

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจาก ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มธุรกิจโรงแรมจำนวน 183 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถาม โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 76.50 จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงานในองค์กรความสัมพันธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามกับกิจการ ประเภทของกิจการ จำนวนพนักงานประจำ ทุนจดทะเบียนของกิจการ มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ยอดขายรวมต่อปีในปีที่ผ่านมา ผลกำไรสุทธิ และจำนวนปีในการดำเนินกิจการ (ตารางที่ 1 ถึง ตารางที่ 11)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล (ตารางที่ 12 ถึง ตารางที่ 47)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) (ตารางที่ 48 ถึง ตารางที่ 67)

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

แสดงผลการศึกษาในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร (ตารางที่ 1-11)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	68	48.57
หญิง	72	51.43
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.43 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.57

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 - 30 ปี	24	17.14
31 - 40 ปี	60	42.86
41 - 50 ปี	30	21.43
มากกว่า 50 ปี	26	18.57
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.43 และมีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประธานบริษัท	6	4.28
กรรมการบริหาร/กรรมการผู้จัดการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ	39	27.86
ผู้จัดการฝ่าย	95	67.86
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการฝ่ายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 67.86 รองลงมามีตำแหน่งงานกรรมการบริหาร/กรรมการผู้จัดการ/หุ้นส่วนผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 27.86 และมีตำแหน่งงานประธานบริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามกับกิจการ

สถานภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามกับกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นผู้บริหารกิจการโดยไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการ	119	85.00
เป็นผู้บริหารกิจการและเป็นเจ้าของกิจการ	21	15.00
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารกิจการ โดยไม่ได้เป็นเจ้าของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 85.00 รองลงมาเป็นผู้บริหารกิจการและเป็นเจ้าของกิจการ คิดเป็นร้อยละ 15.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของกิจการ

ประเภทของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
กิจการเจ้าของคนเดียว	32	22.86
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	10	7.14
บริษัทจำกัด	96	68.57
บริษัทมหาชนจำกัด	2	1.43
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 68.57 รองลงมาเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว คิดเป็นร้อยละ 22.86 และเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด คิดเป็นร้อยละ 7.14

ตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

ขนาดของพนักงานประจำ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 50 คน	66	47.14
51 – 100 คน	11	7.86
101 - 150 คน	53	37.86
มากกว่า 151 คน	10	7.14
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 47.14 รองลงมามีขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.86 และมีขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน คิดเป็นร้อยละ 7.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามทุนจดทะเบียนของกิจการ

ทุนจดทะเบียนของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ล้านบาท	33	23.57
5 – 30 ล้านบาท	58	41.43
เกิน 30 ล้านบาท	49	35.00
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียน 5-30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.43 รองลงมากิจการมีทุนจดทะเบียนเกิน 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.00 และมีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมูลค่าของสินทรัพย์รวม

มูลค่าของสินทรัพย์รวม	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 50 ล้านบาท	26	18.57
51 – 100 ล้านบาท	26	18.57
101 – 150 ล้านบาท	15	10.72
มากกว่า 151 ล้านบาท	73	52.14
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีมูลค่าของสินทรัพย์รวม เกิน 151 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 52.14 รองลงมาคือ สินทรัพย์รวมไม่เกิน 50 ล้านบาท และ 51-100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.57 และสินทรัพย์รวม 101-150 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.72 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามยอดขายรวมต่อปี

ยอดขายรวม	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ล้านบาท	15	10.72
6 – 10 ล้านบาท	32	22.86
11 – 15 ล้านบาท	8	5.71
16 – 20 ล้านบาท	18	12.86
21 – 30 ล้านบาท	17	12.14
เกิน 30 ล้านบาท	50	35.71
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า กิจการส่วนใหญ่มียอดขายรวมต่อปี เกิน 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาคือ ยอดขายรวมต่อปี 6-10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22.86 และยอดขายรวมต่อปี 16-20 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกำไรสุทธิหลังภาษี

กำไรสุทธิหลังภาษี	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ล้านบาท	19	13.57
1 – 5 ล้านบาท	40	28.57
6 – 10 ล้านบาท	40	28.57
11 – 15 ล้านบาท	6	4.30
16 – 20 ล้านบาท	-	-
21 – 30 ล้านบาท	10	7.14
31 – 40 ล้านบาท	8	5.71
41 – 50 ล้านบาท	12	8.57
เกิน 50 ล้านบาท	5	3.57
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีกำไรสุทธิหลังภาษี จำนวน 1-5 ล้านบาท และจำนวน 6-10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 28.57 รองลงมาคือ กำไรสุทธิหลังภาษี ไม่เกิน 1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 13.57 และกำไรสุทธิหลังภาษี จำนวน 41-50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน

ระยะเวลาการดำเนินงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	14	10.00
5 – 10 ปี	42	30.00
มากกว่า 10 ปี	84	60.00
รวม	140	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่า กิจการส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินงาน มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมากิจการมีระยะเวลาการดำเนินงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.00 และมีระยะเวลาการดำเนินงาน ไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM (ตารางที่ 12 ถึง 47)

4.2.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ (ตารางที่ 12 ถึง 20)

ในส่วนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ประกอบด้วย ระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล มีรายละเอียดดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมใน

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. ผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร	11 (7.86)	44 (31.43)	70 (50.00)	9 (6.43)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.32 (ปานกลาง)
2. มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี	28 (20.00)	50 (35.71)	51 (36.43)	8 (5.71)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.66 (มาก)
3. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน	10 (7.14)	53 (37.86)	58 (41.43)	16 (11.43)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.36 (ปานกลาง)

ตารางที่ 12 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
4. มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม	51 (36.43)	54 (38.57)	33 (23.57)	2 (1.43)	-	140 (100.00)	4.10 (มาก)
5. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม	53 (37.86)	50 (35.71)	32 (22.86)	5 (3.57)	-	140 (100.00)	4.08 (มาก)
6. มีการจัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร	8 (5.71)	53 (37.86)	53 (37.86)	15 (10.71)	11 (7.86)	140 (100.00)	3.23 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม สภาพแวดล้อมภายใน (ระดับการปฏิบัติ)							3.63 มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยกิจการที่มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 มีระดับการปฏิบัติอยู่

ในระดับมาก และกิจการที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การกำหนดวัตถุประสงค์

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนด วัตถุประสงค์	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการกำหนด เป้าหมายของแต่ละ แผนกในโรงแรมที่ ชัดเจน	31 (22.14)	58 (41.43)	40 (28.57)	11 (7.86)	- -	140 (100.00)	3.78 (มาก)
2. มีการกำหนด วัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ เป้าหมาย	25 (17.86)	63 (45.00)	44 (31.43)	8 (5.71)	- -	140 (100.00)	3.75 (มาก)
3. มีการระบุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายเป็นลาย ลักษณ์อักษร	27 (19.29)	50 (35.71)	49 (35.00)	8 (5.71)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.60 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม การกำหนดวัตถุประสงค์ (ระดับการปฏิบัติ)							3.71 (มาก)

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โดยกิจการที่มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.75 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกิจการที่มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การระบุเหตุการณ์

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์

การระบุเหตุการณ์	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน	27 (19.29)	66 (47.14)	37 (26.43)	7 (5.00)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.76 (มาก)
2. มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง	27 (19.29)	65 (46.43)	45 (32.14)	- (-)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.81 (มาก)
3. มีการทบทวนวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม	31 (22.14)	68 (48.57)	29 (20.71)	9 (6.43)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.82 (มาก)

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การระบุเหตุการณ์	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
4. มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้	38 (27.14)	68 (48.57)	28 (20.00)	3 (2.14)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.96 (มาก)
5. มีการระงับเงื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารงานโรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของโรงแรม	25 (17.86)	43 (30.71)	52 (37.14)	5 (3.57)	15 (10.71)	140 (100.00)	3.41 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม การระบุเหตุการณ์ (ระดับการปฏิบัติ)							3.75 (มาก)

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยกิจการที่มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้ มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการทบทวนวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกิจการที่มีการ

ปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4) การประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	8 (5.71)	64 (45.71)	51 (36.43)	11 (7.86)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.41 (ปาน กลาง)
2. มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	9 (6.43)	73 (52.14)	42 (30.00)	10 (7.14)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.49 (ปาน กลาง)
3. มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม	12 (8.57)	48 (34.29)	45 (32.14)	18 (12.86)	17 (12.14)	140 (100.00)	3.14 (ปาน กลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม การประเมินความเสี่ยง (ระดับการปฏิบัติ)							3.35 (ปาน กลาง)

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 โดยกิจกรรมที่มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ กิจกรรมที่มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และกิจกรรมที่มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสียดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

5) การตอบสนองความเสี่ยง

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้า และน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า	32 (22.86)	84 (60.00)	18 (12.86)	6 (4.29)	-	140 (100.00)	4.01 (มาก)
2. มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น	21 (15.00)	38 (27.14)	55 (39.29)	17 (12.14)	9 (6.43)	140 (100.00)	3.32 (ปานกลาง)

ตารางที่ 16 (ต่อ)

การตอบสนองความเสี่ยง	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
3. โรงแรมมีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ	22 (15.71)	25 (17.86)	30 (21.43)	16 (11.43)	47 (33.57)	140 (100.00)	2.71 (ปานกลาง)
4. มีการสรรหามบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม	26 (18.57)	43 (30.71)	36 (25.71)	12 (8.57)	23 (16.43)	140 (100.00)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม การตอบสนองความเสี่ยง (ระดับการปฏิบัติ)							3.33 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยกิจการที่มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และกิจการที่มีการสรรหามบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

6) กิจกรรมการควบคุม

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร	16 (11.43)	57 (40.71)	46 (32.86)	12 (8.57)	9 (6.43)	140 (100.00)	3.42 (ปานกลาง)
2. มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	29 (20.71)	66 (47.14)	37 (26.43)	2 (1.43)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.79 (มาก)
3. มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า	26 (18.57)	54 (38.57)	55 (39.29)	2 (1.43)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.70 (มาก)
4. มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการชักซ้อมแผนฉุกเฉิน	23 (16.43)	36 (25.71)	55 (39.29)	17 (12.14)	9 (6.43)	140 (100.00)	3.34 (ปานกลาง)

ตารางที่ 17 (ต่อ)

กิจกรรมการควบคุม	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
5. มีการรักษาระดับ อัตราส่วนหนี้สินต่อ ส่วนของผู้ถือหุ้นไม่ เกิน 1 : 1 และทำ สัญญาประกันความ เสี่ยงจากดอกเบี้ยขาขึ้น	13 (9.29)	38 (27.14)	54 (38.57)	18 (12.86)	17 (12.14)	140 (100.00)	3.09 (ปาน กลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม กิจกรรมการควบคุม (ระดับการปฏิบัติ)							3.47 (ปาน กลาง)

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยกิจการที่มีการระบุนอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการปรับปรุง โรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกิจการที่มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

7) สารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศและการสื่อสาร	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการใช้ทุกช่องทางทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง	18 (12.86)	50 (35.71)	55 (39.29)	8 (5.71)	9 (6.43)	140 (100.00)	3.43 (ปานกลาง)
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน	29 (20.71)	53 (37.86)	30 (21.43)	22 (15.71)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.55 (มาก)
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์	18 (12.86)	57 (40.71)	41 (29.29)	21 (15.00)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.47 (ปานกลาง)
4. มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	16	55	45	21	3	140 -	3.43 (ปานกลาง)

ตารางที่ 18 (ต่อ)

สารสนเทศและการสื่อสาร	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
5. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน	25 (17.86)	51 (36.43)	49 (35.00)	9 (6.43)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.57 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม สารสนเทศและการสื่อสาร (ระดับการปฏิบัติ)							3.49 (ปาน กลาง)

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยกิจการที่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กิจการที่มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกิจการที่มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

8) การติดตามผล

ลิขสิทธิ์ © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล

การติดตามผล	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง	16 (11.43)	33 (23.57)	65 (46.43)	20 (14.29)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.24 (ปานกลาง)
2. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง	16 (11.43)	39 (27.86)	56 (40.00)	23 (16.43)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.26 (ปานกลาง)
3. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้	35 (25.00)	49 (35.00)	51 (36.43)	5 (3.57)	- -	140 (100.00)	3.81 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม การติดตามผล (ระดับการปฏิบัติ)							3.44 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 โดยกิจการที่มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ กิจการที่มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และกิจการที่มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

9) สรุปการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ

การบริหารความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. สภาพแวดล้อมภายใน	3.63 (มาก)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	3.71 (มาก)
3. การระบุเหตุการณ์	3.75 (มาก)
4. การประเมินความเสี่ยง	3.35 (ปานกลาง)
5. การตอบสนองความเสี่ยง	3.33 (ปานกลาง)
6. กิจกรรมการควบคุม	3.47 (ปานกลาง)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	3.49 (ปานกลาง)
8. การติดตามผล	3.44 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยการระบุเหตุการณ์ มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4.2.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร (ตารางที่ 21 ถึง 47)

ในส่วนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ประกอบด้วย ระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามผล โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กรในส่วนที่ 1 คือ ขนาดของพนักงานประจำ มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มาอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับค่าเฉลี่ย เนื่องจากจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันย่อมส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของกิจการ มีรายละเอียดดังนี้

4.2.2.1 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ (ตารางที่ 21 ถึง 29)

1) สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

สภาพแวดล้อมภายใน	จำนวนพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. ผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร	3.09 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.32 (ปานกลาง)

ตารางที่ 21 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
2. มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี	3.59 (มาก)	3.73 (มาก)	3.68 (มาก)	3.90 (มาก)	3.66 (มาก)
3. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน	3.24 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.90 (มาก)	3.36 (ปานกลาง)
4. มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม	4.09 (มาก)	4.73 (มากที่สุด)	3.91 (มาก)	4.50 (มากที่สุด)	4.10 (มาก)
5. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม	4.06 (มาก)	5.00 (มากที่สุด)	3.83 (มาก)	4.50 (มากที่สุด)	4.08 (มาก)
6. มีการจัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร	2.91 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)	3.38 (ปานกลาง)	4.60 (มากที่สุด)	3.23 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.50 (มาก)	3.88 (มาก)	3.61 (มาก)	4.25 (มาก)	3.63 (มาก)

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.09 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.06 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 5.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.50

มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การกำหนดวัตถุประสงค์

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การกำหนด วัตถุประสงค์	ขนาดของพนักงานประจำ				รวม n = 140
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	
1. มีการกำหนด เป้าหมายของแต่ละ แผนกในโรงแรมที่ ชัดเจน	3.58 (มาก)	4.00 (มาก)	3.85 (มาก)	4.50 (มากที่สุด)	3.78 (มาก)
2. มีการกำหนด วัตถุประสงค์สอดคล้อง กับเป้าหมาย	3.53 (มาก)	4.00 (มาก)	3.91 (มาก)	4.10 (มาก)	3.75 (มาก)
3. มีการระบุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายเป็นลายลักษณ์ อักษร	3.00 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.74 (มาก)	4.40 (มาก)	3.60 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.47 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.83 (มาก)	4.33 (มาก)	3.71 (มาก)

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.50 มีระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การระบุเหตุการณ์

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การระบุเหตุการณ์	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่ต่างกััน	3.70 (มาก)	4.00 (มาก)	3.74 (มาก)	4.10 (มาก)	3.76 (มาก)
2. มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง	3.74 (มาก)	4.00 (มาก)	3.75 (มาก)	4.30 (มาก)	3.81 (มาก)
3. มีการทบทวนวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม	3.61 (มาก)	4.00 (มาก)	3.96 (มาก)	4.30 (มาก)	3.82 (มาก)
4. มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งกันได้	3.71 (มาก)	4.27 (มาก)	4.15 (มาก)	4.30 (มาก)	3.96 (มาก)

ตารางที่ 23 (ต่อ)

การระบุเหตุการณ์	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการระบุเงื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารงานโรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของโรงแรม	3.03 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.58 (มาก)	4.40 (มาก)	3.41 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.56 (มาก)	4.05 (มาก)	3.84 (มาก)	4.28 (มาก)	3.75 (มาก)

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มินิโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ได้แก่ มินิโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับ

คู่แข่งกันได้ มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม และมีการระบุนโยบายในสัญญาจ้างบริหารงานโรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของโรงแรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุนโยบาย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของ โรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 4.15 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.96 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของ โรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุนโยบาย ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุนโยบายในสัญญาจ้างบริหารงานโรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ โรงแรม มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของ โรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของ โรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 4.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4) การประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การประเมินความเสี่ยง	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	3.23 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)	3.55 (มาก)	4.10 (มาก)	3.41 (ปานกลาง)
2. มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	3.26 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.68 (มาก)	4.10 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
3. มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม	2.77 (ปานกลาง)	2.64 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	4.10 (มาก)	3.14 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.09 (ปานกลาง)	3.09 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	4.10 (มาก)	3.35 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.26 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.45 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.18 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.64 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการ

กำหนดวิธีการจัดการกับความเสียดังกล่าวที่เหมาะสม ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5) การตอบสนองความเสียดังกล่าว

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสียดังกล่าวตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การตอบสนองความเสียดังกล่าว	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้า และน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า	4.06 (มาก)	4.18 (มาก)	3.81 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	4.01 (มาก)
2. มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น	2.95 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.55 (มาก)	4.40 (มาก)	3.32 (ปานกลาง)
3. โรงแรมมีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ	1.77 (น้อย)	3.18 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	4.00 (มาก)	2.71 (ปานกลาง)

ตารางที่ 25 (ต่อ)

การตอบสนองความเสี่ยง	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม	2.47 (น้อย)	4.00 (มาก)	3.91 (มาก)	4.30 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.81 (ปานกลาง)	3.70 (มาก)	3.70 (มาก)	4.33 (มาก)	3.33 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.06 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 2.95 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.18 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับ

มาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.45 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 4.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

6) กิจกรรมการควบคุม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

กิจกรรมการควบคุม	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร	3.00 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.60 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.42 (ปานกลาง)
2. มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.58 (มาก)	4.00 (มาก)	3.85 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.79 (มาก)
3. มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า	3.39 (ปานกลาง)	4.55 (มากที่สุด)	3.85 (มาก)	4.00 (มาก)	3.70 (มาก)
4. มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซักซ้อมแผนฉุกเฉิน	2.94 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	4.40 (มาก)	3.34 (ปานกลาง)

ตารางที่ 26 (ต่อ)

กิจกรรมการควบคุม	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการรักษาระดับอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 : 1 และทำสัญญาประกันความเสี่ยงจากดอกเบี้ยขาขึ้น	2.64 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.38 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.09 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.11 (ปานกลาง)	3.89 (มาก)	3.66 (มาก)	4.34 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมจำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบอบอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.39 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการระบอบอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความ

รับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซ้กซ้อมแผนฉุกเฉิน และมีการรักษาระดับอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 : 1 และทำสัญญาประกันความเสี่ยงจากดอกเบี้ยขาขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.45 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และมีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม แต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และมีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซ้กซ้อมแผนฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการรักษาระดับอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 : 1 และทำสัญญาประกันความเสี่ยงจากดอกเบี้ยขาขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.38 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซ้กซ้อมแผนฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการรักษาระดับอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 : 1 และทำสัญญาประกันความเสี่ยงจากดอกเบี้ยขาขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

7) สารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

สารสนเทศและการสื่อสาร	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง	3.12 (ปานกลาง)	3.82 (มาก)	3.60 (มาก)	4.10 (มาก)	3.43 (ปานกลาง)
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน	3.26 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.68 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.55 (มาก)
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์	3.17 (ปานกลาง)	4.27 (มาก)	3.53 (มาก)	4.30 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)

ตารางที่ 27 (ต่อ)

สารสนเทศและการสื่อสาร	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	3.17 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.51 (มาก)	4.10 (มาก)	3.43 (ปานกลาง)
5. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน	3.21 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.77 (มาก)	4.40 (มาก)	3.57 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.18 (ปานกลาง)	3.96 (มาก)	3.62 (มาก)	4.30 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.26 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ และมีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.17 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

8) การติดตามผล

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การติดตามผล	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง	2.88 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.42 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.24 (ปานกลาง)
2. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง	2.88 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	4.10 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)
3. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้	3.86 (มาก)	4.00 (มาก)	3.60 (มาก)	4.40 (มาก)	3.81 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.21 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.52 (มาก)	4.20 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.88 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.45 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

9) สรุปการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม
จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 29 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยง	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. สภาพแวดล้อมภายใน	3.50 (มาก)	3.88 (มาก)	3.61 (มาก)	4.25 (มาก)	3.63 (มาก)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	3.47 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.83 (มาก)	4.33 (มาก)	3.71 (มาก)
3. การระบุเหตุการณ์	3.56 (มาก)	4.05 (มาก)	3.84 (มาก)	4.28 (มาก)	3.75 (มาก)
4. การประเมินความเสี่ยง	3.09 (ปานกลาง)	3.09 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	4.10 (มาก)	3.35 (ปานกลาง)
5. การตอบสนองความเสี่ยง	2.81 (ปานกลาง)	3.70 (มาก)	3.70 (มาก)	4.33 (มาก)	3.33 (ปานกลาง)
6. กิจกรรมการควบคุม	3.11 (ปานกลาง)	3.89 (มาก)	3.66 (มาก)	4.34 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	3.18 (ปานกลาง)	3.96 (มาก)	3.62 (มาก)	4.30 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
8. การติดตามผล	3.21 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.52 (มาก)	4.20 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.26 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.67 (มาก)	4.27 (มาก)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.50 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.05 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.96 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ กิจกรรมการควบคุม มีค่าเฉลี่ย 4.34 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการตอบสนองความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 4.33 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 4.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4.2.1.2 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร (ตารางที่ 30 ถึง 38)

1) สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

สภาพแวดล้อมภายใน	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. ผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร	3.04 (ปานกลาง)	2.88 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	3.53 (มาก)	3.32 (ปานกลาง)
2. มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี	3.00 (ปานกลาง)	3.92 (มาก)	4.13 (มาก)	3.70 (มาก)	3.66 (มาก)
3. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน	3.04 (ปานกลาง)	3.35 (ปานกลาง)	3.20 (ปานกลาง)	3.52 (มาก)	3.36 (ปานกลาง)
4. มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม	3.81 (มาก)	4.54 (มากที่สุด)	4.60 (มากที่สุด)	3.95 (มาก)	4.10 (มาก)

ตารางที่ 30 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม	4.04 (มาก)	4.54 (มากที่สุด)	4.60 (มากที่สุด)	3.82 (มาก)	4.08 (มาก)
6. มีการจัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร	3.04 (ปานกลาง)	2.77 (ปานกลาง)	3.07 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.33 (ปานกลาง)	3.67 (มาก)	3.86 (มาก)	3.67 (มาก)	3.63 (มาก)

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.04 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากรองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และมีการจัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.04 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.54 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.35 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.13 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.95 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การกำหนดวัตถุประสงค์

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การกำหนดวัตถุประสงค์	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน	3.54 (มาก)	3.58 (มาก)	3.93 (มาก)	3.90 (มาก)	3.78 (มาก)
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย	3.38 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.93 (มาก)	3.90 (มาก)	3.75 (มาก)
3. มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร	3.08 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.53 (มาก)	3.81 (มาก)	3.60 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.33 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.80 (มาก)	3.87 (มาก)	3.71 (มาก)

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีมีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.38 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการระบุ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.08 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การระบุเหตุการณ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การระบุเหตุการณ์	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน	3.31 (ปานกลาง)	3.81 (มาก)	3.87 (มาก)	3.89 (มาก)	3.76 (มาก)
2. มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง	3.54 (มาก)	3.69 (มาก)	4.07 (มาก)	3.89 (มาก)	3.81 (มาก)
3. มีการทบทวนวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม	3.46 (ปานกลาง)	3.69 (มาก)	4.20 (มาก)	3.92 (มาก)	3.82 (มาก)

ตารางที่ 32 (ต่อ)

การระบุเหตุการณ์	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101-150 ล้านบาท	มากกว่า 151 ล้านบาท	รวม
	n = 26	n = 26	n = 15	n = 73	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะเพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	3.73 (มาก)	3.62 (มาก)	4.20 (มาก)	4.12 (มาก)	3.96 (มาก)
5. มีการระบุงેื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารงานโรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของโรงแรม	2.96 (ปานกลาง)	3.12 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	3.66 (มาก)	3.41 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.40 (มาก)	3.58 (มาก)	3.97 (มาก)	3.90 (มาก)	3.75 (มาก)

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพ

ของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากรองลงมา คือ มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.46 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากรองลงมา คือ มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของ โรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 3.62 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม และมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของ โรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 4.20 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากรองลงมา คือ มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของ โรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 4.12 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากรองลงมา คือ มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่

แตกต่างกัน และมีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4) การประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การประเมินความเสี่ยง	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	2.65 (ปานกลาง)	3.35 (ปานกลาง)	3.93 (มาก)	3.59 (มาก)	3.41 (ปานกลาง)
2. มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	3.04 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.70 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
3. มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม	2.81 (ปานกลาง)	2.92 (ปานกลาง)	2.93 (ปานกลาง)	3.38 (ปานกลาง)	3.14 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.83 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.56 (มาก)	3.35 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 33 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยงจำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.04 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีมีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 2.65 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.35 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความ

ผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการ กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.38 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

5) การตอบสนองความเสี่ยง

ตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การตอบสนองความเสี่ยง	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้า และน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า	3.38 (ปานกลาง)	4.31 (มาก)	4.33 (มาก)	4.07 (มาก)	4.01 (มาก)
2. มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น	2.77 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.67 (มาก)	3.56 (มาก)	3.32 (ปานกลาง)

ตารางที่ 34 (ต่อ)

การตอบสนองความเสี่ยง	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
3. โรงแรมมีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหารโรงแรมระดับนานาชาติ	1.81 (น้อย)	1.81 (น้อย)	2.13 (น้อย)	3.47 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
4. มีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม	2.46 (น้อย)	2.77 (ปานกลาง)	2.87 (ปานกลาง)	3.81 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.61 (ปานกลาง)	2.97 (ปานกลาง)	3.25 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.33 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 34 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยงจำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัย ในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.38 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 2.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.46 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.31 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการสรรหานบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.33 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการสรรหานบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.87 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสรรหานบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

6) กิจกรรมการควบคุม

ตารางที่ 35 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

กิจกรรมการควบคุม	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร	2.85 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.13 (ปานกลาง)	3.75 (มาก)	3.42 (ปานกลาง)
2. มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.23 (ปานกลาง)	3.92 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.79 (มาก)
3. มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า	3.23 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.87 (มาก)	3.93 (มาก)	3.70 (มาก)
4. มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซักซ้อมแผนฉุกเฉิน	2.65 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.62 (มาก)	3.34 (ปานกลาง)

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 35 (ต่อ)

กิจกรรมการควบคุม	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการรักษาระดับ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วน ของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 : 1 และทำสัญญาประกัน ความเสี่ยงจากดอกเบี้ยขา ขึ้น	2.35 (น้อย)	2.85 (ปานกลาง)	2.80 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)	3.09 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.86 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.32 (ปานกลาง)	3.76 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมจำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุนอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และมีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 2.85 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซักร่มแผนฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 2.65 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุนอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความ

ทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และมีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซักซ้อมแผนฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการซักซ้อมแผนฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 3.33 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

7) สารสนเทศและการสื่อสาร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 36 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

สารสนเทศและการสื่อสาร	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101-150 ล้านบาท	มากกว่า 151 ล้านบาท	รวม
	n = 26	n = 26	n = 15	n = 73	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง	2.73 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.75 (มาก)	3.43 (ปานกลาง)
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน	2.92 (ปานกลาง)	3.50 (มาก)	3.40 (ปานกลาง)	3.82 (มาก)	3.55 (มาก)
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์	3.12 (ปานกลาง)	3.19 (ปานกลาง)	3.13 (ปานกลาง)	3.77 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)

ตารางที่ 36 (ต่อ)

สารสนเทศและการสื่อสาร	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101-150 ล้านบาท	มากกว่า 151 ล้านบาท	รวม
	n = 26	n = 26	n = 15	n = 73	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	2.92 (ปานกลาง)	3.19 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	3.66 (มาก)	3.43 (ปานกลาง)
5. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน	3.04 (ปานกลาง)	3.19 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)	3.92 (มาก)	3.57 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.95 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.78 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.12 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.04 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน และมีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย 2.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.50 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.19 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

8) การติดตามผล

ตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การติดตามผล	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101-150 ล้านบาท	มากกว่า 151 ล้านบาท	รวม
	n = 26	n = 26	n = 15	n = 73	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง	2.81 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.52 (มาก)	3.24 (ปานกลาง)
2. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง	2.77 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)
3. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้	3.42 (ปานกลาง)	4.42 (มาก)	3.53 (มาก)	3.79 (มาก)	3.81 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.00 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)	3.63 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 4.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

9) สรุปการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม
จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 38 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การบริหารความเสี่ยง	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. สภาพแวดล้อมภายใน	3.33 (ปานกลาง)	3.67 (มาก)	3.86 (มาก)	3.67 (มาก)	3.63 (มาก)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	3.33 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.80 (มาก)	3.87 (มาก)	3.71 (มาก)
3. การระบุเหตุการณ์	3.40 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.97 (มาก)	3.90 (มาก)	3.75 (มาก)
4. การประเมินความเสี่ยง	2.83 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.56 (มาก)	3.35 (ปานกลาง)
5. การตอบสนองความเสี่ยง	2.61 (ปานกลาง)	2.97 (ปานกลาง)	3.25 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.33 (ปานกลาง)
6. กิจกรรมการควบคุม	2.86 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.32 (ปานกลาง)	3.76 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	2.95 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.78 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
8. การติดตามผล	3.00 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)	3.18 (ปานกลาง)	3.63 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.06 (ปานกลาง)	3.40 (มาก)	3.55 (มาก)	3.74 (มาก)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมภายใน และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.33 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และการติดตามผล มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.97 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.78 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4.2.2.3 การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM จำแนกตามปี
ดำเนินการ (ตารางที่ 39 ถึง 47)

1) สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 39 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามปีดำเนินการ

สภาพแวดล้อมภายใน	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. ผู้บริหารมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้งานในองค์กร	3.43 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)	3.32 (ปานกลาง)
2. มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี	3.86 (มาก)	3.86 (มาก)	3.52 (มาก)	3.66 (มาก)
3. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน	3.43 (ปานกลาง)	3.38 (ปานกลาง)	3.35 (ปานกลาง)	3.36 (ปานกลาง)
4. มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม	4.36 (มาก)	4.29 (มาก)	3.96 (มาก)	4.10 (มาก)
5. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม	4.57 (มากที่สุด)	4.38 (มาก)	3.85 (มาก)	4.08 (มาก)

ตารางที่ 39 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	
6. มีการจัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร	2.79 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.25 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.74 (มาก)	3.77 (มาก)	3.53 (มาก)	3.63 (มาก)

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.36 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.38 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.29 มีระดับการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับมาก และมีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.96 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดี เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ มีการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.52 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การกำหนดวัตถุประสงค์

ตารางที่ 40 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกตามปีดำเนินการ

การกำหนดวัตถุประสงค์	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี n = 14	5-10 ปี n = 42	มากกว่า 10 ปี n = 84	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน	3.21 (ปานกลาง)	3.86 (มาก)	3.83 (มาก)	3.78 (มาก)
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย	3.43 (ปานกลาง)	3.81 (มาก)	3.77 (มาก)	3.75 (มาก)
3. มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร	3.21 (ปานกลาง)	3.81 (มาก)	3.56 (มาก)	3.60 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.29 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.72 (มาก)	3.71 (มาก)

จากตารางที่ 40 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.43 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงแรมที่ชัดเจน และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกใน โรงแรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย และมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนกใน โรงแรมที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ลิขสิทธิ์ © by Chiang Mai University
All rights reserved

3) การระบุเหตุการณ์

ตารางที่ 41 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ จำแนกตามปีดำเนินการ

การระบุเหตุการณ์	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน	3.86 (มาก)	4.00 (มาก)	3.63 (มาก)	3.76 (มาก)
2. มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของ โรงแรมอย่างต่อเนื่อง	3.86 (มาก)	4.00 (มาก)	3.70 (มาก)	3.81 (มาก)
3. มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม	3.64 (มาก)	3.93 (มาก)	3.80 (มาก)	3.82 (มาก)
4. มีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของ โรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	4.14 (มาก)	3.93 (มาก)	3.95 (มาก)	3.96 (มาก)
5. มีการระบุนโยบายในสัญญาจ้างบริหารงาน โรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของ โรงแรม	2.57 (ปานกลาง)	4.02 (มาก)	3.25 (ปานกลาง)	3.41 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.61 (มาก)	3.98 (มาก)	3.67 (มาก)	3.75 (มาก)

จากตารางที่ 41 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การระบุเหตุการณ์จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มิน โยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุเงื่อนไขในสัญญาจ้างบริหารงานโรงแรมที่สามารถยกเลิกสัญญาได้หากความสามารถของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม และมิน โยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การระบุเหตุการณ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มิน โยบายในการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมอยู่เป็นระยะ เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงแรมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีค่าเฉลี่ย 3.95 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทบทวน วางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะตลาดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีมีการปรับปรุงและเพิ่มจุดแข็งของโรงแรมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4) การประเมินความเสี่ยง

ตารางที่ 42 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง จำแนกตามปีดำเนินการ

การประเมินความเสี่ยง	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	3.21 (ปานกลาง)	3.48 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.41 (ปานกลาง)
2. มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	3.14 (ปานกลาง)	3.55 (มาก)	3.52 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
3. มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม	3.29 (ปานกลาง)	3.24 (ปานกลาง)	3.07 (ปานกลาง)	3.14 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.21 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.35 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 42 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3

อันดับ ได้แก่ มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.29 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.48 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.24 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การประเมินความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.52 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่โรงแรมมีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและมีการกำหนดวิธีการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

5) การตอบสนองความเสี่ยง

ตารางที่ 43 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยงจำแนกตามปีดำเนินการ

การตอบสนองความเสี่ยง	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า	4.14 (มาก)	4.05 (มาก)	3.98 (มาก)	4.01 (มาก)
2. มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น	2.79 (ปานกลาง)	3.69 (มาก)	3.23 (ปานกลาง)	3.32 (ปานกลาง)
3. โรงแรมมีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ	2.07 (น้อย)	2.29 (น้อย)	3.02 (ปานกลาง)	2.71 (ปานกลาง)
4. มีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม	2.79 (ปานกลาง)	3.21 (ปานกลาง)	3.37 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.95 (ปานกลาง)	3.31 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 43 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น และมีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และ โรงแรมมีนโยบายในการว่าจ้างบริษัทผู้บริหาร โรงแรมระดับนานาชาติ มีค่าเฉลี่ย 2.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.05 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การตอบสนองความเสี่ยง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงระบบป้องกันไฟ ระบบรักษาความปลอดภัยในโรงแรม รวมถึงการปรับปรุงระบบไฟฟ้าและน้ำประปาที่จำเป็นต่อการให้บริการลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.98 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสรรหาบุคลากรในระดับบริหารที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.37 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรือเครื่องมือทางการเงินอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

6) กิจกรรมการควบคุม

ตารางที่ 44 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม จำแนกตามปีดำเนินการ

กิจกรรมการควบคุม	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี n = 14	5-10 ปี n = 42	มากกว่า 10 ปี n = 84	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร	3.00 (ปานกลาง)	3.69 (มาก)	3.36 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)
2. มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.21 (ปานกลาง)	3.95 (มาก)	3.80 (มาก)	3.79 (มาก)
3. มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า	3.57 (มาก)	3.83 (มาก)	3.65 (มาก)	3.70 (มาก)
4. มีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการชักซ้อมแผนฉุกเฉิน	2.79 (ปานกลาง)	3.17 (ปานกลาง)	3.51 (มาก)	3.34 (ปานกลาง)
5. มีการรักษาระดับอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 1 : 1 และทำสัญญาประกันความเสี่ยงจากดอกเบี้ยขาขึ้น	2.29 (ปานกลาง)	3.14 (ปานกลาง)	3.19 (ปานกลาง)	3.09 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.97 (ปานกลาง)	3.56 (มาก)	3.50 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 44 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง กิจกรรมการควบคุมจำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการระบุนอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุนอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.95 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง กิจกรรมการควบคุม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการระบุนอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการปรับปรุงโรงแรมให้มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีมาตรการลดความเสี่ยงด้วยการชักซ้อมแผนฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ย 3.51 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

7) สารสนเทศและการสื่อสาร

ตารางที่ 45 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร จำแนกตามปีดำเนินการ

สารสนเทศและการสื่อสาร	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการใช้ทุกช่องทางทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง	3.00 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	3.42 (ปานกลาง)	3.43 (ปานกลาง)
2. มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน	3.71 (มาก)	3.57 (มาก)	3.51 (มาก)	3.55 (มาก)
3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์	4.00 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)	3.38 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)
4. มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	4.00 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)	3.31 (ปานกลาง)	3.43 (ปานกลาง)
5. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน	3.79 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.57 มาก
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.70 (มาก)	3.52 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 45 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ และมีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.48 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง สารสนเทศและการสื่อสาร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมทุกเดือน, หนังสือเวียน มีค่าเฉลี่ย 3.51 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

8) การติดตามผล

ตารางที่ 46 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล จำแนกตามปีดำเนินการ

การติดตามผล	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง	2.57 (ปานกลาง)	3.36 (ปานกลาง)	3.29 (ปานกลาง)	3.24 (ปานกลาง)
2. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง	2.79 (ปานกลาง)	3.29 (ปานกลาง)	3.32 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)
3. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้	3.93 (มาก)	3.95 (มาก)	3.73 (มาก)	3.81 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.10 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)	3.44 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 46 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ในเรื่อง การติดตามผล จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 2.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.95 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.29 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การติดตามผล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.32 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.29 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

**9) สรุปการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม
จำแนกตามปีดำเนินการ**

ตารางที่ 47 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM โดยรวม จำแนกตามปีดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยง	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. สภาพแวดล้อม ภายใน	3.74 (มาก)	3.77 (มาก)	3.53 (มาก)	3.63 (มาก)
2. การกำหนด วัตถุประสงค์	3.29 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.72 (มาก)	3.71 (มาก)
3. การระบุเหตุการณ์	3.61 (มาก)	3.98 (มาก)	3.67 (มาก)	3.75 (มาก)

ตารางที่ 47 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. การประเมินความเสี่ยง	3.21 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.35 (ปานกลาง)
5. การตอบสนองความเสี่ยง	2.95 (ปานกลาง)	3.31 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)
6. กิจกรรมการควบคุม	2.97 (ปานกลาง)	3.56 (มาก)	3.50 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร	3.70 (มาก)	3.52 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)
8. การติดตามผล	3.10 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)	3.44 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.37 (ปานกลาง)	3.63 (มาก)	3.51 (มาก)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 47 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ สารสนเทศและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.98 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 โดยพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 8 องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การระบุเหตุการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ตารางที่ 48 ถึง 67)

4.3.1 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม (ตารางที่ 48 ถึง 52)

ในส่วนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วย ระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีรายละเอียดดังนี้

1) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 48 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง
การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)

การบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. จัดให้มีพนักงาน เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ ในช่วง High season	36 (25.71)	59 (42.14)	43 (30.71)	2 (1.43)	- (-)	140 (100.00)	3.92 (มาก)
2. พัฒนาศักยภาพโดย จัดฝึกอบรมให้มีความ รู้ด้านบริการ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ ลูกค้าเกิดความ ประทับใจและเป็นกา รักษาลูกค้าเดิม	39 (27.86)	47 (33.57)	46 (32.86)	3 (2.14)	5 (3.57)	140 (100.00)	3.80 (มาก)
3. มีการปรับเปลี่ยน สวัสดิการ/โบนัส พนักงานเพื่อให้อำนาจ และกำลังใจแก่ พนักงาน	20 (14.29)	54 (38.57)	46 (32.86)	13 (9.29)	7 (5.00)	140 (100.00)	3.48 (ปาน กลาง)
4. จัดให้พนักงานมี ความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง	21 (15.00)	66 (47.14)	44 (31.43)	7 (5.00)	2 (1.43)	140 (100.00)	3.69 (มาก)
5. มีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนพนักงานใน ตำแหน่งงานต่างๆตาม ความเหมาะสม	16 (11.43)	48 (34.29)	46 (32.86)	16 (11.43)	14 (10.00)	140 (100.00)	3.26 (ปาน กลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) (ระดับการปฏิบัติ)							3.63 (มาก)

จากตารางที่ 48 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยกิจการที่มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกิจการที่มีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 49 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง
การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)

การบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากกระบวนการ หรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปดผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. โครงสร้างของ องค์กรมีการแบ่งแยก หน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของ ลักษณะงาน	18 (12.86)	75 (53.57)	40 (28.57)	7 (5.00)	-	140 (100.00)	3.74 (มาก)
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ และความรับผิดชอบ ของพนักงานในระดับ ต่างๆอย่างเหมาะสม ตามส่วนงานที่กำหนด อย่างชัดเจน	17 (12.14)	81 (57.86)	38 (27.14)	4 (2.86)	-	140 (100.00)	3.79 (มาก)
3. มีการจัดทำคู่มือ/ แนวทางและ รายละเอียดในการ ปฏิบัติงานในแต่ละ หน้าที่งานให้กับ พนักงาน	21 (15.00)	56 (40.00)	36 (25.71)	19 (13.57)	8 (5.71)	140 (100.00)	3.45 (ปาน กลาง)

ตารางที่ 49 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากกระบวนการ หรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
4. มีการตรวจสอบ/ ควบคุมการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้เป็นไป ตามมาตรฐานของ กิจการ	28 (20.00)	58 (41.43)	38 (27.14)	10 (7.14)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.66 (มาก)
5. มีการเพิ่มกิจกรรม ช่องทางการจำหน่าย และลงทุนทางด้าน การตลาด เช่นการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่างๆ ในภาวะที่ มีการแข่งขันสูง	13 (9.29)	58 (41.43)	38 (27.14)	25 (17.86)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.34 (ปาน กลาง)
6. มีการทำการตลาดใน การแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมีโปรโมชันและ แพ็คเกจ เพื่อดึงดูด ลูกค้าในส่วนห้องพัก และห้องอาหาร	19 (13.57)	59 (42.14)	36 (25.71)	23 (16.43)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.49 (ปาน กลาง)

ตารางที่ 49 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากกระบวนการ หรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
7. มีการทำประกัน ความเสียหายอันเกิด จากการเก็บรักษาเงิน สดและการทุจริตใน หน้าที่ของพนักงาน รวมถึงการประกัน สุขภาพและประกัน ชีวิตด้วย	29 (20.71)	41 (29.29)	53 (37.86)	14 (10.00)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.56 (มาก)
8. มีการกำหนด นโยบายในการให้ สินเชื่อที่ชัดเจนและมี คณะกรรมการสินเชื่อ รับผิดชอบดูแลการให้ สินเชื่อแก่ลูกหนี้ของ โรงแรม	21 (15.00)	40 (28.57)	43 (30.71)	24 (17.14)	12 (8.57)	140 (100.00)	3.24 (ปาน กลาง)
9. มีการควบคุมต้นทุน การดำเนินการ รวมถึง ต้นทุนอาหารและ เครื่องดื่ม เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน	33 (23.57)	49 (35.00)	44 (31.43)	14 (10.00)	-	140 (100.00)	3.72 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) (ระดับการปฏิบัติ)							3.55 (มาก)

จากตารางที่ 49 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยกิจการที่มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีระดับ

การปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจกรรมที่มีโครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และกิจกรรมที่มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

ตารางที่ 50 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้	12 (8.57)	53 (37.86)	50 (35.71)	22 (15.71)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.35 (มาก)
2. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม	15 (10.71)	54 (38.57)	53 (37.86)	16 (11.43)	2 (1.43)	140 (100.00)	3.46 (ปานกลาง)

ตารางที่ 50 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากการใช้ เทคโนโลยี (Technology Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
3. ประสิทธิภาพของ คอมพิวเตอร์และ ระบบงานต่างๆ เหมาะสมกับการใช้ งาน	8 (5.71)	62 (44.29)	54 (38.57)	10 (7.14)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.40 (ปาน กลาง)
4. มีระบบความ ปลอดภัยของข้อมูล สารสนเทศ โดย กำหนดการเข้าถึง ข้อมูลของผู้ใช้ตาม ระดับความสำคัญของ ข้อมูล	19 (13.57)	44 (31.43)	62 (44.29)	11 (7.86)	4 (2.86)	140 (100.00)	3.45 (ปาน กลาง)
5. มีการป้องกันไวรัส คอมพิวเตอร์และปรับ ระบบ(update)การ ป้องกันไวรัส คอมพิวเตอร์อย่าง สม่ำเสมอ	18 (12.86)	48 (34.29)	63 (45.00)	7 (5.00)	4 (2.86)	140 (100.00)	3.49 (ปาน กลาง)
6. มีการสำรองข้อมูล อย่างเพียงพอ ตาม ระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุด สำรองไว้ในที่ปลอดภัย	22 (15.71)	47 (33.57)	56 (40.00)	13 (9.29)	2 (1.43)	140 (100.00)	3.53 (มาก)

ตารางที่ 50 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากการใช้ เทคโนโลยี (Technology Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
7. มีระบบป้องกันและ เตือนภัยที่จำเป็น สำหรับระบบ คอมพิวเตอร์ รวมถึง เครื่องสำรองไฟฟ้า สำหรับเหตุสุดวิสัย	23 (16.43)	43 (30.71)	55 (39.29)	15 (10.71)	4 (2.86)	140 (100.00)	3.47 (ปาน กลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) (ระดับการปฏิบัติ)							3.45 (ปาน กลาง)

จากตารางที่ 50 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 โดยกิจการที่มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และกิจการที่มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

ตารางที่ 51 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง
การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

การบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากเหตุการณ์ ภายนอก (External Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
1. มีแผนสำรองการ เปลี่ยนแปลงกฎหมาย/ นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/ คำแนะนำต่างๆที่ กำหนดโดยหน่วยงาน กำกับดูแล ไม่ส่งผล อย่างมีสาระสำคัญต่อ การดำเนินงานและ การดำเนินธุรกิจของ กิจการ	11 (7.86)	51 (36.43)	57 (40.71)	15 (10.71)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.33 (ปาน กลาง)
2. มีการจัดทำ ประกันภัยความ เสียหายต่อทรัพย์สิน หากเกิดเหตุการณ์หรือ ภัยธรรมชาติที่ไม่ คาดคิด รวมถึงความ เสียหายเมื่อธุรกิจ หยุดชะงัก	38 (27.14)	47 (33.57)	43 (30.71)	9 (6.43)	3 (2.14)	140 (100.00)	3.77 (มาก)
3. มีการทบทวน เงื่อนไขและวงเงิน ประกันให้มีความ เหมาะสมทุกปี และมี การจัดตั้ง คณะกรรมการเพื่อ พิจารณาการจัดทำ ประกัน	18 (12.86)	52 (37.14)	47 (33.57)	17 (12.14)	6 (4.29)	140 (100.00)	3.42 (ปาน กลาง)

ตารางที่ 51 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากเหตุการณ์ ภายนอก (External Risk)	ระดับการปฏิบัติ					รวม	ค่าเฉลี่ย (แปล ผล)
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)	
4. มีการหาพันธมิตร ทางการค้าในภาวะที่มี การแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัท นำเที่ยว	21 (15.00)	46 (32.86)	49 (35.00)	16 (11.43)	8 (5.71)	140 (100.00)	3.40 (ปาน กลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) (ระดับการปฏิบัติ)							3.48 (ปาน กลาง)

จากตารางที่ 51 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 โดยกิจการที่มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ กิจการที่มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และกิจการที่มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

5) สรุปการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม

ตารางที่ 52 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

การบริหารความเสี่ยง	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	3.63 (มาก)
2. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	3.55 (มาก)
3. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	3.45 (ปานกลาง)
4. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	3.48 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 52 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีระดับการปฏิบัติสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4.3.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร (ตารางที่ 53 ถึง 67)

ในส่วนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วย ระดับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กรในส่วนที่ 1 คือ ขนาดของพนักงานประจำ มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินกิจการของผู้ตอบ

แบบสอบถาม มาอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับค่าเฉลี่ย เนื่องจากขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันย่อมส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของกิจการ มีรายละเอียดดังนี้

4.3.2.1 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ (ตารางที่ 53 ถึง 57)

1) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)

ตารางที่ 53 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. จัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season	3.95 (มาก)	4.27 (มาก)	3.77 (มาก)	4.10 (มาก)	3.92 (มาก)
2. พัฒนาศักยภาพโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม	3.47 (ปานกลาง)	4.55 (มากที่สุด)	3.91 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.80 (มาก)
3. มีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน	3.45 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.43 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)

ตารางที่ 53 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. จัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.71 (มาก)	4.00 (มาก)	3.53 (มาก)	4.10 (มาก)	3.69 (มาก)
5. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆตามความเหมาะสม	3.12 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.54 (มาก)	3.91 (มาก)	3.61 (มาก)	4.00 (มาก)	3.63 (มาก)

จากตารางที่ 53 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 3.95 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 4.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ พัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season และจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/ โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน และมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)

ตารางที่ 54 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. โครงสร้างขององค์กร มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน	3.65 (มาก)	4.00 (มาก)	3.70 (มาก)	4.30 (มาก)	3.74 (มาก)
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน	3.73 (มาก)	4.00 (มาก)	3.72 (มาก)	4.40 (มาก)	3.79 (มาก)
3. มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน	3.02 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.72 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.45 (ปานกลาง)
4. มีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ	3.58 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)	3.62 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.66 (มาก)

ตารางที่ 54 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ	3.58 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)	3.62 (มาก)	4.60 (มากที่สุด)	3.66 (มาก)
5. มีการเพิ่มกิจกรรมช่องทางจำหน่ายและลงทุนทางด้านการตลาด เช่นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง	2.88 (ปานกลาง)	3.55 (มาก)	3.72 (มาก)	4.10 (มาก)	3.34 (ปานกลาง)
6. มีการทำการตลาดในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยมีโปรโมชั่นและแพ็คเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพักและห้องอาหาร	3.03 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.83 (มาก)	4.40 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)

ตารางที่ 54 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
7. มีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย	3.24 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.72 (มาก)	4.40 (มาก)	3.56 (มาก)
8. มีการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อที่ชัดเจนและมีคณะกรรมการสินเชื่อรับผิดชอบดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ของโรงแรม	2.68 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.62 (มาก)	4.40 (มาก)	3.24 (ปานกลาง)
9. มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	3.41 (ปานกลาง)	4.27 (มาก)	3.87 (มาก)	4.40 (มาก)	3.72 มาก
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.25 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.72 (มาก)	4.40 (มาก)	3.55 (มาก)

จากตารางที่ 54 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน และมีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าทำงานให้กับพนักงาน มีการทำการตลาดในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมีโปรโมชั่นและแพคเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพักและห้องอาหาร และมีการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อที่ชัดเจนและมีคณะกรรมการสินเชื่อรับผิดชอบดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำการตลาดในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมีโปรโมชั่นและแพคเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพักและห้องอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและ

รายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน มีการเพิ่มกิจกรรม ช่องทางการจำหน่ายและลงทุนทางการตลาด เช่นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และมีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน และมีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีการทำการตลาดในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมีโปรโมชั่นและแพ็คเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพักและห้องอาหาร มีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย มีการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อที่ชัดเจนและมีคณะกรรมการสินเชื่อรับผิดชอบดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ของโรงแรม และมีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และโครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 55 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้	3.08 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.42 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.35 (มาก)
2. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม	3.47 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.46 (ปานกลาง)
3. ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่างๆ เหมาะสมกับการใช้งาน	3.55 (มาก)	4.00 (มาก)	3.02 (ปานกลาง)	3.80 (มาก)	3.40 (ปานกลาง)
4. มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล	3.52 (มาก)	4.00 (มาก)	3.04 (ปานกลาง)	4.60 (มากที่สุด)	3.45 (ปานกลาง)

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ	3.56 (มาก)	3.73 (มาก)	3.21 (ปานกลาง)	4.30 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
6. มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย	3.59 (มาก)	4.00 (มาก)	3.19 (ปานกลาง)	4.30 (มาก)	3.53 (มาก)
7. มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย	3.50 (มาก)	3.73 (มาก)	3.21 (ปานกลาง)	4.30 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.47 (ปานกลาง)	3.88 (มาก)	3.19 (ปานกลาง)	4.24 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 55 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสำรองข้อมูลอย่าง

เพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ (update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่างๆเหมาะสมกับการใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้ ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่างๆเหมาะสมกับการใช้งาน มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล และมีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ (update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ และมีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.26 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ (update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ และมีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 3.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 4.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับ

ระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย และมีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 4.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้ และมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

ตารางที่ 56 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ	3.14 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.28 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.33 (ปานกลาง)

ตารางที่ 56 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน	51-100 คน	101-150 คน	มากกว่า 151 คน	รวม
	n = 66	n = 11	n = 53	n = 10	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
2. มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก	3.70 (มาก)	4.27 (มาก)	3.64 (มาก)	4.40 (มาก)	3.77 (มาก)
3. มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน	3.20 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)	4.10 มาก	3.42 (ปานกลาง)
4. มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว	3.14 (ปานกลาง)	4.18 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)	3.80 (มาก)	3.40 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.29 (ปานกลาง)	4.11 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 56 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.20 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ และมีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 4.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 4.18 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ และมีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.49 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี

และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.45 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ และมีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5) **สรุปการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำ**

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 57 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยง	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	3.54 (มาก)	3.91 (มาก)	3.61 (มาก)	4.00 (มาก)	3.63 (มาก)
2. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	3.25 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.72 (มาก)	4.40 (มาก)	3.55 (มาก)
3. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	3.47 (ปานกลาง)	3.88 (มาก)	3.19 (ปานกลาง)	4.24 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)
4. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	3.29 (ปานกลาง)	4.11 (มาก)	3.47 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.37 (ปานกลาง)	3.91 (มาก)	3.51 (มาก)	4.23 (มาก)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 57 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามขนาดของพนักงานประจำทั้งหมด ดังนี้

ขนาดของพนักงานประจำไม่เกิน 50 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.29 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำ 51-100 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 4.11 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ขนาดของพนักงานประจำ 101-150 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดของพนักงานประจำมากกว่า 151 คน มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 4.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 4.24 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4.3.2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามมูลค่าของสินทรัพย์ ถาวร (ตารางที่ 58 ถึง 62)

1) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)

ตารางที่ 58 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. จัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season	3.42 (ปานกลาง)	4.31 (มาก)	4.07 (มาก)	3.93 (มาก)	3.92 (มาก)
2. พัฒนาศักยภาพโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษารฐานลูกค้าเดิม	3.46 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.87 (มาก)	3.93 (มาก)	3.80 (มาก)
3. มีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน	3.15 (ปานกลาง)	3.50 (มาก)	3.73 (มาก)	3.53 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)

ตารางที่ 58 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. จัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง	3.27 (ปานกลาง)	3.96 (มาก)	3.73 (มาก)	3.74 (มาก)	3.69 มาก
5. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆตามความเหมาะสม	2.46 (น้อย)	3.65 (มาก)	3.67 (มาก)	3.32 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.15 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.81 (มาก)	3.69 (มาก)	3.63 (มาก)

จากตารางที่ 58 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษาลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.46 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 4.31 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.96 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษฐานลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 4.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษฐานลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน และมีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season และมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษฐานลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงานเพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)

ตารางที่ 59 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101-150 ล้านบาท	มากกว่า 151 ล้านบาท	รวม
	n = 26	n = 26	n = 15	n = 73	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. โครงสร้างขององค์กร มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน	3.27 (ปานกลาง)	3.92 (มาก)	3.93 (มาก)	3.81 (มาก)	3.74 (มาก)
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน	3.42 (ปานกลาง)	3.92 (มาก)	3.73 (มาก)	3.89 (มาก)	3.79 (มาก)
3. มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน	2.65 (ปานกลาง)	3.08 (ปานกลาง)	3.80 (มาก)	3.79 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)

ตารางที่ 59 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่ เกิดจากระบวนการ หรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีการตรวจสอบ/ ควบคุมการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้เป็นไป ตามมาตรฐานของกิจการ	2.96 (ปานกลาง)	3.65 (มาก)	4.07 (มาก)	3.82 (มาก)	3.66 (มาก)
5. มีการเพิ่มกิจกรรม ช่องทางการจำหน่ายและ ลงทุนทางการตลาด เช่นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ต่างๆ ในภาวะที่มีการ แข่งขันสูง	2.62 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.55 (มาก)	3.34 (ปานกลาง)
6. มีการทำการตลาดใน การแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมีโปรโมชั่นและ แพ็คเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้า ในส่วนห้องพักและ ห้องอาหาร	2.92 (ปานกลาง)	3.31 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)	3.75 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
7. มีการทำประกันความ เสียหายอันเกิดจากการ เก็บรักษาเงินสดและการ ทุจริตในหน้าที่ของ พนักงาน รวมถึงการ ประกันสุขภาพและ ประกันชีวิตด้วย	3.38 (ปานกลาง)	2.77 (มาก)	3.80 (มาก)	3.86 (มาก)	3.56 (มาก)

ตารางที่ 59 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
8. มีการกำหนดนโยบายในการให้สินเชื่อที่ชัดเจนและมีคณะกรรมการสินเชื่อรับผิดชอบดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของโรงแรม	2.38 น้อย	2.69 (ปานกลาง)	3.67 (มาก)	3.66 (มาก)	3.24 (ปานกลาง)
9. มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	3.23 (ปานกลาง)	3.65 (มาก)	4.00 (มาก)	3.86 (มาก)	3.72 (มาก)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.98 (ปานกลาง)	3.36 (มาก)	3.80 (มาก)	3.78 (มาก)	3.55 (มาก)

จากตารางที่ 59 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.42 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน

รวมถึงการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.38 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 3.27 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน และมีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ และมีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการทำการตลาดในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมีโปรโมชั่นและแพคเกจ เพื่อดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพักและห้องอาหาร มีค่าเฉลี่ย 3.31 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 4.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทำประกันความเสียหายอันเกิดจากการเก็บรักษาเงินสดและการทุจริตในหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงการประกันสุขภาพและประกันชีวิตด้วย และมีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ

มาก และมีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

ตารางที่ 60 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	ขนาดของพนักงานประจำ				
	ไม่เกิน 50 คน n = 66	51-100 คน n = 11	101-150 คน n = 53	มากกว่า 151 คน n = 10	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้	3.08 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.42 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.35 (มาก)
2. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม	3.47 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.26 (ปานกลาง)	4.10 (มาก)	3.46 (ปานกลาง)
3. ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่างๆ เหมาะสมกับการใช้งาน	3.55 (มาก)	4.00 (มาก)	3.02 (ปานกลาง)	3.80 (มาก)	3.40 (ปานกลาง)
4. มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล	3.52 (มาก)	4.00 (มาก)	3.04 (ปานกลาง)	4.60 (มากที่สุด)	3.45 (ปานกลาง)

ตารางที่ 60 (ต่อ)

ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ	3.15 (ปานกลาง)	3.77 (มาก)	3.27 (ปานกลาง)	3.56 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
6. มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย	2.92 (ปานกลาง)	3.85 (มาก)	3.80 (มาก)	3.58 (มาก)	3.53 (มาก)
7. มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย	3.19 (ปานกลาง)	3.96 (มาก)	3.60 (มาก)	3.37 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	2.96 (ปานกลาง)	3.68 (มาก)	3.55 (มาก)	3.52 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 60 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความ

เสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 3.19 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.15 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่างๆ เหมาะสมกับการใช้งาน มีค่าเฉลี่ย 3.04 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 3.96 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.62 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้ และมีการป้องกันไวรัส

คอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

ตารางที่ 61 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท n = 26	51-100 ล้านบาท n = 26	101-150 ล้านบาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลกระทบต่อภาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ	3.15 (ปานกลาง)	3.23 (ปานกลาง)	3.20 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)
2. มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก	3.54 (มาก)	3.92 (มาก)	3.40 (ปานกลาง)	3.88 (มาก)	3.77 (มาก)

ตารางที่ 61 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	51-100 ล้านบาท	101-150 ล้านบาท	มากกว่า 151 ล้านบาท	รวม
	n = 26	n = 26	n = 15	n = 73	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
3. มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน	3.23 (ปานกลาง)	3.00 (ปานกลาง)	3.60 (มาก)	3.60 (มาก)	3.42 (ปานกลาง)
4. มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว	3.31 (ปานกลาง)	3.15 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)	3.51 (มาก)	3.40 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.31 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.61 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 61 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.31 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความ

เหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.23 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.15 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.40 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 3.51 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5) สรุปการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม จำแนกตามมูลค่า
ของสินทรัพย์ถาวร

ตารางที่ 62 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตาม
มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร

การบริหารความ เสี่ยง	มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร				
	ไม่เกิน 50 ล้าน บาท n = 26	51-100 ล้าน บาท n = 26	101-150 ล้าน บาท n = 15	มากกว่า 151 ล้านบาท n = 73	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. การบริหารความ เสี่ยงที่เกิดจาก บุคลากร (People Risk)	3.15 (ปานกลาง)	3.83 (มาก)	3.81 (มาก)	3.69 (มาก)	3.63 (มาก)
2. การบริหารความ เสี่ยงที่เกิดจาก กระบวนการหรือ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน (Process Risk)	2.98 (ปานกลาง)	3.36 (ปานกลาง)	3.80 (มาก)	3.78 (มาก)	3.55 (มาก)
3. การบริหารความ เสี่ยงที่เกิดจากการ ใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	2.96 (ปานกลาง)	3.68 (มาก)	3.55 (มาก)	3.52 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)
4. การบริหารความ เสี่ยงที่เกิดจาก เหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	3.31 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)	3.61 (มาก)	3.48 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.06 (ปานกลาง)	3.54 (มาก)	3.67 (มาก)	3.66 (มาก)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 62 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความด้านปฏิบัติการ จำแนกตามมูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.31 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.15 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 2.98 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 51-100 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวร 101-150 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.55 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

มูลค่ารวมของสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 151 ล้านบาท มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.78 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4.3.2.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามปีดำเนินการ (ตารางที่ 63 ถึง 67)

1) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)

ตารางที่ 63 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) จำแนกตามปีดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี n = 14	5-10 ปี n = 42	มากกว่า 10 ปี n = 84	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. จัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season	4.36 (มาก)	4.10 (มาก)	3.76 (มาก)	3.92 (มาก)
2. พัฒนาศักยภาพโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษารฐานลูกค้าเดิม	3.93 (มาก)	4.02 (มาก)	3.67 (มาก)	3.80 (มาก)
3. มีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงาน เพื่อให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน	3.93 (มาก)	3.52 (มาก)	3.38 (ปานกลาง)	3.48 (ปานกลาง)
4. จัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง	4.14 (มาก)	3.79 (มาก)	3.57 (มาก)	3.69 (มาก)
5. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆตามความเหมาะสม	3.14 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)	3.20 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.90 (มาก)	3.77 (มาก)	3.52 (มาก)	3.63 (มาก)

จากตารางที่ 63 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 4.36 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษานลูกค้าเดิม และมีการปรับเปลี่ยนสวัสดิการ/โบนัสพนักงานเพื่อให้อำนาจและกำลังใจแก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 4.10 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษานลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 4.02 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดให้มีพนักงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในช่วง High season มีค่าเฉลี่ย 3.76 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมให้มีความรู้ด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการรักษานลูกค้าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการจัดให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)

ตารางที่ 64 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) จำแนกตามปีดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี n = 14	5-10 ปี n = 42	มากกว่า 10 ปี n = 84	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน	3.43 (ปานกลาง)	4.00 (มาก)	3.67 (มาก)	3.74 (มาก)
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน	3.86 (มาก)	3.90 (มาก)	3.73 (มาก)	3.79 (มาก)
3. มีการจัดทำคู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งานให้กับพนักงาน	2.93 (ปานกลาง)	3.36 (ปานกลาง)	3.58 (มาก)	3.45 (ปานกลาง)
4. มีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ	3.57 (มาก)	3.81 (มาก)	3.60 (มาก)	3.66 (มาก)

ตารางที่ 64 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิด จากกระบวนการหรือขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Process Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
5. มีการเพิ่มกิจกรรม ช่อง ทางการจำหน่ายและลงทุน ทางด้านการตลาด เช่นการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่าน สื่อต่างๆ ในภาวะที่มีการ แข่งขันสูง	3.00 (ปานกลาง)	3.36 (ปานกลาง)	3.38 ปานกลาง	3.34 (ปานกลาง)
6. มีการทำการตลาดในการ แสวงหาลูกค้าใหม่ โดยมี โปรโมชั่นและแพ็คเกจ เพื่อ ดึงดูดลูกค้าในส่วนห้องพัก และห้องอาหาร	3.36 (ปานกลาง)	3.48 (ปานกลาง)	3.51 (มาก)	3.49 (ปานกลาง)
7. มีการทำประกันความ เสียหายอันเกิดจากการเก็บ รักษาเงินสดและการทุจริตใน หน้าที่ของพนักงาน รวมถึง การประกันสุขภาพและ ประกันชีวิตด้วย	3.21 (ปานกลาง)	3.71 (มาก)	3.55 (มาก)	3.56 (มาก)
8. มีการกำหนดนโยบายใน การให้สินเชื่อที่ชัดเจนและมี คณะกรรมการสินเชื่อ รับผิดชอบดูแลการให้สินเชื่อ แก่ลูกค้าของโรงแรม	2.86 (ปานกลาง)	3.31 (ปานกลาง)	3.27 (ปานกลาง)	3.24 (ปานกลาง)

ตารางที่ 64 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิด จากกระบวนการหรือขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Process Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
9. มีการควบคุมต้นทุนการ ดำเนินการ รวมถึงต้นทุน อาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน	4.00 (มาก)	3.93 (มาก)	3.57 (มาก)	3.72 มาก
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.36 (ปานกลาง)	3.65 (มาก)	3.54 (มาก)	3.55 (มาก)

จากตารางที่ 64 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 4.00 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ รวมถึงต้นทุนอาหารและ

เครื่องดื่มน้ำ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และความชัดเจนของลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการตรวจสอบ/ควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

ตารางที่ 65 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) จำแนกตามปีดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี n = 14	5-10 ปี n = 42	มากกว่า 10 ปี n = 84	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้	3.36 (ปานกลาง)	3.26 (ปานกลาง)	3.39 (ปานกลาง)	3.35 (มาก)
2. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม	3.57 (มาก)	3.67 (มาก)	3.33 (ปานกลาง)	3.46 (ปานกลาง)

ตารางที่ 65 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิด จากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
3. ประสิทธิภาพของ คอมพิวเตอร์และระบบงาน ต่างๆเหมาะสมกับการใช้งาน	3.79 (มาก)	3.50 (มาก)	3.29 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)
4. มีระบบความปลอดภัยของ ข้อมูลสารสนเทศ โดย กำหนดการเข้าถึงข้อมูลของ ผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของ ข้อมูล	3.57 (มาก)	3.93 (มาก)	3.19 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)
5. มีการป้องกันไวรัส คอมพิวเตอร์และปรับระบบ (update)การป้องกันไวรัส คอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ	4.21 (มาก)	3.64 (มาก)	3.30 (ปานกลาง)	3.49 (ปานกลาง)
6. มีการสำรองข้อมูลอย่าง เพียงพอ ตามระยะเวลาที่ กำหนด และเก็บข้อมูลชุด สำรองไว้ในที่ปลอดภัย	3.93 (มาก)	3.88 (มาก)	3.29 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)
7. มีระบบป้องกันและเตือนภัย ที่จำเป็นสำหรับระบบ คอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่อง สำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุ สุดิวสัย	4.14 (มาก)	3.74 (มาก)	3.23 (ปานกลาง)	3.47 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.80 (มาก)	3.66 (มาก)	3.29 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 65 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) จำแนกตาม ปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.21 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และเก็บข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเหตุสุดวิสัย มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีคู่มือ/คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.39 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.33 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์และปรับระบบ(update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.30 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4) การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

ตารางที่ 66 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) จำแนกตามปีดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยงที่เกิด จากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี n = 14	5-10 ปี n = 42	มากกว่า 10 ปี n = 84	รวม n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. มีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ	3.00 (ปานกลาง)	3.62 (มาก)	3.24 (ปานกลาง)	3.33 (ปานกลาง)
2. มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก	3.43 (ปานกลาง)	4.07 (มาก)	3.68 (มาก)	3.77 (มาก)
3. มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน	3.00 (ปานกลาง)	3.71 (มาก)	3.35 (ปานกลาง)	3.42 (ปานกลาง)

ตารางที่ 66 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยงที่เกิด จากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
4. มีการหาพันธมิตรทาง การค้าในภาวะที่มีการแข่งขัน สูง เช่น สายการบินและ บริษัทนำเที่ยว	4.14 (มาก)	3.52 (มาก)	3.21 (ปานกลาง)	3.40 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.39 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.37 (ปานกลาง)	3.48 (ปานกลาง)

จากตารางที่ 66 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้าน
ปฏิบัติการ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) จำแนกตาม
ปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.39 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์
ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการหาพันธมิตรทางการค้าในภาวะที่
มีการแข่งขันสูง เช่น สายการบินและบริษัทนำเที่ยว มีค่าเฉลี่ย 4.14 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ
มาก รองลงมา คือ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัย
ธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.43 มีระดับการปฏิบัติอยู่
ในระดับปานกลาง และมีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/
คำแนะนำต่างๆที่กำหนด โดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงาน
และการดำเนินธุรกิจของกิจการ และมีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสม
ทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.00 มีระดับการปฏิบัติ
อยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการไม่เกิน 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก
(External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สิน

หากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 4.07 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.62 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 โดยพิจารณาเป็นรายชื่อของการปฏิบัติในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการจัดทำประกันภัยความเสียหายต่อทรัพย์สินหากเกิดเหตุการณ์หรือภัยธรรมชาติที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเสียหายเมื่อธุรกิจหยุดชะงัก มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มีการทบทวนเงื่อนไขและวงเงินประกันให้มีความเหมาะสมทุกปี และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจัดทำประกัน มีค่าเฉลี่ย 3.35 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีแผนสำรองการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ/คำแนะนำต่างๆที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล ไม่ส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานและการดำเนินธุรกิจของกิจการ มีค่าเฉลี่ย 3.24 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

5) สรุปการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวม จำแนกตาม

ปีดำเนินการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 67 แสดงค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามปีดำเนินการ

การบริหารความเสี่ยง	ปีดำเนินการ			
	ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	รวม
	n = 14	n = 42	n = 84	n = 140
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
1. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)	3.90 (มาก)	3.77 (มาก)	3.52 (มาก)	3.63 (มาก)
2. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)	3.36 (ปานกลาง)	3.65 (มาก)	3.54 (มาก)	3.55 (มาก)
3. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)	3.80 (มาก)	3.66 (มาก)	3.29 (ปานกลาง)	3.45 (ปานกลาง)
4. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)	3.39 (ปานกลาง)	3.73 (มาก)	3.37 (ปานกลาง)	3.48 (ปานกลาง)
ค่าเฉลี่ยรวม (ระดับปฏิบัติ)	3.59 (มาก)	3.69 (มาก)	3.44 (ปานกลาง)	3.53 (มาก)

จากตารางที่ 67 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตามปีดำเนินการ ดังนี้

ปีดำเนินการไม่เกิน 5 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.39 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปีดำเนินการ 5-10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ปีดำเนินการมากกว่า 10 ปี มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 โดยพิจารณาการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.54 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.52 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk) มีค่าเฉลี่ย 3.37 มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถจำแนกได้ดังนี้

4.4.1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

1) นโยบายของรัฐบาลและความมั่นคงภายในประเทศ หากมีการก่อม็อบต่างๆ ความน่าเชื่อถือในสายตาชาวต่างชาติจะลดน้อยลง เนื่องจากภาพลักษณ์ของประเทศนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการมาเที่ยวของนักท่องเที่ยว สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความเสี่ยงต่อโรงแรมมากที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้นักท่องเที่ยวลดลงไปด้วย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเหมือนกัน

2) ปัญหาร้ายธรรมชาติทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้แนวโน้มของยอดขายห้องพักมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเหมือนกัน

3) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ และจากการทรุดตัวของเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวยุโรปลดลงอย่างเห็นได้ชัด มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเหมือนกัน

4) การที่ลูกค้าชาวจีนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กำไรต่อหัวลดน้อยลง เนื่องจากการใช้จ่ายของลูกค้าในโรงแรมมีน้อย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

5) การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่สูงขึ้น เช่น วัตถุดิบ และอุปกรณ์เครื่องใช้ในแผนกต่างๆ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

4.4.2 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากปัจจัยภายใน สามารถจำแนกได้ดังนี้

4.4.2.1 ปัญหาที่เกิดจากบุคลากรภายในองค์กร

1) ความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก อีกทั้งความสามัคคียังเป็นอุปสรรคใหญ่ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกด้วย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

2) พนักงานลาออกบ่อย ซึ่งเป็นผลมาจากสวัสดิการบางอย่างถูกจำกัด เนื่องจากพนักงานมีจำนวนมาก และการที่ผู้บริหารขาดการดูแลเอาใจใส่ดูแลบุคลากรที่มีคุณภาพ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

3) องค์กรขาดผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารงานโรงแรม มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

4) มีพนักงานไม่เพียงพอกับงานในบางแผนก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของความเสี่ยงในการดำเนินงานของโรงแรม มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

5) การที่มีบุคลากรที่ขาดความรู้ความสามารถ รวมถึงไม่มีใจรักในงานบริการก็จะส่งผลให้เกิดการบริการที่ผิดพลาด ทำให้โรงแรมเสียชื่อเสียงและส่งผลต่อรายได้ในอนาคตของโรงแรมด้วย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

4.4.2.2 ปัญหาอื่น

1) การวางแผนและการป้องกันความเสี่ยงได้มีการจัดทำแล้ว แต่ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือในการดำเนินการ มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

2) โรงแรมขาดสินค้าและบริการที่สมควรอยู่ในมาตรฐานที่ดีที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับแขกตามสมควรจะเป็น มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว

3) องค์กรควรมีการลงทุนนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการบริการแขกมากกว่านี้ รวมถึงการเปิดใจรับระบบการทำงานใหม่ๆที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตไปในทางที่ดียิ่งขึ้นอีกด้วย มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 รายที่มีปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved