

การศึกษาความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกเพื่อบริหารโครงการก่อสร้าง ในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

สุพล โอภาสสุวัฒน์

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโครงการก่อสร้าง

คณะสถาปัตยกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร

supoltop@hotmail.com

นนท์ คุณคำชู

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเสี่ยง สาเหตุ แนวทางการป้องกันและผลกระทบที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงกับองค์กร ในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (Outsourced Project Manager - OPM) เพื่อบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection) เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยแบ่งเป็น คำถามปลายเปิดและปลายปิด แล้วดำเนินการรวบรวม เรียบเรียง และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ผลการศึกษา พบว่า ความเสี่ยงที่ผู้ว่าจ้างให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ที่ส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายรุนแรงต่อองค์กร คือ 1) ความเสี่ยงในการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน และ 2) ความเสี่ยงของข้อมูลสำคัญภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รั่วไหล ซึ่งปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง คือ 1) ปัจจัยภายในของ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เองที่ a) ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้จัดการโครงการภายนอกอย่างเหมาะสม, b) เกิดความขัดแย้งจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้จัดการโครงการภายนอก และ 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ที่เกิดจากการขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้จัดการโครงการภายนอก นอกจากนี้ยังพบว่า วิธีการป้องกันความเสี่ยง คือ 1) การจัดทำมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และผู้จัดการโครงการภายนอก และ 2) การจัดทำให้มีการประเมินความสามารถและคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ในการทำงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกบริษัท

คำสำคัญ: ผู้จัดการโครงการ, ผู้ให้บริการภายนอก, ความเสี่ยง, อสังหาริมทรัพย์, การบริหารโครงการ

A Study of the Risks that affect an Organization in Outsourcing Project Managers to manage Construction Projects in a Real Estate Development Company

Supol Opassuwat

Master of Science in Construction Project Management Program

Faculty of Architecture, Silpakorn University

Non Khuncumchoo

Faculty of Architecture, Silpakorn University

Abstract

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 (Outsourced Project Manager - OPM) to manage the construction project in a real estate development company. The data was collected by using non-probability sampling, (snowball selection method). The research instrument was a structured interview; open and closed-ended questions. Delphi technique was deployed to validate the finding using a group of experts.

The study revealed that the risks highly affected an organization were 1) hired an unqualified OPM, do not have the ability to perform the job. 2) important information leakage. The main risk factors were 1) the real estate development company that were a) do not have an efficiency process of OPM selection. b) the conflicts of interest between in-house and OPM. 2) OPM's personal factor: lacking the professional code of ethics. In addition, it found that risk preventions were 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.

Keyword: Project Manager, Outsource, Risk, Real Estate, Project Management

1. บทนำ

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ (Kingchuanchuan, 2018) เป็นส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ทำให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบเป็นจำนวนมาก (Kongkhomunthurakit, 2017) ยิ่งไปกว่านั้นธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีได้มีเพียงคนไทยที่เล็งเห็นถึงความสำคัญในการลงทุน แต่ยังคงรวมไปถึงนักลงทุนต่างชาติที่เข้ามาประกอบธุรกิจประเภทนี้ด้วย นอกจากนี้ ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ยังมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดการจ้างงาน การผลิต การบริโภค ตลอดจนการพัฒนาที่ดิน ที่นำความเจริญออกไปสู่บริเวณโดยรอบ ทั้งยังเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น สถาบันการเงิน ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจก่อสร้าง (กองข้อมูลธุรกิจ, 2558)

หัวใจสำคัญของธุรกิจก่อสร้าง คือ การบริหารโครงการก่อสร้าง การวัดความสำเร็จของโครงการ (Project Management Success) จะถูกประเมินในรูปแบบของ Time/ Cost/ Quality/ Resources/ Activities ที่เกิดขึ้นในโครงการอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ (Radujkovic & Sjekavica, 2017) ตัวแปรสำคัญที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จเกิดจากผู้จัดการโครงการ (Project Manager - PM) ที่มีประสิทธิภาพ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการบริหารโครงการ (Shibani & Sukumar, 2015) เนื่องจากธุรกิจการก่อสร้าง เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะตัวและมีความเสี่ยงในการจัดการสูง

หากกล่าวถึงความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างการจัดการโครงการก่อสร้างกับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่ต้องมีการบริหารและการจัดการที่ดี ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นี้สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) กิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Business) และ 2) กิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร (Non-Core Business) โดยการจัดการโครงการก่อสร้างถูกจัดอยู่ในประเภทกิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจะถูกดำเนินการและจัดการโดยการจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) (Hartmann et al., 2010)

การจ้างบุคคลภายนอก ช่วยให้องค์กรมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถหลักขององค์กร ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและค่าดำเนินการ ช่วยผลักดันองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้มากขึ้น (Idoro, 2011) ทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ลดแรงกดดันจากภายนอก ช่วยให้การจัดการที่ดีขึ้นและยังสามารถถ่ายโอนภาระและปริมาณงานขององค์กรไปยังบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ (Ranasinghe, Perera, & Dilakshan, 2019)

ในทางตรงกันข้าม การจ้างบุคคลภายนอกก็อาจจะส่งผลกระทบต่อด้านลบหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กร รวมทั้งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การสูญเสียการควบคุมและความยืดหยุ่นในสัญญา การไม่สามารถตระหนักได้ถึงต้นทุนที่ซ่อนในสัญญา การสูญเสียทักษะและการพัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญ การสูญเสียขวัญกำลังใจของพนักงาน และการสูญเสียชื่อเสียงและความปลอดภัยหากผู้ให้บริการไม่มีความสามารถ (Giertl, Potkany, & Gejdos, 2015; Harland et al., 2005; Idoro, 2011; Quélin & Duhamel, 2003; Ranasinghe et al., 2019; Tayauova, 2012; Vaxevanou & Konstantopoulos, 2015) ซึ่งจากที่กล่าวมา การจ้างบุคคลภายนอกจำเป็นต้องศึกษาความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจใช้บริการ โดยความเสี่ยงในบริบทการจัดการทั่ว ๆ ไปสามารถจำแนกทั้งหมดออกเป็น 4 ประเภท คือ

- ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk)

การจัดการความเสี่ยง จำเป็นต้องมีการประเมินผลกระทบ โอกาสเกิด รวมถึงต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งนี้การตอบสนองความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) 2) การลดความเสี่ยง (Reduction) 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) และ 4) การโอนย้ายความเสี่ยง (Sharing) (Ministry of Public Health, 2014)

ในบริบทของการว่าจ้างบุคคลภายนอก ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ 2) ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่าน ๆ มาพบว่า ความเสี่ยงของการว่าจ้างบุคคลภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโครงการก่อสร้าง ยังไม่มีการศึกษาเป็นที่แพร่หลายและยังขาดข้อมูลเฉพาะทางด้านนี้

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษา ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (OPM) มาบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และคาดหวังว่าผลการศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกขององค์กรต่อไปได้

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดกับองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก
- 2.2 เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางการป้องกันความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้าง

3. ขอบเขตของการศึกษา

งานวิจัยนี้จะศึกษาความเสี่ยงการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยจะเก็บข้อมูลจากผู้จัดการโครงการก่อสร้างและกลุ่มผู้บริหารในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์และจดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล บุคคลที่จะทำการศึกษา จะต้องมีประสบการณ์ในการวางแผน บริหารและจัดการโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างน้อย 5 ปี

4. ขั้นตอนและวิธีการศึกษา

- 4.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ทฤษฎีจาก เอกสาร บทความ งานวิจัย) เช่น บริบทอุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศไทย, ขั้นตอนการบริหารจัดการโครงการ, ความเสี่ยงการจ้างคนภายนอก, หน้าที่และคุณสมบัติของผู้จัดการโครงการ ในการจัดการโครงการก่อสร้าง, สถิติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้างและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- 4.2 กำหนดกรอบและขอบเขตของงานวิจัย
- 4.3 กำหนดขั้นตอนวิธีการศึกษา โดยงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยคำถามจะแบ่งออกเป็นคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด คำถามปลายเปิดจะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบและอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก ส่วนคำถามปลายปิด จะให้กลุ่มตัวอย่างตอบตามตัวเลือกที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
- 4.4 กำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล
- 4.5 การทดสอบแบบสัมภาษณ์ (Pilot Study) กับอาสาสมัคร ก่อนการลงสนามเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องของคำถามสัมภาษณ์

- 4.6 กำหนดวิธีการหากลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี Snowball Sampling โดยกลุ่มตัวอย่างจะได้ผ่านการแนะนำ จาก นาย ก ไป นาย ข ทำไปเรื่อย ๆ จนสามารถเก็บข้อมูลได้ครบตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้และผลของข้อมูลสามารถสรุปเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปกติจะใช้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 10-20 ตัวอย่าง McMillan & Schumacher. (1997 quoted in Kupkitaphun and Bunjongmanee. 2020) ระบุว่า ในกรณีตัวอย่างหายากหรือมีจำนวนน้อย สามารถใช้ตัวอย่างน้อยกว่า 15 ตัวอย่างได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 8 ตัวอย่าง และเนื่องจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพฯและปริมณฑล มีจำนวนเพียง 56 ราย ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จากบริษัททั้งหมด 20,667 ราย คิดเป็น 0.27 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อย
- 4.7 เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น
- 4.8 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ขั้นต้น (ในข้อ 4.7) ด้วย Delphi Technique โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) มีประสบการณ์ในการวางแผน บริหารจัดการโครงการในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างน้อย 10 ปี 2) มีประสบการณ์การคัดเลือกเจ้าผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้าง ไม่น้อยกว่า 10 ครั้ง และ 3) มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการโครงการก่อสร้าง
- 4.9 สรุปผลการวิจัย

5. ผลการศึกษา

ตารางที่ 1: ตารางแสดงรายการความเสี่ยงที่เกิดจากการว่าจ้าง OPM และคำอธิบาย

| หัวข้อ | รายการ | คำอธิบายความเสี่ยง |
|--------------|--------|---|
| กลยุทธ์ | A.1 | การเลิกจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ |
| | A.2 | การจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน สร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัท |
| การดำเนินงาน | B.1 | ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขอบเขตงานที่ผู้จัดการโครงการภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ |
| | B.2 | ผู้จัดการโครงการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างการทำงานกับคนภายในบริษัท |
| | B.3 | บริษัทไม่สามารถติดตามความคืบหน้า ในการทำงานของผู้จัดการโครงการภายนอกเป็นขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ |
| การเงิน | C.1 | งบประมาณการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกบานปลาย |
| กฎระเบียบ | D.1 | ปัญหาข้อพิพาทที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากสัญญาจ้างที่ไม่ชัดเจนและข้อมูลขาดตกบกพร่อง เช่น ข้อความและเงื่อนไขในสัญญาไม่ชัดเจน สามารถตีความได้หลายมุมมอง |
| อื่น ๆ | E.1 | การทุจริตในการทำหน้าที่ของผู้จัดการโครงการภายนอกทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ |
| | E.2 | ผู้จัดการโครงการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น |

ตารางที่ 1 เป็นข้อมูลแสดงรายการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างและรับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ และ 5) ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ โดยความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยได้สรุปจากข้อมูลเพิ่มเติมที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2: ตารางแสดงช่วงเวลา โอกาส ผลกระทบและระดับความเสี่ยงจากการสัมภาษณ์และตรวจสอบข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญ

| หัวข้อ | รายการ | ช่วงเวลาเกิดความเสี่ยง | โอกาส | ผลกระทบ | คะแนน | ระดับความเสี่ยง |
|--------------|--------|------------------------|-------|---------|-------|-----------------|
| กลยุทธ์ | A.1 | ระหว่าง | 2 | 3.75 | 7.5 | ปานกลาง |
| | A.2 | ต่อเนื่อง | 4 | 5 | 20 | สูงมาก |
| การดำเนินงาน | B.1 | ต่อเนื่อง | 4 | 5 | 20 | สูงมาก |
| | B.2 | ระหว่าง | 2.25 | 3 | 6.75 | ปานกลาง |
| | B.3 | ระหว่าง | 1.5 | 3.5 | 5 | ปานกลาง |
| การเงิน | C.1 | ระหว่าง | 2 | 3 | 6 | ปานกลาง |
| กฎระเบียบ | D.1 | ต่อเนื่อง | 3.25 | 3.75 | 12 | สูง |
| อื่นๆ | E.1 | ต่อเนื่อง | 2.75 | 4.5 | 12.5 | สูง |
| | E.2 | ต่อเนื่อง | 1.75 | 3.75 | 6.5 | ปานกลาง |

*หมายเหตุ

ระดับความเสี่ยง พิจารณาจากคะแนนดังนี้

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

ช่วงเวลาเกิดความเสี่ยง แบ่งได้ดังนี้

- ระหว่าง (ระหว่างการก่อสร้างจนถึงการก่อสร้างแล้วเสร็จ)
- ต่อเนื่อง (ระหว่างการก่อสร้างจนถึงหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จ)

จากตารางที่ 2 พบว่า ความเสี่ยงระดับสูงมากในการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกเกิดจาก 1) การจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน (A.2) และ 2) ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล (B.1) ความเสี่ยงระดับสูงจากการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก เกิดจาก 1) ปัญหาข้อพิพาทเนื่องจากสัญญาจ้างที่ข้อมูลไม่ชัดเจน (D.1) และ 2) การทุจริตในการทำหน้าที่ของผู้จัดการโครงการภายนอก (E.1) โดยความเสี่ยงระดับสูงมากและสูงทุกรายการ เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้นในช่วงต่อเนื่อง (ระหว่าง-หลัง การจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก)

ตารางที่ 3: ตารางแสดงสาเหตุและแนวทางการป้องกันความเสี่ยงจากการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอก (OPM)

| หัวข้อ | รายการ | สาเหตุของความเสี่ยง | แนวทางป้องกันความเสี่ยง |
|--------------|--------|--|--|
| กลยุทธ์ | A.1 | OPM ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด ไม่สามารถควบคุมระยะเวลา ต้นทุนและคุณภาพของงานก่อสร้าง | ต้องมีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของ OPM ที่มีประสิทธิภาพและมีการประเมิน เกี่ยวกับทัศนคติ แนวคิด มุมมองการทำงาน และคุณลักษณะของ OPM |
| | | ความขัดแย้งภายในหน่วยงานระหว่างคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กับ OPM | ระบุสาเหตุของปัญหาและความขัดแย้ง ว่าเกิดจากอะไรโดยไว เช่น รูปแบบวิธีการทำงาน หรือปัญหาที่ตัวบุคคล ซึ่งต้องได้รับการจัดการตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นหลังจากเกิดปัญหาขึ้นแล้ว |
| | A.2 | บริษัทไม่มีกระบวนการคัดเลือก OPM ที่เหมาะสม หรือ เลือกจ้างรายที่เสนอราคา ค่าบริการต่ำที่สุด โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ | มีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของ OPM |
| | | ความขัดแย้งภายในหน่วยงานของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กับ OPM จึงเป็นเหตุให้ได้มาซึ่ง OPM ที่ไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอในการทำงาน | มีกฎระเบียบเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการคัดเลือก OPM ที่เป็นธรรมและชัดเจน |
| | | OPM ขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เนื่องจาก เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมงาน ในช่วงที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ | กระจายความเสี่ยง โดยการหาหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ให้เหมาะสมกับประเภทของโครงการ ที่มีแผนการดำเนินงานในอนาคตหรือกำลังดำเนินการอยู่ |
| การดำเนินงาน | B.1 | OPM ขาดจรรยาบรรณและจรรยาบรรณในวิชาชีพ | กระจายความเสี่ยง โดยการหาหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่า เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในงานก่อสร้างที่ดี และเชื่อมั่นได้ว่าเป็นมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ |
| | | | มีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลเป็นขั้นตอนก่อนส่งข้อมูลต่อให้ OPM |

| หัวข้อ | รายการ | สาเหตุของความเสี่ยง | แนวทางป้องกันความเสี่ยง |
|-----------|--------|--|---|
| | B.2 | ความแตกต่างของรูปแบบการทำงานระหว่าง OPM กับ คน ภายใน บริษัท พัฒนา อสังหาริมทรัพย์ ที่มีวิธีการทำงานที่ไม่ สอดคล้องกัน | จัดให้มีการประชุมร่วมกัน เพื่ออธิบาย ขั้นตอนการทำงานโดยรวมและวิธีการทำงาน ที่ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้อง ปฏิบัติตาม |
| | B.3 | OPM ไม่สามารถรายงานหรือนำเสนอ ความก้าวหน้าของงานให้คนภายในบริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เข้าใจได้โดยง่าย | มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละ ขั้นตอนที่สำคัญ (Work Breakdown Structure) และให้คำแนะนำแก่คนภายใน บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยสรุปความ คืบหน้าของงานและเขียนในรายงานการ ประชุม |
| | | บุคลากรของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่ เข้าใจขั้นตอนการจัดการโครงการก่อสร้าง | มีการจัดทำเอกสารแสดงรายละเอียดของงาน (Job Description) บรรยายลักษณะงาน อย่างละเอียด (Workflow) เช่น รายการที่ ต้องทำ-ไม่ต้องทำ (Standard Checklist) และ บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละเนื่อ ง าน (Responsible, Accountable, Consulted, Informed Matrix – RACI Matrix) |
| การเงิน | C.1 | OPM ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ประเมินขอบเขตงานที่ต้องทำผิดพลาด ไม่ สามารถควบคุมระยะเวลา ต้นทุนและ คุณภาพของงานก่อสร้าง | ต้องมีวิธีการคัดเลือกและจัดให้มีการ ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (Pre-Qualification) ของ OPM ที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการภายในบริษัท เพื่อให้คะแนน OPM มีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เช่น วิเคราะห์ถึง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อรีบ ดำเนินการแก้ไขให้ทันท่วงที |
| กฎระเบียบ | D.1 | คนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ บกพร่องในการตรวจสอบข้อมูลและขาดการ ตรวจสอบมาตรฐานของสัญญาจ้าง OPM | คนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้อง ศึกษาและเปรียบเทียบ ข้อดี-ข้อเสีย สัญญา จ้างของโครงการที่ผ่านมา โดยนำข้อมูล เหล่านั้นมาพัฒนาสัญญาจ้างต่อไป บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ควรมีนิติกร ที่มี ประสบการณ์ในการทำงานด้านการ ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้าง |

| หัวข้อ | รายการ | สาเหตุของความเสียหาย | แนวทางป้องกันความเสี่ยง |
|-----------|--------|---|---|
| ด้านอื่นๆ | E.1 | OPM ขาดจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ | เนื่องจากเป็นปัจจัยส่วนบุคคล การจัดการจึงควรมีการดำเนินการตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก OPM โดยนอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงาน ควรมีการประเมิน ทักษะคิด แนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะ ของ OPM |
| | E.2 | OPM ขาดทักษะในการสื่อสารและการจัดการปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี | การคัดเลือก OPM นอกจากองค์ประกอบด้านความสามารถในการทำงานแล้ว ควรมีการสัมภาษณ์และประเมิน เกี่ยวกับ ทักษะคิด แนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของ OPM |

6. สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า การจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกที่ไม่มีความสามารถดีพอในการทำงาน และ ข้อมูลสำคัญภายในบริษัทรั่วไหล เป็นความเสี่ยงที่สูงมาก ที่ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงและสร้างความเสียหายแก่กิจการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูงมาก คือ 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้จัดการโครงการภายนอกอย่างเหมาะสม 2) ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์กับผู้จัดการโครงการภายนอก และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกิดจากการขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้จัดการโครงการภายนอก วิธีการป้องกันความเสี่ยงในระดับสูงมาก คือ 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องมีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงาน เช่น a) มีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นและทำฐานข้อมูล เพื่อประเมินการให้คะแนนผู้จัดการโครงการภายนอก b) มีกฎระเบียบเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้จัดการโครงการภายนอกที่เป็นธรรมและชัดเจน และ 2) กระจายความเสี่ยงโดยการจัดหาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสามารถ

นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัญหาข้อพิพาทเนื่องจากสัญญาจ้างที่ข้อมูลไม่ชัดเจน และ การทุจริตในการทำหน้าที่ของผู้จัดการโครงการภายนอก ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เสียผลประโยชน์ เป็นความเสี่ยงที่สูง เมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับสูง คือ 1) การขาดการตรวจสอบมาตรฐานสัญญาจ้างของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และ 2) การขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้จัดการโครงการภายนอก วิธีการป้องกันความเสี่ยงในระดับสูง คือ 1) บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ควรศึกษาข้อดี-ข้อเสียของสัญญาจ้างของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านมาและนำข้อมูลมาเพื่อใช้ในการพัฒนาสัญญาต่อไป 2) มีนิติกรตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาจ้างก่อนการว่าจ้าง และ 3) กระบวนการคัดเลือกผู้จัดการโครงการภายนอก ควรมีการประเมิน ทักษะคิด แนวคิด มุมมองการทำงาน คุณลักษณะของผู้จัดการโครงการภายนอก

ในส่วน of ความเสี่ยงระดับปานกลาง ซึ่งความเสี่ยงยอมรับได้แต่จำเป็นต้องมีการป้องกัน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นระดับที่สูงขึ้น จากการศึกษพบว่า 1) การเลิกจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกในระหว่างที่โครงการดำเนินอยู่ 2) ผู้จัดการโครงการภายนอกสร้างผลกระทบด้านลบระหว่างการทำงานกับคนภายในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 3) บุคลากรของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการทำงานของผู้จัดการโครงการภายนอกเป็นขั้นตอนอย่างมี

ประสิทธิภาพ 4) งบประมาณการจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกบานปลาย และ 5) ผู้จัดการโครงการภายนอกสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีแก่คนในพื้นที่ ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เสื่อมเสียชื่อเสียงและความเชื่อมั่น จะเป็นความเสี่ยงปานกลาง แต่ควรจัดให้มีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเหล่านี้ คือ 1) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และ 2) การจัดการปัญหาเฉพาะหน้าของผู้จัดการโครงการภายนอก ที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สูญเสียผลประโยชน์และชื่อเสียง

7. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในการว่าจ้างผู้จัดการโครงการภายนอกมาบริหารโครงการก่อสร้างในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ พบว่า ปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงมาก สูง หรือ ปานกลาง นั้นมีความเกี่ยวข้องกับช่วงเวลาการจ้างงานของผู้จัดการโครงการภายนอก เช่น ความเสี่ยงสูงมากและสูง เกิดขึ้นในช่วง ต่อเนื่อง (ระหว่างการก่อสร้างจนถึงหลังการก่อสร้างแล้วเสร็จ) ความเสี่ยงปานกลาง ส่วนมากเกิดขึ้นในช่วง ระหว่าง (ระหว่างการก่อสร้างจนถึงการก่อสร้างแล้วเสร็จ) ซึ่งอาจเป็นประเด็นให้ศึกษาต่อเกี่ยวกับ กิจกรรมและปัจจัยเสี่ยงสำคัญ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละช่วงเวลาการจ้างงาน

บรรณานุกรม

- Akbari, M., Clarke, S., & Far, S. M. (2017). Outsourcing best practice-the case of large construction firms in Iran. Paper presented at the I n SITE 2017: Informing Science+ IT Education Conferences: Vietnam
- Arun Sirichanuson. (2012). Nawattakam Kan Phatthana Asangharimsap Lakkam Lae Ongprakop Thi Kiaokhong Kap Kan Borihan Ongkan Thurakit Asangharimsap. (In Thai) [Real estate development innovation and Principles and elements of the management of real estate business organizations].
- 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.
- Gudiene, N., Banaitis, A., Podvezko, V., & Banaitiene, 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*”. in **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**.
- Ministry of Public Health. (2015). **Khumue Kan Borihan Khwam Siang Samnakngan**. (In Thai) [**Risk Management Manual**].
- 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.
- 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.
- Malkus, T. (2012). **Risk Factors in Outsourcing Cooperation**.
- 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**.
- Nyström, J. (2019). “*Updating and Cleaning Out: The “Make or Buy” Decision in Construction Revisited*”. Paper presented at the 10th **Nordic Conference on Construction Economics and Organization** (Emerald Reach Proceedings Series, Volume 2). Emerald Publishing Limited.
- Nirattisai Thumwongsa. (2018). **Naeonom Thurakit Utsahakam 2018–2020 Thurakit Rapmao Kosang Krungsri Research**. (In Thai) [**Industrial Business Trends 2018-2020 Construction Business**]
- 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.
- Patchara Kingchuan. (2018). **Naeonom Thurakit Utsahakam 2018–2020 Thiyu asai, Krungsri Research**. (In Thai) [**Industrial Business Trends 2018-2020 Residential**]
- Prasoet Dumrongchai (2009). **Kan Wangphaen Ngan Kosang**. (In Thai) [**Construction Planning**].

- 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.
- Somchai Wonkitkasemsakun. (2011). *Rabiat Withi Kan Wichai Thang Pharuetikam Sat Lae Sangkhomsat*. (In Thai) [Research Methods in Behavioral Sciences and Social Sciences].
- Samakhom Witsawakon Thipruaksa Haeng Prathet Thai. *Mattrathan Wichachip Borihan Kan Kosang*. (In Thai) [Construction Management Professional Standards].
- Samnakngan Khanakammakan Phatthana Kan Setthakit Lae Sangkhom Haeng Chat. (2018). *GDP Traimat thisam Naeonom 2018-2019*. (In Thai) [GDP Third quarter and trends 2018-2019].
- 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.
- Thurakit Asangharimsap Krom Phatthana Thura Kitchakan Kha. (In Thai) [Real Estate Development and Department of Business Development]. (2017). Bangkok: Kong Khomun Thurakit.
- 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.