที่ผ่านมา และนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาสัญญาจ้างต่อไป</p> <p>1.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
4. งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ภายนอก <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ปานกลาง <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ระหว่าง <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น ความไม่แน่นอนงานก่อสร้างที่มองเห็นค่าใช้จ่ายแฝง ไม่มี As-built Drawing ทำให้คำนวณการทาบ การรื้อถอนผิดพลาด เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนระบบการทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ภายนอก	1. ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริง เพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง เช่น วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) ที่ส่งอาจผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการและคนในพื้นที่ก่อสร้าง เนื่องจากงานก่อสร้างมักมีงาน Unforeseen เยอะ โดยต้องมีการจัดงบประมาณในส่วนนี้เพื่อไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการริโนเวทอาคารที่มีความซับซ้อนสูง
		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2. อุปกรณ์ EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ส่งผลให้โครงการหยุดชะงัก เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">x</p> </div>	<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2.1 มีนโยบายเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยในงานก่อสร้าง (Manual of Construction Safety) จัดให้มีการ Safety Talk ทุกวันเพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">x</p> </div> <p>2.2 หลังจากได้รับการอนุมัติ EIA ให้สามารถดำเนินการก่อสร้างได้ บริษัทต้องตรวจสอบและควบคุมให้แน่ใจว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโครงการถูกต้องและปฏิบัติตามข้อกำหนดและขั้นตอน ที่ถูกระบุไว้ในรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)</p>

ความเสียหาย	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
			<p>เหตุการณ์คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>3. ถูกร้องเรียนจากคนในชุมชนหรือคนในพื้นที่โครงการก่อสร้าง ที่ได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง การตัดสินใจได้ทันทีจาก Sheet Pile Wall ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>✓</p> <p>เหตุการณ์คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>3. ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องมีการสำรวจพื้นที่ก่อสร้าง หน่วยงานจริง ว่าวิธีการก่อสร้างที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งหาวิธีการที่วางแผนไว้ คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อแรงงานอาจโดนร้องเรียน ควรเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างและวางแผนงานใหม่ ให้ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้</p>
			<p>✓</p> <p>X</p>	

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>4. สถานการณ์โควิด 19 จึงต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้สั้น และการถูกรัฐบาลสั่งปิดแคมป์คนงาน จึงต้องหยุดงานก่อสร้าง 1 เดือน ส่งผลให้ระยะเวลาผู้ให้บริการล่าช้า เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p> <p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>4. ควบคุมเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่อาจส่งมอบงานล่าช้าให้ระยะเวลากลับตามแผนงานเดิม โดย ปรับแก้และเร่งรัดแผนงานแต่ละส่วนให้เร็วขึ้น เพิ่มจำนวนคนงานและเร่งงาน โดยการทำโอที</p> <p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">x</p>
			<p>5. บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน</p>	<p>5. ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบต้องสรุปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกับบริษัทให้ชัดเจน เช่นมีการนำเสนอ Design option 1, Design option 2 และอธิบายถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละ Option เพื่อให้บริษัทตัดสินใจเลือกและไม่เปลี่ยนแปลงในภายหลัง</p>

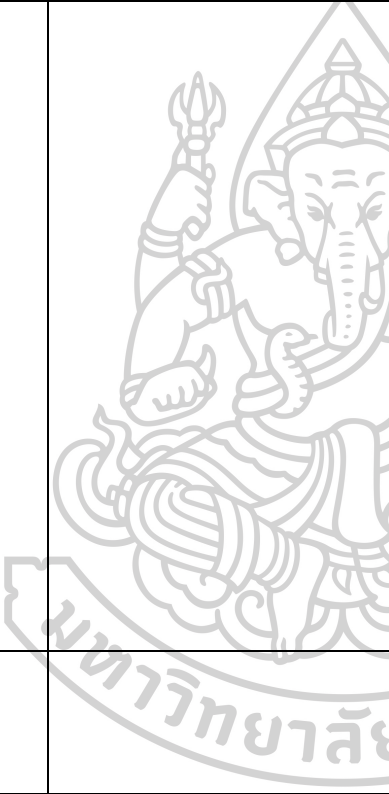
ความเสียหาย	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
			<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างผลกระทบด้านลบต่อการทำงานและคนภายในบริษัท	ปานกลาง	ระหว่าง	1. ผลกระทบด้านลบต่อการทำงาน 1.1 ความแตกต่างของบริษัทที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างเจ้าของและผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)	1. กระบวนการทำงาน 1.1 จัดตั้งการประชุม และให้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแจกแจงให้ทุกฝ่ายกระจ่างถึงรูปแบบและวิธีการทำงานที่เห็นพ้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>1.2 ขาดการสื่อสารที่ดี ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นเหตุให้เกิดความต้องงการผิดหรือสารที่ส่งไปไม่ถูกต้องดำเนินการ</p> <p style="text-align: center;">✓</p> <p>2. ผลกระทบด้านลบต่อคนภายในบริษัท</p> <p>2.1 ขาดการควบคุมอารมณ์ เป็นเหตุให้เกิดการใช้อารมณ์ในการถกเถียงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน</p>	<p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีคู่มือการทำงาน, การกำหนดขั้นตอนการยื่นขออนุมัติเอกสารต่าง ๆ</p> <p style="text-align: center;">✓</p> <p>2. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ความสามารถในการปรับตัวและรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริษัท</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	ปานกลาง	ระหว่าง	<p>1. ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 ขาดความเข้าใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <input checked="" type="checkbox"/>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา ซึ่งนอกจากองค์ประกอบข้างต้น ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวความคิดลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p data-bbox="497 62 667 734"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X </p> <p data-bbox="667 62 1011 734"> 2. ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ระหว่างเจ้าของกับผู้ที่ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น เกิดปัญหาในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) </p> <p data-bbox="1011 62 1177 734"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X </p>	<p data-bbox="497 62 667 734"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X </p> <p data-bbox="667 62 1011 734"> 2. กระบวนการทำงาน 2.1 ระบุสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้ง ว่าเกิดจากรูปแบบวิธีการทำงาน หรือปัญหาที่ตัวบุคคล โดยหากเป็นที่ตัวบุคคล บริษัทอาจยื่นเรื่องขอเปลี่ยนตัวผู้ควบคุมงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) </p> <p data-bbox="1011 62 1177 734"> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X </p> <p data-bbox="1177 62 1353 734"> 2.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องจัดตั้งการประชุม เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ และรูปแบบการทำงานให้ชัดเจน เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เช่น มีคู่มือการ </p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง																				
				<p>ทำงานและแข่งขันกับทางจริยธรรม</p> <table border="1" data-bbox="555 100 724 721"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc;">x</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	✓	x																		
✓	x																							
<p>7. บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <table border="1" data-bbox="1145 1662 1315 1953"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc;">x</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	✓	x			<p>ต่ำ</p> <table border="1" data-bbox="1136 1538 1331 1639"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc;">x</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	✓	x			<p>ระหว่าง</p> <table border="1" data-bbox="1136 1397 1321 1520"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc;">x</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	✓	x			<p>1.กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง จึงไม่สามารถประสานงานกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ได้</p> <table border="1" data-bbox="1078 748 1248 1375"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc;">x</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	✓	x			<p>1.กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 มีนโยบายส่งเสริมให้คนภายในบริษัทเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของการจัดการโครงการก่อสร้าง (Work flow) ที่ถูกต้อง เช่น มีการจัดทำ Job Description บรรยายลักษณะงานอย่างละเอียด</p> <table border="1" data-bbox="1078 100 1248 721"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">✓</td> <td style="background-color: #cccccc;">x</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	✓	x		
✓	x																							
✓	x																							
✓	x																							
✓	x																							
✓	x																							

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง				
				1.2 สร้าง Standard Checklist เพื่อใช้ในการติดตามงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) <table border="1" data-bbox="619 100 783 719" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	✓	x		
✓	x							


คำแนะนำ ส่วนที่ 2

รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่กล่าวมา เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้วิจัย ที่ได้สรุปผลของข้อมูลจากความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ข้อละ 1 ท่าน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณา ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง เหมาะสมของข้อมูล และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยให้กากบาทในช่อง เห็นด้วย (✓) /ไม่เห็นด้วย (✗) (กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการ โครงการที่ทำงานประจำอยู่ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์)

หมายเหตุ

- การเลือกจะแบ่งเป็น **เห็นด้วย (✓)** และ **ไม่เห็นด้วย (✗)** โดยการเลือก “เห็นด้วย” ในแต่ละรายการ ต้องมีค่าความเห็นด้วยกับข้อมูลมากกว่า 80% ขึ้นไป โดยในส่วนของข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย กรุณาทำสัญลักษณ์หรือขีดเส้นใต้ประโยคนั้นไว้ และรวบรวมนำเสนอข้อมูลให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นควรวางกฏต้อง
- กรณีที่กากบาทในช่อง **เห็นด้วย** โดยไม่มีการขีดฆ่าประโยคไหน หรือ “ไม่มีข้อเสนอเพิ่มเติม” ผู้วิจัยจะถือว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรายการนั้นๆ 100%

ความเรียง	ระดับความเรียง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเรียง	แนวทางป้องกันความเรียง
<p>1. ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์</p>	<p>ปานกลาง</p>	<p>ระหว่าง</p>	<p>1. ช่องว่างของสัญญาจ้างงาน แบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และรายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) ที่ไม่ได้รับข้อมูลของวัสดุชิ้น ๆ หรือระบุไว้ไม่ชัดเจน เช่น ยี่ห้อ รุ่น คุณสมบัติ ผู้ผลิต เป็นเหตุให้ต้องนำเสนอมวลวัสดุเทียบเคียงหรือวัสดุเทียบเท่าต่อไป</p>	<p>1. ช่วงก่อนการประกวดราคา (Tender Process) บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในแบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และ รายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity)</p>
		<p>2. การขาดจริยธรรม</p>	<p>2.1 การเบี่ยงเบนวัสดุที่ใช้ในโครงการ เช่น วัสดุอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัสดุมีราคาถูกและคุณภาพต่ำกว่า</p>	<p>กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับ ทัศนคติ แนวคิด คุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถาม คุณธรรมและจริยธรรม</p>

ความถี่	ระดับความถี่	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
			<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">✓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">x</div> </div> 	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">✓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px;">x</div> </div> <p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>2.2 Agenda ของทุกการประชุมควรมีการกล่าวถึง เรื่อง จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรมจรรยาบรรณ</p>

ความถี่	ระดับความถี่	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่																								
<p>2. ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดทักษะการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่น</p> <table border="1" data-bbox="815 1646 986 1966"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table>	✓	x	x	x	<p>สูงมาก</p> <table border="1" data-bbox="815 1384 986 1646"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table>	✓	x	x	x	<p>ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)</p> <table border="1" data-bbox="815 1144 986 1384"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table>	✓	x	x	x	<p>1. ขาดทักษะในการจัดการปัญหา+ความสัมพันธ์ที่ดี 1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่และวงโครงการก่อสร้าง เช่น ขาดทักษะทางสังคมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้อารมณ์ในการสื่อสารและตอบคำถาม</p> <table border="1" data-bbox="815 725 986 1144"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table> <p>1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับบริษัท จึงพูดถึงบริษัทอย่างเสียหาย เช่น แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน</p> <table border="1" data-bbox="1209 725 1337 1144"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table>	✓	x	x	x	✓	x	x	x	<p>1.กระบวนการคัดเลือก 1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ทัศนคติ แนวคิด คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง</p> <table border="1" data-bbox="815 62 986 725"> <tr> <td style="text-align: center;">✓</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </table>	✓	x	x	x
✓	x																											
x	x																											
✓	x																											
x	x																											
✓	x																											
x	x																											
✓	x																											
x	x																											
✓	x																											
x	x																											
✓	x																											
x	x																											



ตารางที่ 98 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
คนที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการประเมินการทำงานจริง ให้เรตติ้งคะแนนแต่ละบริษัท และทำเป็นฐานข้อมูล เพื่อให้ทราบว่าแต่ละบริษัทเหมาะกับงานประเภท รูปแบบ หรือ ลักษณะไหน โดยเลือกให้เหมาะสมกับโครงการ - ตรวจสอบประวัติ ข้อมูล สเกลและขอบเขตงาน ว่าบริษัทนั้น ๆ เคยมีผลงานอะไรบ้าง งานที่เคยทำออกมาเป็นอย่างไร - การคัดเลือกต้องมีการกำหนด Requirement เบื้องต้น เป็นรายการตรวจสอบ (Checklist) ว่าบริษัทเคยทำงานมานานแค่ไหน เปิดมากี่ปี ที่ผ่านมาสามารถควบคุมงานตาม Time/Cost /Quality ที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ซึ่งต้องมี TOR ประกอบการพิจารณา
คนที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ในการคัดเลือกไม่ได้พิจารณาที่บริษัทให้บริการภายนอก (Outsource) เพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูทีมงานที่เข้ามาทำงานด้วย ซึ่งถ้าทีมงานไม่ได้คุณภาพตามที่คาดหวังไว้ ก็จะขอเปลี่ยนทีมใหม่เข้ามาทำงานแทน โดยจะคัดออกเป็นรายบุคคลเสียมากกว่า เพื่อไม่ให้กระทบถึงแผนงานที่วางไว้ นอกจากนี้เจ้าของ (Owner) จะไม่ค่อยเปลี่ยนบริษัทระหว่างทาง ยกเว้นช่วงเริ่มต้นโครงการหากเห็นว่าบริษัทผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ทำงานไม่มีประสิทธิภาพก็มีโอกาสที่จะถูกเปลี่ยนได้ - เจ้าของ (Owner) ต้องศึกษาองค์กรของตัวเองว่า ขาด Know-How ส่วนไหน ซึ่งการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) จะได้เรียนรู้การทำงานไปพร้อม ๆ กันหรือในกรณีที่ต้องกรมี Know-How อยู่แล้ว ต้องพัฒนาความรู้ในส่วนนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อควบคุมการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างมีประสิทธิภาพ
คนที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องมีความรู้ในการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ตั้งแต่โครงการเริ่มต้น เพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่โครงการจะออกมาไม่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทำงานไม่มีประสิทธิภาพของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)

	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรของเจ้าของ (Owner) ต้องมีความรู้ความสามารถในการควบคุมและจัดการการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ให้ตรงตามประเภทหรือขอบเขตงานที่เจ้าของ (Owner) ต้องการจ้าง เช่น จะสร้างโรงแรม ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีประสบการณ์การบริหารและจัดการโครงการที่เกี่ยวกับโรงแรมมาก่อน เนื่องจากต้องการบุคคลที่รู้ขั้นตอนการทำงานอย่างแท้จริง
คนที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องสร้างโครงการสร้างของบุคลากรภายใน โดยบริษัทต้องมีนโยบายการพัฒนาคนภายในอย่างต่อเนื่องและคุ้มค่าที่จะมีทีมงานภายในที่จะไปเรียนรู้ Know-How กับทีมงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ซึ่งผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีคุณภาพและมีฝีมือให้เรียนรู้และศึกษาได้ - ต้องมีการ Set Team บุคลากรภายในรองรับช่วงงาน Post Construction (หลังการก่อสร้าง) เพราะการก่อสร้างเพิ่งเสร็จ แต่ตรงนี้เป็นจุดสำคัญที่เป็นรอยต่อระหว่างการส่งมอบงานต่อไปให้ลูกค้าและนิติบุคคลเนื่องจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่จ้างไม่เชี่ยวชาญด้านการรองรับอารมณ์ ประสานงานติดต่อกับลูกค้าและนิติบุคคล - เจ้าของ (Owner) ต้องมีการกำกับดูแล ติดตามงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างใกล้ชิด โดยบุคลากรด้านเจ้าของ (Owner) ต้องมีคุณภาพและความสามารถและความรู้ในการควบคุม - มีการกระจายความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) แต่ละเจ้าให้เหมาะกับโครงการที่เจ้าของ (Owner) มีอยู่ แต่ละทีมมีจุดแข็ง-จุดอ่อนแตกต่างกันไป ไม่มีเจ้าไหนสมบูรณ์แบบ ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับประเภทงาน - ในการเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ควรเป็นตัวเลือกที่ผ่านข้อกำหนดของบริษัทในปริมาณที่มากพอ เพราะบางครั้งบริษัทนี้อาจไม่มีสิ่งนี้ที่เจ้าของ (Owner) ต้องการ ก็ต้องไปหาสิ่งนี้อาจจากบริษัทอื่น และต้องสอดคล้องไปกับ

	<p>งบประมาณขององค์กรที่ได้ตั้งไว้สำหรับการทำโครงการนั้น ๆ</p>
<p>คนที่ 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องตรวจสอบประวัติของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่จะจ้างงานก่อน (ลักษณะงานที่เคยผ่านมาก่อนหน้านี้/ ขอบเขตงานที่เคยทำ) รวมถึงกระบวนการคัดเลือก และมีการจัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัทของเจ้าของ (Owner) เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) แต่ละเจ้าและประเมินว่าเจ้าไหนเหมาะสม - ในขั้นตอนการประมูลการจ้าง ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อเปรียบเทียบแต่ละเจ้า เจ้าของ (Owner) อาจไม่ได้เลือกเจ้าที่ถูกที่สุด แต่เลือกจากความสมเหตุสมผลด้วย เช่น ตำแหน่งที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ยื่นเสนอเข้ามาควบคุมงาน จำนวนคนที่เข้ามาทำงาน คุณภาพของงานก่อนหน้านี้ - มีบุคลากรของเจ้าของ (Owner) คอยควบคุมผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อยู่หน้างานอีกทีหนึ่ง เพื่อเป็นกรอบทำให้การทำงานคล่องตัวมากขึ้น เช่น มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ต้องเข้ามาปรึกษาเจ้าของ (Owner) ว่าเห็นด้วยไหม จำเป็นไหม - ช่วงส่งมอบโครงการเจ้าของ (Owner) ต้องมี QC In-house (Quality Control) เพื่อตรวจสอบคุณภาพงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ว่าได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่
<p>คนที่ 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจสอบประวัติผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่จะจ้าง ว่าเคยทำงานหรือผ่านงานประเภทไหนมาก่อนบ้าง โดยตรวจสอบจากบริษัทอื่น ๆ ที่เคยทำงานร่วมกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) บริษัทว่ามีผลตอบรับเป็นอย่างไรบ้าง - บุคลากรภายในบริษัทเจ้าของ (Owner) ต้องบุคคลที่มีความรู้ด้านการก่อสร้างร่วมด้วย จึงจะสามารถบริหาร จัดการและควบคุมผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ต้องมี Standard Checklist ที่ให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) แต่ละบริษัท โดยมีการประเมินหลังจบโครงการนั้น ๆ แล้ว เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูล

	เก็บไว้ในคลังของบริษัทสำหรับการจ้างงานต่อ ๆ ไป
คนที่ 7	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการทำความเข้าใจกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ตั้งแต่เริ่มโครงการถึงบทบาทและหน้าที่และกระบวนการทำงาน เพราะผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) มีหน้าที่เป็นคนกลางไม่ได้อยู่ฝ่ายเจ้าของ (Owner) หรือผู้รับเหมา ซึ่งมีหน้าที่ทำให้ Supply Chain สำเร็จโดยที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์จากการทำหน้าที่ของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) (ในลักษณะการทำงานจริง ปัญหาที่พบเจอคือ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เลือกว่าจะเข้าข้างเจ้าของมากกว่า และหาช่องว่างของสัญญาเพื่อเอาเปรียบผู้รับเหมา) - เจ้าของ (Owner) ต้องมีนโยบาย ที่ถูกกำหนดมาตั้งแต่ CEO ที่จริงจังกกับการบริหารต้นทุน และการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า - ก่อนการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบ ประวัติการทำงานก่อนหน้านี้ รวมถึงตรวจสอบลักษณะการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ว่าสามารถทำงานร่วมกับเจ้าของ (Owner) ได้หรือไม่ เพราะผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ดีต้องมีความเป็นมืออาชีพ กล้าวิจารณ์และพูดออกมาอย่างตรง ๆ ถึงข้อผิดพลาดและจุดบกพร่องของ เพื่อให้เจ้าของ (Owner) ได้แก้ไขและปรับปรุงข้อผิดพลาดและปัญหาที่ไม่ได้พบเจอหรือคำนึงถึงมาก่อน และพัฒนาบริษัทให้ดียิ่งขึ้น - เจ้าของ (Owner) ต้องพัฒนา In-house ของตัวเอง เพื่อที่บุคลากรภายในบริษัท จะมีความรู้ความสามารถมากพอที่จะจัดการงานเองในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นได้ - บุคลากร In-house ต้องมีประสิทธิภาพสามารถควบคุมการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)
คนที่ 8	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการกระจายความเสี่ยงโดยการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลายบริษัท เพื่อกระจายงานแต่ละโครงการให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เหมาะสมกับโครงการนั้น ๆ คุณแล - ต้องมีการตรวจสอบและคัดเลือกผู้จัดการ โครงการของบริษัทผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่จ้างมาด้วย เพราะการบริหารโครงการ มนุษย์คือบุคคล

	<p>ที่ติดต่อและดำเนินการ ซึ่งเจ้าของ (Owner) ให้ความสำคัญกับคนที่จะมาทำงานด้วยโดยเฉพาะผู้จัดการโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการประชุมหรือพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นเรื่องความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างก่อสร้าง ระหว่าง เจ้าของ (Owner) ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมา โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจตามมาต่าง ๆ เช่น เรื่องการขุดดินแล้วดินถล่ม บานข้างเรือนเคียงเสียหาย - มีวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างเหมาะสม โดยผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่จะเข้าร่วมงานต้องมีการนำเสนอถึงนโยบายการทำงาน แผนงาน จำนวนบุคลากรที่จะเข้ามาดูแลโครงการในแต่ละภาคส่วน แนวทางการบริหารจัดการโครงการ ว่าเหมาะสม เป็นไปได้หรือไม่ และมีประสิทธิภาพดีพอไหม โดยทำการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ด้วยเพื่อสร้างกรอบและตัวเลือกแก่เจ้าของ (Owner) ในการเลือกบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับทั้งต่อโครงการและตัวบริษัทเจ้าของ (Owner) ด้วย - เจ้าของ (Owner) ต้องเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) แต่ละบริษัท โดยต้องมีการตรวจสอบว่าสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยเฉพาะ Project director / Project manager
--	--

ตารางที่ 99 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
คนที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการพูดคุย หรือประชุมร่วมกันให้มากขึ้น โดยชี้แจงความต้องการต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน เพราะระหว่างการดำเนินงาน เป็นการยากที่จะเลิกจ้างกลางคัน เนื่องจากโครงการได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งต้องอาศัยปรับจูนกันหรือการพูดคุยกันก่อนการทำงานจริง โดยทำงานจริงแล้วมีปัญหาต้องปรับแก้กันระหว่างทาง - หากมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ต้องมีการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพราะปัญหาเกิดขึ้นที่ตัวบุคคลที่ไม่ใช่ทั้งองค์กร ซึ่งในฐานะเจ้าของ (Owner) มีสิทธิที่จะเปลี่ยนบุคลากรกลางทาง แต่จะไม่เปลี่ยนบริษัท - เจ้าของ (Owner) ต้องเข้าใจรูปแบบการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เนื่องจากแต่ละบริษัทอาจมีรูปแบบการทำงานแตกต่างจากเจ้าของ (Owner) เช่น มุมมองลำดับการให้ความสำคัญของงานที่ต้องทำก่อนและหลัง เป็นเหตุให้งานที่ควรดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จตามที่คาดไว้ เพราะบางกรณีเจ้าของ (Owner) ต้องการเวลาในการตัดสินใจกับคนภายในบริษัทก่อน
คนที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องประชุมก่อนการเริ่มต้นการทำงานเกี่ยวกับความต้องการและข้อตกลงต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น (Brainstorming) ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้
คนที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องมีการวางแผนธุรกิจองค์กรในอนาคต เช่น จำนวนโครงการที่มีรองรับในภายภาคหน้า การลงทุนก่อสร้างโครงการ อสังหาริมทรัพย์ - เจ้าของ (Owner) ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและความถนัดให้เหมาะสมกับประเภทโครงการนั้น ๆ

คนที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างข้อตกลงในการเก็บข้อมูลรักษาความลับของบริษัทว่าจะไม่นำข้อมูลไปเปิดเผย - ต้องมีการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสม ที่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
คนที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ของเจ้าของ (Owner) ที่มีแผนจะซื้อบริษัทผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) มาเป็นของตนเองและมอบหมายให้ทำงานภายใต้เครือบริษัท เพื่อรองรับกลยุทธ์องค์กรในภาพใหญ่ เนื่องจากมีโครงการขนาดใหญ่และโครงการย่อยรองรับอยู่มากและต้องการใช้คนเยอะ (แก้ปัญหาเรื่องข้อมูลรั่วไหลได้ในระดับหนึ่ง) - เจ้าของ (Owner) ต้องมีขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้เป็นหลัก ซึ่งทุกคนภายในบริษัทที่เข้ามาต้องทำงานตามขั้นตอนที่บริษัทกำหนดไว้ รวมถึงผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ด้วย จึงจะทำให้ลักษณะและกระบวนการทำงานเป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน - ผู้จัดการโครงการของเจ้าของ (Owner) ที่เข้าไปทำงานต้องมีความเป็นผู้นำ Leadership โดยมีวิธีการบริหารงานและคนทั้งโครงการให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมและมีประสิทธิภาพ บริหารความขัดแย้งเป็น
คนที่ 6	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการระบุไว้ในหนังสือสัญญาการว่าจ้างให้ชัดเจน เกี่ยวกับข้อมูลที่เจ้าของ (Owner) ให้ความสำคัญและห้ามเปิดเผยข้อมูลเหล่านั้นออกมาโดยเด็ดขาด ซึ่งต้องมีการลงนามลงนามรับรองเป็นลายลักษณ์อักษร - บริษัทเจ้าของ (Owner) ต้องมีการวิเคราะห์ Business Plan ในอนาคต 5-10 ปี ชำนาญ ว่าบริษัทจะมีแนวทางหรือทิศทางในการเติบโตเป็นเช่นใดบ้าง โดยวิเคราะห์กับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันของประเทศว่ามีทิศทางเป็นอย่างไร โครงการที่เกิดขึ้นจะมีมากขึ้นหรือลดน้อยลง เพื่อวางแผนรองรับว่าควรมีการรับบุคลากรเพิ่มหรือไม่ - ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการต้องแสดงความคิดเห็นและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในโครงการได้ เพื่อการเตรียมความพร้อมในการวางแผนรับมือล่วงหน้า

<p>คนที่ 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการประนีประนอมและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็น ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ จะสามารถช่วยให้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถสังเกตเห็นถึงปัญหาที่ไม่ได้คำนึงถึงมาก่อนได้ - เจ้าของ (Owner) ต้องสร้างภาพลักษณ์และมีแผนการจัดการทรัพยากรบุคคล ภายในบริษัทอย่างเหมาะสม โดยต้องมีการวางแผนในอนาคตว่าจะมีโครงการหรืองานมารองรับกับจำนวนคนภายในบริษัทอย่างเหมาะสมหรือไม่ และมองผลประโยชน์และสภาพตลาดการลงทุนในระยะยาวของบริษัท โดยไม่มองแต่ตัวเลขและจำนวนเงินในปัจจุบัน แต่ต้องวิเคราะห์ไปถึงอนาคต (การลงทุนในปัจจุบันอาจไม่ได้ทำกำไรแต่ในอนาคตจะส่งผลให้บริษัทได้รับผลตอบแทนที่ดีกลับมา เช่น ในยุคโควิดที่ของราคาถูกลงต้นทุนต่ำ บริษัทที่มีกำลังซื้อวัสดุอุปกรณ์ของใช้ที่จำเป็นในธุรกิจ ในเวลาที่สถานการณ์กลับมาบริษัทจะสามารถขายและทำกำไรกลับมาได้)
<p>คนที่ 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการตรวจสอบ การจำกัดถึงระดับการเข้าถึงของข้อมูล และการกรองข้อมูลก่อนที่จะส่งต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) โดยข้อมูลที่ให้ไปไม่ได้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่สูง ซึ่งหากหลุดไปก็ไม่ได้กระทบและสร้างความเสียหายกับบริษัท - มีการประชุมและพูดคุยกันให้มากขึ้นเพื่อให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของโครงการ เพื่อให้โครงการสำเร็จไปได้ด้วยดี เพราะจุดประสงค์ของทุกฝ่ายคือทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ตารางที่ 100 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน
คนที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องกำหนดเกณฑ์ ในการตั้งงบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากประเภท ระดับ และมูลค่าของโครงการ
คนที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องมีการตรวจสอบปริมาณที่ต้องทำให้ชัดเจน และระบุขอบเขตงานที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยการทำให้ Work Break Down Structure เพื่อคำนวณงานที่ต้องทำให้ครบถ้วน
คนที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องมีความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตงานที่ต้องทำตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ เพื่อคำนวณงบประมาณให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ - เจ้าของ (Owner) ต้องมีการวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง เนื่องจากงานก่อสร้างมักมีงาน Unforeseen เยอะ
คนที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> - บางครั้งเกิดจากสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น - ต้องมีการประเมินงานแต่ละภาคส่วนอย่างครอบคลุมและชัดเจน และมองถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง โดยมีการเตรียมวางแผนรับมือ หรือ จัดตั้งงบประมาณในส่วนนี้เผื่อไว้ (การซื้ออาคารเก่ามาทุบ สิ่งที่ไม่มองไม่เห็นเยอะ)
คนที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> - มีตรวจสอบอัตราค่าบริการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสีย ของแต่ละบริษัท
คนที่ 6	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทต้องมีการวางแผนรอบคอบตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการ และคิดถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ให้มากขึ้น เนื่องจากผลกระทบเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อประมาณและเวลาของโครงการ

คนที่ 7	<ul style="list-style-type: none"> - มีการบริหารการจัดการด้านการเงิน Cash Flow อย่างเหมาะสม - ต้องมีการวางแผนงานและรู้ถึงปัญหาที่อาจส่งผลให้เกิดงบประมาณบานปลายได้ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
คนที่ 8	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าของ (Owner) ต้องกำหนดความต้องการและขอบเขตงานให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ ซึ่งจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงในภายหลัง - ต้องมีการทำ Cost Management ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งรายละเอียดนั้นรวมถึง มูลค่าโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และอื่นๆ



ตารางที่ 101 ผลการเก็บข้อมูลแนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการป้องกันความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
คนที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการเขียน TOR ให้ครอบคลุมและชัดเจน ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการเขียน TOR โดยในบริษัทจะมีฝ่ายกฎหมายเป็นผู้ร่างสัญญาและข้อกำหนดออกมา - เปรียบเทียบและศึกษา TOR จากหลาย ๆ โครงการที่ผ่านมา โดยนำข้อดีและข้อเสียมาพัฒนาข้อมูลต่อไปจนสัญญามีประสิทธิภาพ
คนที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจสอบและทบทวนสัญญาจ้างอย่างละเอียด สร้างมาตรฐานการทำสัญญาให้ครอบคลุมข้อกำหนดที่มีผลต่อกฎหมาย โดยต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายเข้ามาดูแลและตรวจสอบ
คนที่ 3	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการศึกษาสัญญาแต่ละโครงการที่ผ่านมาของบริษัท ว่ามีข้อผิดพลาดหรือจุดที่ขาดตกบกพร่องในส่วนใด เพื่อนำมาพัฒนาและแก้ไขสัญญาที่ใช้ในโครงการปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น
คนที่ 4	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องมีการวางแผนงานให้รัดกุม ทำความเข้าใจกันให้มากขึ้น ตั้งแต่ช่วงการกำหนดขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องทำ - การเจรจาและต่อรองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรที่เข้ามาดูแล ควบคุมงาน และทบทวนประสิทธิภาพที่องค์กรประสบพบเจอมาเพื่อเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเก่า และนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไข
คนที่ 5	<ul style="list-style-type: none"> - นำสัญญาแต่ละโครงการที่ผ่านมา ศึกษาและเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย ของแต่ละสัญญา เพื่อนำสัญญามาพัฒนาให้เป็นมาตรฐานในการใช้ต่อไป
คนที่ 6	<ul style="list-style-type: none"> - หลังจากมีการร่างสัญญาแล้ว ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายของบริษัท เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อเจ้าของ (Owner) จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการว่าจ้าง และเพื่อแก้ไขในข้อที่ไม่เหมาะสมในสัญญาที่อาจต้องปรับเปลี่ยนคำพูด เพื่อให้ครอบคลุมและความหมายชัดเจนยิ่งขึ้น

คนที่ 7	- เจ้าของ (Owner) ต้องการตรวจสอบถึงข้อกำหนดและขอบเขตงาน และงบประมาณในสัญญาว่าครบถ้วนตามที่ต้องการไหม โดยต้องมีผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมายคอยช่วยจัดการ
คนที่ 8	- เจ้าของ (Owner) ต้องศึกษาสัญญาที่เคยทำในโครงการก่อนหน้านี้ เพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาสัญญาให้มีประสิทธิภาพ





ภาคผนวก ง.1
ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ราชการความเสี่ยง ระดับความเสียหาย สาเหตุของความเสียหาย และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 ท่าน

ตารางที่ 102 ผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

(รายการความเสี่ยง ระดับความเสียหาย สาเหตุของความเสียหาย และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง)

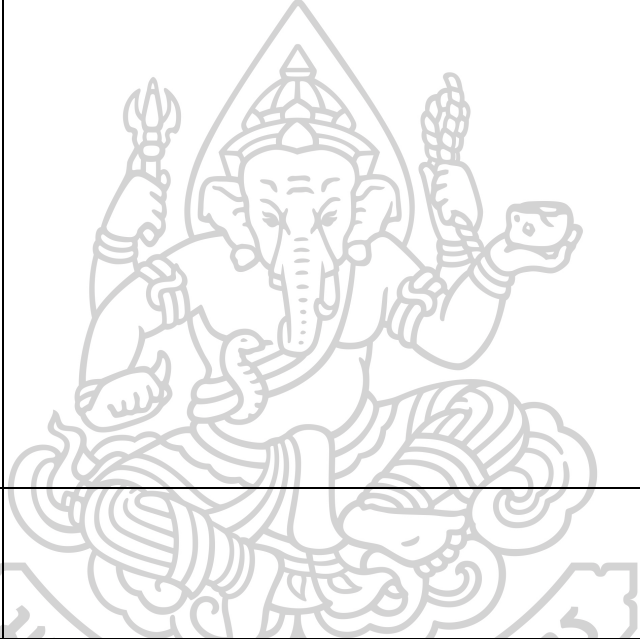
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงระยะเวลาการทำงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	3	2	ปานกลาง (6)	ระหว่าง	<p>1. ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 ขาดความเข้าใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <p>1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาและคุณภาพของงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการโครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา ซึ่งนอกจากองค์ประกอบข้างต้น ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ทักษะคิด แนวคิด คุณลักษณะ</p>

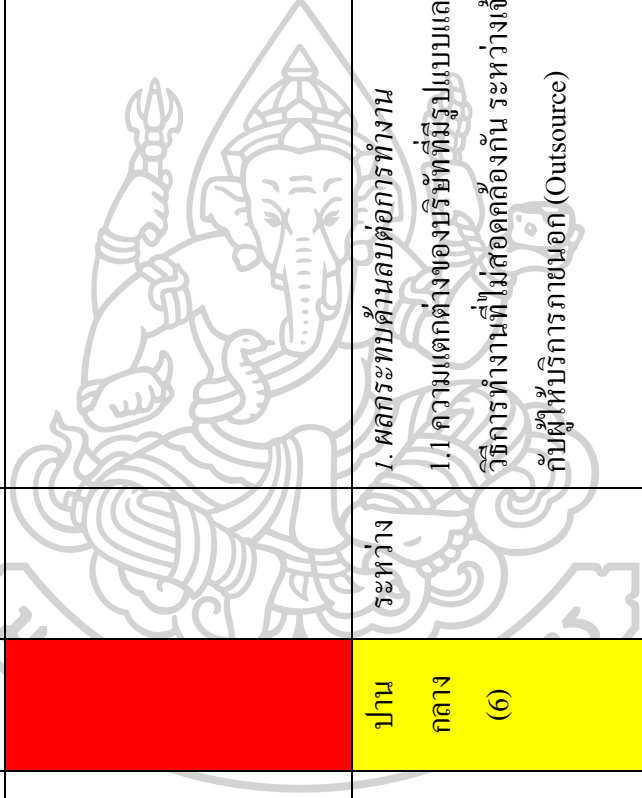
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ระหว่างเจ้าของ กับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น เกิด ปัญหาในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการ ภายนอก (Outsource)</p>	<p>ของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและ จริยธรรม</p> <p>2. กระบวนการทำงาน</p> <p>2.1 ระบุสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้ง ว่าเกิด จากรูปแบบวิธีการทำงาน หรือปัญหาที่ตัวบุคคล โดยหากเป็นที่ตัวบุคคล บริษัทอาจยื่นเรื่องของ เปลี่ยนตัวผู้ควบคุมงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <p>2.2 ก่อนเริ่มต้น โครงการ ต้องจัดตั้งการประชุม เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่างๆ และ รูปแบบการทำงานให้ชัดเจน เข้าใจไปในทิศทาง เดียวกัน เช่น มีคู่มือการทำงานและข้อบังคับทาง จริยธรรม</p>

ความถี่	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
<p>A.3 การจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสี่ยงภัยแก่กิจการของบริษัท</p>	4	5	<p>สูงมาก (20)</p>	<p>ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างเหมาะสม เช่น ใช้ความเชื่อใจส่วนตัวหรือการรู้จักกันมาก่อน, ระยะเวลาเร่งรีบ เป็นเหตุให้การให้ความสำคัญในเรื่องของการพูดคุยกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เกินกว่าประเด็นต่างๆ อย่างต้องแก่และครอบคลุมน้อยลง</p> <p>1.2 ขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น ประวัติชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เคยร่วมงาน</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัท ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการโครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา</p> <p>ประเมิน ติดตาม ทำฐานข้อมูล</p> <p>1.2 มีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล เช่น มี Standard Checklist ประเมินและให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลังจบโครงการ</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p>ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.3 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ไม่เพียงพอและขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เกี่ยวกับประเภทของโครงการนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงานในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่</p> <p>2.ปัจจัยภายในองค์กร</p> <p>2.1 ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัท เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>กระจายความเสี่ยง</p> <p>1.3 กระจายความเสี่ยงการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลายบริษัท โดยจ้างบริษัทนั้นๆ ให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ</p> <p>2.กฎระเบียบภายในองค์กร</p> <p>2.1 มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เป็นธรรมและชัดเจน เช่น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกได้</p>

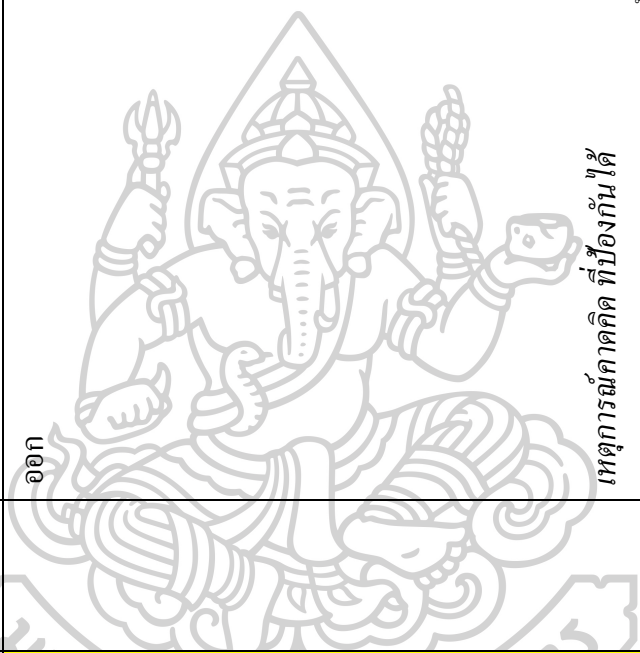
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>3.การวางแผน</p> <p>3.1 บริษัทขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว เช่น เลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เสนอราคาต่ำบริการต่ำที่สุด โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถ</p>	<p>3.การวางแผน</p> <p>3.1 มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เช่น ไม่นับเลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ราคาต่ำสุด แต่เลือกจากความเหมาะสมและความคุ้มค่าสัมพัทธ์กับงานที่ทำ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ</p>
<p>B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นผู้รับผิดชอบ</p>	4	5	สูงมาก (20)	ระหว่าง	<p>1. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</p>	<p>1.กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>กระบวนการทำงาน</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p>2. บริษัทมีโครงการจำนวนมาก จึงไม่มีเวลาในการกักตุนข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนส่งต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>มีข้อบ่งชี้ทางจริยธรรม, การรับส่งเอกสารสำคัญ (ใบเสนอราคาก่อสร้าง) ของผู้รับเหมาแต่ละเจ้า ไปเบิกงวดงานก่อสร้าง) ต่องใต้ของ ปิดแบบสันทิ โดยมีการระบุชื่อ ผู้รับ ผู้ส่ง วันที่รับ และลงนามรับรอง</p> <p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>1.3 Agenda ของทุกการประชุมควรมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม จรรยาบรรณ</p> <p>2.1 หากเป็นไปได้ บริษัทควรเข้าความร่วมมือกิจการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และมอบหมายให้ทำงานภายใต้เครือข่ายบริษัท</p> <p>2.2 มีกระบวนการตรวจสอบและกักตุนกรองข้อมูล</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
						<p>ที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ก่อนส่งข้อมูลต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร ว่าห้ามนำข้อมูลไปเปิดเผย เช่น ขั้นตอนที่ 1 นาย a ตรวจสอบข้อมูล จากนั้นส่งให้ นาย b ตรวจสอบและกลับกรองในขั้นตอนที่ 2 จากนั้นจึงส่งข้อมูลออก</p>
<p>B.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างผลงานและคนภายในบริษัท</p>	3	2	ปานกลาง (6)	ระหว่าง	<p>1. ผลกระทบด้านลบต่อการทำงาน</p> <p>1.1 ความแตกต่างของบริษัทที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <p>1.2 ขาดการสื่อสารที่ดี ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นเหตุให้เข้าใจความต้องการหรือสารที่ส่งไปไม่ได้ถูกดำเนินการ</p>	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 จัดตั้งการประชุม และให้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแจกแจงให้ทุกฝ่ายจะทำงานถึงรูปแบบและวิธีการทำงานที่เห็นพ้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีคู่มือการทำงาน, การกำหนดขั้นตอนการยื่นขออนุมัติเอกสารต่าง ๆ</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. ผลกระทบด้านลบต่อคนภายในบริษัท</p> <p>2.1 ขาดการควบคุมอารมณ์ เป็นเหตุให้เกิดการใช้อารมณ์ในการอภิถียงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน</p>	<p>2. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติ แนวคิด คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ความสามารถในการปรับตัวและรูปแบบการทำงาน ให้สอดคล้องกับบริษัท</p>
<p>B.3 บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	1	1	ต่ำ (1)	ระหว่าง	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง จึงไม่สามารถประสานงานกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ได้</p>	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 มีนโยบายส่งเสริมให้คนภายในบริษัทเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของการจัดการโครงการก่อสร้าง (Work flow) ที่ถูกต้อง เช่น มีการจัดทำ Job Description บรรยายลักษณะงานอย่างละเอียด</p> <p>1.2 สร้าง Standard Checklist เพื่อใช้ในการติดตามงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับ ความ เสี่ยง	ช่วงเวลา การจ้าง งาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
C.1 งบประมาณการจ้าง ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) บานปลาย	2	3	ปาน กลาง (6)	ระหว่าง การจ้าง งาน	<p>1. ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น ความไม่แน่นอนของงานก่อสร้างที่มองไม่เห็น ค่าใช้จ่ายแฝง ไม่มี As-build Drawing ทำให้คำนวณการทบทวน การถอดถอนผิดพลาด เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนระบบการทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ล่าช้า</p> <p>เหตุการณืไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2. ถูกร้องเรียน EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ส่งผลให้โครงการหยุดชะงัก เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัว</p>	<p>1. ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องสำรวจพื้นที่ก่อสร้าง ให้งานจริง เพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง เช่น วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการและคนในพื้นที่ก่อสร้าง เนื่องจากงานก่อสร้างมักมีงาน Unforeseen เยอะ โดยต้องมีการจัดตั้งงบประมาณในส่วนนี้เพื่อให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการรีโนเวทอาคารที่มีความซับซ้อนสูง</p> <p>เหตุการณืไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2.1 มีนโยบายเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยในงนาก่อสร้าง</p>

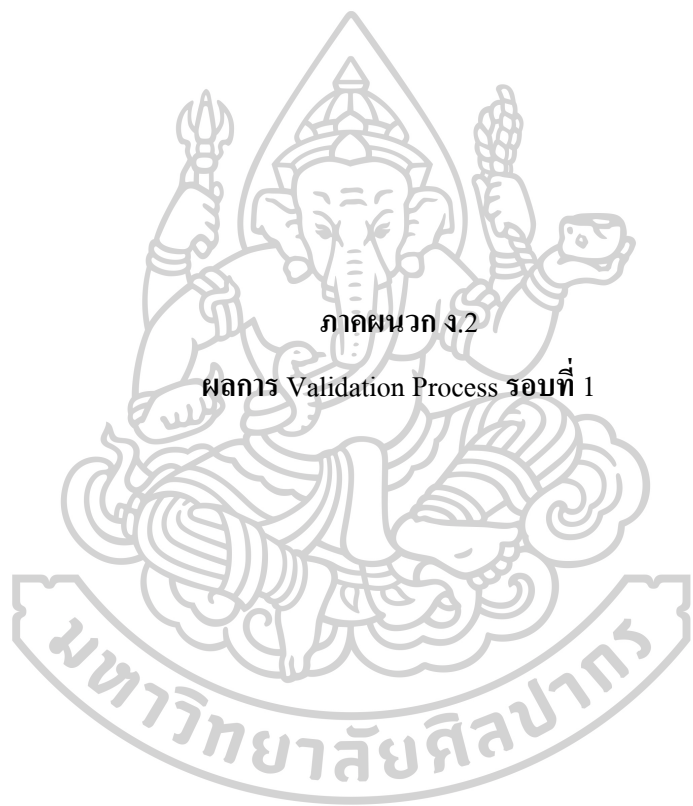
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>ออก</p>  <p>เหตุการณั้คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>3. ผู้กร้อเรียนจากคนในชุมชนหรือคนในพื้นที่โครงการก่อสร้าง ที่ได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง การขุดชั้นใต้ดินจาก Sheet Pile</p>	<p>(Manual of Construction Safety) จัดให้มีการ Safety Talk ทุกวันเพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน</p> <p>2.2 หลังจากได้รับการอนุมัติ EIA ให้สามารถดำเนินการก่อสร้างได้ บริษัทต้องตรวจสอบและควบคุมให้แน่ใจว่า การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโครงการถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดและขั้นตอน ที่ถูกระบุไว้ในรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)</p> <p>เหตุการณั้คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>3. ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องมีการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริง ว่าวิธีการก่อสร้างที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากวิธีการที่วางแผนไว้ คาดว่าจะ</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>เป็น Pile Wall ส่งผลให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p> <p>เหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>4. สถานการณ์โควิด 19 จึงต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้จน และการถูกรัฐบาลสั่งปิดแคมป์คนงาน จึงต้องหยุดงานก่อสร้าง 1 เดือน ส่งผลให้ระยะเวลาโครงการล่าช้า เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p> <p>5. บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน</p>	<p>ส่งผลกระทบต่อแรงงานจากโครงการเรียน การ เปลี่ยนวิธีการก่อสร้างและวางแผนงานใหม่ให้ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้</p> <p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>4. ควบคุมเพื่อให้เกิดสถานการณ์ที่อาจส่งมอบงานล่าช้า ให้ระยะเวลาใกล้เคียงตามแผนงานเดิม โดยปรับแก้และเร่งรัดแผนงานแต่ละส่วนให้เร็วขึ้น เพิ่มจำนวนคนงานและเร่งงาน โดยการทำไอที</p> <p>5. ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบต้องสรุปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกับบริษัทให้ชัดเจน</p>

ความเรียง	(O)	(I)	ระดับ ความ เสี่ยง	ช่วงเวลา การจ้าง งาน	สาเหตุของความเรียง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
						เช่นมีการนำเสนอ Design option 1, Design option 2 และอธิบายถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละ Option เพื่อให้บริษัทตัดสินใจเลือกและไม่เปลี่ยนแปลงในภายหลัง
D.1 ปัญหาข้อพิพาทที่ อาจเกิดขึ้น เนื่องจาก สัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจน และข้อมูลขาดตก บกพร่อง เช่น ข้อความ และเงื่อนไขในสัญญาไม่ ชัดเจน สามารถตีความได้ หลายมุมมอง	2	4	ปาน กลาง (8)	ระหว่าง- หลัง (ต่อเนื่อง)	1.ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง	1.1 ศึกษาและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญาจ้าง ของโครงการที่ผ่านมา และนำข้อมูลเหล่านั้นมา พัฒนาสัญญาจ้างต่อไป 1.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ ในการทำงาน ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญา จ้าง
E.1 การทุจริตในการทำ หน้าที่เป็นผู้จัดการ โครงการของผู้ให้บริการ	1	5	ปาน กลาง (5)	ระหว่าง	1. ช่องว่างของสัญญาจ้างงาน แบบการประกวด ราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และรายการแสดงปริมาณงานและ	1. ช่วงก่อนการประกวดราคา (Tender Process) บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความ ถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในแบบการ

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
ภายนอก (Outsource) ทำให้บริษัทเสียหายประโยชน์					<p>ราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) ที่ไม่ได้ระบุข้อมูลของวัสดุต่างๆ หรือ ระบุไว้ไม่ชัดเจน เช่น ยี่ห้อ รุ่น คุณสมบัตินี้ ผู้ผลิต เป็นเหตุให้ต้องนำเสนอสัญญาเปรียบเทียบหรือวัสดุเทียบเท่าต่อไป</p> <p>2. การขาดจริยธรรม</p> <p>2.1 การเปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการ เช่น ใช้วัสดุอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัสดุมีราคาถูกและคุณภาพต่ำกว่า</p>	<p>ประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และ รายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity)</p> <p>กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>2.2 Agenda ของทุกการประมูลควรมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อ</p>

ความถี่	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
						ปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม จรรยาบรรณ
E.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดทักษะการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่น	3	5	สูงมาก (15)	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	1. ขาดทักษะในการจัดการปัญหา+ความสัมพันธ์ที่ดี 1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่และภาคีโครงการก่อสร้าง เช่น ขาดทักษะทางสังคมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้อารมณ์ในการสื่อสารและตอบคำถาม 1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับบริษัท จึงพูดถึงบริษัทอย่างเสียหาย เช่น แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน	1. กระบวนการคัดเลือก 1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด คุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง



ภาคผนวก ง.2


ผลการ Validation Process รอบที่ 1

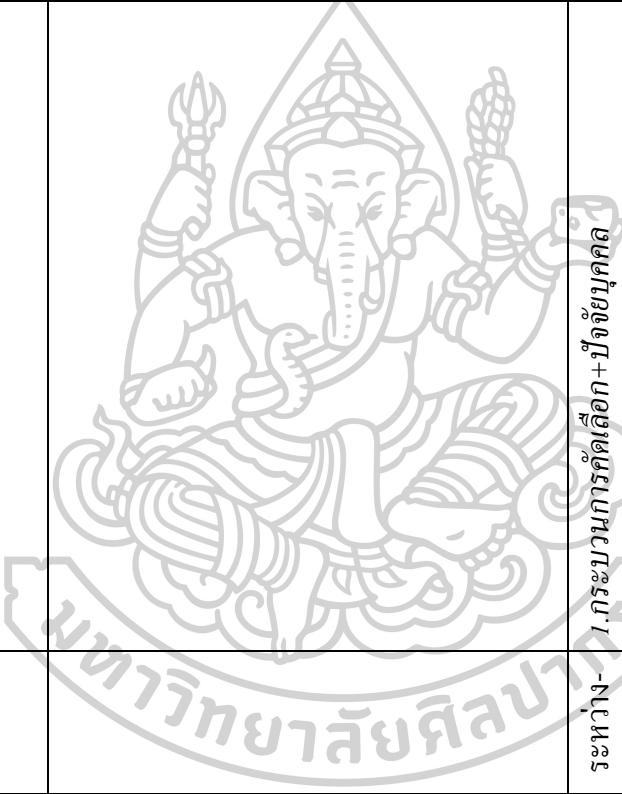
รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง จากการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความเหมาะสม
ของข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่าน

ตารางที่ 103 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจครั้งที่ 2 – Validation Process รอบที่ 1

(รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง)

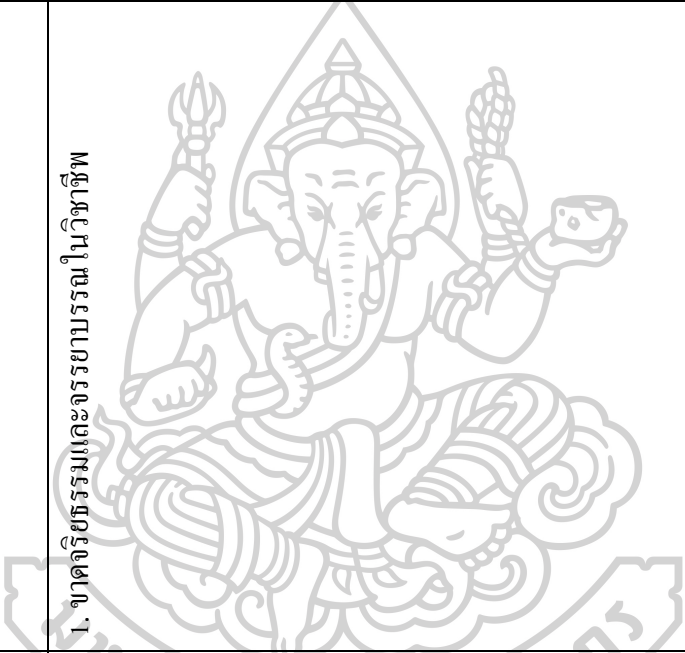
ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	สูง	ระหว่าง	<p>1. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>1.1 ขาดความถี่ใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <p>1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ไม่สามารถควบคุมระยะเวลา ต้นทุน และคุณภาพของงานก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา ซึ่งนอกจากองค์ประกอบข้างต้น ต้องมีการวัดผลระหว่างการทำงานดำเนินงาน โดยกรรมการอิสระ ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทและโครงการ เกี่ยวกับ</p>

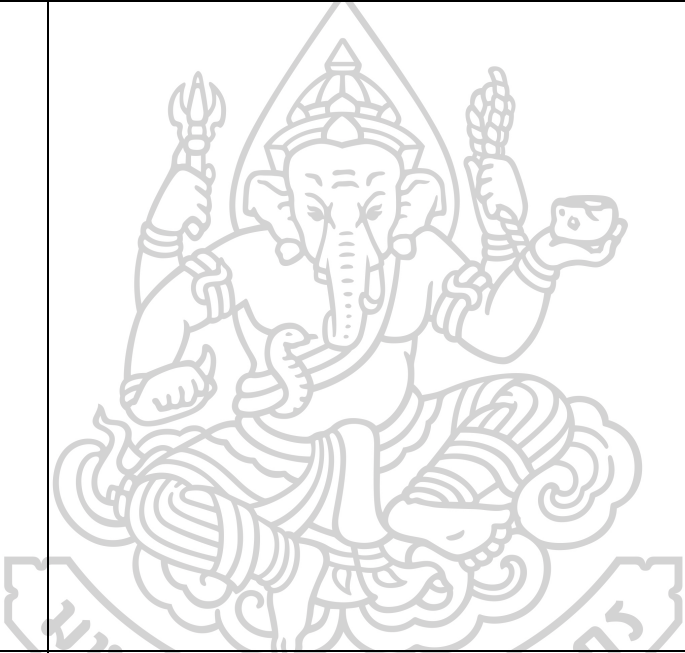
ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			 <p>2. ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ระหว่างเจ้าพนักงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น เกิดปัญหาในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องมีการสัมพันธ์และประเมินเกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p> <p>2.กระบวนการทำงาน</p> <p>2.1 ระบุสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้ง ว่าเกิดจากอะไร เช่น รูปแบบวิธีการทำงาน ปัญหาที่ตัวบุคคล หรือผลลัพธ์ของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับโครงการแล้ว โดยบริษัทอาจยื่นเรื่องขอเปลี่ยนตัวผู้ควบคุมงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หรือในกรณีร้ายแรงอาจ Terminate และดำเนินการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) รายใหม่</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
				<p>2.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องจัดการประชุม เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ และรูปแบบการทำงานให้ชัดเจน เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เช่น มีคู่มือการทำงานและข้อบังคับทางจริยธรรม จัดให้มีการประเมินระหว่างการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาโครงการ นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมี การทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรีบดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลาที่</p>
<p>A.3 การจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ไม่มีความสามารถดีพอใน การทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท</p>	<p>สูงมาก</p>	<p>ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล 1.1 ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างเหมาะสม เช่น ใช้ความเชื่อใจส่วนตัว หรือการรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน, ระยะเวลาเร่งรีบ เป็นเหตุให้ การให้ความสำคัญในเรื่องของการพูดคุยกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เกี่ยวกับ ประเด็นต่าง</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล 1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความ</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมอย่าง</p> <p>1.2 มาตรการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น ประวัติ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เคยร่วมงาน</p> <p>ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.3 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ไม่เพียงพอ และขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เกี่ยวกับประเภทของโครงการนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงานในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่</p>	<p>เชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา</p> <p>ประเมิน ติดตาม ทำฐานข้อมูล</p> <p>1.2 บริษัทควรมีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล เช่น มี Standard Checklist ประเมินและให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลังจบโครงการ</p> <p>กระจายความเสี่ยง</p> <p>1.3 หา Strategic Partner ที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่า มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>2. ปัจจัยภายในองค์กร</p> <p>2.1 ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัท เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ที่ซ่อนเร้นระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <p>3. การวางแผน</p> <p>3.1 บริษัทขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว เช่น เลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เสนอราคาต่ำที่สุดโดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถ</p>	<p>2. กฎระเบียบภายในองค์กร</p> <p>2.1 มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เป็นธรรมและชัดเจน เช่น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกได้</p> <p>3. การวางแผน</p> <p>3.1 มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เช่น ไม่นับเลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ราคาต่ำสุด แต่เลือกจากความเหมาะสมและความสอดคล้องกับเนื้องานที่ทำ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ, มีการประเมินความพึงพอใจหรือดูแลตอบรับของผู้บริโภคโครงการล่าสุด เช่น คอน โดมิเนียมประเมินจากการส่งมอบงานให้แก่ลูกค้า เป็นต้น</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
<p>B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นผู้รับผิดชอบ</p>	สูงมาก	ระหว่าง-หลัง	 <p>1. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลาย ๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา และนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับการทัศนคติ แนวคิด มุมมองในการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น มีมุมมองความเป็นเจ้าของในการบริหารงาน, มีการทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p> <p>กระบวนการทำงาน</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มี</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
				<p>ข้อบังคับทางจริยธรรม, การรับส่งเอกสารสำคัญ (ใบเสนอราคาก่อสร้างของผู้รับเหมาแต่ละเจ้า ใบเบิกงวดงานก่อสร้าง) ต้องใส่ซอง ปิดผนึกสนิท โดยมีการระบุชื่อผู้รับ ผู้ส่ง วันที่รับ และลงนามรับรอง</p> <p>ปฏิทินจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>1.3 Agenda ของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกันได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลที่ต้องได้รับการอบรมและการปลูกฝังมาโดยตลอด)</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>2. บริษัทขาดงบประมาณสำรองในกระบวนการกลั่นกรอง และตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนส่งต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>2.1 หา Strategic Partner ที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ และได้รับการตรวจสอบแล้วว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเชื่อมั่นได้ว่าเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2.2 มีการจัดการด้านความสัมพันธ์ของข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลเป็นขั้นตอน ก่อนส่งข้อมูลต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ขั้นตอนที่ 1 นาย a ตรวจสอบข้อมูล จากนั้นส่งให้ นาย b ตรวจสอบและกลั่นกรองในขั้นตอนที่ 2 จากนั้นจึงส่งข้อมูลออก</p>
<p>B.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายใน</p>	<p>ปานกลาง</p>	<p>ระหว่าง</p>	<p>1. ผลกระทบด้านลบต่อการทำงาน</p> <p>1.1 ความแตกต่างของบริษัทที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมา</p>	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 จัดตั้งการประชุม และให้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแจกแจงให้ทุกฝ่ายกระจ่างถึงรูปแบบและวิธีการทำงานที่เห็นพ้องและเข้าใจไปใน</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
บริษัทและการทำงาน			<p>1.2 ขาดการสื่อสารที่ระหว่งเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หรือความซับซ้อนของขั้นตอนการอนุมัติงาน เป็นเหตุให้เข้าใจความต้องการการคิดหรือสารที่ส่งไปไม่ถูกต้องดำเนินการ</p> <p>2. ผลกระทบด้านลบต่อคนภายในบริษัท</p> <p>2.1 ขาดการควบคุมอารมณ์และการทำงานที่มี Service Mind เป็นเหตุให้เกิดการใช้อารมณ์ในการถกเถียงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบของงาน ที่ระบุไว้ไม่ชัดเจนหรือมีความคลุมเครือ</p>	<p>ทิศทางเดียวกัน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรับดำเนินการแก้ไขให้ทันทางที่</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีคู่มือการทำงาน, การกำหนดขั้นตอนการขึ้นขออนุมัติเอกสารต่าง ๆ</p> <p>2. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิดมุมมองในการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ความสามารถในการปรับตัวและรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริษัท</p>

ความเสียหาย	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
B.3 บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ	ปานกลาง	ระหว่าง	<p>I. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มีวีรียางาน หรือนำเสนอความก้าวหน้าของงานให้บริษัทเข้าใจได้ โดยง่าย ในกรณีนี้บริษัทอาจจะขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง</p> <p>1.2 คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง จึงไม่สามารถประสานงานกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ได้</p>	<p>I. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่าง เจ้าของ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมา เพื่ออธิบาย ขั้นตอนการทำงาน โดยรวมและสรุปความคืบหน้าของงาน โดยเขียนในรายงานการประชุม</p> <p>1.2 มีนโยบายส่งเสริมให้คนภายในบริษัทเรียนรู้เกี่ยวกับ ขั้นตอนการทำงานของการจัดการโครงการก่อสร้าง (Workflow) ที่ถูกต้อง เช่น มีการจัดทำ Job Description บรรยายลักษณะงานอย่างละเอียด</p> <p>1.3 สร้าง Standard Checklist เพื่อใช้ในการติดตามงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และสร้างรายการ Do and Don't ของงาน หรือ RACI Matrix เพื่อความชัดเจนว่าขอบเขตงานรายการไหนควรทำหรือไม่ควรทำ,</p>

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
C.1 งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) บานปลาย	ปานกลาง	ระหว่าง	<p>เหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น ความไม่แน่นอนงานก่อสร้างที่มองไม่เห็น, ค่าใช้จ่ายแฝง, ไม่มี As-built Drawing ทำให้คำนวณการทบทวนการรื้อถอนผิดพลาด เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนระบบการทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้บานปลาย</p>	<p>เหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้</p> <p>1.1 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริง เพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง เช่น วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการและคนในพื้นที่ก่อสร้าง เนื่องจากงานก่อสร้างมักมีงาน Unforeseen เยอะ โดยต้องมีการจัดตั้งงบประมาณในส่วนนี้เพื่อไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการริโนเวทอาคารที่มีความซับซ้อน, โครงการที่มีความซับซ้อนมาก บริษัทควรระบุไว้ในสัญญาจ้างให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ BIM ในการทำงาน</p>


ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>1.2 ประเมินวิธีการทำงานผิดพลาด เป็นเหตุให้ถูกร้องเรียนจากคนในชุมชนหรือคนในพื้นที่โครงการก่อสร้าง ที่ได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง เช่น การขุดชั้นใต้ดินจาก Sheet Pile เป็น Pile Wall ส่งผลให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>1.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างงานจริง เพื่อวิเคราะห์และให้คำแนะนำแก่บริษัท เกี่ยวกับวิธีการก่อสร้างที่ได้วางแผนไว้ว่าจะส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากวิธีการที่วางแผนไว้ คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อแรงงานคนเรียน การเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างและวางแผนงานใหม่ให้ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้ จัดให้มีหน่วยงาน ไปทำความเข้าใจและอธิบายคนในชุมชน เกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการก่อสร้าง เพื่อหาจุดกึ่งกลางที่สามารถทำงานและอยู่อาศัยร่วมกันได้</p>
			<p>1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับเหมา ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความขัดแย้งของแบบก่อสร้างประเภท</p>	<p>1.3 ก่อนการก่อสร้าง ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องตรวจสอบความถูกต้องของ Shop-Drawing อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อส่งต่อให้ผู้ออกแบบอนุมัติต่อไป โดย</p>


ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>ต่างๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน เช่น แบบสถาปัตยกรรม โครงสร้าง แบบงานระบบ จึงเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงงานที่ทำได้เสร็จ</p> <p>1.4 บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน</p>	<p>หากพบความขัดแย้งใน Shop-Drawing ต้องรีบดำเนินการส่ง RFI เพื่อสอบถามและแก้ไขปัญหาให้ทันเวลาที่ต่อไป</p> <p>1.4.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Oussource) ต้องประเมิน กระบวนการและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้บริษัทวิเคราะห์และพิจารณา ว่าเห็นสมควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่</p> <p>1.4.2 ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบต้องสรุปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกับบริษัทให้ชัดเจน เช่นมีกรณีเสนอ Design option 1, Design option 2 และอธิบายถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละ Option เพื่อให้บริษัทตัดสินใจเลือกและไม่เปลี่ยนแปลงในภายหลัง</p>

ความเสียหาย	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
			<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2. อุปกรณ์เครื่อง EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ส่งผลให้โครงการหยุดชะงัก เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีกฎข้อบังคับและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยในงานก่อสร้าง (Manual of Construction Safety) จัดให้มีการ Safety Talk ซึ่งดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จบ) ทุกวัน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน (โครงการบางประเภทหรือบริษัทบางราย อาจมีกฎข้อบังคับและข้อปฏิบัติเฉพาะเพิ่มเติม ที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องนำไปบังคับใช้ต่อไป)</p> <p>2.2 หลังจากได้รับการอนุมัติ EIA ให้สามารถดำเนินการก่อสร้างได้ บริษัทต้องตรวจสอบและควบคุมหรือหาผู้เชี่ยวชาญด้าน EIA ที่มีประสบการณ์ เพื่อทำให้แน่ใจว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโครงการถูกต้องและเป็นไป</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>3. สถานการณ์โควิด-19 จึงต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้สิ้น และการบูรณาการตั้งแต่ต้นจนถึงต้องหยุดงานก่อนสร้าง 1 เดือน ส่งผลให้ระยะเวลาผู้ให้บริการล่าช้า เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>ตามข้อกำหนดและขั้นตอน ที่ถูกระบุไว้ในรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)</p> <p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>3. บริษัทต้องจัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงของทุก ๆ โครงการ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น สถานการณ์โควิด-19 อุทกภัย พ.ร.บ. แรงงานและอื่น ๆ ในกรณีของสถานการณ์โควิด-19 ควรจัดให้มีการควบคุมเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่อาจส่งมอบงานล่าช้าให้ระยะเวลากลับตามแผนงานเดิม โดย ปรับแก้ Sequence ของงานใหม่และเร่งรัดแผนงานแต่ละส่วนให้เร็วขึ้น, เร่งงานโดยการทำ Overtime (เนื่องจากเป็นเหตุการณ์สุดวิสัยที่ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้ จึงอาจต้องมีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับราคาและการขยายระยะเวลาก่อสร้าง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</p>

ความเสียหาย	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
<p>D.1 ปัญหาค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจน และข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง</p>	สูงมาก	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	<p>1.ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง</p>	<p>ระหว่าง เจ้าของ ผู้รับเหมา และผู้ควบคุมงาน)</p> <p>1.1 ศึกษาและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญาจ้างของโครงการที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาสัญญาจ้างต่อไป และจัดให้มีการร่างสัญญามาตรฐานหลักที่สามารถนำมาปรับใช้ในทุก ๆ โครงการได้</p> <p>1.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง</p>
<p>E.1 ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ทำให้บริษัทเสียหายผลประโยชน์</p>	สูง	ก่อน, ต่อเนื่อง ระหว่าง-หลัง	<p>1. ช่องว่างของสัญญาจ้างงาน แบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และรายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) ที่ไม่ได้ระบุข้อมูลของวัสดุนั้น ๆ หรือ ระบุไว้ไม่ชัดเจน เช่น ยี่ห้อ รุ่น คุณสมบัติ ผู้ผลิต เป็นต้นให้นำเสนอวัสดุ</p>	<p>1.1 ช่วงก่อนการประกวดราคา (Tender Process) บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในแบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และรายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) โดยยกเว้นการระบุวัสดุที่มีผู้ขายบริษัทเดียวใน</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
			<p>เทียบเคียงหรือวัสดุเทียบเท่าต่อไป</p>  <p>2. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการเป็นวัสดุอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัสดุมีราคาถูกและคุณภาพต่ำกว่า</p>	<p>ตลาด</p> <p>1.2 ในช่วงการก่อสร้าง บริษัทต้องมีกระบวนการแบ่งหน้าที่ในการสอบทานและการอนุมัติวัสดุต่างๆ เช่น ขั้นตอนการตรวจสอบใบสั่งซื้อสินค้า (Purchase Order) ว่าวัสดุที่ได้ส่งไปตรงตามรายการประกอบแบบ (Specification) หรือไม่</p> <p>1.3 บริษัทควรมีการ Audit บัญชีของโครงการ โดย Third Party เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโครงการ</p> <p>กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลาย ๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา และนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถ</p>

ความถี่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
				<p>ในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p> <p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>2.2 Agenda ของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกันได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจจัยบุคคลที่ต้องได้รับการอบรมและการปลูกฝังมาโดยตลอด)</p>

ความเสียหาย	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
E.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น	สูง	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	<p>1. ขาดทักษะในการจัดการปัญหา+ความสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่และภาคีโครงการก่อสร้าง เช่น ขาดทักษะทางสังคมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้อารมณ์ในการสื่อสารและตอบคำถาม</p> <p>1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับบริษัทหรือมีความขัดแย้งส่วนบุคคล จึงพูดถึงบริษัทอย่างเสียหาย เช่น แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน</p>	<p>1.กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงาน และประเภทโครงการที่ผ่านมา ทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้รับจ้างด้วย</p>



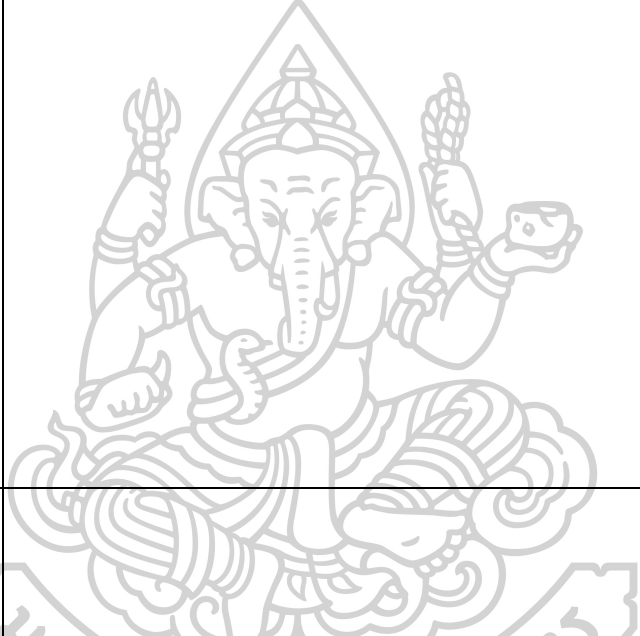
ภาคผนวก ง.3
ผลการ Validation Process รอบที่ 2

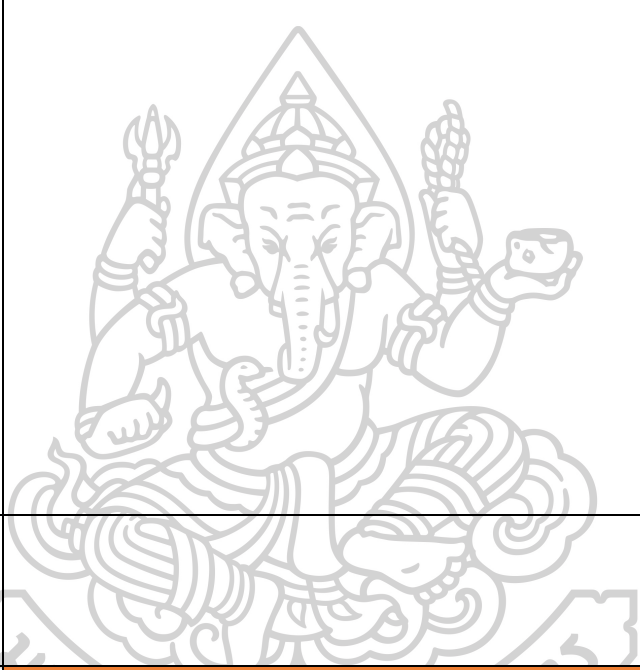
รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง จากการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความเหมาะสม
ของข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน

ตารางที่ 104 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจครั้งที่ 2 – Validation Process รอบที่ 2

(รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง)

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับ ความ เสี่ยง	ช่วงเวลา การจ้าง งาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
A.1 การเลิกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่	*	*	สูง	ระหว่าง การจ้าง งาน	1. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับ ประสิทธิภาพการทำงาน 1.1 ขาดความเชื่อใจระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการ ภายนอก (Outsource) 1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มี ประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ไม่สามารถ ควบคุมระยะเวลา ต้นทุนและคุณภาพของงาน ก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	1.กระบวนการคัดเลือก 1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้ง คณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้ บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่ บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการ ทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและ ประเภทโครงการที่ผ่านมา ซึ่งนอกจาก องค์ประกอบข้างต้น ต้องมีการวัดผลระหว่างการ

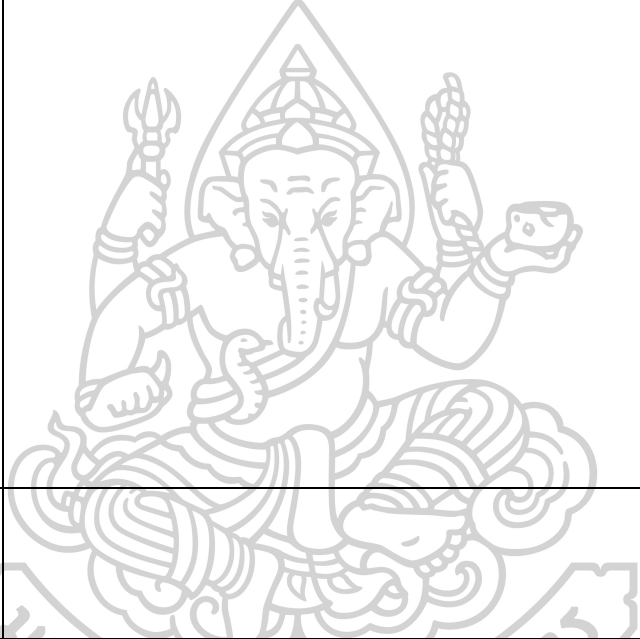
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น เกิดปัญหาในการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>ดำเนินงานโดยกรรมการอิสระที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทและโครงการ เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณสมบัติของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถาม คุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p> <p>2.กระบวนการทำงาน</p> <p>2.1 ระบุสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้งว่าเกิดจากอะไร เช่น รูปแบบวิธีการทำงาน ปัญหาที่ตัวบุคคล หรือผลลัพธ์ของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับ</p>

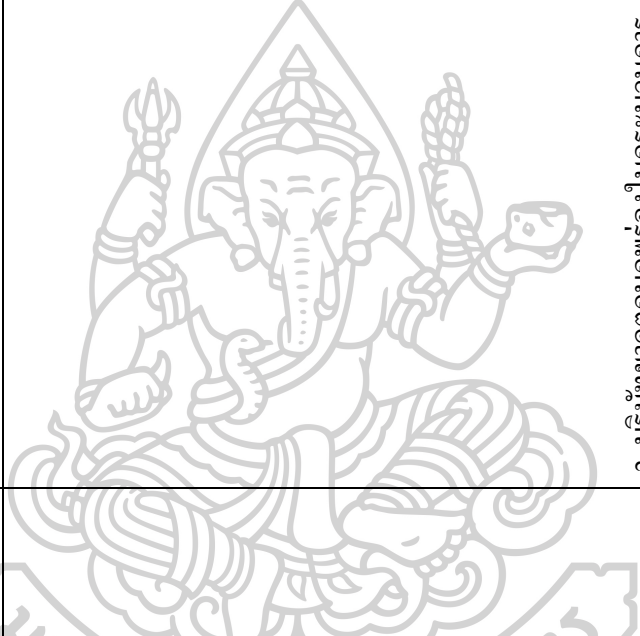
ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						<p>โครงการแล้ว โดย บริษัทอาจยื่นเรื่องขอเปลี่ยนตัวผู้ควบคุมงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หรือในกรณีร้ายแรงอาจ Terminate และดำเนินการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) รายใหม่</p> <p>2.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องจัดการประชุม เพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ และรูปแบบการทำงานให้ชัดเจน เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>เช่น มีคู่มือการทำงานและข้อบังคับทางจริยธรรม จัดให้มีการประเมินระหว่างการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาโครงการ</p> <p>นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรับดำเนินการแก้ไขให้</p>

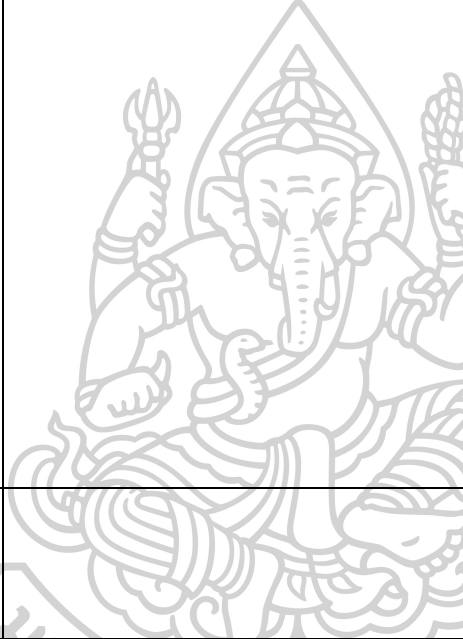
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
A.3 การจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสี่ยงภัยแก่กิจการของบริษัท	4	5	สูงมาก	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างเหมาะสม เช่น ใช้ความเชื่อใจส่วนตัวหรือการรู้จักกันมาก่อน, ระยะเวลาเร่งรีบ เป็นเหตุให้ การให้ความสำคัญในเรื่องของการพูดคุยกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เกี่ยวกับ ประเด็นต่างๆ อย่างถ่องแท้และครอบคลุมน้อยลง</p> <p>1.2 ขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น ประวัติชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เข้าร่วมงาน</p>	<p>ทันทันที</p> <p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.1 มีวิธีการคัดเลือก ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการโครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา</p> <p>ประเมิน ติดตาม ทำฐานข้อมูล</p> <p>1.2 บริษัทควรมีการประเมินการทำงานของ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อทำเป็น ฐานข้อมูล เช่น มี Standard Checklist ประเมิน</p>

ความถี่	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.3 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ไม่เพียงพอและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เกี่ยวกับประเภทของโครงการนั้นๆ, การเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงานในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่</p> <p>2.ปัจจัยภายในองค์กร</p> <p>2.1 ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัท เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>และให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลังจบโครงการ</p> <p>กระจายความเสี่ยง</p> <p>1.3 หา Strategic Partner ที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่า มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ</p> <p>2.กฎระเบียบภายในองค์กร</p> <p>2.1 มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เป็นธรรมและชัดเจน เช่น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกได้</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับ ความ เสี่ยง	ช่วงเวลา การจ้าง งาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p>3.การวางแผน</p> <p>3.1 บริษัทขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว เช่น เลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เสนอราคาต่ำบริการต่ำที่สุด โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถ</p>	<p>3.การวางแผน</p> <p>3.1 มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เช่น ไม่นำเงินเลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ราคาต่ำสุด แต่เลือกจากความเหมาะสมและความคุ้มค่าสัมพันธ์กับงานที่ทำ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ, มีการประเมินความพึงพอใจหรือดูแลตอบรับของผู้บริโภคโครงการล่าสุด เช่น คอน โดมิเนียมประเมินจากการส่งมอบงานให้ลูกค้า เป็นต้น</p>
B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นผู้รับผิดชอบ	4	5	สูงมาก	ระหว่าง-หลัง	<p>1. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ</p>	<p>1.กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลาย ๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา และนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์</p>

ความเสียหาย	(0)	(1)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						<p>และประเมิน เกี่ยวกับ ทิศนคติ แนวคิด มุมมองในการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น มีมุมมองความเป็นเจ้าของในการบริหารงาน, มีการทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p> <p>กระบวนการทำงาน</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีข้อบังคับทางจริยธรรม, การรับส่งเอกสารสำคัญ (ใบเสนอราคาก่อสร้างของผู้รับเหมาแต่ละเจ้า ใบเบิกงวดงานก่อสร้าง) ต้องได้ซอง ปิดแบบสนิท โดยมีการระบุชื่อ ผู้รับ ผู้ส่ง วันที่รับ และลงนามรับรอง</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					 <p>2. บริษัทขาดตกบกพร่องในกระบวนการคัดกรองและตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนส่งต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>1.3 Agenda ของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่อง จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝัง และให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของ จริยธรรม-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมีการ กล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการ ประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกัน ได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลที่ต้อง ได้รับการอบรมและการปลูกฝังมาโดยตลอด)</p> <p>2.1 หา Strategic Partner ที่เป็นผู้ให้บริการ ภายนอก (Outsource) ที่เหมาะสมกับประเภทของ โครงการนั้น ๆ และได้รับการตรวจสอบแล้วว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ในงานก่อสร้างที่ดีและเชื่อมั่นได้ว่าเป็นผู้มี</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
						<p>คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2.2 มีการจัดการลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและกักตุนกรองข้อมูลเป็นขั้นตอน ก่อนส่งข้อมูลให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ขั้นตอนที่ 1 นาย a ตรวจสอบข้อมูล จากนั้นส่งให้ นาย b ตรวจสอบและกักตุนกรองในขั้นตอนที่ 2 จากนั้นจึงส่งข้อมูลออก</p>
<p>B.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน</p>	3	2	ปานกลาง	ระหว่าง	<p>1. ผลกระทบด้านลบต่อการทำงาน</p> <p>1.1 ความแตกต่างของบริษัทที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมา</p>	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 จัดการประชุม และให้เปิด โอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแจกแจงให้ทุกฝ่ายกระจ่างถึงรูปแบบและวิธีการทำงานที่เห็นพ้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใน</p>

ความเรียง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเรียง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>1.2 ขาดการสื่อสารที่ดี ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หรือความซับซ้อนของขั้นตอนการขออนุมัติงาน เป็นเหตุให้เข้าใจความต้องการผิดพลาดที่ส่งไปไม่ได้ถูกต้องดำเนินการ</p> <p>2. ผลกระทบด้านลบต่อคนภายในบริษัท</p> <p>2.1 ขาดการควบคุมอรรถนะและการทำงานที่มี Service Mind เป็นเหตุให้เกิดการใช้อรรถนะในการถกเถียงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบของงานที่ระบุไว้ไม่ชัดเจนหรือมีความคลุมเครือ</p>	<p>อนาคตเพื่อรับดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลาที่</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีคู่มือการทำงาน, การกำหนดขั้นตอนการยื่นขออนุมัติเอกสารต่าง ๆ</p> <p>2. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติ แนวคิด มุมมองในการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ความสามารถในการปรับตัวและรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริษัท</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
B.3 บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ	*	*	ปานกลาง	ระหว่าง	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มีวิธีรายงานหรือนำเสนอความคืบหน้าของงานให้บริษัทเข้าใจได้โดยง่าย ในกรณีที่เป็นบริษัทอาจขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง</p> <p>1.2 คนภายในบริษัทไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง จึงไม่สามารถประสานงานกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ได้</p>	<p>1. กระบวนการทำงาน</p> <p>1.1 จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่าง เจ้าของ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมา เพื่ออธิบายขั้นตอนการทำงาน โดยรวมและสรุปความคืบหน้าของงาน โดยเขียนในรายงานการประชุม</p> <p>1.2 มีนโยบายส่งเสริมให้คนภายในบริษัทเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของการจัดการโครงการก่อสร้าง (Workflow) ที่ถูกต้อง เช่น มีการจัดทำ Job Description บรรยายลักษณะงานอย่างละเอียด</p> <p>1.3 สร้าง Standard Checklist เพื่อใช้ในการติดตามงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และสร้างรายการ Do and Don't ของงาน หรือ RACI Matrix เพื่อความชัดเจนว่าขอบเขตงาน</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
C.1 งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) บานปลาย	2	3	ปานกลาง	ระหว่าง	<p>เหตุการณืคาดคิดที่ป้องกันได้</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ประเมินขอบเขตของงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น ความไม่แน่นอนงานก่อสร้างที่มองไม่เห็น, ค่าใช้จ่ายแฝง, ไม่มี As-built Drawing ทำให้คำนวณการทุบ การรื้อถอนผิดพลาด เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนแปลงทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้บานปลาย</p>	<p>รายการเ็นควรรทำหรือไม่ควรรทำ</p> <p>เหตุการณืคาดคิดที่ป้องกันได้</p> <p>1.1 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริงเพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง เช่น วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จจากงงานโครงการและคนในพื้นที่ก่อสร้าง เนื่องจากงานก่อสร้างมักมีงาน Unforeseen เยอะ โดยต้องมีการจัดตั้งงบประมาณในส่วนนี้เพื่อไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการโนเวทอาคารที่มีความซับซ้อน, โครงการที่มีความซับซ้อนมาก บริษัทควรรระบุไว้ในสัญญาจ้างให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ BIM ในการทำงาน</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p>1.2 ประเมินวิธีการทำงานผิดพลาด เป็นเหตุให้ถูกร้องเรียนจากคนในชุมชนหรือคนในพื้นที่โครงการก่อสร้าง ที่ได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง เช่น การขุดชั้นใต้ดินจาก Sheet Pile เป็น Pile Wall ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p> <p>1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับเหมา ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการ</p>	<p>1.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริง เพื่อวิเคราะห์และให้คำแนะนำแก่บริษัทเกี่ยวกับวิธีการก่อสร้างที่ได้วางแผนไว้ว่าจะส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากวิธีการที่วางแผนไว้ คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อทุนแรงงาน โคนร่องเรียน ควรเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างและวางแผนงานใหม่ให้ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้ จัดให้มีหน่วยงาน ไปด้วยความเข้าใจและอธิบายคนในชุมชน เกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการก่อสร้าง เพื่อหาจุดกึ่งกลางที่สามารถทำงานและอยู่อาศัยร่วมกันได้</p> <p>1.3 ก่อนการก่อสร้าง ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องตรวจสอบความถูกต้องของ</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>ตรวจสอบความสอดคล้องหรือความขัดแย้งของแบบก่อสร้างประเภทต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน เช่น แบบสถาปัตย์ แบบโครงสร้าง-แบบงานระบบ จึงเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงงานที่ทำได้แล้วเสร็จ</p> <p>1.4 บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน</p>	<p>Shop-Drawing อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อส่งต่อให้ผู้ออกแบบอนุมัติต่อไป โดยหากพบความขัดแย้งใน Shop-Drawing ต้องรีบดำเนินการส่ง RFI เพื่อสอบถามและแก้ไขปัญหาให้ทันทางที่ต่อไป</p> <p>1.4.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องประเมินระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้บริษัทวิเคราะห์และพิจารณา ว่าเห็นสมควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่</p> <p>1.4.2 ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบต้องสรุปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกับบริษัทให้ชัดเจน เช่นมีการนำเสนอ Design option 1, Design option 2 และอธิบายถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละ Option เพื่อให้บริษัทตัดสินใจเลือกและไม่</p>

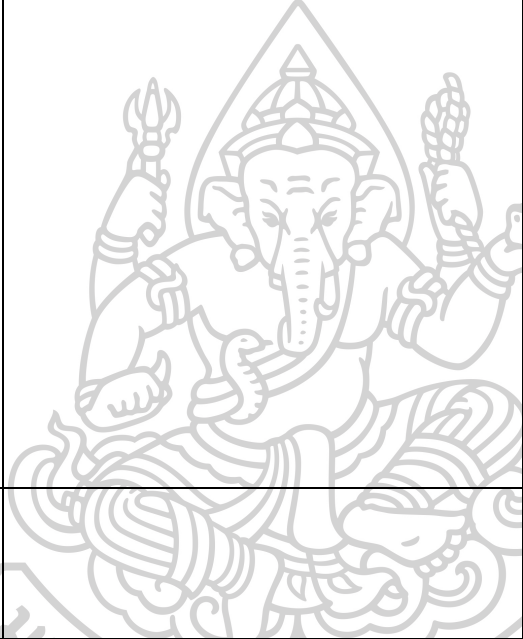
ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2. ฝึกอบรม EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ส่งผลให้โครงการหยุดชะงัก เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>เปลี่ยนแปลงในภายหลัง</p> <p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีคุณสมบัติและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม เช่น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยในงานก่อสร้าง (Manual of Construction Safety) จัดให้มีการ Safety Talk ซึ่งดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป) ทุกวัน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน (โครงการบางประเภทหรือบริษัทบางราย อาจมีกฎข้อบังคับและข้อปฏิบัติเฉพาะเพิ่มเติม ที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องนำไปบังคับใช้ต่อไป)</p> <p>2.2 หลังจากได้รับการอนุมัติ EIA ให้สามารถ</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p style="text-align: center;"><i>เหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ป้องกันไม่ได้</i></p> <p>3. สถานการณ์โควิด-19 จึงต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้จน และการถูกรัฐบาลสั่งปิดแคมป์คนงาน จึงต้องหยุดงานก่อสร้าง 1 เดือน ส่งผลให้ระยะเวลาโครงการล่าช้า เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>ดำเนินการก่อสร้างได้ บริษัทต้องตรวจสอบและควบคุมหรือผู้เชี่ยวชาญ EIA ที่มีประสบการณ์ เพื่อให้แน่ใจว่า การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโครงการถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดและขั้นตอน ที่ถูกระบุไว้ในรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)</p> <p><i>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</i></p> <p>3. บริษัทต้องจัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงของทุก ๆ โครงการ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น สถานการณ์โควิด-19 อุทกภัย พ.ร.บ. แรงงาน และอื่น ๆ ในกรณีของสถานการณ์โควิด-19 ควรจัดให้มีการควบคุมเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่อาจส่งมอบงานล่าช้า ให้ระยะเวลาใกล้เคียงมาตามแผนงานเดิม โดยปรับแก้</p>

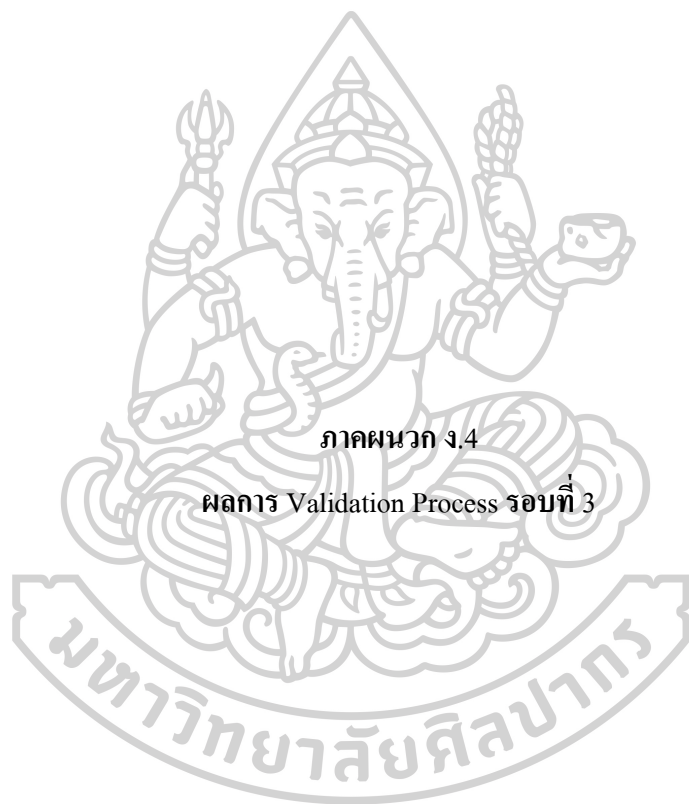
ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับ ความ เสี่ยง	ช่วงเวลา การจ้าง งาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						Sequence ของงานใหม่และเร่งรัดแผนงานแต่ละส่วนให้เร็วขึ้น, เร่งงาน โดยการทำ Overtime (เนื่องจากเป็นเหตุการณ์สุดวิสัยที่ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้) จึงอาจต้องมีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับราคาและการขอขยายระยะเวลาก่อสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างเจ้าของ ผู้รับเหมา และผู้ควบคุมงาน)
D.1 ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจน และข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง	*	*	สูงมาก	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	1.ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง	1.1 ศึกษาและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญาจ้างของโครงการที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาสัญญาจ้างต่อไป และจัดให้มีการร่างสัญญามาตรฐานหลัก ที่สามารถนำมาปรับใช้ในทุก ๆ โครงการได้ 1.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
<p>E.1 การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ทำให้บริษัทเสียหายผลประโยชน์</p>	<p>*</p>	<p>*</p>	<p>สูง</p>	<p>ต่อเนื่องระหว่าง-</p>	<p>1. ช่องว่างของสัญญาจ้างงาน แบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และรายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) ที่ไม่ได้รับข้อมูลของวัสดุนั้น ๆ หรือ ระบุไว้ไม่ชัดเจน เช่น ยี่ห้อ รุ่น คุณสมบัติ ผู้ผลิต เป็นเหตุให้ต้องนำเสนอวัสดุเทียบเคียงหรือวัสดุเทียบเท่าต่อไป</p>	<p>1.1 ช่วงก่อนการประกวดราคา (Tender Process) บริษัทต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในแบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และ รายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) โดยยกเว้นการระบุวัสดุที่มีผู้ขายบริษัทเดียวในตลาด</p> <p>1.2 ในช่วงการก่อสร้าง บริษัทต้องมีกระบวนการแบ่งหน้าที่ในการสอบทานและการอนุมัติวัสดุต่างๆ เช่น ขั้นตอนการตรวจสอบใบสั่งซื้อสินค้า (Purchase Order) วัสดุที่สั่งซื้อไปตรงตามรายการประกอบแบบ (Specification) หรือไม่</p> <p>1.3 บริษัทควรมีการ Audit บัญชีของโครงการ โดย Third Party เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการ</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เช่น เปลี่ยนวัสดุที่ใช้ในโครงการเป็นวัสดุอื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัสดุมีราคาถูก และคุณภาพต่ำกว่า</p>	<p>ดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโครงการ</p> <p>กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลายๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา และนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						<p>ปฏิทินกิจกรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>2.2 Agenda ของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่อง จรรยาบรรณ-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝัง และให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของ จรรยาบรรณ-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมีการ กล่าวถึงเรื่องจรรยาบรรณ-จรรยาบรรณ ในการ ประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกัน ได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลที่ต้อง ได้รับการอบรมและการปลูกฝังมาโดยตลอด)</p>
<p>E.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้าง ภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนใน พื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อม เสียชื่อเสียงและความ เต็มมั่น</p>	*	*	สูง	ระหว่าง- หลัง (ต่อเนื่อง)	<p>1. ขาดทักษะในการจัดการปัญหา+ความสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการ สื่อสารและการแก้ปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่และแนวโครงการก่อสร้าง เช่น ขาดทักษะทาง ดังคมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้ารมณ์</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>ในการสื่อสารและตอบคำถาม</p> <p>1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับบริษัทหรือมีความขัดแย้งส่วนบุคคล จึงพูดถึงบริษัทอย่างเสียหาย เช่น แฉพฤติกรรมที่ตนคิดเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน</p>	<p>ผ่านมา ที่ตนคิดแนวคิด มุมมองการทำงานคุณลักษณะ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของผู้รับจ้างด้วย</p>



ภาคผนวก ง.4


ผลการ Validation Process รอบที่ 3

รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง จากการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความเหมาะสม
ของข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน

ตารางที่ 105 ผลการเก็บข้อมูลในการสำรวจครั้งที่ 2 – Validation Process รอบที่ 3

(รายการความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยง และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง)

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับ ความ เสี่ยง	ช่วงเวลา การจ้ง งาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
A.1 การเลิกจ้างผู้ ให้บริการภายนอก (Outsource) ในระหว่างที่ โครงการดำเนินอยู่	2	3.75	ปาน กลาง (7.5)	ระหว่าง	1. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการทำงาน 1.1 ขาดความเชื่อใจระหว่างบริษัทกับผู้ ให้บริการภายนอก (Outsource) 1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มี ประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ไม่สามารถ ควบคุมระยะเวลา ต้นทุนและคุณภาพของงาน ก่อสร้าง ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	1.กระบวนการคัดเลือก 1.1 มีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบ คุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของผู้ ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มี ประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายใน บริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนด เกณฑ์ไว้ ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของ บริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของ

ความเสียหาย	(0)	(1)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						<p>ผู้จัดการ โครงการ ขอบเขตงานและประเภทโครงการที่ผ่านมา ซึ่งนอกจากองค์ประกอบข้างต้น ต้องมี การวัดผลระหว่างการค้าดำเนินงาน โดยกรรมการอิสระ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทและโครงการ เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติแนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณลักษณะ ของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถาม คุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p>


ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น เกิดปัญหาในการจ้างระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>2.กระบวนการการทำงาน</p> <p>2.1 ระบุสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้งว่าเกิดจากอะไร เช่น รูปแบบวิธีการทำงาน ปัญหาที่ตัวบุคคล หรือผลลัพธ์ของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับโครงการแล้ว โดย บริษัทอาจขึ้นเรื่องขอเปลี่ยนตัวผู้ควบคุมงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หรือในกรณีร้ายแรงอาจ Terminate และดำเนินการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) รายใหม่</p> <p>2.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ต้องจัดการประชุมเพื่อชี้แจงข้อกำหนด ความต้องการต่าง ๆ และรูปแบบการทำงานให้ชัดเจน ใจไปทิศทางเดียวกัน เช่น มีคู่มือการทำงานและข้อบังคับทางจริยธรรม จัดให้มีการประเมินระหว่างการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
						<p>เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาโครงการ นอกจากนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรีบดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลาที่</p>
<p>A.3 การจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท</p>	4	5	สูงมาก (20)	<p>ระหว่าง- หลัง (ต่อเนื่อง)</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล 1.1 ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อย่างเหมาะสม เช่น ใช้ความเชื่อใจส่วนตัวหรือการรู้จักกันเคยกันมาก่อน, ระยะเวลาเร่งรีบ เป็นเหตุให้การให้ความสำคัญในเรื่องของการพูดคุยกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เกี่ยวกับ ประเด็นต่างๆ อย่างต่อเนื่องและครบคณมน้อยลง</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก+ปัจจัยบุคคล 1.1 มีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ในแต่ละรายการที่บริษัทได้กำหนดเกณฑ์ไว้ได้แก่ ประวัติการทำงาน ขนาดของบริษัท ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้จัดการโครงการ ขอบเขตงานและประเภท</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>1.2 ขาดการตรวจสอบข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เช่น ประวัติ ชื่อเสียง ความสัมพันธ์กับบริษัทอื่น ๆ ที่เข้าร่วมงาน</p> <p>ปัจจัยบุคคล</p> <p>1.3 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ประสบการณ์ไม่เพียงพอและขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เกี่ยวกับประเภทของโครงการนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงานในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่</p>	<p>โครงการที่ผ่านมา</p> <p>ประเมิน ติดตาม ทำฐานข้อมูล</p> <p>1.2 บริษัทควรมีการประเมินการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อทำเป็นฐานข้อมูล เช่น มี Standard Checklist ประเมินและให้คะแนนผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หลังจบโครงการ</p> <p>กระจายความเสี่ยง</p> <p>1.3 หา Strategic Partner ที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่า มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. ปัจจัยภายในองค์กร</p> <p>2.1 ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัท เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p> <p>3. การวางแผน</p> <p>3.1 บริษัทขาดการวางแผนและการวิเคราะห์ในการมองผลประโยชน์ระยะยาว เช่น เลือกจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เสนอราคาต่ำบริการต่ำที่สุด โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถ</p>	<p>2. กฎระเบียบภายในองค์กร</p> <p>2.1 มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน และการคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เป็นธรรมและชัดเจน เช่น ผู้ที่มีส่วนได้เสียกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคัดเลือกได้</p> <p>3. การวางแผน</p> <p>3.1 มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เช่น ไม่นำเงินเล็กน้อยให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ราคาต่ำสุด แต่เลือกจากคุณภาพเหมาะสมและความสอดคล้องกับงานที่ทำ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ, มีการประเมินความพึงพอใจหรือผล</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						ตอบรับของผู้บริโภคโครงการล่าสุด เช่น คอนโดมิเนียม ประเมินจากการส่งมอบงานให้ลูกค้า เป็นต้น
B.1 ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นผู้รับผิดชอบ	4	5	สูงมาก (20)	ระหว่าง-หลัง	1. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลาย ๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา และนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับทัศนคติ แนวคิด มุมมองในการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น มีมุมมองความเป็นเจ้าของในการบริหารงาน, มีการทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณของ</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						<p>ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมี ต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน กระบวนการทำงาน</p> <p>1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีข้อบังคับทางจริยธรรม, การรับส่งเอกสารสำคัญ (ใบเสนอราคาก่อสร้าง)ของผู้รับเหมาแต่ละเจ้า ไปเบิกงวดงานก่อสร้าง) ต้องใส่ซอง ปิดแบบสนิท โดยมีการระบุชื่อ ผู้รับ ผู้ส่ง วันที่รับ และลงนามรับรอง</p> <p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>1.3 Agenda ของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่อง จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ของจริยธรรม-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมี</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>2. บริษัทขาดศักยภาพในเรื่องปริมาณการดำเนินงานและตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนส่งต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)</p>	<p>การกล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกันได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจจัยบุคคลที่ต้องได้รับการอบรมและการปลูกฝังมาโดยตลอด)</p> <p>2.1 หา Strategic Partner ที่เป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่เหมาะสมกับประเภทของโครงการนั้น ๆ และได้รับการตรวจสอบแล้วว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดีและเชื่อมั่นได้ว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2.2 มีการจัดการด้านความสำคัญของข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและกักตุนกรอง</p>

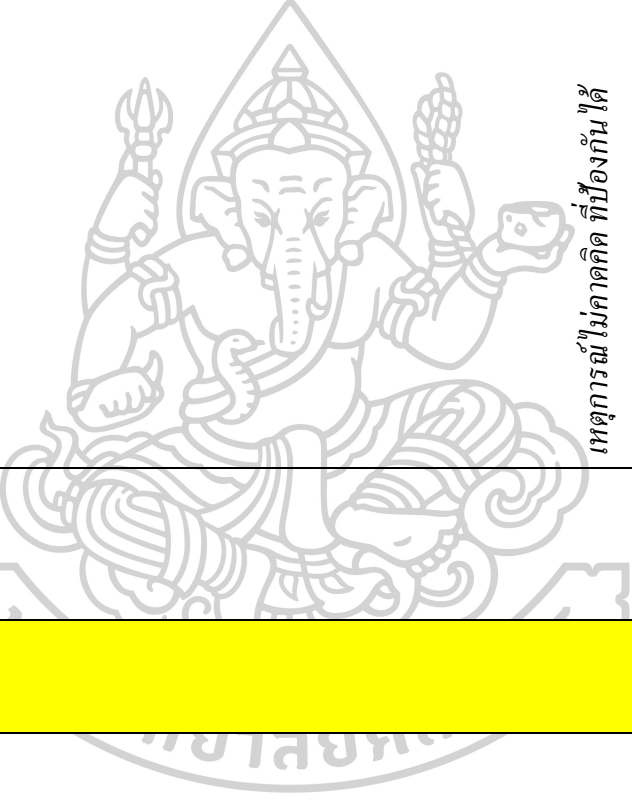
ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
						ข้อมูลเป็นขั้นตอน ก่อนส่งข้อมูลต่อให้ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ขั้นตอนที่ 1 นาย a ตรวจสอบข้อมูล จากนั้นส่งให้ นาย b ตรวจสอบและกลั่นกรองในขั้นตอนที่ 2 จากนั้นจึงส่งข้อมูลออก
B.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างผลกระทบด้านลบระหว่างคนภายในบริษัทและการทำงาน	2.25	3	ปานกลาง (6.75)	ระหว่าง	1. ผลกระทบด้านลบต่อการทำงาน 1.1 ความแตกต่างของบริษัทที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างเจ้าของกับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมา	1. กระบวนการทำงาน 1.1 จัดการประชุม และให้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแจกแจงให้ทุกฝ่ายกระจ่างถึงรูปแบบและวิธีการทำงานที่เห็นพ้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรับดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลาที่


ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					1.2 ขาดการสื่อสารที่ดี ระหว่างเจ้าของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) หรือความซับซ้อนของขั้นตอนการอนุมัติงาน เป็นเหตุให้เข้าใจความต้องการสื่อสารที่ส่งไปไม่ได้ ถูกดำเนินการ	1.2 กำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตาม เช่น มีคู่มือการทำงาน, การกำหนดขั้นตอนการยื่นขออนุมัติเอกสารต่าง ๆ
B.3 บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ	1.5	3.5	ปานกลาง (5)	ระหว่าง	1. กระบวนการทำงาน 1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ไม่มีวิธีการหรือนำเสนอความก้าวหน้าของงานให้บริษัทเข้าใจได้โดยง่าย ในกรณีที่มีปัญหาจะขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง	1. กระบวนการทำงาน 1.1 จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่าง เจ้าของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และผู้รับเหมาเพื่ออธิบายขั้นตอนการทำงานโดยรวมและสรุปความคืบหน้าของงาน โดยเขียนในรายงานการประชุม 1.2 มีนโยบายส่งเสริมให้คนภายในบริษัทเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของการจัดการโครงการก่อสร้าง (Workflow) ที่ถูกต้อง เช่น มีการจัดทำ Job Description บรรยายลักษณะงาน

ความถี่	(O)	(I)	ระดับความถี่	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
				house		<p>อย่างละเอียด</p> <p>1.2.1 สร้าง Standard Checklist เพื่อใช้ในการติดตามของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และสร้างรายการ Do and Don't ของงาน หรือ RACI Matrix เพื่อความชัดเจนว่าขอบเขตงานรายการไหนควรทำหรือไม่ควรทำ</p>
C.1 งบประมาณการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ภายนอก	2	3	ปานกลาง (6)	ระหว่าง	<p>เหตุการณาคาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด เช่น ความไม่แน่นอนงานก่อนสร้างที่มองไม่เห็น, ค่าใช้จ่ายแฝง, ไม่มี As-built Drawing ทำให้คำนวณการทุบการถอดผิดพลาด เป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ต่ำ</p>	<p>เหตุการณาคาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>1.1 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริง เพื่อวางแผนและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง เช่น วิศวกรที่ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการและคนในพื้นที่ก่อสร้าง เนื่องจากงานก่อสร้างมักมีงาน</p>

ความถี่	(O)	(I)	ระดับความถี่	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
					<p>1.2 ประเมินวิธีการทำงานผิดพลาด เป็นเหตุให้คู่อริเรียนจากคนในชุมชนหรือคนในพื้นที่โครงการก่อสร้างที่ได้รับผลกระทบจากงานก่อสร้าง เป็นเหตุให้บริษัทต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการก่อสร้าง เช่น การขุดชั้นใต้ดินจาก Sheet Pile เป็น Pile Wall ส่งผลให้ระยะเวลาการทำงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>Uniforescen เยอะ โดยต้องมีการจัดตั้งงบประมาณในส่วนนี้เพื่อไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการในเขตอาคารที่มีความซับซ้อน, โครงการที่มีความซับซ้อนมาก บริษัทควรระบุไว้ในสัญญาจ้างให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ BIM ในการทำงาน</p> <p>1.2 ก่อนเริ่มต้นโครงการ ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการสำรวจพื้นที่ก่อสร้างหน้างานจริง เพื่อวิเคราะห์และให้คำแนะนำแก่บริษัท เกี่ยวกับวิธีการก่อสร้างที่ได้วางแผนไว้ว่าจะส่งผลกระทบต่อคนในพื้นที่ที่มากน้อยเพียงใด ซึ่งหากวิธีการที่วางแผนไว้ คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อแรงงานคนใดคนนึง ควรเปลี่ยนวิธีการก่อสร้างและวางแผนใหม่ให้ระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการอยู่ในกรอบที่</p>

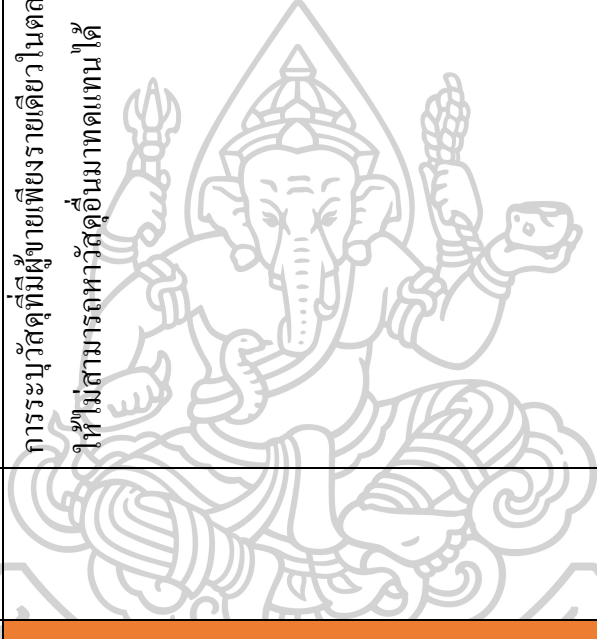
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					<p>1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับเหมาผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความขัดแย้งของแบบก่อสร้างประเภทต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน เช่น แบบสถาปัตย์ แบบโครงสร้าง แบบงานระบบ จึงเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงงานที่ทำได้แล้วเสร็จ</p> <p>1.4 บริษัทเปลี่ยนแปลงขอบเขตหรือความต้องการของงาน</p>	<p>กำหนดไว้, จัดให้ทีมงาน ไปทำความเข้าใจและอธิบายคนในชุมชน เกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการก่อสร้าง เพื่อหาจุดกึ่งกลางที่สามารถทำงานและอยู่อาศัยร่วมกันได้</p> <p>1.3 ก่อนการก่อสร้าง ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องตรวจสอบความถูกต้องของ Shop-Drawing อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อส่งต่อให้ผู้ออกแบบอนุมัติต่อไป โดยหากพบความขัดแย้งใน Shop-Drawing ต้องรีบดำเนินการส่ง RFI เพื่อสอบถามและแก้ไขปัญหาให้ทันเวลาที่ต่อไป</p> <p>1.4.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องประเมินระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้บริษัทวิเคราะห์และ</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					 <p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2. ถูกโรงเรียน EIA อุบัติเหตุ ไฟไหม้ ส่งผลให้โครงการหยุดชะงัก เป็นเหตุให้ระยะเวลาการทำงานของผู้บริหารภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>พิจารณาว่าเห็นสมควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยกำหนดระยะเวลาในการจัดทำข้อมูลภายใน 7 วัน</p> <p>1.4.2 ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบต้องสรุปแบบและรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกับบริษัทให้ชัดเจน เช่น มีการนำเสนอ Design option 1, Design option 2 และอธิบายถึงข้อดี ข้อเสียของแต่ละ Option เพื่อให้บริษัทตัดสินใจเลือกและไม่เปลี่ยนแปลงในภายหลัง</p> <p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันได้</p> <p>2.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีบัญชีบัญชีและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับ Safety Plan ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม เช่น จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยในงาน</p>

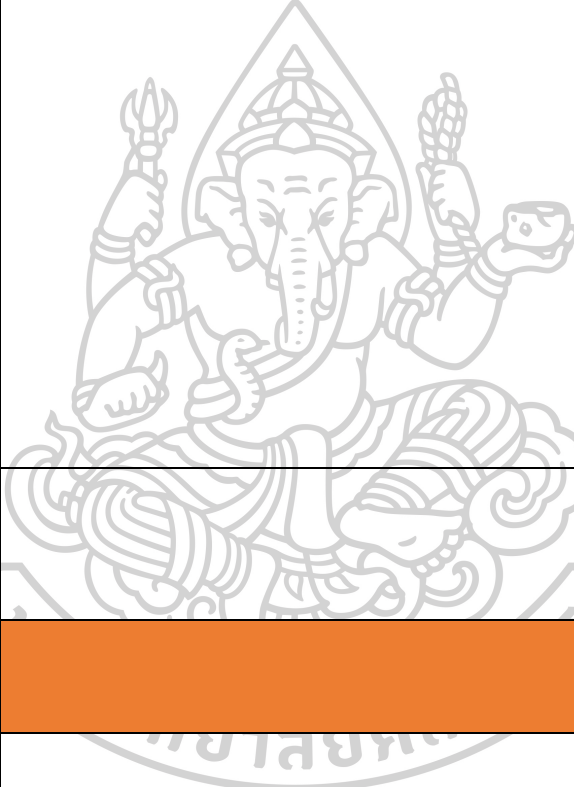
ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
						<p>ก่อสร้าง (Manual of Construction Safety) จัดให้มีการ Safety Talk ซึ่งดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (อป) ทุกวัน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน (โครงการบางประเภทหรือบริษัทบางราย อาจมีกฎข้อบังคับและข้อปฏิบัติเฉพาะเพิ่มเติม ที่ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องนำไปบังคับใช้ต่อไป)</p> <p>2.2 หลังจากได้รับการอนุมัติ EIA ให้สามารถดำเนินการก่อสร้างได้ บริษัทต้องตรวจสอบและควบคุมหรือหาผู้เชี่ยวชาญด้าน EIA ที่มีประสบการณ์ เพื่อทำให้แน่ใจว่า การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโครงการถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดและขั้นตอน ที่ถูกระบุไว้ในรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
					<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>3. สถานการณ์โควิด-19 จึงต้องปิดโครงการในแต่ละวันไว้ก่อน และการถูกรัฐบาลสั่งปิดแคมป์คนงาน จึงต้องหยุดงานก่อนสร้าง 1 เดือน ส่งผลให้ระยะเวลาโครงการล่าช้า เป็นเหตุให้ระยะเวลาการจ้างงานผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขยายตัวออก</p>	<p>เหตุการณ์ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้</p> <p>3. บริษัทต้องจัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยงของทุก ๆ โครงการ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น สถานการณ์โควิด-19 อุทกภัย พ.ร.บ. แรงงาน และอื่น ๆ ในกรณีของสถานการณ์โควิด-19 ควรจัดให้มีการควบคุมเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่อาจส่งมอบงานล่าช้า ให้ระยะเวลากลับมาตามแผนงานเดิม โดยปรับแก้ Sequence ของงานใหม่และเร่งรัดแผนงานแต่ละส่วนให้เร็วขึ้น, เร่งงานโดยการทำ Overtime (เนื่องจากเป็นเหตุการณ์สุดท้ายที่ไม่คาดคิด ที่ป้องกันไม่ได้ จึงอาจต้องมีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับราคาและการขอขยายระยะเวลาก่อสร้าง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ระหว่าง เจ้าของ ผู้รับเหมา และผู้</p>

ความถี่	(O)	(I)	ระดับความถี่	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
						ควบคุมงาน)
D.1 ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจน และข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่สามารถตีความได้ ชัดเจน หลายมุมมอง	3.25	3.75	สูง (12)	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	1.ขาดการตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง	1.1 ศึกษาและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญาจ้างของ โครงการที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาสัญญาจ้างต่อไป และจัดให้มีการร่างสัญญามาตรฐานหลัก ที่สามารถนำมาปรับใช้ในทุก ๆ โครงการ ได้ 1.2 มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง
E.1 การทุจริตในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์	2.75	4.5	สูง (12.5)	ต่อเนื่องระหว่าง-หลัง	1. ช่องว่างของสัญญาจ้างงาน แบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และรายการแสดงปริมาณงาน และราคาวัสดุก่อสร้าง (Bill of Quantity) ที่ไม่ได้ระบุข้อมูลของวัสดุ นั้น ๆ หรือ ระบุไว้ไม่ชัดเจน เช่น ยี่ห้อ รุ่น คุณสมบัติ ผู้ผลิต หรือมี	1.1 ช่วงก่อนการประกวดราคา (Tender Process) บริษัทต้องมิให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลในแบบการประกวดราคา (Tender Drawing) รายการประกอบแบบ (Specification) และ รายการแสดงปริมาณงานและราคาวัสดุ

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
					การระบุวัสดุที่มีผู้ขายเพียงรายเดียวในตลาด ทำให้ไม่สามารถหาวัสดุอื่นมาทดแทนได้	ก่อสร้าง (Bill of Quantity) โดยยกเว้นการระบุวัสดุที่มีผู้ขายบริษัทเดียวในตลาดหรือให้นำเสนอวัสดุเทียบเคียงหรือวัสดุเทียบเท่าได้ แต่ต้องได้รับการยินยอมและอนุมัติจากเจ้าของและผู้ออกแบบก่อน 1.2 ในช่วงการก่อสร้าง บริษัทต้องมีกระบวนการแบ่งหน้าที่ในการสอบทานและการอนุมัติวัสดุต่าง ๆ เช่น วัสดุก่อสร้างทั่วไปดำเนินการอนุมัติ โดยเจ้าของ แต่วัสดุพิเศษ เช่น กระเบื้องสังกะสีหรือหน้าเสา ให้ดำเนินการอนุมัติโดยผู้ออกแบบ 1.3 บริษัทควรมีการ Audit บัญชีของโครงการ โดย Third Party เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโครงการ

ความถี่	(0)	(1)	ระดับความถี่	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความถี่	แนวทางป้องกันความถี่
					<p>2. ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ เช่น เปลี่ยนวัตถุประสงค์ที่ใช้ในโครงการเป็นวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายการประกอบแบบ ซึ่งวัตถุประสงค์ถูกและคุณภาพต่ำกว่า</p>	<p>กระบวนการคัดเลือก</p> <p>2.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ต้องมีการตรวจสอบประวัติย้อนหลังจากหลาย ๆ ฝ่ายในโครงการที่เคยดำเนินการมาด้วย เช่น ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับเหมา และนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมินเกี่ยวกับทัศนคติ แนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณลักษณะของผู้รับจ้าง เช่น ทำแบบสอบถามคุณธรรมและจริยธรรม โดยรายละเอียดด้านคุณสมบัติและจรรยาบรรณาของผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ควรมีต้องถูกระบุไว้ในข้อกำหนดของสัญญาจ้างให้ชัดเจน</p>

ความเสี่ยง	(O)	(I)	ระดับความเสี่ยง	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสี่ยง	แนวทางป้องกันความเสี่ยง
						<p>ปลูกฝังจริยธรรม-จรรยาบรรณ</p> <p>2.2 Agenda ของการประชุมควรมีหัวข้อ เรื่อง จริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการทำงาน เพื่อปลูกฝังและให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม-จรรยาบรรณ โดยจะเน้นย้ำและมีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรม-จรรยาบรรณ ในการประชุมครั้งแรก – Kickoff Meeting (อาจป้องกันได้ยาก เนื่องจากเป็นเรื่องของปัจจัยบุคคลที่ต้องได้รับการอบรมและการปลูกฝังมาโดยตลอด)</p>
E.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) สร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความ	1.75	3.75	ปานกลาง (6.5)	ระหว่าง-หลัง (ต่อเนื่อง)	<p>1. ขาดทักษะในการจัดการปัญหา+ความสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>1.1 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่ดีกับประชาชนในพื้นที่และวางแผนโครงการก่อสร้าง เช่น ขาดทักษะ</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือก</p> <p>1.1 การคัดเลือกผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) นอกจากรองรับประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ต้องมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ประสบการณ์และความ</p>

ความเสียหาย	(O)	(I)	ระดับความเสียหาย	ช่วงเวลาการจ้างงาน	สาเหตุของความเสียหาย	แนวทางป้องกันความเสียหาย
เสื่อม					ทางสังคมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ใช้ อารมณ์ในการสื่อสารและตอบคำถาม 1.2 ผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ขาดความ ภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับบริษัทหรือมี ความขัดแย้งส่วนบุคคลถึงพุดถึงบริษัทอย่าง เสียหาย เช่น แนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการ ทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน	เชิญเชิญของผู้จัดการโครงการ ขอบเขตงาน และประเภทโครงการที่ผ่านมา ทัศนคติ แนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะ และการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าของผู้รับจ้างด้วย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สุพล โอภาสสุวัฒน์
วัน เดือน ปี เกิด	13 มิถุนายน 2534
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
ที่อยู่ปัจจุบัน	19 ซอยท่าดินแดง 16 เขตคลองสาน แขวงคลองสาน ถนนท่าดินแดง กรุงเทพฯ 10600

