

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรม
ในประเทศไทย

สิริรัตน์ เกวียนเจริญกุล

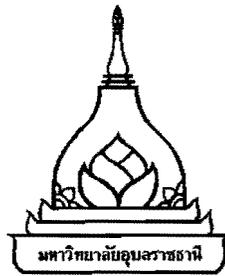
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

พ.ศ. 2555

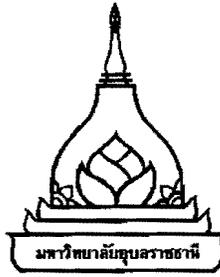
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี



**FACTORS AFFECTING FOR ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
OF HOTEL BUSINESS IN THAILAND**

SIRIRAT KWEANJAROENKUL

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF MANAGEMENT SCIENCE
UBON RATCHATHANI UNIVERSITY
YEAR 2012
COPYRIGHT OF UBON RATCHATHANI UNIVERSITY**



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารศาสตร์

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้วิจัย นางสาวสิริรัตน์ เกวียนเจริญกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.ชนัญญา สิ้นชื่น)

..... กรรมการ
(ดร.ธรรมวิมล สุขเสริม)

..... กรรมการ
(ดร.ปวีณา คำพุกกะ)

..... กรรมการ
(ดร.อุษณา แจ็งค้อย)

..... รักษาราชการแทนคณบดี
(นางสายเพชร อักโข)

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี รับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทิศ อินทร์ประสิทธิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีการศึกษา 2555

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้เป็นอย่างดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างมากจาก ดร.ชนัญญา สิ้นชื่น ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำที่ดีมาตลอด รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์สีบพงษ์ หงษ์ภักดี อาจารย์ฐิติมา พราวศรี และคุณพิเชษฐ์ พงษ์ศิริกุลภิญญา ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ในเนื้อหา

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลามาเป็นประธานและกรรมการสอบ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัว ทุกคนที่คอยดูแลให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจที่ดี และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน อันทำให้ข้าพเจ้าสามารถประสบความสำเร็จได้

(นางสาวสิริรัตน์ เกวียนเจริญกุล)

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่	
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมุติฐานการวิจัย	3
1.4 กรอบแนวคิด	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.7 นิยามศัพท์	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามแนวคิดของ COSO ERM	9
2.2 แนวคิดด้านโครงสร้างองค์กร	21
2.3 แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร	26
2.4 แนวคิดด้านการกำกับดูแลกิจการ	31
2.5 แนวคิดด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม	37

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	40
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	41
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล	43
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล	47
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	47
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	62
5.2 อภิปรายผล	64
5.3 ข้อเสนอแนะ	68
เอกสารอ้างอิง	70
ภาคผนวก	77
ประวัติผู้วิจัย	81

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยง	15
2.2	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง	15
2.3	ผังความเสี่ยง (Risk Map)	16
3.1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามภูมิภาค	41
4.1	ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	47
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	50
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	51
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	52
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	53
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	54
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการตอบสนองความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	55
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านกิจกรรมควบคุมของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย	56

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านสารสนเทศและการสื่อสารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	57
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการติดตามและประเมินผลของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	58
4.11	ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความคิดเห็นในด้าน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	59
4.12	การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	60

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย	4
2.1	ภาพ 3 มิติของ COSO ERM	12
2.2	ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	28
2.3	ภาพแสดงความสำคัญของแนวคิดตัวแทน	33

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

โดย : สิริรัตน์ เกวียนเจริญกุล

ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ประธานกรรมการที่ปรึกษา : ดร.ชนัญญา สิ้นชื่น

ศัพท์สำคัญ : การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ธุรกิจโรงแรม อุตสาหกรรมการโรงแรม

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จำนวน 151 แห่ง และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ประกอบการในรูปของบริษัทจำกัด ที่ตั้งของโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ มีระยะเวลาในการประกอบกิจการมากกว่า 15 ปี มีจำนวนพนักงานมากกว่า 150 คน จำนวนห้องพักส่วนใหญ่มีน้อยกว่า 100 ห้อง และมีจำนวนเงินทุนปัจจุบันมากกว่า 100 ล้านบาท

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับสูงสุดจากมากไปหาน้อยคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านการติดตามและประเมินผล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรมีการกำหนดระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนกำหนดให้มีการจัดทำรายงาน และมีการติดตาม ประเมินผลตามระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างชัดเจน อีกทั้งควรให้ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงมีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ การปฏิบัติตลอดจนกระบวนการต่างๆ ทั้งในการปฏิบัติงานและในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อลดความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการและป้องกันความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

ABSTRACT

TITLE : FACTORS AFFECTING FOR ENTERPRISE RISK MANAGEMENT OF
HOTEL BUSINESS IN THAILAND
BY : SIRIRAT KWEANJAROENKUL
DEGREE : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
CHAIR : CHANANYA SINCHUEN, Ph.D.

KEYWORDS : ENTERPRISE RISK MANAGEMENT / HOTEL BUSINESS /
HOTEL INDUSTRY

This study intends to find out an opinion of the 151 hotel administrators in Thailand toward the enterprise risk management in the organization and to investigate factors that effect on the enterprise risk management. The instrument used in this research is a questionnaire. The statistics that used to analyze the data are average percentage, standard deviation, the correlation of dependent, Pearson's correlation analysis and multiple regression analysis.

The finding shows that most of the subjects run their business in a form of company limited. Most are located in The South and have been running more than 15 years with more than 150 employees. The number of rooms is less than 100 and the recent fund is over 100 million Baht.

The enterprise risk management is considered excellent by ranking from the most to the less: Objective Setting Term, Internal Environment Term and Monitoring Term. The result reveals that the factors of organization culture, corporate governance and comprehensive information are related to the enterprise risk management in the organization. However, the factors of organization structure have no any importance to the enterprise risk management. Nevertheless, the hotel management should set the working regulations or manuals and the enterprise risk management. Furthermore, it is necessary to make a follow up report and evaluation in a proper time accompany with the education, training and rule of the operation and the whole enterprise risk management in order to be a strict plan and to reduce any risk that causes any effect to the party and to be able to manage and prevent the risk effectively and immediately.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ประเทศไทยได้รับผลกระทบด้านสาขาการท่องเที่ยว (Tourism) และสาขาการบิน (Air Travel) ซึ่งธุรกิจทั้งสองจัดอยู่ในประเภทของธุรกิจบริการ สำหรับประเทศไทยธุรกิจบริการถือเป็นธุรกิจที่มีสำคัญอย่างมาก ข้อมูลในปี 2555 ธุรกิจบริการมีส่วนเป็นร้อยละ 41.74 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) อีกทั้งธุรกิจบริการก่อให้เกิดการจ้างงานประมาณร้อยละ 45.6 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555 : เว็บไซต์) รวมถึงเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสนับสนุนภาคบริการอื่นๆ และสร้างรายได้เข้าประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจบริการสาขาที่เชื่อมโยงธุรกิจท่องเที่ยว

ธุรกิจท่องเที่ยวหรืออุตสาหกรรมท่องเที่ยวทำรายได้เป็นอันดับหนึ่งของ ส่งผลให้ธุรกิจชนิดหนึ่งได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ซึ่งธุรกิจนั้นคือธุรกิจโรงแรม (นันทะยา พรหมทอง, 2551) เมื่อพิจารณาจากค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จะมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านที่พักอาศัยร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2552) อีกทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เป็นส่วนหนึ่งของการจ้างงานที่สำคัญ ประชากรอย่างน้อย 1.2 ล้านคนมีชีวิตความเป็นอยู่พึ่งพิงอยู่กับการท่องเที่ยวโดยตรง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2554) ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมถือเป็นธุรกิจที่สำคัญในประเทศไทย กล่าวได้ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นการลงทุนของภาคเอกชนที่สามารถส่งเสริมอุตสาหกรรมของรัฐให้ก้าวหน้าเจริญขึ้นได้ เช่น การแสวงหาเงินตราต่างประเทศ ลดปัญหาการขาดดุลการค้าและดุลการชำระเงิน ส่วนด้านภายในประเทศยังสามารถช่วยแรงงานและกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนหลายระดับอาชีพ ส่งผลให้เกิดการขยายตัวในธุรกิจอื่นตามไปด้วย (เก็ทรา อภิจักร์รักษ์ : 2550) นอกจากนี้โรงแรมในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย จะได้รับข้อมูลข่าวสารทำให้โรงแรมสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่จะเข้ามากระทบได้

สมาคมโรงแรมไทยเป็นสมาคมที่รับผิดชอบและดูแลโรงแรมในประเทศไทย ความเสี่ยงต่างๆ ทั้งจากปัจจัยของรูปแบบการประกอบธุรกิจ โรงแรมและปัจจัยที่จะสามารถสร้างความเสี่ยงให้กับธุรกิจท่องเที่ยว ส่งผลต่อการเข้าพักในโรงแรม จึงเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดหรือลดให้น้อยที่สุด ความ

เสี่ยงหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีความไม่แน่นอน หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อธุรกิจ การไม่สามารถจัดการความสูญเสียหรือการเสียโอกาสนี้ได้ อาจกระทบถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการต่างมุ่งหวังที่จะทำให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องหลีกเลี่ยงหรือลดระดับความเสี่ยงให้น้อยที่สุดหรือให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะนำมาใช้บริหารเพื่อให้กิจการดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (จุฑามาศ พิมพา, 2553)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จึงเป็นสิ่งที่ จะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กรได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการ บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ (Risk Appetite) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551) จากประเด็นปัญหา ดังกล่าว ธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทยจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุก องค์กรและธุรกิจ เพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญจัดการ ความเสี่ยง (ไพรัชวรเตอร์เข้าส์คูเปอร์ส, 2547) เพื่อช่วยให้เกิดผล คือ สนับสนุนให้ธุรกิจสามารถ พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจยอมรับได้ และกำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่ธุรกิจเพื่อให้ สามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และ โอกาสของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้น มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ประกอบเข้าด้วยกัน (เจริญ เจษฎาวรรณ, 2546) อีกทั้งในปัจจุบัน การกำกับดูแลกิจการเป็นเรื่องที่ องค์กรควรให้ความสำคัญ (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549) รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมที่องค์กร ต้องได้รับอย่างถูกต้อง ทันเวลา ครบถ้วน (ผกามาศ มูลวันดี, 2553) ทั้ง 4 ปัจจัยจึงถือเป็นปัจจัยที่ องค์กรควรศึกษา ดังนั้นกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงควรศึกษาเรียนรู้การบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร (ERM) เพื่อเตรียมรับผลกระทบและความเสี่ยง (Risk) สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่จะทำ ให้เกิดความเสียหาย ประเมินความเสี่ยง แนวทางในการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยนำการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้มีการควบคุมและจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกัน สิ่งที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ (ธรรมรงค์ สุวรรณนิกรกุล, 2553)

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูล

สารสนเทศที่ครอบคลุม แต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงองค์กรมากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะช่วยให้ธุรกิจต่างๆ สามารถลดความเสี่ยงและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ รวมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมแก่บุคคลต่างๆ โดยทั่วไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

H_1 โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

H_2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

H_3 การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

H_4 ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

1.4 กรอบแนวคิด

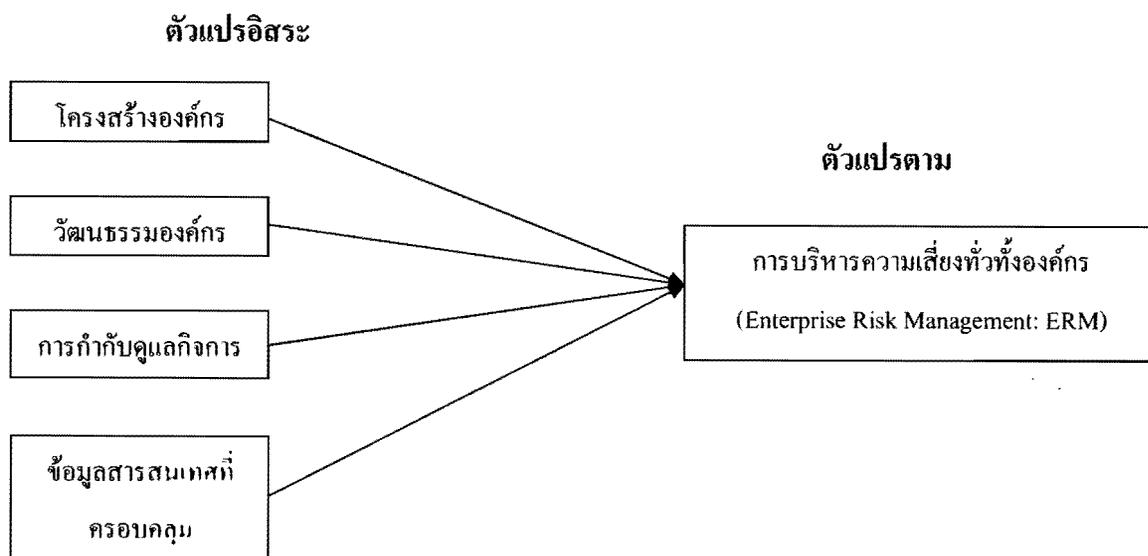
การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ได้มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม เพื่อศึกษาเชื่อมโยงแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

จากการศึกษางานวิจัย พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Beasley, 2005) นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรจะส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (เจริญ เกษภูววรรณ, 2546) การจัดองค์กรที่มีรูปแบบการกระจายอำนาจหรือการรวมอำนาจ จะส่งผลให้ความเสี่ยงขององค์กรแตกต่างกันไป (นิศานาถ ภูมิดี, 2459 : 19) ในด้านของวัฒนธรรม

องค์กรถือว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร (ศิลป์พร ศรีจันเพชร, 2552) ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรจะส่งผลต่อความเสี่ยงที่องค์กรอาจจะได้รับหรืออาจเกิดขึ้น (นิศานาด ภูมิดี, 2549 : 20)

ปัจจัยสำคัญจากการศึกษาวิจัยพบว่า การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (จุฑามาศ พิมพา, 2553) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากเกิดการปรับแต่งงบการเงินจนนำบริษัทไปสู่การล้มละลายของบริษัทเอนรอนในสหรัฐอเมริกา ทำให้องค์กรต่างหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมากขึ้น รวมถึงมีการออกแบบการกำกับดูแลกิจการให้จัดการความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรประสบความสำเร็จ (Chapman, 2006) องค์กรจะต้องเข้าใจข้อมูลสารสนเทศและจัดการให้สามารถใช้กำจัดความเสี่ยงให้ลดลงมากที่สุด (Frigo, 2008)

ดังนั้น กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย จึงประกอบไปด้วยกรอบตัวแปรอิสระและกรอบตัวแปรตามภายใต้แนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ตัวแปรอิสระประกอบไปด้วยกรอบหลัก 4 กรอบ คือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม กรอบตัวแปรตามคือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากร (Population) คือ กลุ่มผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 665 คน (สมาคมโรงแรมไทย, 2554)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ กลุ่มผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 250 คน คำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973)

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content) เนื้อหาที่ศึกษา ด้านตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.5.2.1 โครงสร้างองค์กร (Minzberg H., 2009) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) โครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ (Centralization)
- 2) โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

1.5.2.2 วัฒนธรรมองค์กร (ฉันทพันธ์ เขจรนันท์, 2551) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท

คือ

- 1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว
- 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ
- 3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ
- 4) วัฒนธรรมแบบราชการ

1.5.2.3 การกำกับดูแลกิจการ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2549)

- 1) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- 2) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- 3) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

1.5.2.4 ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม (ฉันทพันธ์ อุดม, 2549)

- 1) มีความเหมาะสมกับการใช้
- 2) มีความถูกต้องสมบูรณ์
- 3) เป็นปัจจุบัน
- 4) ทันเวลา
- 5) สะดวกในการเข้าถึง

ตัวแปรตาม คือ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) (The Committee of Sponsoring Organization: COSO, 2547) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- (3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- (4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- (6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
- (7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- (8) การติดตามผล (Monitoring)

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ใช้การข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method Research) และการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Method Research) โดยขั้นตอนในการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้การส่งแบบสอบถามเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้กับกลุ่มธุรกิจ โรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษางานวิจัย บทความวารสาร และหนังสือจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

1.5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร (Variable) การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อให้ทราบถึงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรม

1.6.2 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรม เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขส่วนที่เป็นจุดอ่อนให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กร

1.6.3 เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรทั่วทั้งองค์กร ให้แก่กลุ่มธุรกิจอื่นๆ เพื่อนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ รวมถึงเสนอแนะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจ

1.6.4 เพื่อเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โรงแรม เช่น สมาคม โรงแรมไทย ในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโรงแรม เพื่อจัดการ ป้องกัน ลด ผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงเป็นแนวทางในการดูแล แนะนำ อบรมพัฒนา และแจ้งข่าวสาร ให้แก่สมาชิกทราบ และเผยแพร่แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ได้รับทราบข้อมูลดังกล่าว

1.7 นิยามศัพท์

1.7.1 ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ซึ่ง ทำให้องค์กรหรือธุรกิจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างความเสียหายให้กับธุรกิจ

1.7.2 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนด โดยมี การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะถูกออกแบบมา เพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำการบริหารความ เสี่ยงมาใช้ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ และเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นแก่ทุกฝ่ายว่า องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้

1.7.3 โรงแรม (Hotel) หมายถึง สถานประกอบการที่ให้บริการด้านที่พัก อาหารและ เครื่องดื่ม และอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่ผู้เดินทาง

1.7.4 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การจัดการในการควบคุม บุคลากรและทรัพยากรที่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่การ ตัดสินใจ จำนวนชั้นในระดับบังคับบัญชาและขอบเขตที่หัวหน้ากลุ่มงานควบคุมสมาชิก ที่ได้รับการ ออกแบบให้มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างเจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ

1.7.5 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิดปฏิบัติที่ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทาง วัฒนธรรมแต่ละองค์กร จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวิธีการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ

1.7.6 การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง ระบบโครงสร้างและ กระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ได้กำหนดทิศทางและดูแลผลปฏิบัติงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ เพิ่งคุณค่าและความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้กรอบจริยธรรมและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น

1.7.7 ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม (Comprehensive Information) คือ ข้อมูลข่าวสารทางด้านต่างๆ ที่บริษัทได้รับทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ หรือมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของบริษัท

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ซึ่งแบ่งหัวข้อได้ดังนี้

2.1 แนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM

(The Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management)

2.2 แนวคิดด้าน โครงสร้างองค์กร

2.3 แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร

2.4 แนวคิดด้านการกำกับดูแลกิจการ

2.5 แนวคิดด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม

2.1 แนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM (The

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management)

2.1.1 ความหมายของ COSO ERM

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission Enterprise Risk Management หรือ COSO ERM จันทนา สาขากร และคณะ (2551 : 3-1) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรคือกระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยรวมได้ ซึ่งหลักการของการจัดการความเสี่ยงมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทั้งความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อเพิ่มหรือลดมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ทำให้การจัดการความเสี่ยงมีความสำคัญเนื่องจากจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยจัดการกับความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กรโดยรวม

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรคือ กระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และควบคุม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือ กระบวนการซึ่งร่วมกันทำโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ขององค์กร นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยถูกกำหนดมาเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

ผู้วิจัยได้นำความคิดของ COSO ERM มาใช้เป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้ เนื่องจาก COSO ได้รวบรวมคณะทำงานที่ประกอบด้วยนักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในด้านการบริหารความเสี่ยง มาสร้างกรอบแนวคิด คำจำกัดความ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน (พสุ เดชะรินทร์ , 2554) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) คือ กระบวนการที่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนด โดยมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะถูกออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ และเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นแก่ทุกฝ่ายว่าองค์กรจะสามารถ ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้

2.1.2 ความเป็นมาของ COSO ERM

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO เกิดจากการร่วมมือของคณะทำงานที่ต้องการศึกษาการควบคุมภายในและออกแบบให้ เหมาะสมกับสถานการณ์สมัยใหม่ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วยสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง คือ

2.1.2.1 สมาคมนักบัญชีและผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตในสหรัฐอเมริกา (American Institute Of Certified Public Accountants: AICPA)

2.1.2.2 สมาคมการบัญชีอเมริกัน (American Accounting Association: AAA)

2.1.2.3 สมาคมผู้บริหารการเงิน (Financial Executive Institute: FEI)

2.1.2.4 สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (Institute of Internal Auditors: IIA)

2.1.2.5 สมาคมนักบัญชีบริหาร (Institute of Management Accountants: IMA)

ในปีพ.ศ. 2535 COSO ได้เสนอรายงานกรอบควบคุมภายในขึ้นมา โดยมีการปรับปรุงในด้านต่างๆ ให้การควบคุมภายในเป็นไปอย่างทันสมัย จนกระทั่งเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเกิดจากการตกแต่งและปกปิดตัวเลขทางบัญชี อีกทั้งการฉ้อฉลของผู้บริหาร ทำให้หน่วยงานต่างๆ และชาวอเมริกัน ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในกันอีกครั้ง จึงทำให้เกิดกฎหมาย Sarbanes Oxley Act 2002 และ COSO ได้ถือโอกาสปรับปรุงและขยายแนวคิดการควบคุมภายในให้กว้างขวางมากขึ้น โดยนำองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 ประการ มาปรับใหม่ให้เหมาะสมและได้เพิ่มเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM – Integrated Framework) ขึ้นมา เปรียบเทียบให้การควบคุมภายในเก่า 5 ประการเป็นแกน และมีการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาช่วยในการจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น โดย COSO ERM ได้เผยแพร่สู่สาธารณชนเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2547

2.1.3 วัตถุประสงค์ของ COSO ERM

กรอบโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4 ประการ (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 99) คือ

2.1.3.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เป็นเป้าหมายระดับสูงที่สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร

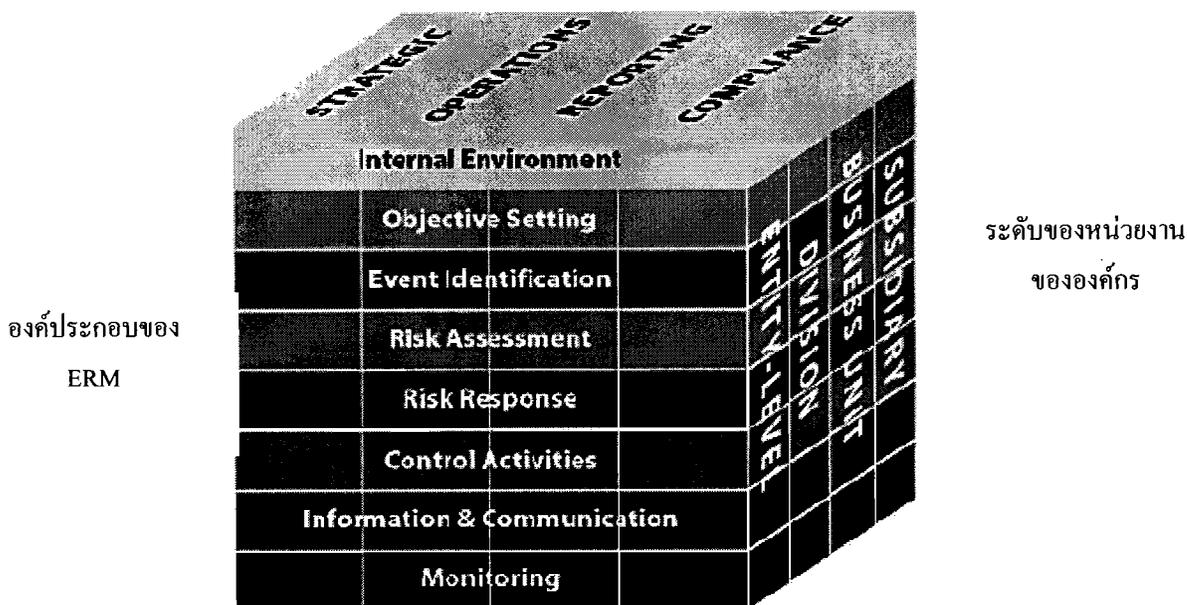
2.1.3.2 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2.1.3.3 วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) ความเชื่อถือได้ของรายงาน

2.1.3.4 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.1.4 โครงสร้างหรือองค์ประกอบของ COSO ERM

ในงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ที่กำหนดโดย The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) มาใช้ในงานวิจัยเท่านั้น เนื่องจากถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารความเสี่ยง โดย COSO ได้กำหนดกรอบการตรวจสอบภายในไว้จากเดิมที่มี 5 องค์ประกอบ จากนั้นพัฒนาขึ้นมาเป็นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) โดยได้เพิ่มเติมเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้มากขึ้นและครอบคลุมยิ่งขึ้น มิได้มีเจตนาเพื่อให้ใช้แทนกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ภาพ 3 มิติของ COSO ERM (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551)

2.1.4.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร คือ บรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อจิตสำนึกในเรื่องความเสี่ยงของบุคลากร และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 100)

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร ปรัชญาในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น อีกทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมในองค์กร เนื่องจากจะช่วยกำหนดกลยุทธ์และแนวทางให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (ไพรัชวรเตอร์เข้าสู่เปอร์ส, 2547 : 7)

2.1.4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

จินทนา สาขากร และคณะ (2551) กล่าวว่า ในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมใดๆ องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการขึ้นมาก่อน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นและสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์ พิจารณาดังนี้

1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

2) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร

3) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) เกี่ยวข้องกับรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ (ไพร์ซอร์เตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547 : 8)

ผู้บริหารจะต้องระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและจะกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมา การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารมีกระบวนการที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์ที่เลือกนั้นต้องสนับสนุนและส่งเสริมพันธกิจขององค์กรและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรรับได้ โดยภายในเนื้อหาของพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารควรกำหนดทั้งวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันตามลำดับขั้นตลอดทั้งองค์กร (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 101)

2.1.4.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และต้องระบุถึงความเสี่ยงและ โอกาสซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม (จินทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-6)

ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งถ้าเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและตัดสินใจว่าเหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงโอกาสหรือสร้างความเสี่ยงต่อองค์กร เพื่อหามาตรการตอบสนองให้เหมาะสม ทั้งนี้ความเสี่ยงแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 102-103) คือ

1) ภัยภายนอก คือ ภัยที่เกิดจากภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่ต้องติดตามเพื่อหาแนวทางในการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

2) ภัยภายใน คือ ภัยที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น บุคลากร กระบวนการบริหาร ซึ่งสามารถจัดการควบคุมได้

ทั้งนี้วิธีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นภัยเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี แต่ละองค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

2.1.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินหรือวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารต้องพิจารณาผลกระทบและประเมินความเสี่ยงของทุกเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยเริ่มจากการประเมินความเสี่ยงสืบเนื่องก่อน จากนั้นหาแนวทางตอบสนองความเสี่ยง แล้วจึงพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดตามธรรมชาติหรือตามลักษณะของงาน

ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่หลังจากผู้บริหารจัดการตอบสนองความเสี่ยงสืบเนื่องแล้ว (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-7)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิด และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ทั้งนี้ความเสี่ยงควรถูกตรวจสอบทั่วทั้งองค์กร จากนั้นจึงจัดระดับความเสี่ยงว่ามากน้อยเพียงใด เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้ตัดสินใจว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร การประเมินความเสี่ยงจะทำให้องค์กรได้พิจารณาถึงขอบเขตของเหตุการณ์ที่จะมากระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยองค์กรควรจะเริ่มประเมินตั้งแต่ความเสี่ยงสืบเนื่อง และความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากการตอบสนองความเสี่ยงด้วย

การประเมินความเสี่ยงองค์กร ควรกำหนดมาตรฐานที่จะประเมิน ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ตารางที่ 2.1) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Degree of Risk) (ตารางที่ 2.2) และผังความเสี่ยง (ตารางที่ 2.3) โดยความเสี่ยงสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ขึ้นกับข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กร (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 103-104)

ตารางที่ 2.1 ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยง (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 104 อ้างอิงจาก หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
4	สูง	2-6 เดือนต่อครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยๆ
3	ปานกลาง	7-12 เดือนต่อครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง
2	ต่ำ	2-5 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง
1	ต่ำมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นในกรณียกเว้น

ตารางที่ 2.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 104 อ้างอิงจาก หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก	> 5 ล้านบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก มีการเสียชีวิต
4	สูง	> 3 แสนบาท – 5 ล้านบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	> 50,000 – 3 แสนบาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินค่อนข้างมาก มีการบาดเจ็บรุนแรง
2	ต่ำ	> 10,000 – 50,000 บาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บค่อนข้างรุนแรง
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ตารางที่ 2.3 ผังความเสี่ยง (Risk Map) (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 105
อ้างอิงจาก หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549)

ผลกระทบ						
5						
4						
3						
2						
1						
		1	2	3	4	5
						โอกาสที่จะเกิด
ระดับความเสี่ยง		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	

แสดงการวัดระดับความเสี่ยง กรณีกำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

เมื่อวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลมาใส่ในผังความเสี่ยง จะทำให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด จากนั้นนำปัจจัยเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญตามลำดับมากไปหาน้อย เพื่อให้ฝ่ายบริหารทราบและพิจารณาถึงมาตรการที่จะตอบสนองความเสี่ยง โดย

(1) ปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงและผลกระทบสูง ฝ่ายบริหารต้องกำหนดให้มีการติดตามและประเมินอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมอย่างเคร่งครัด รวมทั้งหาวิธีที่จะลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดต่ำแต่ผลกระทบสูง ฝ่ายบริหารควรมีการติดตามผลและเพิ่มการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดต่ำ และหาแนวทางลดผลกระทบนั้น

(3) ปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสสูงแต่ผลกระทบต่ำ ฝ่ายบริหารอาจติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ ทั้งนี้ต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น

(4) ปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดแต่ผลกระทบต่ำ ฝ่ายบริหารต้องตัดสินใจยอมรับความเสี่ยง และให้มีการประเมินบ้างเป็นบางครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าผลกระทบจะไม่สูงเพิ่มขึ้น (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 105)

2.1.4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การทำกิจกรรมใดๆ ที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-6 – 3-7) คือ

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) คือ การเลิกทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยจะใช้เมื่อต้นทุนการตอบสนองความเสี่ยงวิธีอื่นๆ สูงกว่าผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือไม่มีวิธีอื่นสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้มักใช้จัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และองค์กรไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้

2) การลดความเสี่ยง (Reduction) คือ การกระทำเพื่อลดโอกาสที่น่าจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง หรือลดทั้งสองอย่าง โดยมากมักจัดให้มีการควบคุมภายในในองค์กร

3) การร่วมกันรับความเสี่ยง (Sharing) คือ การลดโอกาสที่น่าจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการ โอนหรือแบ่งปันให้ผู้อื่นร่วมรับ เช่น การทำประกันภัย การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Accepting) คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และไม่ทำกิจกรรมใดๆ กับความเสี่ยงนั้น มักใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย โอกาสเกิดน้อย หรือไม่คุ้มกับต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น

ผู้บริหารควรเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่จะทำให้ออกุศลเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงพิจารณาต้นทุนที่เกิดขึ้นกับผลประโยชน์ที่ได้รับว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแล้วต้องพัฒนาแผนการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับต่างๆ ให้สอดคล้อง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งต้องมีกิจกรรมควบคุมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

ผู้บริหารควรกำหนดให้มีกิจกรรมควบคุมเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่า การตอบสนองความเสี่ยงจะบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ ผ่านนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและวิธีการต่างๆ

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นมาและนำมาใช้ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าการตอบสนองความเสี่ยง

จะบรรลุตามที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมควบคุมควรเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ในทุกระดับ และทุกกิจกรรม (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 106)

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ 4 ด้านของการจัดการความเสี่ยง คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการรายงาน ด้านดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยฝ่ายบริหารต้องกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมควบคุม เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-7)

สรุปได้ว่า กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น และนำมาใช้เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก อีกทั้งต้องมีการสื่อสารที่เหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ในองค์กรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-8)

สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องเลือกข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง และส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นตอบสนองความเสี่ยง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาข้อมูลโดยคำนึงถึงคุณภาพข้อมูล ความละเอียด ทันเวลา เป็นปัจจุบัน ถูกต้องของข้อมูล และมีผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ข้อมูลมี 2 ประเภทคือ

ข้อมูลในอดีต ส่วนมากมักเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ช่วยคาดการณ์แผนการปฏิบัติงานในอนาคตได้

ข้อมูลปัจจุบัน ฝ่ายบริหารสามารถใช้ข้อมูลในส่วนนี้พิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และใช้ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีความเหมาะสม รวมถึงปรับกิจกรรมการควบคุมต่างๆ ให้สามารถลดความเสี่ยงลงมาในระดับที่ยอมรับได้ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-8)

การสื่อสาร (Communication) มีได้หลายรูปแบบทั้งแบบเป็นทางการ คือ มีการจดบันทึกไว้อย่างชัดเจน เช่น นโยบาย คู่มือ ประกาศต่างๆ เป็นต้น และที่ไม่เป็นทางการ เช่น

การพูดคุย เป็นต้น การสื่อสารที่มีประสิทธิผลควรเกิดขึ้นในองค์กรอย่างกว้างขวางและในหลายทิศทางทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการจัดการความเสี่ยง วิธีการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกอำนาจ กระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติงาน อีกทั้งบุคลากรผู้ที่ได้รับข้อมูลไปต้องมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง นอกจากนี้องค์กรควรมีการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้ขาย เป็นต้น (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-9)

สรุปได้ว่า องค์กรจำเป็นต้องมีสารสนเทศ คือ ข้อมูลต่างๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยง ได้อย่างถูกต้อง และต้องมีการสื่อสารอย่างกว้างขวางและหลายทิศทางในทั้งองค์กร รวมถึงการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

2.1.4.8 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามผล หมายถึง การติดตามทบทวน ปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2551 : 108)

การติดตามผล หมายถึง การมีระบบการติดตามผลเพื่อประเมินกรอบการ จัดการความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัยและมีประสิทธิผลอยู่เสมอ (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551 : 3-9)

การติดตามผลทำได้ 2 แนวทาง คือ (จันทนา สาขากรและคณะ, 2551 : 3-9)

1) การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ (Ongoing Activities) โดยออกแบบ ให้มีการติดตามผลระหว่างปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานตามปกติ เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ ที่ได้จากการจัดการความเสี่ยง

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluations) เป็นการติดตาม ผลตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อใช้พิจารณาว่าการติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ มีประสิทธิผลหรือไม่

สรุปว่า การติดตามและประเมินผลควรจัดให้มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผู้รับผิดชอบสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา หากมีข้อบกพร่องของการ บริหารความเสี่ยง ควรมีการรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา โดยเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญควรมีการ รายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ในปัจจุบันความเสี่ยงเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งอาจทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น จึงต้องหลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุดหรือให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้บริหารเพื่อให้กิจการดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (จุฑามาศ พิพพา, 2553)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) เป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับการยอมรับ และจัดการความเสี่ยงที่สามารถใช้ได้จริง การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะสร้างผลดีแก่องค์กร อีกทั้งทำให้การทุจริตน้อยลงและทำให้มีการจัดการที่ดีขึ้น (Power, 2009) สอดคล้องกับ Warr (2007) การบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้นได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร หรือองค์กรเดียวกันแต่หากมีช่วงเวลาที่ต่างกัน ก็ทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้นแตกต่างกัน (Arena et al., 2010)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นการจัดการระหว่างกลยุทธ์ขององค์กร ทรัพยากร เทคโนโลยี และความรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อสามารถลดความเสี่ยงได้ก็จะทำองค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รวมถึงเป็นการเพิ่มความสามารถทางธุรกิจให้แก่องค์กรด้วย (Althonayan et. al., 2011) สิ่งสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรคือ การออกแบบระบบให้สามารถจัดการได้ระหว่างการเพิ่มหรือการลดความสำคัญของความเสี่ยง จึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ (Frigo, 2008)

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร คือทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง และตัดสินใจตอบสนองความเสี่ยงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ถ้าไร ลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (พสุ เศษะรินทร์, 2554) ดังนั้น องค์กรจึงควรนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 แนวคิดด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

2.2.1 ความหมายของโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ปัจจุบันคำว่า “องค์กร” ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในระดับนานาชาติ ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ซึ่งมีผู้นิยามคำว่า “องค์กร” ไว้หลายท่านดังนี้

องค์กร หมายถึง ระบบสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ตัดสินใจในเข้าร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบและมีขอบเขตที่ชัดเจน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2549 : 98)

ส่วน Minzberg H. (2009) ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กร คือ กลุ่มของบุคคลที่มีโครงสร้างมารวมตัวกันเพื่อทำบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรต้องมีการจัดการ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเป้าหมาย และความรับผิดชอบของบุคคลที่อยู่ในองค์กร

องค์กร หมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551 : 23)

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553 : 140) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กร ไว้ว่า โครงสร้างองค์กรเป็นผลมาจากการจัดการของกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการในการควบคุมบุคลากรและทรัพยากร ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรในแต่ละแห่งสะท้อนถึงหลักคิดและวิธีการในการควบคุมบุคลากรและทรัพยากรที่ต่างกัน

Harrison (2008, 145) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรว่า โครงสร้างองค์กร คือจำนวนหรือกลุ่มของคนที่มารวมตัวกัน มีความสัมพันธ์และมีกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกัน

นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรยังหมายถึงกลุ่มของงานที่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ จำนวนชั้นในระดับบังคับบัญชา และขอบเขตที่หัวหน้ากลุ่มงานควบคุมสมาชิก ที่ได้รับการออกแบบให้มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างเจ้าหน้าที่ในสายงานต่างๆ (Daft, 2003: 313)

2.2.2 รูปแบบโครงสร้างองค์กร

การรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กร เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับดุลพินิจในการตัดสินใจ การบริหาร การดำเนินธุรกิจ และความเสถียรขององค์กร ผู้วิจัยจึงเล็งจะศึกษาโครงสร้างองค์กร โดยเน้นมิติด้านอำนาจ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรสามารถจัดได้ 2 รูปแบบ (Minzberg H., 2009) คือ แบบรวมอำนาจ (Centralization) และแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

ทั้งนี้ การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับที่อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร และวิธีดำเนินงานอย่างเป็นทางการได้รับการรวมศูนย์ในบุคคล หน่วยงานย่อย หรือระดับใดในองค์กรมากน้อยเพียงใด (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2553 : 158)

2.2.2.1 โครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ (Centralization) แบบรวมอำนาจจะมีการดำเนินอยู่ส่วนกลาง หน่วยงานย่อยจะรวบรวมข้อมูลการตัดสินใจมาให้ส่วนกลางตัดสินใจ แล้วจึงส่งผลที่ได้กลับไปยังหน่วยงาน เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ปฏิบัติอยู่ในหลายฝ่ายขององค์กร อยู่ภายใต้การควบคุม สั่งการของบุคคลเพียงคนเดียว

ข้อดีของการรวมอำนาจ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2553 : 158)

(1) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมอำนาจการปฏิบัติงานของบุคคลระดับล่างได้ตามแนวทางที่กำหนด

(2) ทำให้ข้อมูลข่าวสารที่มาจากผู้บริหารองค์กรกระจายไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(3) ในสถานการณ์ที่องค์กรประสบกับภาวะวิกฤต การรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงจะสร้างผลดีกับองค์กรมากกว่าการกระจายอำนาจ เพราะผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์และวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมขององค์กร ได้ชัดเจนกว่าผู้บริหารระดับล่าง รวมทั้งเป็นการป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานและช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในองค์กร

ข้อด้อยของการรวมอำนาจ

(1) การตัดสินใจมีความล่าช้าและอาจทำให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ทันท่วงที

(2) ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และขาดเวทีในการฝึกฝนทักษะการตัดสินใจซึ่งเป็นทักษะสำคัญของการก้าวไปสู่ตำแหน่งของผู้บริหารในอนาคต

(3) บุคลากรไม่กล้าสะท้อนปัญหาของการปฏิบัติไปสู่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์ในการตัดสินใจ

2.2.2.2 โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) แบบกระจายอำนาจเป็นการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรไปยังหน่วยงานย่อยเพื่อดำเนินการเอง มีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การควบคุมและการตัดสินใจต่างๆ ให้หน่วยงาน

ข้อดีของการกระจายอำนาจ

- (1) องค์กรสามารถตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ฐานหรือต่อสิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่อย่างทันท่วงที
- (2) ใช้ฝึกทักษะการตัดสินใจให้กับบุคลากรซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลในอนาคต
- (3) ก่อให้เกิดการแข่งขันในการสร้างผลงานในกลุ่มผู้บริหารระดับต่าง ซึ่งทำให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่กระตือรือร้นตลอดเวลา
- (4) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารของสมาชิกองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและมีความหมายต่อองค์กร และส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันและทุ่มเทการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรมากขึ้น

ข้อด้อยของการกระจายอำนาจ

- (1) มีต้นทุนสูงเพราะองค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการตัดสินใจไปยังหน่วยงานระดับต่างเป็นจำนวนมาก
- (2) มีปัญหาเรื่องการสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานระดับต่างที่อยู่ในระนาบเดียวกัน เพราะต่างฝ่ายต่างมีอิสระในการตัดสินใจ ดังนั้น จึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของฝ่ายคนเป็นหลัก โดยให้ความสนใจในการร่วมมือกับฝ่ายอื่นน้อย
- (3) หากฝ่ายต่างๆ มุ่งการแข่งขันระหว่างกันมากเกินไป อาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้
- (4) ความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารระดับกลางและล่าง ซึ่งได้รับมอบอำนาจ
- (5) ไปกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าประสงค์และนโยบายขององค์กร

2.2.3 ตัวแปรในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ

องค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มในการกระจายอำนาจสู่พนักงานระดับล่างมากขึ้น เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรได้รับการมองจากผู้บริหารว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ มีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะเรียนรู้ การที่องค์กรจะตัดสินใจว่าจะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจพิจารณาจากปัจจัย 7 ประการ ดังนี้ (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2553 : 161-162)

2.2.3.1 สภาพแวดล้อม ในกรณีที่สภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงสูง การกระจายอำนาจลงไปให้ผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถตัดสินใจตอบสนอง

ต่อการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทัน่วงที แต่ถ้าสิ่งแวดล้อมมีความเรียบง่าย ชัดเจน และเปลี่ยนแปลงน้อย การรวมอำนาจจะเหมาะสมกว่า

2.2.3.2 ขนาดองค์กร หากองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนสูง การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่เหมาะสม เพราะเป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีความเข้าใจและมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะใช้ตัดสินใจกับทุกฝ่ายและทุกพื้นที่ได้ แต่หากองค์กรมีขนาดไม่ใหญ่มาก การรวมอำนาจอาจมีความเหมาะสมกว่า เพราะผู้บริหารสามารถเข้าใจระบบย่อยขององค์กรได้ไม่ยาก และช่วยในเรื่องการประหยัดต้นทุนขององค์กร

2.2.3.3 ความทันสมัยของเทคโนโลยี หากองค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบฐานข้อมูลและมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการสื่อสาร โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่อาจทำได้ เนื่องจากองค์กรสามารถส่งต่อข้อมูลในการตัดสินใจด้วยเทคโนโลยีที่องค์กรมี ทำให้เกิดความรวดเร็วต่อการตัดสินใจเนื่องจากไม่ต้องรอกการตัดสินใจจากส่วนกลาง แต่หากเทคโนโลยี ฐานข้อมูล และทรัพยากรที่ใช้รองรับมีอย่างจำกัด องค์กรควรพิจารณาเลือกรูปแบบการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมากกว่า

2.2.3.4 ความซับซ้อนของงาน หากงานมีความซับซ้อนสูง ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและใช้บุคลากรที่มีคุณภาพในการใช้ดุลยพินิจ การกระจายอำนาจจะเป็นเรื่องที่เหมาะสม แต่หากองค์กรรูปแบบงานที่ซับซ้อนต่ำ สามารถจัดทำให้เป็นงานประจำได้ การรวมอำนาจก็มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการ

2.2.3.5 ภาระของผู้บริหาร องค์กรใดที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่เหมาะสม แต่หากองค์กรใดภาระหน้าที่ของผู้บริหารน้อย ควรใช้รูปแบบการรวมอำนาจ

2.2.3.6 ระบบการควบคุมกำกับ องค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สามารถกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารระดับต่างเป็นผู้ตัดสินใจตามกรอบแนวทางที่องค์กรได้กำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่หากองค์กรใดยังไม่มีมาตรฐานการควบคุมกำกับ และประเมินผลที่ชัดเจน ผู้บริหารอาจต้องรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลางเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร หรือพฤติกรรมเบี่ยงเบนที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้

2.2.3.7 ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาว่าบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจไปมีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด เพราะหากมอบอำนาจให้ผู้ที่ไร้ความสามารถในการตัดสินใจ อาจทำให้องค์กรเสียหายได้ และยังเป็นการบั่นทอนทำลายบุคลากรที่ดีก็ได้ หากมอบอำนาจหน้าที่ให้ในขณะที่บุคลากรผู้นั้นยังไม่

พร้อมและไม่มีความสามารถเพียงพอ อาจเกิดความล้มเหลวตามมาได้ ทำให้บุคคลนั้นสูญเสียความเชื่อมั่นในตัวเองและเกิดความเครียดอันจะนำไปสู่ปัญหาหลายประการ

2.2.4 ความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

โครงสร้างองค์กรทั้ง 2 แบบคือ แบบรวมอำนาจและแบบกระจายอำนาจ จะสร้างความเสี่ยงต่อองค์กร และส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กรต่างกัน เมื่อพิจารณาองค์กรที่ใช้โครงสร้างแบบรวมอำนาจ ความเสี่ยงขององค์กรนี้จะอยู่ที่การตัดสินใจในสถานการณ์ได้ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กร แต่องค์กรรูปแบบนี้จะช่วยลดความเสี่ยงในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานได้มากกว่าองค์กรที่ใช้รูปแบบ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจที่มีความเสี่ยงเนื่องจากผู้บริหารระดับล่างแต่ละฝ่ายมีอำนาจการตัดสินใจ และสามารถปรับเปลี่ยนการตัดสินใจไปตามสถานการณ์ที่เข้ามากระทบ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะองค์กรจะมีโครงสร้างองค์กรแบบใดก็ตาม องค์กรควรกำหนดจุดตรวจสอบความเสี่ยง ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ รวมถึงกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงแก่องค์กรให้มันน้อยที่สุด

2.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รูปแบบลักษณะ โครงสร้างองค์กรจะส่งผลให้ความเสี่ยงแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป (เจริญ เจริญวรรณ, 2546) ความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะธุรกิจเป็นสำคัญ โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดีเป็นพื้นฐานสำคัญให้ผู้บริหารสามารถวางแผนสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (นพวรรณ พุติตระกูล, 2544 : 30) อีกทั้งการจัด โครงสร้างองค์กรให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากความเสียหายได้เพราะการดำเนินกิจกรรมจะเป็นไปอย่างมีระบบ ตรวจสอบได้ ผู้บริหารสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปรับกลยุทธ์ให้รับกับความเสี่ยงได้ทันท่วงที (ชลอ เจริญรัตน์, 2548 : 25)

ปัจจัยด้านขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยง (พรพิพัฒน์ แก้วกล้า และอุทัย ต้นละมัย, 2553) องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการจัดการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมได้ดีกว่าองค์กรขนาดเล็ก โดยวัดจากผลคะแนนที่ออกมา ซึ่งสอดคล้องกับ Beasley (2005) ที่กล่าวว่า ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเหตุการณ์ และรูปแบบความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจ เวลา และขนาดขององค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความเสี่ยงมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็ก และการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน ละเอียดอ่อน หรือการจัดองค์กรที่มีการกระจายอำนาจมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเสี่ยงง่ายกว่าองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มีความง่าย หรือองค์กรที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (นิศานาด ภูมิดี, 2549 : 19)

โครงสร้างองค์กรนอกจากจะมีรูปแบบการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Mintzberg H., 2009) การแบ่งแยกหน้าที่ของพนักงานก็มีส่วนสำคัญ (อลิสตา สุขรัตน์, 2543) หากโครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม พนักงานทำงานล่วงเวลามากเกินไป พนักงานขาดความรู้ความชำนาญในหน้าที่งาน พนักงานมีขวัญและกำลังใจตกต่ำ สัญญาณเหล่านี้บ่งบอกถึงความเสี่ยงที่องค์กรควรให้ความสำคัญ (ศิลปพร ศรีจันทเพชร, 2554 : 24) ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งการจัดโครงสร้างการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายงานอย่างชัดเจนให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ และต้องมีการจัดการที่เหมาะสมจะส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (เจริญ เจษฎาวรรณ, 2546)

2.3 แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอย่างหนึ่ง ซึ่งจะถูกหยั่งรากลึกจากอดีต แต่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ในปัจจุบันและความคาดหวังจากอนาคต มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่ได้รับและพัฒนาโดยตรงจากผู้บริหารถึงพนักงานในองค์กร (Kotler & Keller, 2009) ส่วน Harrison (2008: 134) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบที่สร้างคุณค่าและเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้กับพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิดปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องของการปลูกฝังและต้องใช้เวลาสร้าง โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทาง และต้องเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กรด้วย (Thompson, Strickland & Gamble, 2010)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติ และเป็นวิธีปฏิบัติ (ฉัตรพันธ์ เจริญนันท, 2551 : 255-256) สอดคล้องกับ กัญญา ศิริสกุล (2546 : 33) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ค่านิยมหรือความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ตัวกำหนดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง และกฎเกณฑ์อะไรก็ตามที่บุคลากรต้องทำตาม ต้องเชื่อฟังหรือปฏิเสธได้ ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (ฉฐพร พันธุ์อุดม, 2549 : 43)

บรูเกียร์ตี วิริยะสุบรรณ (2553, 48) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของค่านิยม บรรทัดฐานที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกันทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดแบบแผนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก และวัฒนธรรมจะเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกรวมถึงการถ่ายทอดจากพนักงานรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิดปฏิบัติที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทาง วัฒนธรรมแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวิธีการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรนั้น

2.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมในองค์กรมี 8 ประการ (ฉฐพร พันธุ์
เขจรนันท์, 2551 : 256-258) คือ

2.3.2.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะกำหนดทิศทางและผลกระทบที่องค์กรต้องเจอ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

2.3.2.2 ค่านิยม (Value) คือ สิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จภายในองค์กร ภายใต้การยึดถือของพนักงานทุกคน

2.3.2.3 สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่าง เป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์กรนั้น

2.3.2.4 เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าบ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่เพื่อรักษาค่านิยมขององค์กรเอาไว้

2.3.2.5 วีรบุรุษ (Hero) คือ ตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำคุณลักษณะ และบุคลิกภาพ ซึ่งวีรบุรุษเป็นแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของพนักงาน และจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์กร วีรบุรุษบางคนจะถูกยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากประสบความสำเร็จบางอย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะใช้ประโยชน์จากความสำเร็จนี้เพื่อสร้างวีรบุรุษที่เป็นตัวแทนค่านิยม

2.3.2.6 คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์กร คำขวัญเป็นวิธีถ่ายทอดวัฒนธรรมที่คืออย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถช่วยเผยแพร่ปรัชญาของผู้บริหาร ระดับสูงออกไปอย่างกว้างขวางได้

2.3.2.7 งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้เป็น เหตุการณ์พิเศษที่เสริมคุณค่าของความสำเร็จ และสร้างความผูกพันระหว่างพนักงาน เช่น งานฉลอง รางวัลยอดเยี่ยมดีเด่น การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.3.2.8 เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมองค์กรจะถูก ถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูก รับรู้ร่วมกันทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

2.3.3 ประเภทของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากมีความ แตกต่างกันในด้านของสภาพแวดล้อมภายนอก วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และกลยุทธ์ของบริษัท แต่ หากเป็นอุตสาหกรรมเดียวกันอาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากการดำเนินงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2551 : 259-261 อ้างอิงจาก Daft, R.L., 2002) โดยเน้นมิติของความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการมีเสถียรภาพ (Stability) และเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) และ การมุ่งเน้นไปสู่ออกนอก (External Focus) ตามภาพที่ 2.2 ดังนี้

ความยืดหยุ่น	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)
	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)
การมีเสถียรภาพ	การเน้นภายใน	การเน้นภายนอก

ภาพที่ 2.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญพันธ์, 2551 : 259)

2.3.3.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูง และ มุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือ คาดการณ์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้

ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจะได้รับอิสระให้สามารถตัดสินใจเองได้ และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่เกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมเรื่องการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดในองค์กร ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดใหม่ ทำใหม่ และเน้นการให้รางวัลรวมทั้งผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

2.3.3.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมนี้คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร และผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร เป็นต้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ส่วนมากเป็นองค์กรที่มุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถของบุคคลและความพึงพอใจทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จนี้มักจะมีผลตอบแทนสูงให้กับพนักงานที่มีผลงานดี ในขณะที่ผู้ที่ทำเป้าหมายได้ต่ำกว่ายอดก็จะถูกไล่ออกจากงาน ทำให้องค์กรมีการแข่งขันจากพนักงานสูง เน้นการทำงานอย่างหนัก โดยมีกำไรและยอดขายเป็นที่ตั้ง

2.3.3.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมในองค์กร ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมรูปแบบอื่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้จึงมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน ทำงานคล้ายกับอยู่ครอบครัวเดียวกัน เน้นความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ พยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ

2.3.3.4 วัฒนธรรมแบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กร รวมถึงให้ความสำคัญต่อสถานะแวดล้อมภายใน วัฒนธรรมแบบราชการจะเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องการยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินภายใต้วัฒนธรรมแบบราชการได้ ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการความยืดหยุ่นและความคล่องตัวมากขึ้น

2.3.4 ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บ่งบอกค่านิยมและการมุ่งเน้นกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ รวมถึงบรรยากาศในการทำงานของแต่ละองค์กรด้วย วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน หากองค์กรใดมุ่งเน้นทางด้านจริยธรรม ความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรก็จะลดน้อยลง หากเทียบกับองค์กรที่มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไรสูงเพียงอย่างเดียว

ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงแนวคิดและวิธีทำงานของผู้บริหารและพนักงาน มักจะมีส่วนสำคัญและมีผลต่อการจัดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานและผลประกอบการระยะยาว จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณเป็นสำคัญ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

2.3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังเป็นสิ่งสะท้อนแนวคิด ทักษะ และวิถีในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรเริ่มจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพราะจริยธรรมถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ศิลปพร ศรีจันทเพชร, 2552) ธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมในสถานที่ทำงาน (Banham, 2002) เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและช่องว่างที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์กร เป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานงาน เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีบุคลิกลักษณะแน่นอน สามารถวิเคราะห์สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า ความล้มเหลว ทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถทราบถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ (นัฐวิชัย ฉัตรสุกกุล, 2551 : 129) สอดคล้องกับปวีศา แสงคำ (2550, 162-164) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขัน จิตาพันธ์ ศรีเทศ (2552 : 87-97) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานโรงแรมในเครือข่ายของไทยกับเครือข่ายของต่างประเทศ พบว่า พนักงานของโรงแรมในเครือข่ายของไทยมีพฤติกรรมต่างจากพนักงานโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศ เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น โรงแรมเครือข่ายจากต่างประเทศได้รับอิทธิพลจากบริษัทแม่ ทำให้มีการจัดการด้วยระบบเดียวกัน พนักงานทุกคนรวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ มักจะปฏิบัติตามเกณฑ์ที่บริษัทแม่กำหนดให้ รวมถึงรูปแบบการทำงานที่เหมือนกัน จึงสรุปได้ว่า หากวัฒนธรรมองค์กรต่างกันก็จะส่งผลต่อการทำงานต่างกัน รวมถึงความผูกพันกับองค์กรก็จะต่างกันด้วย สอดคล้องกับ วนิดา พรพิรุฬห์ (2547 : 116-118) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์กรที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของคนในองค์กร เมื่อวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ก็จะส่งผลให้พฤติกรรมของคนในองค์กรต่างกัน

พฤติกรรมของพนักงานจะส่งผลต่อความเสี่ยงขององค์กร หากองค์กรรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ไร้จรรยาบรรณในวิชาชีพ มีพฤติกรรมที่ล่อแหลมในการทำงาน หรือการสรรหาบุคลากรผิดพลาด รับบุคคลที่ไม่มีศีลธรรมเข้าร่วมงานในองค์กร ย่อมเป็นความเสี่ยง

ร้ายแรงทั้งแก่องค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร (นิศานาด ภูมิดี, 2549 : 20) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณ รวมถึงกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมที่พนักงานและผู้บริหารพึงกระทำ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ คำพูดและการกระทำอย่างชัดเจนว่าองค์กรยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นสูง และต้องมั่นใจด้วยว่าพนักงานเกิดความเข้าใจในหลักการนั้นดี (นพวรรณ พุติตระกูล, 2544 : 29) เพื่อนำไปยึดถือและปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร หากวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการบริหารธุรกิจด้วยความ โปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้กรอบการมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นและมีความรับผิดชอบต่อสังคม บุคลากรก็จะทำงานได้อย่างมีความสุข มีความภาคภูมิใจในองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งจะเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะสะท้อนบุคลิกภาพและพฤติกรรมของพนักงาน ส่งผลต่อการยอมรับในสังคม สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้องค์กรดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน (บุรเกียรติ วิริยะสุบรรณ, 2553)

2.4 แนวคิดด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance: CG)

2.4.1 ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ

“ธรรมาภิบาล” หรือ “บรรษัทภิบาล” และ “การกำกับดูแลกิจการ” มาจากคำๆ เดียวกันคือ “Corporate Governance” หรือการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งความหมายมีได้หลากหลายและหลายมุมมอง เช่น

การกำกับดูแลกิจการ คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549)

การกำกับดูแลกิจการ เป็นแนวคิดและกระบวนการหรือข้อพึงปฏิบัติขององค์กร ซึ่งไม่มีรูปแบบเดียวเป็นมาตรฐานตายตัว มักอิงอยู่กับสามัญสำนึกและดุลพินิจเป็นหลักใหญ่ โดยยึดหลัก สาระมีความสำคัญเหนือรูปแบบ (substances over form) (นพพร เรืองสกุล, 2545 : 3)

การกำกับดูแลกิจการเป็นความสัมพันธ์อย่างหนึ่งระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนดทิศทางและสอดคล้องดูแลผลปฏิบัติงานของบริษัท โดยกำหนดเป็น โครงสร้างและกระบวนการภายในที่จัดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการสามารถประเมินผลงานของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่ม

คุณค่าในระยะยาว ภายใต้กรอบจริยธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นและสังคมโดยรวม (พัชรวิมลธรรมธร, 2552)

การกำกับดูแลกิจการ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น การกำกับดูแลกิจการยังช่วยให้เกิดโครงสร้างที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ (จันทนา สาขากร, 2551)

โดยสรุปการกำกับดูแลกิจการ หมายถึง ระบบโครงสร้างและกระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ได้กำหนดทิศทางและดูแลผลปฏิบัติงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มคุณค่าและความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้กรอบจริยธรรมและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น

จากนิยามความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีพบว่า มีคำสำคัญ 2 คำคือ คำว่า “โครงสร้าง” และ “กระบวนการ” ซึ่งมีความหมายและเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีคือ

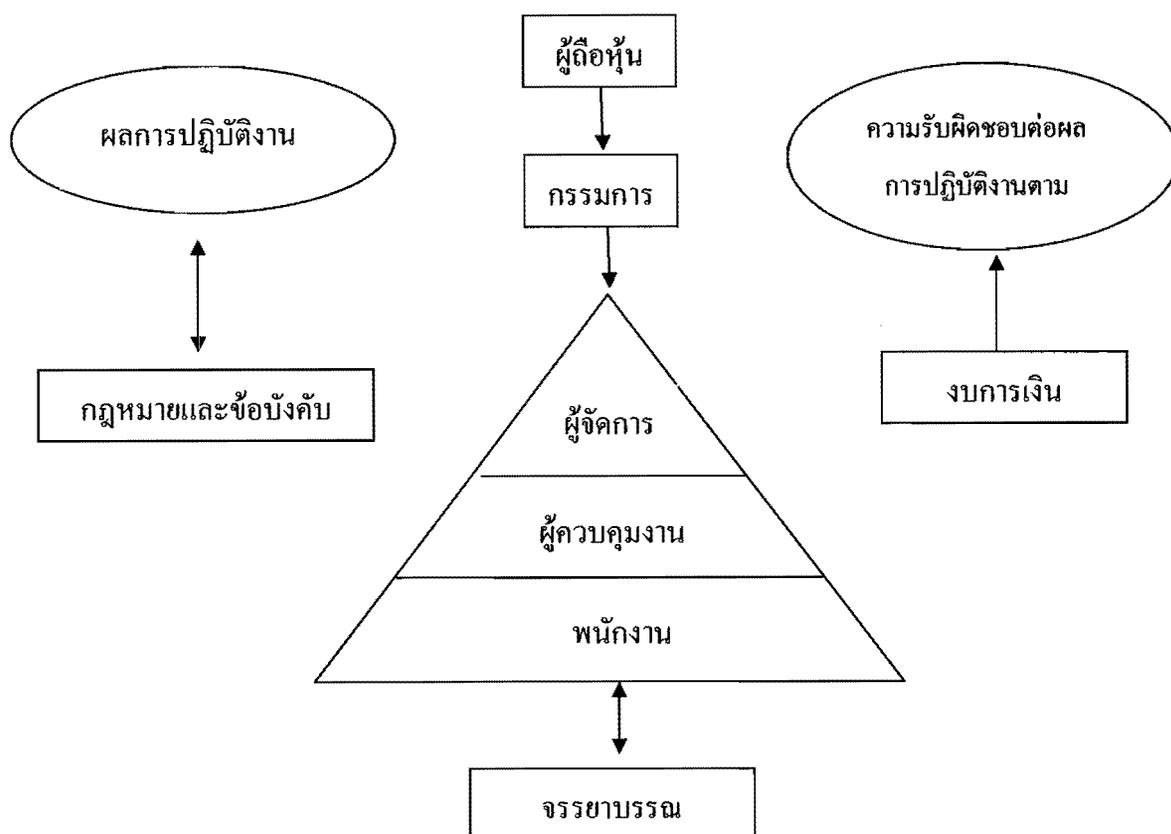
“โครงสร้าง” หมายถึง กรอบความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ของบริษัท และกลุ่มผู้ถือหุ้น ทำให้มีกรอบงานที่สามารถดำเนินต่อได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

“กระบวนการ” หมายถึง ความรับผิดชอบในการทำงานต่างๆ การกำหนดหน้าที่ว่าใคร ทำอะไร ต่อใคร อย่างไร และรวมถึงหน้าที่การตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks and Balances) (จุฑามาศ พิมพา, 2553)

2.4.2 แนวคิดตัวแทน

มูลเหตุสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ คือ แนวคิดตัวแทน (Agency Concept) (Jensen & Meckling, 1976) กิจการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็น “ตัวแทน” ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น หรือ “ตัวการ” เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรของกิจการให้เกิดมูลค่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ ในขณะที่ตัวการได้จ้างผู้จัดการ ผู้ควบคุมงานและพนักงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวนำไปสู่การปฏิบัติ

การกำกับดูแลกิจการจึงเป็นทางเลือกหนึ่ง ซึ่งเจ้าของกิจการใช้เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้เกิดมูลค่าสูงสุดต่อกิจการ ทั้งนี้ยังมีกลไกที่จำเป็น 2 ประการคือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) ซึ่งจะทำให้แนวคิดตัวแทนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ภาพที่ 2.3 แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวคิดตัวแทน



ภาพที่ 2.3 ความสำคัญของแนวคิดตัวแทน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์, 2549)

2.4.3 วัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลกิจการ

วัตถุประสงค์หลักของการกำกับดูแลกิจการ คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแล ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจและหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตอบแทนกลับไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม (จันทนา สาขากร และคณะ, 2551)

2.4.4 หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญต่อบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ การกำกับดูแลกิจการจะ ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญต่อบริษัท แสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้น

ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงสามารถกล่าวได้ว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552)

หลักการกำกับดูแลกิจการ 15 ข้อ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยองค์กรความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (The Organization for Economic and Co-operation: OECD) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2549) ได้แก่

2.4.4.1 นโยบายเกี่ยวกับการดูแลกิจการ คณะกรรมการบริษัทควรจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งควรระบุว่ามีนโยบายเกี่ยวข้องกับเรื่องใดบ้าง เช่น สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส จริยธรรม เป็นต้น

2.4.4.2 ผู้ถือหุ้น : สิทธิและความเท่าเทียมกัน คณะกรรมการบริษัทต้องจัดประชุมผู้ถือหุ้น ในลักษณะที่ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน

2.4.4.3 สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีวัตถุประสงค์และความคาดหวังต่อกิจการแตกต่างกันไป คณะกรรมการบริษัทต้องรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามที่กฎหมายกำหนด และดูแลให้มั่นใจว่าสิทธิดังกล่าวได้รับการปฏิบัติและคุ้มครองด้วยดี

2.4.4.4 การประชุมผู้ถือหุ้น ต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสม และส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสเท่าเทียมกันในการแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่างๆ

2.4.4.5 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ คณะกรรมการต้องมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และความเป็นอิสระในการตัดสินใจ อีกทั้งควรมีการแบ่งหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการบริษัทกับฝ่ายจัดการ และระหว่างคณะกรรมการบริษัทกับผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน

2.4.4.6 ความซื่อสัตย์ของผลประโยชน์ ต้องจัดด้วยความรอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุมีผลและเป็นอิสระภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี

2.4.4.7 จริยธรรมธุรกิจ ควรส่งเสริมให้มีการจัดทำแนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจหรือจรรยาบรรณ (Code of Ethics or Statement of Business Conduct) เพื่อให้กรรมการและลูกจ้างทุกคนได้ทราบและเข้าใจถึงมาตรฐาน รวมทั้งเฝ้าระวังให้มีการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง

2.4.4.8 การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ต้องระบุให้ชัดเจนว่า คณะกรรมการบริหารควรมีจำนวนเท่าใด ประกอบไปด้วยคณะกรรมการที่บริหารและไม่บริหาร สัดส่วนอย่างไร อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอให้คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยคณะกรรมการที่เป็นอิสระหนึ่งในสามของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด และอย่างน้อย 3 คน คุณสมบัติของคณะกรรมการที่เป็นอิสระให้ใช้แนวทางเดียวกับคุณสมบัติของกรรมการตรวจสอบความประจักษ์ ตลาดหลักทรัพย์ว่าด้วยคุณสมบัติและขอบเขตดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

2.4.4.9 การรวมหรือแยกตำแหน่ง ต้องมีการแยกอำนาจและหน้าที่ระหว่างกันให้ชัดเจน ไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจอย่างไม่จำกัด

2.4.4.10 ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร ต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใสและได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายค่าตอบแทนและจำนวนค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนดในรายงานประจำปี

2.4.4.11 การประชุมคณะกรรมการ บริษัทต้องกำหนดวัดประชุมล่วงหน้าเป็นประจำ คณะกรรมการต้องจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายสำคัญ กรรมการมีหน้าที่ต้องเข้าร่วมประชุมทุกครั้งยกเว้นมีเหตุผลพิเศษ ละควรเปิดเผยจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมในรายงานประจำปีด้วย

2.4.4.12 คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษาในรายละเอียดและกั้นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะคณะอนุกรรมการตรวจสอบและคณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และประธานคณะอนุกรรมการควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารและมีความเป็นอิสระ

2.4.4.13 ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน ควรจัดให้มีงานตรวจสอบภายในแยกเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท

2.4.4.14 รายงานของคณะกรรมการ รายงานควรอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน โดยแสดงควบคู่ไปกับรายงานของผู้สอบบัญชีประจำปี ทั้งนี้รายงานของคณะกรรมการต้องครอบคลุมในเรื่องสำคัญๆ ตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนที่ตลาดหลักทรัพย์

2.4.4.15 ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน ควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับ “ผู้ลงทุนสัมพันธ์” และคณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทได้เปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทอย่างถูกต้อง ทันเวลา และโปร่งใส

2.4.5 ความสัมพันธ์ของการกำกับกิจการกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

การกำกับดูแลกิจการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุมภายใน หากองค์กรมีการกำกับดูแลกิจการจะทำให้ระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพด้วย เนื่องจากระบบดังกล่าวเป็นระบบที่คณะกรรมการของบริษัทต้องสอบถามถึงวิธีปฏิบัติงานหรือหาวิธีตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหาร รวมถึงแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นทางเลือกอื่นให้แก่ผู้บริหาร กรรมการจึงต้องมีความรู้และความสามารถที่

จะชี้แนะด้วยว่าอะไรคือสิ่งที่ดี หรืออะไรคือสิ่งที่ไม่ถูกต้อง (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น และดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องต่างๆ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2547 : เว็บไซต์)

2.4.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลกิจการ เป็นการกำกับ ติดตาม ควบคุมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามกระบวนการ เพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ ทั้งในด้านการสร้างกำไร ความมีเสถียรภาพ การเจริญเติบโตให้กับองค์กร (สมคิด บางโม, 2549 : 118) การบริหารความเสี่ยง COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) มีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้งบการเงิน อีกทั้งยังส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (จุฑามาศ พิมพา, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Laura F. (2005) ที่อภิปรายเรื่องการควบคุมภายในในการประชุมที่อังกฤษ ซึ่งยืนยันความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายใน ซึ่งเหตุการณ์การตกแต่งงบการเงินจนนำไปสู่การล้มละลายในสหรัฐอเมริกา ทำให้องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น และมีการออกแบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้จัดการความเสี่ยงผ่านกลไกการจัดให้มีรายงานการเงิน การสอบบัญชี และการควบคุมภายใน

ในการทำธุรกิจมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความล้มเหลวในด้านผลประโยชน์ประกอบการกิจการจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และต้องมีการกำกับดูแลกิจการ (Arena, 2010) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Bowling, 2005) การกำกับดูแลกิจการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง (ผกาภาส มุลวันดี, 2553 : 33) การควบคุมภายในเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (วิไล แจ่มสุทธีรวรรณ, 2545)

ในปัจจุบันการบริหารองค์กรถูกรอบคลุมด้วยการกำกับดูแลกิจการ ถ้าองค์กรใดไม่มีความน่าเชื่อถือในด้านนี้ ย่อมมีความเสี่ยงต่อการขาดความเชื่อถือว่าไว้วางใจจากภาครัฐและภาคเอกชน (นิตานาถ ภูมิดี, 2549 :17) สอดคล้องกับจุฑามาศ พิมพา (2553) ที่กล่าวว่า การนำการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมาใช้ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายกับธุรกิจ และการกำกับดูแลกิจการ เป็นสิ่งที่แสดงถึงมาตรฐานการจัดการที่ดี มีส่วนทำให้บริษัทได้รับการยอมรับและเชื่อถือมากขึ้น นอกจากนี้การกำกับดูแลกิจการ

ส่งผลต่อทัศนคติของคนในองค์กร องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้พนักงานในองค์กรมีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้บริการที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งย่อมส่งผลดีมาที่ภาพลักษณ์ขององค์กรตามมา ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นในปัจจุบันได้ (เบญจวรรณ ชาติจอหอ, 2550 : 136-137)

2.5 แนวคิดด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม (Comprehensive Information)

2.5.1 ความหมายของข้อมูลสารสนเทศ (Information)

ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงินและข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านอื่นๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งภายในบริษัทและแหล่งภายนอกบริษัท (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549 : 16)

Hollander, Denna and Cherrington (2000: 7) ให้ความหมายของข้อมูลสารสนเทศว่า ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจหรือใช้ในการตัดสินใจขององค์กร นอกจากนี้ข้อมูลสารสนเทศ ยังหมายถึง ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการบริษัทและสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ผู้รับข้อมูลได้ (Turban E. and Volonino L., 2010)

ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่สนับสนุนการตัดสินใจและการควบคุมภายในองค์กร อาจเป็นทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อม ก่อนที่จะถูกนำไปใช้จัดการให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งาน (Laudon C. and Laudon P., 2009)

ข้อมูลสารสนเทศ คือ ข้อมูลข่าวสารทางด้านต่างๆ ที่บริษัทได้รับทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีเป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ หรือมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของบริษัท (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549 : 152)

สรุปว่า ข้อมูลสารสนเทศ คือ ข้อมูลต่างๆ ที่นำไปใช้ให้ก่อประโยชน์ต่อธุรกิจและในการตัดสินใจขององค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอก

2.5.2 ความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของผู้ที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้อง จะสามารถช่วงชิงโอกาสได้ก่อนผู้อื่น ข้อมูลสารสนเทศควรได้รับการเผยแพร่และรับรู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549 : 152) เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายในหรือหรือภายนอกบริษัท และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (จันทนา สาขากร, 2551 : 3-8)

ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่มี ลักษณะบอกเหตุ (Warning Signals) เพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการ ผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูล สารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องชี้ทิศทางในการปฏิบัติงาน (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549 : 16)

2.5.3 ลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่ดี

ลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่ดี ซึ่งทุกองค์กรควรมีและใช้ในการประกอบการ ตัดสินใจ (ณัฐพร พันธุ์อุดม, 2549) มีดังนี้

2.5.3.1 มีความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศบรรจุเนื้อหาสาระที่ จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ

2.5.3.2 ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนผลตามความ เป็นจริงและมีรายละเอียดครบถ้วน

2.5.3.3 ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่ให้ตัวเลขและข้อเท็จจริง ล่าสุดหรือใกล้เคียงกับวันที่ใช้ตัดสินใจมากที่สุด

2.5.3.4 ความทันเวลา หมายถึง การจัดทำสารสนเทศอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ใช้ได้ ตัดสินใจรับทันเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูลเหล่านั้น

2.5.3.5 ความสะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายในการเข้าถึงข้อมูล สำหรับผู้ที่มีอำนาจนั้นควรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย อีกทั้งควรมีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้

2.5.4 ความสัมพันธ์ของข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร

ในการบริหารความเสี่ยง กิจกรรมจำเป็นที่จะต้องรับข้อมูลทั้งจากแหล่งภายใน บริษัทและจากแหล่งภายนอก เพื่อพิจารณาประกอบการตัดสินใจในผู้บริหาร และเป็นทิศทางในการ ปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้ควรมาจากแหล่งที่เชื่อถือได้ เนื้อหาใน ข้อมูลสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ อีกทั้งมีความถูกต้องครบถ้วนและสะท้อนความเป็น จริง มีความเป็นปัจจุบันหรือใกล้เคียงกับช่วงเวลาที่ต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากที่สุด รวมถึง การจัดทำข้อมูลอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ใช้ได้ใช้ตัดสินใจทันท่วงที นอกจากนี้ข้อมูลสารสนเทศควร ได้รับการเผยแพร่และรับรู้อย่างทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมและครบถ้วน ที่สุด

2.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรประสบความสำเร็จ (Chapman, 2006) และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจ หากองค์กรเกิดความไม่แน่ใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเท่าใด ความต้องการข้อมูลสารสนเทศก็จะมากขึ้นเท่านั้น (จริมาทองสวัสดิ์, 2545 : 20) องค์กรต้องเข้าใจข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาและบริหารจัดการให้สามารถใช้ลดหรือกำจัดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด (Frigo, 2008) หากองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น ข้อมูลสารสนเทศก็ยิ่งมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ (ชะลอ เจริญประดับ, 2548 : 13)

ข้อมูลสารสนเทศนั้น คือ ข้อมูลที่มีความหมายรวมถึงข้อมูลทางการบัญชีและข้อมูลอื่นที่จำเป็นต่อการบริหาร ข้อมูลเหล่านี้จะถูกประมวล กลายเป็นข้อมูลสารสนเทศหรือรายงานต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหารรวมถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย (นพวรรณ พุติตระกูล, 2544 : 54)

ความเสี่ยงทางด้านข้อมูลสารสนเทศอาจเป็นความเสี่ยงจากการที่บุคคลไม่มีอำนาจหน้าที่สามารถเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลนั้นได้ ความเสี่ยงเรื่องความไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วนของข้อมูล ความเสี่ยงจากการที่ไม่มีข้อมูลเมื่อต้องการใช้ตัดสินใจ รวมถึงการไม่มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับธุรกิจ (ผกามาส มุลวันดี, 2553 : 32) สอดคล้องกับชะลอ เจริญประดับ (2548 : 12) กล่าวว่า ข้อมูลสารสนเทศไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอก ต้องจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ และต้องสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้นได้ทันต่อเวลา องค์กรที่มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันต่อเวลาจะได้เปรียบคู่แข่ง และสามารถจัดการปรับเปลี่ยนแผนงาน และจัดการความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง (Warr, 2007)

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ (Bowling, 2005) หากองค์กรขาดข้อมูลสารสนเทศหรือมีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับองค์กรได้ (Power, 2009) สอดคล้องกับ Althonayan (2011) ข้อมูลสารสนเทศที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้จำเป็นที่จะทันต่อเวลา ตรงประเด็น มีความชัดเจน และการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศต้องไม่มีต้นทุนที่สูงเกินไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ผู้วิจัยมีวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 665 คน (สมาคมโรงแรมไทย, 2554)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 250 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 10 ของประชากร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 40) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีการคำนวณจากประชากร โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

e คือ ความคาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง เท่ากับ 0.05 เนื่องจากผู้วิจัยต้องการทดสอบ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

N คือ ขนาดของประชากร

n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{665}{1 + 665(0.05)^2}$$

$n = 249.76$ คน ฉะนั้น ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน

จากการคำนวณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 250 คน ซึ่งมีการสุ่มตัวอย่างของประชากร ด้วยวิธีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Systematic Random Sampling)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามภูมิภาค

ภาค	จำนวนกลุ่มประชากร (แห่ง)	สัดส่วน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
เหนือ	84	12.63	31
กลาง	29	4.36	11
ตะวันออก	75	11.28	28
ตะวันออกเฉียงเหนือ	20	3.01	7
ใต้	208	31.28	79
ตะวันตก	45	6.77	17
กรุงเทพมหานคร	204	30.68	77
รวม	665	100	250

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางธุรกิจ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 121) ดังนี้

มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยคะแนน ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ตามแนวของบุญชม

ศรีสะอาด, 2553 : 121

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	แปลความว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	แปลความว่า	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	แปลความว่า	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	แปลความว่า	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	แปลความว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 121) ดังนี้

มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- (1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
- (2) จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่

ครอบคลุมถึงสมมุติฐานของการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน

(3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตามความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ

(4) ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

(5) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง

(6) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

(6.1) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

(6.2) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละด้าน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package of Social Science) for Windows

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.3.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับตรวจสอบเอกสารเตรียมจะนำส่งทางไปรษณีย์

3.3.2 ขอนหนังสือจากคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พร้อมแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมเพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.3.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมตามชื่อ ที่อยู่ตามฐานข้อมูลจากสมาคมโรงแรม โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมกับแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 30 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม

3.3.4 เมื่อครบกำหนด 30 วัน หากแบบสอบถามไม่ครบตามกำหนด จะดำเนินการส่งแบบสอบถามเพิ่มในกลุ่มตัวอย่างเดิม โดยรอรับแบบสอบถามตอบกลับอีก 30 วัน

3.3.5 เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้วนำมาสำรวจความครบถ้วนในเนื้อความที่ตอบ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลต่อไป

3.4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.5.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

3.5.2 ใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

3.5.3 ใช้วิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Analysis) และวิธีวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) หาผลกระทบระหว่างโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.5.1.1 ร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้แก่

3.5.2.1 ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาทดสอบและพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ให้แบบสอบถามมีความชัดเจนและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านเพื่อตรวจสอบ และได้ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) อยู่ระหว่าง 0.933 – 1 ถือว่าแบบสอบถามเหมาะสม ใช้งานได้

3.5.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient Method) ของ Cronbach ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.966 ด้านโครงสร้างองค์กรค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.925 ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.885 ด้านการกำกับดูแลกิจการมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.924 ด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.950 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดอยู่ที่ระดับ 0.947 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง เนื่องจากค่าที่ได้เป็นค่าบวกและมีมากกว่า 0.70 หมายความว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยได้

3.5.2.3 การหาค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค (Item – Total Correlation) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.835-0.896 มีค่าเป็นบวกและเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีค่าอำนาจจำแนกเหมาะสม สามารถใช้ในงานวิจัยได้

3.5.3 สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

3.5.3.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Analysis)

3.5.3.2 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญ (Significance)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Adjust R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
SE _{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเนื่องจากการวัด
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factors)
ERM	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ORG	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
CUL	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
CG	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ
INF	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม

4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณและการสร้าง
สมการถดถอยพยากรณ์

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย รูปแบบธุรกิจ
ที่ตั้งของธุรกิจ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ จำนวนพนักงาน จำนวนเงินทุนปัจจุบัน และ
จำนวนห้องพัก

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. รูปแบบธุรกิจ		
1.1 บริษัทจำกัด	142	94.04
1.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด	7	4.64
1.3 บริษัทมหาชน	2	1.32
รวม	151	100

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2.ที่ตั้งของธุรกิจ		
2.1 ภาคเหนือ	23	15.2
2.2 ภาคกลาง	13	8.6
2.3 ภาคตะวันออก	14	9.3
2.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6	4.0
2.5 ภาคใต้	57	37.74
2.6 ภาคตะวันตก	7	4.7
2.7 กรุงเทพมหานคร	31	20.5
รวม	151	100
3. ระยะเวลาในการประกอบกิจการ		
3.1 ต่ำกว่า 5 ปี	13	8.61
3.2 5 – 10 ปี	49	32.45
3.3 11 – 15 ปี	16	10.6
3.4 มากกว่า 15 ปี	73	48.34
รวม	151	100
4. จำนวนพนักงาน		
4.1 ต่ำกว่า 50 คน	19	12.58
4.2 50 - 100 คน	37	24.5
4.3 101 – 150 คน	30	19.87
4.4 มากกว่า 150 คน	65	43.05
รวม	151	100

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. จำนวนเงินทุนปัจจุบัน		
5.1 ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	44	29.14
5.2 51 – 70 ล้านบาท	15	9.93
5.3 71 – 90 ล้านบาท	15	9.93
5.4 มากกว่า 100 ล้านบาท	77	51
รวม	151	100
6. จำนวนห้องพัก		
6.1 ต่ำกว่า 100 ห้อง	54	35.76
6.2 100 – 200 ห้อง	41	27.15
6.3 201 – 300 ห้อง	23	15.23
6.4 มากกว่า 300 ห้อง	33	21.86
รวม	151	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ในประเทศไทย มีรูปแบบธุรกิจเป็นบริษัทจำกัด (ร้อยละ 94.04) รองลงมาเป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด (ร้อยละ 4.64) ที่ตั้งของธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ (ร้อยละ 37.7) รองลงมาคือกรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 20.5) ระยะเวลาในการประกอบกิจการส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 48.34) รองลงมา อยู่ระหว่าง 5-10 ปี (ร้อยละ 32.45) จำนวนพนักงานของธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มากกว่า 150 คน (ร้อยละ 43.05) รองลงมา อยู่ระหว่าง 50-100 คน (ร้อยละ 24.5) จำนวนเงินทุนปัจจุบันส่วนใหญ่มากกว่า 100 ล้านบาท (ร้อยละ 51) รองลงมาคือต่ำกว่า 50 ล้านบาท (ร้อยละ 29.14) และจำนวนห้องพักส่วนใหญ่มีต่ำกว่า 100 ห้อง (ร้อยละ 35.76) รองลงมาอยู่ระหว่าง 100-200 ห้อง (ร้อยละ 27.15)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของการบริหาร
ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	\bar{x}	SD	ระดับความ คิดเห็น
1. สภาพแวดล้อมในองค์กร	4.05	0.61	มาก
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	4.08	0.64	มาก
3. การปองชี้เหตุการณ์	3.67	0.70	มาก
4. การประเมินความเสี่ยง	3.67	0.70	มาก
5. การตอบสนองความเสี่ยง	3.85	0.68	มาก
6. กิจกรรมควบคุม	3.88	0.75	มาก
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	3.87	0.67	มาก
8. การติดตามและประเมินผล	3.94	0.74	มาก
โดยรวม	3.88	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 4.08$) ด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ($\bar{x} = 4.05$) และด้านการติดตามและประเมินผล ($\bar{x} = 3.94$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการ ดำเนินงานเน้นความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรม ของพนักงานและผู้บริหาร	4.42	0.73	มาก
2. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ ชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กร	3.93	0.76	มาก
3. พนักงานมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย	3.83	0.77	มาก
โดยรวม	4.05	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการดำเนินงานเน้นความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหาร ($\bar{x} = 4.42$) มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กร ($\bar{x} = 3.93$) และพนักงานมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 3.83$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. องค์กรกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	4.19	0.69	มาก
2. มีการกำหนดวิธีการประเมินความสามารถในการ ทำกำไรรวมถึงประสิทธิภาพ และผลการ ปฏิบัติงานที่วัดได้อย่างชัดเจน	3.99	0.85	มาก
3. มีการกำหนดการจัดทำรายงานเพื่อเปิดเผยข้อมูล อย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ	3.95	0.86	มาก
4. องค์กรกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	4.22	0.73	มาก
โดยรวม	4.08	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการกำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ องค์กรกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ($\bar{x} = 4.22$) องค์กรกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.19$) และมีการกำหนดวิธีการประเมินความสามารถในการทำกำไรรวมถึงประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานที่วัดได้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.99$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. มีการระบุความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรอย่าง เพียงพอและเหมาะสม	3.66	0.75	มาก
2. มีการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มี ผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้	3.64	0.80	มาก
3. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร โดยเชื่อมโยง ข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก	3.71	0.78	มาก
โดยรวม	3.67	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการบ่งชี้เหตุการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร โดยเชื่อมโยงข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก ($\bar{x} = 3.71$) มีการระบุความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ($\bar{x} = 3.66$) และมีการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\bar{x} = 3.64$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการประเมินความเสี่ยง	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกันและ ตอบสนองความเสี่ยงนั้น	3.84	0.76	มาก
2. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ของตัววัดระดับความ เสี่ยงเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต	3.71	0.79	มาก
3. มีเครื่องมือวัดและวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เป็น ระบบเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ	3.46	0.86	มาก
โดยรวม	3.67	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการประเมินความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกันและตอบสนองความเสี่ยงนั้น ($\bar{x} = 3.84$) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ของตัววัดระดับความเสี่ยงเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{x} = 3.71$) และมีเครื่องมือวัดและวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ ($\bar{x} = 3.46$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านการตอบสนองความเสี่ยงของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการตอบสนองความเสี่ยง	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. องค์กรมีการถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นร่วมรับ เช่น การทำประกันภัย หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)	3.93	0.95	มาก
2. มีการทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติจาก ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน	3.88	0.81	มาก
3. องค์กรมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยพนักงานและผู้บริหารทุกคนให้ความร่วมมือ เป็นอย่างดี	3.98	0.78	มาก
4. หากมีกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงซึ่งมี ผลกระทบเกินกว่าที่องค์กรยอมรับได้ องค์กรจะ เลิกทำกิจกรรมนั้น	3.65	1.02	มาก
โดยรวม	3.85	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการตอบสนองความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ องค์กรมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพโดยพนักงานและผู้บริหารทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 3.98$) องค์กรมีการถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นร่วมรับ เช่น การทำประกันภัย หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) ($\bar{x} = 3.93$) และมีการทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติ จากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x} = 3.88$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านกิจกรรมควบคุมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านกิจกรรมควบคุม	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลด ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	3.90	0.80	มาก
2. มีการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความ รุนแรงของผลกระทบเพื่อใช้ในการตัดสินใจของ ฝ่ายบริหาร	3.85	0.83	มาก
3. องค์กรมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยง เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาถึง มาตรการที่จะรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่าง ทันท่วงที	3.90	0.79	มาก
โดยรวม	3.88	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยกับ
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านกิจกรรมควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์กรมี
กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{x} = 3.90$) องค์กรมี
กระบวนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาถึงมาตรการที่จะรับมือ
กับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างทันท่วงที ($\bar{x} = 3.90$) และมีการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ
ความรุนแรงของผลกระทบเพื่อใช้ในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ($\bar{x} = 3.85$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านสารสนเทศและการสื่อสารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ข้อมูลระบบสารสนเทศให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.70	มาก
2. ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และมีการ สื่อสารกับพนักงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเวลา	3.91	0.71	มาก
3. มีนโยบายจำกัดการเข้าถึงข้อมูลในระบบ สารสนเทศอย่างเคร่งครัด	3.79	0.81	มาก
โดยรวม	3.87	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นด้วยการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านสารสนเทศและการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ข้อมูลระบบสารสนเทศให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.93$) ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันต่อเวลา ($\bar{x} = 3.91$) และมีนโยบายจำกัดการเข้าถึงข้อมูลในระบบสารสนเทศอย่างเคร่งครัด ($\bar{x} = 3.79$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร ด้านการติดตามและประเมินผลของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้านการติดตามและประเมินผล	\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
1. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.86	มาก
2. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา	3.79	0.83	มาก
3. หากพบว่ามีข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขพร้อมทั้งรายงานไปยังผู้บริหารทุกครั้ง	4.11	0.74	มาก
โดยรวม	3.94	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรด้านการติดตามและประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ หากพบว่ามีข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขพร้อมทั้งรายงานไปยังผู้บริหารทุกครั้ง ($\bar{x} = 4.11$) มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.92$) และข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ($\bar{x} = 3.79$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณและการสร้างสมการถดถอย สามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐาน H_1 โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

สมมติฐาน H_2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

สมมุติฐาน H₃ การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมุติฐาน H₄ ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความคิดเห็นในด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรม

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความคิดเห็นในด้าน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ตัวแปร	ERM	ORG	CUL	CG	INF	VIF
\bar{x}	3.88	3.89	3.92	4.03	3.80	
S.D.	0.59	0.66	0.64	0.67	0.72	
ERM		0.744**	0.758**	0.792**	0.778**	
ORG			0.812**	0.813**	0.758**	3.785
CUL				0.817**	0.748**	3.788
CG					0.830**	4.889
INF						3.491

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ Multicollinearity เพื่อตรวจสอบความเป็นอิสระของตัวแปรโดยใช้ค่า VIF พบว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และสารสนเทศที่ครอบคลุม มีค่าตั้งแต่ 3.785-4.889 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาเนื่องจากความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระ

นอกจากนี้ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.744 – 0.830 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ แสดงดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการ บริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร	ERM		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การ ถดถอย	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.806	0.174	4.640	0.000*
1. ORG	0.113	0.078	1.445	0.151
2. CUL	0.197	0.081	2.432	0.016*
3. CG	0.228	0.088	2.592	0.011*
4. INF	0.249	0.069	3.612	0.000*
R = 0.837 Adjusted R ² = 0.692 SE _{est} = 0.327				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (CUL) การกำกับดูแลกิจการ (CG) และ
ข้อมูลสารสนเทศ (INF) มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับ

สมมุติฐาน H₂ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
(ERM) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมุติฐาน H₃ การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สมมุติฐาน H₄ ข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

และปฏิเสธสมมุติฐาน H₁ โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง
ทั่วทั้งองค์กร (ERM) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (CUL) การกำกับดูแล
กิจการ (CG) และข้อมูลสารสนเทศ (INF) เป็นตัวพยากรณ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
(ERM) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างสมการการพยากรณ์ ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุ ประกอบด้วย

ตัวแปรข้างต้น โดยมีค่า R เท่ากับ 0.837 Adjusted R² เท่ากับ 0.692 และ SE_{est} เท่ากับ 0.327 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{ERM} = 0.806 + 0.113\text{ORG} + 0.197\text{CUL} + 0.228\text{CG} + 0.249\text{INF}$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมแห่งประเทศไทย มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบ รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ธุรกิจ โรงแรมสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีประเด็นสำคัญดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมแห่งประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่าเฉลี่ยและร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 4 คือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Analysis) และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ผลจากการวิเคราะห์พบว่า

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ธุรกิจ โรงแรม พบว่า ธุรกิจ โรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำเนินงาน โดยการจดทะเบียนในรูปแบบของบริษัทจำกัด มีการประกอบธุรกิจมานานกว่า 15 ปี และมีจำนวนเงินทุนปัจจุบันอยู่ที่มากกว่า 100 ล้านบาท สำหรับจำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีพนักงานในองค์กรมากกว่า 150 คน รองลงมาคือ ประมาณ 50-100 คน จำนวนห้องพักของ โรงแรมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ที่ต่ำกว่า 100 ห้อง รองลงมาคือ 100 – 200 ห้อง และเมื่อพิจารณาในด้านของพื้นที่ตั้งของธุรกิจ พบว่า

ภาคใต้เป็นภาคที่มีการประกอบธุรกิจโรงแรมมากที่สุด เนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญ รองลงมาคือ กรุงเทพมหานคร และภาคเหนือตามลำดับ

5.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการดำเนินงานเน้นความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรมของพนักงาน และผู้บริหาร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ เช่น มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร โดยเชื่อมโยงข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก ด้านการประเมินความเสี่ยง เช่น มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกันและตอบสนองความเสี่ยงนั้น ด้านการตอบสนองความเสี่ยง เช่น องค์กรมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพโดยพนักงานและผู้บริหารทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ด้านกิจกรรมควบคุม เช่น องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น ข้อมูลระบบสารสนเทศให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ด้านการติดตามและประเมินผล เช่น หากพบว่ามีข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งรายงานไปยังผู้บริหารทุกครั้ง เป็นต้น

5.1.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุและการสร้างสมการพยากรณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม ทั้งนี้ ปัจจัยทั้ง 4 ที่กล่าวมา มีความสัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$ERM = 0.806 + 0.113ORG + 0.197CUL + 0.228CG + 0.249INF$$

โดยให้โครงสร้างองค์กร (ORG) วัฒนธรรมองค์กร (CUL) การกำกับดูแลกิจการ (CG) และข้อมูลสารสนเทศ (INF) เป็นตัวพยากรณ์ของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) เป็นกรอบความคิดที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับว่าสามารถจัดการความเสี่ยงที่ใช้จริงได้ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะสร้างผลดีแก่องค์กร อีกทั้งทำให้การทุจริตน้อยลงและทำให้มีการจัดการที่ดีขึ้น (Power, 2009) สอดคล้องกับ Warr (2007) การบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้นได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร หรือองค์กรเดียวกันแต่หากมีช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ก็ทำให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้นแตกต่างกัน (Arena et Al., 2010)

ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ธุรกิจโรงแรมได้มีการกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน รวมถึงมีปรัชญาและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นเรื่องความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหาร ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้มีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ด้านการบ่งชี้เหตุการณ์ ธุรกิจโรงแรมมีการระบุความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งใช้ข้อมูลประกอบทั้งจากภายในและภายนอกในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ด้านการประเมินความเสี่ยง ธุรกิจโรงแรมนอกจากจะมีการระบุความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมแล้ว ยังจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกันและตอบสนองความเสี่ยงนั้นอย่างทันต่อเวลา

ธุรกิจโรงแรมหลายแห่ง มีการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในธุรกิจแล้ว ยังมีการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นร่วมรับ เช่น การทำประกันภัย หรือการจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) มีกิจกรรมควบคุม โดยใช้กระบวนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาถึงมาตรการที่จะรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างทันทั่วทั้งที่ ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ธุรกิจโรงแรมเน้นเรื่องความเป็นปัจจุบันของข้อมูล จัดให้มีการปรับปรุงข้อมูลระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันเสมอ นอกจากนี้ข้อมูลยังต้องมีความน่าเชื่อถือ ทันต่อเวลา มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ และสิ่งสำคัญคือการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลในระบบสารสนเทศอย่างเคร่งครัด ด้านการติดตามและประเมินผล ได้มีการติดตามและประเมินผลของแต่ละแผนกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงรายงานไปยังผู้บริหารให้ทราบทุกครั้ง

5.2.2 ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานสำคัญให้ผู้บริหารสามารถวางแผนสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (นพวรรณ พุติตระกูล , 2544) โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกำหนดให้มีการระบุความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม อีกทั้งมีการบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กร ไม่บรรล่วัตถุประสงค์ การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากความเสียหายได้เพราะการดำเนินกิจกรรมจะเป็นไปอย่างมีระบบ ตรวจสอบได้ ผู้บริหารสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปรับกลยุทธ์ให้รับกับความเสี่ยงได้ทันท่วงที (ชะลอ เจริญประดับ, 2548 : 25)

ธุรกิจโรงแรมที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรสลับซับซ้อน ละเอียดอ่อน หรือการจัดองค์กรที่มีการกระจายอำนาจมากเกินไปจะก่อให้เกิดความเสี่ยงง่ายกว่าองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มีความง่าย หรือองค์กรที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (นิศานาถ ภูมิดี, 2549 : 19) ดังนั้นหากพบว่ามีข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขพร้อมทั้งรายงานไปยังผู้บริหารทุกครั้ง

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีการจัดโครงสร้างองค์กรทั้งแบบที่ไม่ได้แบ่งแยกหน้าที่ไว้ชัดเจน หรือใช้การหมุนเวียนพนักงานข้ามแผนก ในขณะเดียวกันโรงแรมบางแห่งกลับมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อน โดยจัดแบ่งแต่ละแผนกตามหน้าที่ของงาน มีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (ภัทรา อภิษฐ์รักษ์, 2550 : 96) หรือในโรงแรมที่เป็นเครือข่ายของโรงแรมต่างประเทศ มีการกำหนดหน้าที่ กำหนดสายงานและโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน (จิตาพันธุ์ ศรีเทศ, 2552 : 99) แต่ทุกโรงแรมได้มีการใช้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทั้งนั้น เพียงแต่ ประยุกต์ใช้ต่างกันออกไป ตามเหตุการณ์และรูปแบบความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมักจะแตกต่างกันไปตามระยะเวลา และขนาดขององค์กร (Beasley, 2005)

5.2.3 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสภาพแวดล้อมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังเป็นสิ่งสะท้อนแนวคิด ทักษะคติ และวิถีในองค์กร (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2552) ธุรกิจโรงแรมมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกันและตอบสนองความเสี่ยง สอดคล้องกับ Banham (2002) ที่กล่าวว่าธุรกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมในสถานที่ทำงานเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและช่องว่างที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง

ธุรกิจโรงแรมมีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้จัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา เนื่องจากวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหาร จึงมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณ รวมถึงกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมที่พนักงานควรประพฤติปฏิบัติ เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมการดำเนินงานที่ซื่อสัตย์แล้วก็จะส่งผลทางบวกต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเช่นกัน

องค์กรก็จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในด้านสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อใช้จัดการความเสี่ยงให้ทันต่อเวลา โดยที่ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรควรเป็นรูปแบบที่เน้นความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย เนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนบุคลิกภาพและพฤติกรรมของพนักงาน ส่งผลต่อการยอมรับในวงกว้าง สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้องค์กรอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน (บุรเกียรติ์ วิริยะสุบรรณ, 2553)

5.2.4 ปัจจัยทางด้านการกำกับดูแลกิจการ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก การกำกับดูแลกิจการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Bowling, 2005) การกำกับดูแลกิจการมีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน การกำกับดูแลกิจการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและปฏิบัติตามตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง (ผกาภาสมุลวันดี, 2553 : 33) การกำหนดนโยบายหรือมาตรการต่างๆ ให้มีความชัดเจนและครอบคลุมทุกเรื่อง ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรมที่ดี (พิรมนต์ สอนดี, 2550 : 121) นอกจากนี้ยังมีการกำหนดการจัดทำรายงานเพื่อเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ธุรกิจโรงแรมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ของตัววัดระดับความเสี่ยงเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีเครื่องมือและวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง เพื่อการตอบสนองความเสี่ยง โดยผ่านการทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติจากผู้บริหารสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยพนักงานและผู้บริหารทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ Laura F. (2005) ที่กล่าวถึงเหตุการณ์การตกแต่งงบการเงินจนนำไปสู่การฟ้องล้มละลายของบริษัทผู้นำด้าน

พลังงานในสหรัฐอเมริกา ที่ทำให้องค์กรต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น และมีการออกแบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้จัดการความเสี่ยงในองค์กร

ธุรกิจโรงแรมมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และจัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้นเพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาถึงมาตรการที่จะรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างทันท่วงที ทั้งนี้สิ่งสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ คือสามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติของคนในองค์กร องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้พนักงานในองค์กรมีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้บริการที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งย่อมส่งผลดีมาที่ภาพลักษณ์ขององค์กรตามมา ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นในปัจจุบันได้ (เบญจจะวรรณชาติจจอหอ, 2550 : 136-137)

5.2.5 ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นในระดับมาก ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมมีผลอย่างมากต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ธุรกิจ โรงแรมต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความครอบคลุมในการสื่อสารกับพนักงานทั้งในเรื่องปรัชญา วิสัยทัศน์ รูปแบบการดำเนินงานที่เน้นเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นหลัก มีการกำหนดวิธีการประเมินความสามารถในการทำกำไรรวมถึงประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติที่วัดได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งแจ้งข้อมูลเหล่านี้ให้พนักงานในองค์กรทราบ นอกจากนี้ยังกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมายและข้อระเบียบอย่างเคร่งครัด

ธุรกิจโรงแรมมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร โดยเชื่อมโยงข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ (Bowling, 2005) หากองค์กรขาดข้อมูลสารสนเทศหรือมีข้อมูลสารสนเทศไม่เพียงพอก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับองค์กรได้ (Power, 2009) ต้องมีกิจกรรมควบคุมอย่างเป็นระบบ สามารถประมวลผลข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมที่มีความแม่นยำ ครบถ้วน สามารถรายงานผลได้ทันต่อเวลา ธุรกิจ โรงแรมนอกจากจะมีข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับความน่าเชื่อถือ สิ่งสำคัญคือต้องมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ครอบคลุม และทันเวลา รวมถึงการติดตามและประเมินผล ที่ต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยผ่านการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลสารสนเทศที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้จำเป็นที่จะทันต่อเวลา ตรงประเด็น มีความชัดเจน (Althonayan, 2011) ในปัจจุบันหากองค์กรหรือธุรกิจใดสามารถหาข้อมูลทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งในเรื่องของ

การประกอบการตัดสินใจ รวมถึงสามารถจัดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และสามารถนำมาใช้กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมควรมีการกำหนดระเบียบงานหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนกำหนดให้มีการจัดทำรายงาน และมีการติดตาม ประเมินผลตามระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างชัดเจน

5.3.1.2 ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมควรให้ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงมีการกำหนด ระเบียบ หลักเกณฑ์ การปฏิบัติตลอดจนกระบวนการต่างๆ ทั้งในการปฏิบัติงานและในการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

5.3.1.3 ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมควรกำหนดให้มีการจัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายบังคับบัญชาให้มีความชัดเจน มีระบบสอบทานการทำงาน ซ้ำกันและกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

5.3.1.4 ฝ่ายบริหารควรพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดผลกระทบด้วยความ ระมัดระวัง และคำนึงถึงแนวทางการป้องกันแก้ไขที่เป็นไปได้ที่เหมาะสม

5.3.1.5 ธุรกิจ โรงแรมควรให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม เนื่องจากมีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทำให้ธุรกิจสามารถจัดการหาแนวทาง ป้องกันแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

5.3.1.6 สมาคม โรงแรมไทย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงภาครัฐบาลและเอกชน ควร ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแก่ธุรกิจ โรงแรมเพิ่มมากขึ้น รวมถึงกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในธุรกิจ โรงแรมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เพื่อการ ปรับใช้และลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น รวมถึงให้ธุรกิจดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน

5.3.2 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจอื่น เพื่อการนำไปใช้เป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้มีรูปแบบที่ชัดเจนและสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา ศิริสกุล. 2546. “วัฒนธรรมองค์กร : ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ลอกเลียนได้ยาก”,
วารสารรามคำแหง. 20(1) : 32-46.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. “ค่าใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยว”,
http://service.nso.go.th/nso/nso_center/project/search_center/23project-th.htm.
16 ธันวาคม, 2552.
- จริมา ทองสวัสดิ์. 2545. ความต้องการข่าวสารและการใช้ประโยชน์ข่าวสารด้านสุขภาพจาก
เว็บไซต์สุขภาพของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทนา สาขากร, ศิลปพร ศรีจันทพร และนิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ. 2551. การควบคุมภายในและ
การตรวจสอบภายใน. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- จิตาพันธ์ ศรีเทศ. 2552. การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ
ระหว่างพนักงานโรงแรมในเครือข่ายของไทยกับเครือข่ายของต่างประเทศในจังหวัด
เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุฑามาศ พิมพา. 2553. การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM และการกำกับดูแลกิจการ
ที่ดี กับความเชื่อมั่นของงบการเงินในมุมมองของผู้ใช้งบการเงิน. การค้นคว้าอิสระ
ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจริญ เจริญวรรณ. 2546. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พอดี จำกัด.
- ฉัตรยาพร เสมอใจ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2551. การจัดการ Management. กรุงเทพมหานคร :
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชลอ เจริญประดับ. 2548. แนวทางการควบคุมภายในของธุรกิจอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนใน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต :
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ณัฐพร พันธุ์อุดม. 2549. แนวทางการควบคุมภายในที่ดี. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง
แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2551. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “การบริหารความเสี่ยง”, การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ตลท.
http://www.set.or.th/th/about/overview/setcg_p3.html. 25 กรกฎาคม, 2553.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. “นโยบายกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณ”, การกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. http://www.set.or.th/th/about/overview/setcg_p2.html. 25 กรกฎาคม, 2553.
- _____. 2552. “คู่มือ แนวทางปฏิบัติ”, กฎเกณฑ์และการกำกับดูแลกิจการ (บรรษัทภิบาล). http://www.set.or.th/th/regulations/cg/update_faq.html. 25 กรกฎาคม, 2553.
- _____. “องค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี ทำไมจึงควรมีการบริหารความเสี่ยง”, ส่วนบริหารความเสี่ยง. http://www.set.or.th/th/about/overview/setcg_p2.html. 25 กรกฎาคม, 2553.
- ธรรมรงค์ สุวรรณนิกรกุล. 2553. การศึกษาปัจจัยการควบคุมในตามแนวคิด COSO ERM ที่มีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระปริญญาบัตรชั้นมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นนทยา พรหมทอง. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นพวรรณ พุติตระกูล. 2544. การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน. การค้นคว้าอิสระปริญญาบัตรชั้นมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นวพร เรืองสกุล. 2545. บรรษัทภิบาล เรื่องที่นักลงทุนและกรรมการต้องรู้. กรุงเทพมหานคร : มาสเตอร์คีย์.
- นัฐวิษณุ ฉัตรสกุล. 2551. ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตานาด ภูมิดี. 2549. ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ต่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2553. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- บุรเกียรติ์ วิริยะสุบรรณ. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบบรรษัท
ภิบาล จิตสาธารณะกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วน
ยานยนต์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- เบ็ญจะวรรณ ชาติจอหอ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความเชื่อมั่นต่อ
งบการเงินและภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปวีริสา แสงคำ. 2550. ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรระดับโลกที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขัน
ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การจัดการมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ผกามาต มุลวันดี. 2553. ผลกระทบของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้มาตรฐานการตรวจสอบ
ภายในที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- พรพิพัฒน์ แก้วกล้า และ อุทัย ต้นละมัย. 2553. “การบริหารความเสี่ยงในรัฐวิสาหกิจไทย”,
จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 32(125) : กรกฎาคม – กันยายน, 2553.
- พสุ เดชะรินทร์. “Enterprise Risk Management”, ส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
www.cu-qa.chula.ac.th/Learn_Share/Risk/riskManage.htm. 15 กุมภาพันธ์, 2554.
- พัชรี มหิธรรมธร. 2552. ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายใน. การค้นคว้าอิสระ
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชาย รัตนคิดถ ก ภูเก็ต. ม.ป.พ. องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี : ชิงค์ บีคอนด์ บุ๊คส์
- พิรมนต์ สอนดี. 2550. การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยศรีนคร
รินทร วิโรฒ.
- ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส. 2547. แนวทางการบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร :
ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส.
- ภัทรา อภิชัยรักษ์. 2550. การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.
การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- รณชิต มหัทธนะพฤทธิ. 2551. “ข้อสังเกตถึงแนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยงกับธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย”, วารสารบริหารธุรกิจนิค. (4)109-114.
- วนิดา พรพิรุฬห์. 2547. การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่น
กับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิไล แจงสุทธิวรรณ. 2545. ทัศนคติของผู้ตรวจสอบภายในต่อการควบคุมภายในตามแนว
COSO. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิลปพร ศรีจันทเพชร. 2554. “ผู้สอบบัญชีกับสัญญาเงินเดือนภัย”, วารสารวิชาชีพบัญชี. 7(18) :
22-25.
- _____. 2551. “Corporate Governance”, วารสารบริหารธุรกิจ. 31(120) : 1-4.
- สมคิด บางโม. 2549. จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. 2551. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน.
กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- สมาคมโรงแรมไทย. 2554. Thailand Official Hotels Directory 2011. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท กรีนเวิร์ลด์ พลับบลิเคชั่น จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. “CG / การกำกับดูแลกิจการ”.
http://www.sec.or.th/CG/Content_cgpub.jsp?categoryID=CAT0000673&lang=th.
16 กรกฎาคม, 2553.
- _____. (2549). “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549”, การกำกับ
ดูแลกิจการในตลาดทุนไทย. <http://capital.sec.or.th/webapp/nrs/data/3950a4.pdf>.
16 กรกฎาคม, 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ
ปี 2555”, บัญชีประชาชาติ. <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=317>.
29 มกราคม, 2556.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. “อัตราสถิติท่องเที่ยวไทย”, บริการข้อมูลสืบค้นข้อมูลสถิติ.
http://service.nso.go.th/nso/nso_center/project/search_center/23project-th.htm.
16 ธันวาคม, 2554.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- สำนักเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ. “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)”, ส่วนความร่วมมืออาเซียน. www2.oae.go.th/biae. ตุลาคม, 2550.
- อลิสา สุขรัตน์. 2543. การควบคุมภายในของหน่วยงานการตลาด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- Althonayan Abraham, Keith Joanna and Misiura Anna. May, 2011. “Aligning Enterprise Risk Management with Business Strategy an Information System”, European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2011. May 30-31, 2011.
- Arena Marika, Arnaboldi Michela and Azzone Giovanni. 2010. “The organizational dynamics of Enterprise Risk Management”, Journal of Accounting, Organizations and Society. 35(7): 659-675.
- Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III and John E. Gamble. 2010. Crafting and Executing Strategy. 17th ed. United States: McGraw-Hill Irwin.
- Beasley, M.S., Clune, R. and Hermanson, D.R. 2005. “Enterprise Risk Management: An Empirical analysis of factors associated with the extent of implementation”, Journal of Accounting and Public Policy. 24(6): 521-531.
- Bowling M. David and Lawrence Rieger. 2005. “Success Factors for Implementing Enterprise Risk Management”, Journal of Banking & Finance. 18(3): 21-26.
- Chapman, R. 2006. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. Chichester: John Wiley & Son, Ltd.
- Daft, R. L. 2003. Management. 6th ed. United States: Thomson Southwestern.
- _____. 2002. The leadership experience. United States: Thomson Southwestern.
- Frijo, M. L. 2008. “When Strategy and ERM Meet”, Journal of Strategic Finance. January: 45-49.
- Jensen Michael C. and William H. Meckling. 1976. “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics. 3(4): 305-360.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Harrison S. Jeffrey and St. John H. Caron. 2008. Foundations in strategic management. 13rd ed. United States: Thomson Southwestern.
- Hollander Antina S., Eric L. Denna and J. Owen Cherrington. 2007. Accounting Information Technology and Business Solutions. 2nd ed. United States: McGraw-Hill Irwin.
- Laudon C. Kenneth and Laudon P. Jane. 2002. Management Information Systems Managing the Digital Firm. 11st ed. United States: Pearson Education Indochina
- Laura F. Spira and Michael Page. 2002. "Risk management The reinvention of internal control and the changing role of internal audit", Accounting, Auditing & Accountability Journal. 16(4): 640-661.
- Kotler Philip and Keller Kevin Lane. 2009. Marketing Management. 13rd ed. United States: Pearson International Edition.
- Mintzberg, Henry. 2009. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Desautels Faculty of Management: McGill University.
- Power Michael. 2009. "The risk managemtn of nothing", Journal of Accounting, Organization and Society. 34(6-7): 849-855.
- Turban Efraim and Volonino Linda. 2010. Information Technology for Management. 7th ed. Chichester: John Wiley & Son, Ltd.
- Warr Richard. 2007. An Empirical Investigation of the Characteristics of Firm Adopting Enterprise Risk Management. North Carolina: Collage of Management North Carolina State University.

ภาคผนวก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของกิจการ

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมายถูก เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีความเห็นด้วย

อย่างน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือสร้างความเสียหายให้กับธุรกิจ

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร						
1	ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการดำเนินงานเน้นความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหาร					
2	มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กร					
3	พนักงานมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
การกำหนดวัตถุประสงค์						
4	องค์กรกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน					
5	มีการกำหนดวิธีการประเมินความสามารถในการทำกำไร รวมถึงประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานที่วัดได้อย่างชัดเจน					
6	มีการกำหนดการจัดทำรายงานเพื่อเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอ					
7	องค์กรกำหนดให้พนักงานปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด					
การป้องกันเหตุการณ์						
8	มีการระบุความเสี่ยงที่กระทบต่อองค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
9	มีการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบต่อ การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
10	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรโดยเชื่อมโยงข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก					

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
การประเมินความเสี่ยง						
11	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมหาแนวทางป้องกันและตอบสนองความเสี่ยงนั้น					
12	มีการกำหนดหลักเกณฑ์ของตัววัดระดับความเสี่ยงเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต					
13	มีเครื่องมือวัดและวิธีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงได้อย่างแม่นยำ					
การตอบสนองความเสี่ยง						
14	องค์กรมีการถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นร่วมรับ เช่น การทำประกันภัย หรือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)					
15	มีการทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
16	องค์กรมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยพนักงานและผู้บริหารทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี					
17	หากมีกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบเกินกว่าที่องค์กรยอมรับได้ องค์กรจะเลิกทำกิจกรรมนั้น					
กิจกรรมควบคุม						
18	องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต					
19	มีการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบเพื่อใช้ในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร					
20	องค์กรมีกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาถึงมาตรการที่จะรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างทันที่					

ข้อ	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
สารสนเทศและการสื่อสาร						
21	ข้อมูลระบบสารสนเทศให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ					
22	ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและทันต่อเวลา					
23	มีนโยบายจำกัดการเข้าถึงข้อมูลในระบบสารสนเทศอย่างเคร่งครัด					
การติดตามและประเมินผล						
24	มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกอย่างต่อเนื่อง					
25	ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา					
26	หากพบว่ามิชอบบกพร่องจากการปฏิบัติงาน จะมีการปรับปรุงแก้ไขพร้อมทั้งรายงานไปยังผู้บริหารทุกครั้ง					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมายถูกเพียงหนึ่งข้อเท่านั้น เพื่อแสดงว่าท่านมีความเห็นด้วย
 มากน้อยเพียงใดกับข้อความข้างล่างนี้

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านโครงสร้างองค์กร						
1	การประสานงานระหว่างพนักงานฝ่ายต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
2	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
3	มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจนและเหมาะสม					
4	เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรมีความครอบคลุม ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร					
5	พนักงานขององค์กรมีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น					
6	องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของตนเอง					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
7	องค์กรให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหารอย่างมาก					
8	ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม แนวคิด และวิธีการปฏิบัติงาน					
9	พนักงานใหม่จะได้ทราบข้อมูลรวมถึงเรื่องราวต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ซึมซับค่านิยมภายในองค์กร					
10	พนักงานทำงานโดยยึดมั่นตามวิธีการและขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
11	องค์กรให้ความสำคัญกับการนำระบบอาวุโสมาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
12	พนักงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด					
ด้านการกำกับดูแลกิจการ						
13	องค์กรให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและสังคม โดยรวมเป็นหลัก					
14	มีการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส					
15	องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความเจริญเติบโตและความมั่นคงในระยะยาว					
16	องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน					
17	มีการแยกอำนาจอย่างชัดเจน ไม่ให้อำนาจแก่บุคคลใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ					
18	ผู้มีส่วนได้เสียได้รับการดูแลตามสิทธิที่กฎหมายกำหนด มีการเปิดเผยข้อมูลทันต่อเวลา ครบถ้วน และถูกต้อง					
19	มีการจัดทำแนวทางเกี่ยวกับจริยธรรมธุรกิจและจรรยาบรรณ เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบ เข้าใจถึงมาตรฐาน รวมถึงปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด					
ด้านข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม						
20	มีการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกเพื่อนำไปใช้ในองค์กร					
21	องค์กรได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ทันต่อเวลา สามารถเปรียบเทียบได้ และมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ					
22	ข้อมูลสารสนเทศที่องค์กรได้รับเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และมีความเชื่อถือได้					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
23	องค์กรมีระบบที่สามารถประมวลข้อมูลสารสนเทศที่มีความแม่นยำ ครบถ้วน สามารถรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24	ข้อมูลสารสนเทศให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด มีความเป็นปัจจุบัน โทลี่เดียวกับวันที่ใช้ในการตัดสินใจ					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล

นางสาวสิริรัตน์ เกวียนเจริญกุล

วัน เดือน ปีเกิด

21 มีนาคม 2531

สถานที่เกิด

จังหวัดอุบลราชธานี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

3 หมู่ที่ 11 ตำบลแสนสุข อำเภอวารินชำราบ

จังหวัดอุบลราชธานี

รหัสไปรษณีย์ 34190

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2549

หลักสูตรบัญชีบัณฑิต สาขาการบัญชี

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี

พ.ศ. 2553

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

จังหวัดอุบลราชธานี