



**การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือ
ชาเทรียม**

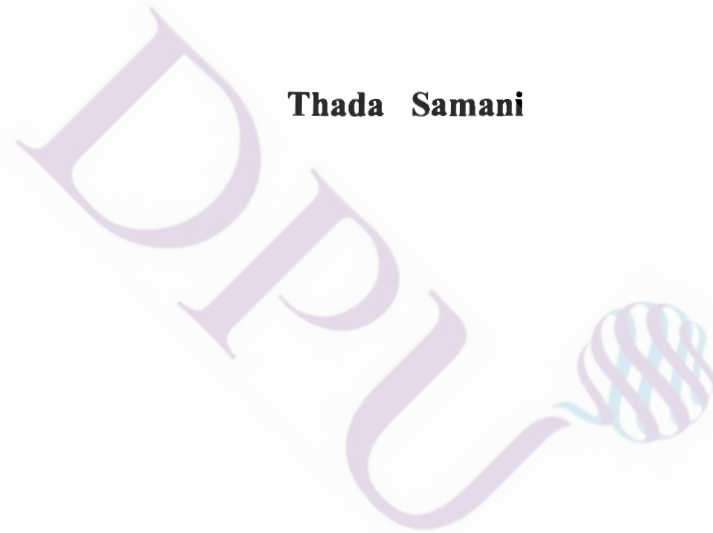
ธาดา สมานี

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**

พ.ศ.2557

**Perceptions of Hotel Management towards Risks in the Management of
the Chatrium Hotels and Residences**

Thada Samani



**A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts**

Department of Tourism Management

Faculty of Tourism and Hospitality, Dhurakij Pundit University

2014



ใบรับรองสารนิพนธ์

คณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

หัวข้อสารนิพนธ์ การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

เสนอโดย ธาดา สมานี

สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณิ คัมภีรานนท์)

.....กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณมา ศิลปอาษา)

คณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรมรับรองแล้ว

.....คณบดีคณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม
(รองศาสตราจารย์ ปรีชา อุรรัตน์)

วันที่ ...๒๒...เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗

เลขทะเบียน.....	0231774
วันลงทะเบียน.....	- 4 เม.ย. 2557
เลขเรียกหนังสือ.....	658.155
	จ ๕11 ก ๗

หัวข้อสารนิพนธ์	การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรมในเครือซาเทรียม
ชื่อผู้เขียน	ธาดา สมานี
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล
สาขาวิชา	การจัดการการท่องเที่ยว
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมระหว่างผู้บริหาร โรงแรมในประเทศไทย และผู้บริหาร โรงแรมในประเทศพม่า

วิธีวิจัยที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ คือ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ จากข้อมูลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร โรงแรมในเครือซาเทรียม จำนวน 220 คน โดยแจกแบบสอบถามให้ตอบด้วยตนเองด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย แล้วนำข้อมูลที่ได้ มาประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแตกต่าง (t-Distribution) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 112 คน และเป็นเพศชายมีจำนวน 108 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 35-44 ปี รองลงมามีอายุระหว่าง 25-34 ปี อายุ 45 ปีขึ้นไป และอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้น รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท รองลงมามีรายได้ 20,001-30,000 บาท มีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป มีรายได้ 30,001-40,000 บาท และมีรายได้ 40,001-50,000 บาท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี รองลงมามีอายุการทำงาน 3-5 ปี มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีอายุการทำงาน 6-10 ปี

จากการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.1-3.40 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.08$) รองลงมาคือความเสี่ยงด้านการเลือกกลยุทธ์หรือนโยบายที่ผิดไม่สามารถปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.00$) ส่วนเรื่องความเสี่ยงด้านองค์กรไม่มีความมั่นคงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.24$)

เมื่อผู้วิจัยนำตัวแปรทั้ง 38 ตัวแปรที่ใช้วัดระดับการรับรู้มิติทั้ง 38 ด้านมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น พบว่า ในภาพรวมการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม มีการรับรู้หรือความคิดเห็นต่อความเสี่ยงมิติหลัก ๆ 6 ปัจจัย ความเสี่ยงอันดับที่ 1 คือ ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศภาวะผู้นำ และกฎหมาย อธิบาย 50.732% ของความแปรปรวน พร้อมด้วยค่า eigenvalue เท่ากับ 19.278 ความเสี่ยงอันดับที่ 2 คือ ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี อธิบาย 5.884% ของความแปรปรวนค่า eigenvalue เท่ากับ 2.236 ความเสี่ยงอันดับที่ 3 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน อธิบาย 5.242% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.992 ความเสี่ยงอันดับที่ 4 คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และองค์กร อธิบาย 4.225 % ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.605 ความเสี่ยงอันดับที่ 5 คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อธิบาย 3.185% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.210 และความเสี่ยงอันดับที่ 6 คือ ความเสี่ยงด้านการบริการและงบประมาณ ซึ่งอธิบาย 2.768% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.052

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับผู้บริหารแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ผู้บริหารที่มีรายได้ และอายุการทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้บริหารที่อยู่ต่างโรงแรมกันทั้งในประเทศไทย และประเทศพม่ามีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Thematic Paper Title	Perceptions of Hotel Management towards Risks in the Management of the Chatrium Hotels and Residences
Author	Thada Samani
Thematic Paper Advisor	Assoc. Prof. Dr. Lertporn Parasakul
Department	Tourism Management
Academic Year	2013

ABSTRACT

This research on perceptions of hotel management towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences aims to study the perceptions of management towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences and to compare the perceptions of the Thai management with those of the Myanmar management towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences.

The data for this quantitative research were obtained by interviewing 220 managers in the Chatrium Hotels and Residences using self-administration questionnaires. The samples were obtained by the simple random sampling technique. The obtained data were processed with the SPSS statistical program. Statistics used for analysis were percentage, mean, standard deviation, t-Distribution, and One-way ANOVA.

As to the perceptions of hotel management towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences, most respondents had the perceptions in the moderate level with the average mean score of 2.64. The risk on lack of human resource had the highest mean score ($\bar{X} = 3.08$) followed by the risk on inappropriate strategies or policies that is unable to be implemented with the mean of score of ($\bar{X} = 3.00$) while the risk on lack of stability of organization had the lowest mean score or ($\bar{X} = 2.24$).

The 38 variables used in measuring perception level were factor analyzed. These 38 variables of perceptions were reduced into 6 factors. The most important factor was the risk on information system, leadership, and laws, which explained 50.732% of variance with eigenvalue of 19.278 followed by the risk on finance and accounting, which explained 5.884% of variance

with eigenvalue of 2.236. The third rank of risk was the risk caused by uncertainty, which explained 5.242 % of variance with eigenvalue of 1.992. The fourth rank of risk was the risk on strategy and organization, which explained 4.225 % of variance with eigenvalue of 1.605. The fifth rank of risk was the risk on operation, which explained 3.185% of variance with eigenvalue of 1.210. The sixth rank of risk was the risk on service and budget, which explained 2.768% of variance with eigenvalue of 1.052.

For the results of hypothesis testing, it was found that the managers having different genders, ages, educational levels, and administrative levels had no difference on perceptions towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences. Managers with different income levels and years of service had different perceptions towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences. Management in different hotels, the Thai management and the Myanmar management had different perceptions towards risks in the management of the Chatrium Hotels and Residences.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศพร ภาระสกุล อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัสวิน แสงพิบูล ผู้อำนวยการหลักสูตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ เชียง เกาชิต อาจารย์ที่ปรึกษาด้านสถิติการวิจัย รวมถึงคณะกรรมการสารนิพนธ์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการแผนกทรัพยากรบุคคล คุณปริยรัตน์ จุลกิตติพันธ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงแรมในเครือชาเทรียมทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน รวมถึงผลการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการต่อความเสี่ยงของโรงแรมในเครือชาเทรียมต่อไปได้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณจากใจจริง

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และญาติสนิท ตลอดจนคณาจารย์สาขาการจัดการการท่องเที่ยวทุกท่าน รวมถึงทุกคนที่เกี่ยวข้องที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจบ้างไม่มากนักน้อย

ธาดา สมานี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 ความเป็นมาของธุรกิจโรงแรม.....	11
2.2 ข้อมูลของโรงแรมในเครือชาเทรียม.....	22
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	29
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้.....	31
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง.....	32
2.6 แนวคิดการบริหารจัดการ.....	51
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	61
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	63
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	67
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง.....	73
4.3 การทดสอบสมมติฐาน.....	80

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	98
5.2 อภิปรายผล.....	102
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	111
ประวัติผู้เขียน.....	116



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 บีจียกเกื้อหนุนการเติบโตของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยในปี 2556 ..	3
2.1 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ปี 2551 – 2556 (มกราคม)	15
2.2 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าไทย รวมทุกด่าน เดือนมกราคม 2556 จำแนกตามสัญชาติ.....	16
2.3 แสดงความจุของห้องจัดงานในโรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ	25
3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	64
4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	68
4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	69
4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการศึกษา	70
4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับผู้บริหาร	71
4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้	72
4.6 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน	73
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ของผู้บริหาร ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม	74
4.8 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม	77
4.9 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามเพศ	81
4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามอายุ	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมจำแนกตามการศึกษา	83
4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมจำแนกตามระดับผู้บริหาร.....	84
4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม จำแนกตามรายได้	85
4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ด้านการเงิน และบัญชี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	86
4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก ความไม่แน่นอนจำแนกตามรายได้ต่อเดือนโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	87
4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม จำแนกตามอายุการทำงาน	88
4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ และองค์กรจำแนกตามอายุการทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	89
4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า และงบประมาณจำแนกตามอายุการทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	90
4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม โดยการเปรียบเทียบผู้บริหารแต่ละโรงแรม	92
4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย จำแนกผู้บริหารแต่ละ โรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก ความไม่แน่นอนจำแนกผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	94
4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในด้านการดำเนินงาน จำแนกผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	95
4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง ในด้านลูกค้า และงบประมาณ จำแนกผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่	96

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทย ปี 2554 – 2556	4
2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	62



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจท่องเที่ยวเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งในปี 2555 ที่ผ่านมา มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามายังประเทศไทยรวมทั้งสิ้นประมาณ 22.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.0 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า สำหรับการใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่พำนักระหว่างท่องเที่ยวอยู่ในประเทศไทย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่าจะก่อให้เกิดรายได้สะพัดสู่ธุรกิจด้านการท่องเที่ยว และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องของไทยในปี 2555 คิดเป็นมูลค่าประมาณ 926,500 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.4 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

แม้ว่าในปี 2555 จะมีปัจจัยลบที่เข้ามากระทบการท่องเที่ยวไทยในบางช่วงเวลา อาทิ ในช่วงต้นปีได้เกิดเหตุระเบิดในกรุงเทพฯ และภาคใหญ่ ที่บั่นทอนความเชื่อมั่นในการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย แต่เนื่องจากความหลากหลายด้านแหล่งท่องเที่ยว และความพร้อมในด้านบริการรองรับนักท่องเที่ยวของไทย ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เกื้อหนุนให้ภาคการท่องเที่ยวไทยขยายตัวมาได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งในปีที่ผ่านมา ธุรกิจการบิน โดยเฉพาะธุรกิจการบินต้นทุนต่ำได้ขยายเส้นทางบินมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยนอกเหนือจากเส้นทางบินมายังกรุงเทพมหานครแล้ว ธุรกิจการบินบางสายยังได้จัดตารางเที่ยวบินตรง และเที่ยวบินเช่าเหมาลำมายังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของไทยอีกด้วย เช่น เที่ยวบินตรงจากเมืองท่าสำคัญของจีนมายังเกาะภูเก็ต เกาะสมุย อุตะเภ และเชียงใหม่ รวมทั้งการขยายเส้นทางบินภายในประเทศระหว่างเมืองท่องเที่ยวสำคัญ ได้แก่ เชียงใหม่-ภูเก็ต เชียงใหม่-หาดใหญ่ ภูเก็ต-อุดรธานี ภูเก็ต-อุบลราชธานี กรุงเทพฯ -กระบี่ กรุงเทพฯ -นครศรีธรรมราช และกรุงเทพฯ -สุราษฎร์ธานี เป็นต้น รวมถึงเส้นทางบินไปยังจังหวัดเศรษฐกิจที่สำคัญตามแนวชายแดน เช่น กรุงเทพฯ -อุดรธานี และกรุงเทพฯ -อุบลราชธานี นอกจากนี้ ภาครัฐ และภาคเอกชนได้จัดทำโครงการเพื่อกระตุ้นตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมทั้งการนำผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวไทยเข้าร่วมงานแสดงสินค้าสำคัญๆ ในต่างประเทศ

สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยมากเป็นอันดับที่ 1 ในปีที่ผ่านมา คือ นักท่องเที่ยวจีน ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากปีก่อนหน้า โดยเฉพาะตลาดกลุ่มไมซ์ (ทั้งกลุ่ม

ประชุมสัมมนา และกลุ่มท่องเที่ยวเพื่อมอบรางวัลให้แก่ชีวิต) จากเมืองท่าสำคัญ อาทิ เชียงไฮ้ ปักกิ่ง กวางโจว เกิ่นเจิ้น เจิ้งตู หังโจว ซีอาน และฉงชิ่ง นอกจากนี้ ยังมีตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติอื่น ๆ ที่น่าสนใจ ได้แก่ ตลาดนักท่องเที่ยวญี่ปุ่น และตลาดนักท่องเที่ยวอินเดีย ซึ่งล้วนเป็นตลาดนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูง และเป็นตลาดเป้าหมายสำคัญที่ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนของไทยต่างร่วมกันเร่งขยายสัดส่วนของตลาดกลุ่มนี้ให้เพิ่มขึ้น

สำหรับแนวโน้มการท่องเที่ยวในปี 2556 นี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า ภาคการท่องเที่ยวของไทยยังคงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยนอกจากจุดเด่นในด้านบริการที่มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย และความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวในไทย ไม่ว่าจะเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ (อาทิ ภูเขา หาดทราย ชายทะเล เกาะแก่ง) และแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น (อาทิ แหล่งช้อปปิ้ง สวนน้ำ-สวนสนุกกลางแจ้ง) ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้แล้ว การท่องเที่ยวไทยยังได้รับแรงหนุนจากภาวะเศรษฐกิจโลกในปี 2556 ที่เริ่มจะมีเสถียรภาพมากขึ้นจากปีก่อนหน้า ซึ่งคาดว่าน่าจะส่งผลดีต่อการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ

นอกจากนี้ ปัจจัยสนับสนุนเฉพาะทางธุรกิจ อาทิ การขยายเส้นทางการบิน/การเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินของธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ ธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำที่บินตรงเข้ามายังประเทศไทยเพิ่มขึ้น และการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี 2558 มีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว รวมถึงการเดินทางเข้ามาติดต่อลงทุนทำธุรกิจระหว่างประเทศสมาชิกในอาเซียนด้วยเช่นกัน ประกอบกับการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมด้านการตลาด ซึ่งรวมทั้งการสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้ไปเข้าร่วมงานแสดงสินค้าด้านการท่องเที่ยว และจัดนิทรรศการในต่างประเทศ

ตารางที่ 1.1 ปัจจัยเกื้อหนุนการเติบโตของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยในปี 2556

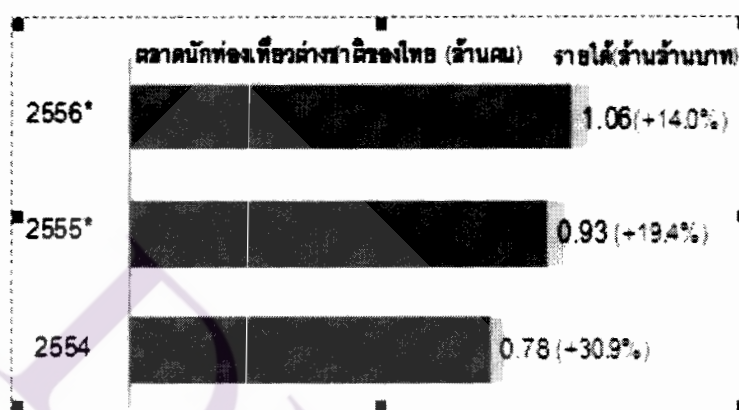
ปัจจัย	ปัจจัยเกื้อหนุน
ภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของไทย	ภาพลักษณ์การเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความคุ้มค่าเงินของไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในเอเชีย ทำให้สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้อย่างต่อเนื่อง
ความสะดวกในการเดินทางมายังประเทศไทย	การขยายการให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและในประเทศ รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินเช่าเหมาลำ
ความสะดวกในภูมิภาค	การขยายตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชีย เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของการเดินทางระหว่างประเทศ ของตลาดท่องเที่ยวระยะใกล้ในเอเชีย
แนวโน้มของนักท่องเที่ยว	การขยายตัวของโรงแรมต้นทุนต่ำ (Budget Hotel) และ โรงแรมระดับ 2-3 ดาว ตามการเติบโตของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อรองรับกระแสการท่องเที่ยวแบบประหยัดที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน
พันธมิตรทางการตลาดออนไลน์	การร่วมมือกับพันธมิตรในด้านการตลาดเพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการทำตลาดออนไลน์ร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการด้านที่พักแรม และธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งนอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังสามารถเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงและทั่วถึง
พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายสำคัญ	การพัฒนารูปแบบใหม่ของศูนย์การค้าชั้นนำในกรุงเทพฯ ทั้งย่านราชประสงค์ ประตูน้ำ และริมแม่น้ำเจ้าพระยา เกื้อหนุนให้บรรยากาศช้อปปิ้งของกรุงเทพฯ มีความคึกคักยิ่งขึ้น จึงมีแนวโน้มที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ คือ นักท่องเที่ยวจีน อินเดีย และรัสเซียเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้น

ที่มา: บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดการณ์ว่า ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทยยังคงมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องไปในปี 2556 ด้วยอัตราร้อยละ 10.0 โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้า

มาประมาณ 24.5 ล้านคน และก่อให้เกิดรายได้ท่องเที่ยวคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1.06 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.0 จากปีก่อนหน้า ทั้งนี้ เป็นผลจากการประสานความร่วมมือของหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชน ในการจัดกิจกรรมการตลาดเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการขาย ในต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มตลาดเป้าหมายสำคัญที่เติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง คือ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย และรัสเซีย

ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทย ปี 2554 – 2556



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

หมายเหตุ: *ประมาณการโดย บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

ภาพที่ 1.1 ตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติของไทย ปี 2554 – 2556

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

หมายเหตุ: *ประมาณการโดย บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

ขณะที่ในปี 2556 นักท่องเที่ยวจีนยังคงเป็นตลาดท่องเที่ยวหลักที่มีบทบาทสำคัญอันดับหนึ่งของไทย โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า จะมีนักท่องเที่ยวจีนเดินทางเข้ามาประมาณ 3.4 ล้านคน (หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 14 ของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมดของไทย) เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.3 จากปีที่แล้ว และมีแนวโน้มก่อให้เกิดรายได้ท่องเที่ยวคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1.23 แสนล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของประเทศจีนกระตุ้นให้การเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวจีนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีไทยเป็นหนึ่งในปลายทางท่องเที่ยวสำคัญ ที่ได้รับความนิยมมากขึ้นตามกระแสภาพยนตร์จีนที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน

อย่างไรก็ดี อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยในปีนี้ ยังมีความเสี่ยงที่ท้าทายศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของไทย เพราะปัจจัยเสี่ยงนี้อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินในรูป

2556 อาทิ การปรับขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเป็น 300 บาท ใน 70 จังหวัดทั่วประเทศ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 ที่ผ่านมา ซึ่งมีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น เนื่องจากธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะด้านการให้บริการดูแลเอาใจใส่ด้วยความเป็นไทย ซึ่งเป็นเสน่ห์ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากการปรับเพิ่มอัตราค่าบริการ โดยเฉพาะธุรกิจด้านที่พัก (ส่วนใหญ่ไม่ได้เพิ่มอัตราค่าบริการมาหลายปี) ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับแผนการตลาด โดยมุ่งขยายตลาดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม ที่มีกำลังซื้อสูง และมีคู่แข่งรายตัวได้อีกมากควบคู่กับการปรับรูปแบบการให้บริการ และเพิ่มคุณภาพการบริการให้สอดคล้อง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ทั้งในแง่การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ธุรกิจให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และพัฒนาทักษะแก่พนักงานผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยว (โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศ) ตลอดจนการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ (ทั้งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และระหว่างกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน) นอกจากนี้ ควรติดตามความเคลื่อนไหวของเงินบาท ที่อาจแข็งค่าขึ้นมากจนมีผลต่อการตัดสินใจเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติบางกลุ่มได้

องค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) คาดการณ์การเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2563 ว่า จะมีนักท่องเที่ยวทั่วโลกจำนวน 1.6 พันล้านคน ซึ่งจากจำนวนดังกล่าวจะเดินทางเข้ามาในเอเชียแปซิฟิกราว 400 ล้านคน และอาเซียน 160-200 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ที่คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในอาเซียนจำนวน 120 ล้านคน (สยามรัฐ, 2556, มกราคม)

ในช่วงที่ผ่านมา การท่องเที่ยวของไทยได้รับผลกระทบในเชิงลบจากภาพลักษณ์ความไม่ปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินในสายตานักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีความอ่อนไหว และอาจมีผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว ดังนั้น ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรที่จะต้องเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมถึงหามาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างจริงจัง เพราะปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจท่องเที่ยวมีความรุนแรงไม่เฉพาะระดับภายในประเทศเท่านั้น แต่ในระดับประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงเช่นกัน โดยเฉพาะการแข่งขันระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนด้วยกัน ซึ่งรัฐบาล และหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ ต่างทุ่มงบประมาณการตลาดกันอย่างหนัก เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวประเทศของตน ซึ่งหากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องของไทยไม่เร่งเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันของตน ก็อาจมีผลต่อธุรกิจด้านการท่องเที่ยวของไทยในระยะหน้าได้

อุตสาหกรรมการโรงแรม เป็นภาคธุรกิจที่ต้องการผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นการเสนอการให้บริการรูปแบบพิเศษที่ต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ด้วยความ

คาดหวังที่จะสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า และได้รับคำชมเชยจากลูกค้า เพราะธรรมชาติของความต้องการของลูกค้าในธุรกิจโรงแรม ต้องการความพิเศษที่มากกว่าการให้บริการกับผู้รับบริการ คือ เพื่อสร้างความแตกต่างให้ปรากฏหรือบริการที่เหนือกว่าธุรกิจอื่น ๆ ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมจึงได้ค้นหาวิธีการในการจ้างผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นที่มีสมรรถนะสูง และพยายามรักษาระยะเวลาให้การทำงานกับองค์กรให้นานที่สุด เพราะผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน และสนองนโยบายของผู้ประกอบการ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้

พอร์เตอร์ (อ้างถึงใน รณชิต มหัทธนะพฤทธิ, 2548) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จึงจัดเป็นธุรกิจหลัก (Primary Core Activity) ธุรกิจหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และเป็นหนึ่งในห้าอุตสาหกรรมที่ Michael E. Porter เสนอต่อรัฐบาลไทยหลังการบรรยายในหัวข้อเรื่อง "Thailand's Competitiveness" ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและสามารถสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เนื่องจากประเทศไทยมีโรงแรมชั้นดี และอาหารอร่อย แต่จัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

ประการแรก เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นฤดูกาล (Seasonality) เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามฤดูกาล

ประการที่สอง เป็นธุรกิจที่อ่อนไหวต่อปัจจัยแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกประเทศ จากสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาดต่าง ๆ เช่น การระบาดของโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (ซาร์ส : SARS) ไข้หวัดนก ฯลฯ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น การเกิดวิกฤตด้านการเงินในประเทศไทยปี 2540 ที่มีการลอยตัวค่าเงินบาท เกิดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ระดับราคาน้ำมัน และอัตราราคาดอกเบี้ยที่ขยับสูงขึ้น ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง การแพร่กระจายของการก่อการร้ายระหว่างประเทศเหตุการณ์ 11 กันยายน (9/11) สงครามในประเทศอิรัก การเกิดระเบิดที่บาทลี การลอบวางระเบิดที่ประเทศอังกฤษ เป็นต้น เหตุการณ์เหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรมไทย

ประการที่สาม เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก (Capital Intensive) เนื่องจากต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เครื่องจักรต่าง ๆ และเทคโนโลยี ซึ่งมูลค่าการก่อสร้างโรงแรมระดับห้าดาว เฉลี่ยปัจจุบันอยู่ที่ 4-7 ล้านบาทต่อห้อง โดยระยะเวลาในการก่อสร้างนานประมาณ 1-2 ปี จึงมักได้รับผลกระทบโดยตรงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน การปรับตัวขึ้นของราคาวัสดุก่อสร้าง และราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ ซึ่งที่ผ่านมาราคาวัสดุก่อสร้างได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนของโครงการโรงแรมสูงขึ้น ทำให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนอาจ

ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารที่มีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ดี จะทำให้ธุรกิจสามารถยังคงอยู่ได้ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างรอบด้านด้วยเช่นกัน

ประการที่สี่ เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของอุปทาน โรงแรม รวมทั้งการปรับตัวและพัฒนาของผู้ประกอบการเดิม และการเพิ่มของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศ (International Chain) ที่เข้าร่วมลงทุนหรือรับจ้างบริหารภายหลังวิกฤตด้านการเงินในปี 2540 กล่าวคือ จำนวนโรงแรมเพิ่มขึ้นจากปี 2540 ส่งผลให้การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ด้านการตลาด และกลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ และกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม

สำหรับภาคการท่องเที่ยว และการบริการเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่พม่ามีศักยภาพสูง และมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากพม่าเป็นดินแดนที่เต็มไปด้วยแหล่งท่องเที่ยว ทั้งเชิงวัฒนธรรม และธรรมชาติที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะธรรมชาติที่พม่ามีภูมิประเทศที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ยอดเขาสูงอันปกคลุมด้วยหิมะทางตอนเหนือ ทะเลสาบอันกว้างใหญ่ ป่าไม้เขตร้อน ชายทะเล และหมู่เกาะอันกว้างใหญ่ทางชายฝั่งอันดามันตอนใต้ของประเทศ แม้จะมีความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยว หากแต่ปัจจุบันรัฐบาลพม่ายังสงวนสิทธิ์ในการห้ามนักท่องเที่ยว หรือผู้ถือวีซ่านักท่องเที่ยวเข้าพื้นที่บางแห่งด้วยเหตุผลทางความมั่นคง และเปิดพื้นที่สำหรับการท่องเที่ยวในบางพื้นที่ หรือบางเมืองเท่านั้น อาทิ เมืองย่างกุ้ง เมืองพุกาม เมืองมัณฑะเลย์ และเมืองพะโค อันเป็นเมืองประวัติศาสตร์สำคัญของพม่าที่เต็มไปด้วยโบราณสถานและศาสนสถาน โดยเฉพาะเมืองพุกามที่เป็นที่ตั้งของหุ้เจดีย์ซึ่งมีเจดีย์กว่า 4,000 องค์ นอกจากนี้ยังมีทะเลสาบอินเล ทางตอนเหนือแถบเมืองตองยี สถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติไม่กี่แห่งที่รัฐบาลพม่าเปิดให้เข้าไปสัมผัสกับความงดงามทางธรรมชาติ นอกจากนี้เพิ่งกล่าวด้วยว่า การที่รัฐบาลพม่าได้ระงับการทำวีซ่าหน้าด่าน (visa on arrival) เป็นการชั่วคราวก่อนการเลือกตั้งทั่วไปในปี 2010 และกลับมาอนุญาตอีกครั้งในปี 2011 หลังการเลือกตั้งได้แสดงให้เห็นถึงความไม่แน่นอนเชิงนโยบายเกี่ยวกับการเดินทาง และท่องเที่ยวของพม่าอันเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของพม่า

อย่างไรก็ดี ในอนาคตอันใกล้มีแนวโน้มอย่างมากว่ารัฐบาลพม่าจะเปิดพื้นที่ และพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวในเขตภูมิภาค และเมืองต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเมืองชายฝั่งอันดามัน และหมู่เกาะมะริดที่ยังคงความบริสุทธิ์ของธรรมชาติ และพื้นที่แถบยอดเขาสูงทางตอนเหนือที่เต็มไปด้วยหิมะ เพื่อดึงดูดรายได้ และการลงทุนจากต่างประเทศ นอกจากนี้มีความเป็นไปได้ว่ารัฐบาลพม่าน่าจะมีการวางกฎเกณฑ์เอื้อต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวในอนาคต ตั้งแต่ปี 2007 เป็นต้นมา นักท่องเที่ยวของพม่าได้ขยายตัวอย่างต่อเนื่องจาก 288,776 คน มาเป็น 313,127 คน ในปี 2010-2011 แม้จำนวนนักท่องเที่ยวจะลดลงไปบ้างในช่วงปี 2008-2009 อันเนื่องมาจากความรุนแรงทาง

การเมือง และการจลาจลในพม่า ฟังกล่าวด้วยว่า นักท่องเที่ยวมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 75 ของจำนวนชาวต่างชาติที่เดินทางมายังพม่า นอกจากนี้ การเดินทางยังพม่าได้เริ่มเปลี่ยนแปลงมาสู่ทางอากาศในสัดส่วนที่มากขึ้น อันเนื่องมาจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการบินของประเทศให้สามารถรองรับกับการเดินทางที่เพิ่มขึ้น การท่องเที่ยวที่เดินทางมาพม่าส่วนใหญ่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจะเป็นชาวไทย รองลงมาเป็นชาวจีน และชาวเกาหลีใต้ โดยในช่วงปี 2010-2011 มีชาวไทยเดินทางในฐานะนักท่องเที่ยวเข้าไปยังพม่า จำนวน 49,511 คน และชาวจีน 22,871 คน และชาวเกาหลีใต้ 13,461 คน โดยนักท่องเที่ยวจากประเทศตะวันตกมีจำนวนที่ค่อนข้างน้อย แต่อย่างไรก็ดี ตัวเลขนักท่องเที่ยวจากตะวันตกมีการขยายตัวเช่นเดียวกับนักท่องเที่ยวชาวเอเชีย

ปัจจุบันการลงทุนในภาคการท่องเที่ยวและบริการ ของพม่ามีมูลค่าโดยรวมประมาณ 127,359.55 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.5 ของการลงทุนรวมทั้งหมด โดยเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ลงทุนในภาคส่วนนี้ทั้งหมด 107 ราย แม้แหล่งท่องเที่ยวจำนวนมากของพม่ายังมิได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับ หรือเปิดบริการให้กับการท่องเที่ยวมากนัก ด้วยเหตุผลหลักเกี่ยวกับความมั่นคง อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้อย่างมากว่าหลังการปฏิรูปทางการเมือง และการฟื้นฟูสัมพันธภาพกับกลุ่มชาติพันธุ์ที่ขัดแย้งกับรัฐบาล รวมถึงการเปิดรับการลงทุนของพม่าที่มากขึ้นในช่วงที่ผ่านมา รัฐบาลพม่าน่าจะเปิดพื้นที่ และโอกาสให้กับการลงทุนเกี่ยวกับการท่องเที่ยวมากขึ้น ในฐานะกิจกรรมทางเศรษฐกิจอันสำคัญของประเทศ

โรงแรมในเครือชาเทรียม เป็นโรงแรมหรูใจกลางเมืองกรุงเทพฯ และอย่างกึ่ง ชื่อโรงแรมมาจากคำไทยคำว่า “ชาตรี” อันเป็นสัญลักษณ์ของความกล้าหาญ ซึ่งชาเทรียมต้องการแสดงให้เห็นถึงความทุ่มเท และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีที่มาจากชาตรี โสภณพนิช ผู้ซึ่งเป็นเหมือนสัญลักษณ์ของครอบครัวโสภณพนิช ซึ่งเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง และเป็นทีเคารพในประเทศไทย ถือว่าโรงแรมในเครือชาเทรียมทั้งหมดเป็นเครือของคนไทย ยังไม่มีแนวทางในการวางแผนป้องกันให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ซึ่งประกอบด้วย โรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ เอ็มโพเรียม สวีตชาเทรียม เรซิเดนซ์ สาทร กรุงเทพฯ และโรงแรม ชาเทรียม โรยัล เลค อย่างกึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม

2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมระหว่างผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย และผู้บริหารโรงแรมในประเทศพม่า

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) การศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม
- 2) การเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมระหว่างผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย และผู้บริหารโรงแรมในประเทศพม่า

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้ได้เลือกการประชากรที่จะศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำนวน 220 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ดังนั้น พื้นที่ที่ใช้การศึกษานี้คือ โรงแรมชาเทรียมในประเทศไทย และประเทศพม่า

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสามารถจัดอันดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม
2. เพื่อสามารถเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมระหว่างผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย และผู้บริหารโรงแรมในประเทศพม่า
3. เพื่อสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนป้องกันให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงในการบริหารจัดการโรงแรมในเครือชาเทรียม

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โภคเลือกจัดการ และแปลความสิ่งที่มากระทบ หรือที่เรียกว่าปัจจัยนำเข้า ในการสร้างภาพที่มีความหมายโดยผ่านประสาทสัมผัสต่าง ๆ ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น

กายสัมผัส และความรู้สึกทางจิตใจ แล้วทำการสรุป และตีความสิ่งสัมผัสนั้น ๆ เพื่อที่จะสร้างภาพในสมองที่มีความหมาย หรือมีความสอดคล้องกับภาพความทรงจำเดิม และส่งให้เกิดการกระทำ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน แผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย หรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจหมายถึงกลุ่มความรู้ ความเข้าใจอันลึกซึ้งในเรื่องวิธีการบริหารจัดการ คำว่า “การบริหารจัดการ” ยังหมายถึงกลุ่มบุคคลที่นำพา และชี้แนวทางแก่องค์กร

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาสรุปสาระสำคัญในประเด็นที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวิจัย ดังนี้

- 2.1 ความเป็นมาของธุรกิจโรงแรม
- 2.2 ข้อมูลของโรงแรมในเครือชาเทรียม
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง
- 2.6 แนวคิดการบริหารจัดการ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ความเป็นมาของธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมเกิดจากความต้องการเดินทางท่องเที่ยวของมนุษย์ และมีการเอื้อเฟื้อที่พักเริ่มต้นที่ยุโรป ต่อมามีการทำเป็นการค้ามีการบริการที่พักและบริการอื่น ๆ มีการพัฒนาด้านอาหาร ออกแบบอาคาร ตกแต่ง แยกส่วนที่พักรจากการขายอาหาร และเครื่องคิม จึงเรียกว่า “Hotel” การโรงแรมในสหรัฐอเมริกามีการพัฒนาทั้งด้านอาคาร ทำเลที่ตั้ง และมีการรวมตัวกันตั้งเป็นสมาคม The American Hotel and Motel Association ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อโรงแรมระดับนานาชาติรวมทั้งประเทศไทย การดำเนินงานอยู่ในระดับสากล ในประเทศอังกฤษได้มีการก่อสร้างโรงแรมเต็มในทำเลที่เหมาะสมมากขึ้น ตามเส้นทางของรถม้าเพื่อความสะดวกสบายในการเดินทาง และยกระดับเป็นสถานที่พบปะสังสรรค์แก่คนชั้นสูงในท้องถิ่น ตลอดจนให้บริการอย่างอื่น เช่น ใช้จัดพิธีแต่งงาน เป็นต้น การออกแบบอาคารจะเป็นรูปสี่เหลี่ยม แบ่งพื้นที่เป็นส่วนต่าง ๆ โดยแยกส่วนที่พักรออกจากส่วนการขายอาหาร และเครื่องคิม ลักษณะเช่นนี้จึงมีการนำคำว่า “Hotel” มาใช้ ซึ่งเป็นคำมาจากภาษาฝรั่งเศส มีความหมายว่า คฤหาสน์ หรืออาคารขนาดใหญ่ โดยเริ่มใช้คำนี้ราวปลาย

ศตวรรษที่ 18 หลังจากนั้น โรงแรมในยุโรปได้มีการพัฒนาเป็นโรงแรมที่หรูหรามากขึ้น ทั้งด้านการออกแบบตกแต่งภายใน การเสนอความสะดวกสบายต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า

การโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิวัฒนาการเช่นเดียวกับในประเทศอังกฤษ ต่างกันที่โรงแรมส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาส่งเสริมบริเวณเมืองท่า ธุรกิจโรงแรมจึงมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก มีการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ในการออกแบบโรงแรมขึ้น โดยเป็นแบบสถาปัตยกรรมยุคใหม่ แทนรูปทรงสี่เหลี่ยม ขณะเดียวกันมีการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งของโรงแรม จากเดิมตั้งอยู่ใกล้สถานีรถไฟ ซึ่งส่วนใหญ่คนเดินทางโดยรถไฟ โรงแรมใหม่ ๆ ตั้งอยู่นอกตัวเมืองใกล้บริเวณสนามบิน หรือใกล้ถนนหลวง เนื่องจากมีการเดินทางโดยเครื่องบิน และรถยนต์เพิ่มขึ้น จึงเกิดคำว่า "Motel"

การโรงแรมในประเทศไทย เริ่มมีแห่งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 และได้มีการพัฒนาการเสนอบริการให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้า ตลอดจนมีการดำเนินงานตามรูปแบบของมาตรฐานนานาชาติ จนกระทั่งในปัจจุบันนี้โรงแรมไทยได้รับคัดเลือกเป็นโรงแรมดีที่สุดในโลกหลายปีติดต่อกัน ได้แก่ โรงแรมโอเรียนเต็ล ซึ่งเป็นโรงแรมที่สร้างขึ้นในยุคแรก ๆ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้รวมตัวตั้งขึ้นเป็นสมาคมโรงแรมไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ของอุตสาหกรรมโรงแรม ตลอดจนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

2.1.1 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรม

1. เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการ
2. ต่อเนื่องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ โดยมีการนำเงินตราต่างประเทศ การจ้างงาน
3. เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนในสิ่งก่อสร้างจำนวนมาก และลงทุนต่อเนื่องเพื่อการรักษาคุณภาพการบริการ
4. การดำเนินธุรกิจโรงแรมจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีระบบงานที่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.2 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

โรงแรม หมายถึง สถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งเพื่อหารายได้จากผู้เข้าพัก โดยมีการขายอาหาร และเครื่องดื่มตามความต้องการของผู้เข้าพัก รายได้หลักได้แก่ ค่าเช่าห้องพัก และการขายอาหาร และเครื่องดื่ม โดยมีรายได้จากการบริการอื่น ๆ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าซักรีด เป็นธุรกิจผลิตรายการบริการ อาจเรียกว่า อุตสาหกรรมโรงแรม เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมแห่งไมตรีจิต (Hospitality Industry) ที่เกี่ยวข้องกันกับอุตสาหกรรมใช้เวลาว่างเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

การเดินทางท่องเที่ยวในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้ประเทศไทยมีรายได้เพิ่มมากขึ้น อดีตที่ผ่านมาคนสมัยก่อนมีการเดินทางในหลายรูปแบบ ทั้งทางน้ำ และทางบก เหตุผลในการพักค้างแรมย่อมไม่เป็นที่สงสัย เพราะในสมัยนั้นความเจริญยังไม่มี สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเช่นทุกวันนี้อาจไม่เทียบเท่า สิ่งที่ถูกคนเหล่านั้น ได้พักอาศัย คือ บ้านพักกลางป่าเขา แต่ปัจจุบันได้มีการพัฒนาขึ้นมาจนเป็นที่พักแรม ซึ่งนับว่ามีความสะดวกสบายมากขึ้น

การเดินทางในอดีตผู้เดินทางจะนิยมเดินด้วยเท้าหรือขี่ม้า จนกระทั่งเวลาผ่านไปจนเข้ายุคกลาง (ค.ศ. 500 - 1500) นั้น ได้มีการพัฒนาการใช้รถม้ามากขึ้น ซึ่งในยุคนี้ได้มีการเดินทางเพื่อการค้ามากขึ้น พ่อค้าแถบหัวเมืองต่าง ๆ รู้จักการนำสินค้าของตนเดินทางใส่รถไปเพื่อขายกับอีกหัวเมืองหนึ่ง มีพ่อค้า หรือผู้ที่อาศัยอยู่ในภูมิภาคนั้น ได้สังเกตเห็นว่าหากคนสร้างบ้านเล็ก ๆ ขึ้นมาสักหลังหนึ่งเอาไว้เพื่อเป็นสถานที่สำหรับเปิดรับรองผู้ที่เดินทางผ่านได้เข้ามาอยู่อาศัย คงสร้างกำไรขึ้น สิ่งที่เขาได้ดำเนินการก่อสร้าง และเปิดเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้เดินทางผ่านนั้น ต่อมาเรียกว่า ที่พักแรม ซึ่งลักษณะการเข้าพักเมื่อเริ่มแรก จะไม่มีอาหารบริการ เพียงแต่ให้อาศัยนอนเท่านั้น และห้องที่เปิดบริการเป็นห้องเดียวที่เปิดโล่งถึงกันหมด โดยจะให้นอนได้ประมาณ 3-5 คน จากหลักฐานในอดีตมีผู้จารึกไว้ราวคริสต์ศตวรรษที่ 12 มีพ่อค้าพาณิชย์ที่เริ่มมองเห็นช่องทางว่าธุรกิจการค้าประเภทนี้มีคนเดินทางมาพัก ตลอดจนถึงกิจการยังไม่ใหญ่โตเหมือนปัจจุบัน เมื่อความเจริญและความหน้าของโลกทำให้กิจการประเภทนี้เติบโต และสร้างกำไรแก่ผู้ประกอบการ ในระหว่าง ค.ศ.1290 ได้มีที่พักแรมก่อสร้างขึ้นอย่างมากมายกว่า 80 แห่ง

สาเหตุที่ทำให้ผู้ลงทุนให้ความสนใจกิจการโรงแรมมากขึ้น เนื่องจากได้สังเกตเห็นว่ามีการเดินทางกันมาก ภายหลังจากคริสต์ศตวรรษที่ 6 ประมาณ 1,200 ปีมาแล้ว มีหลักฐานปรากฏว่ามีการเดินทางท่องเที่ยวกันมาก สำหรับคำว่า "Hotel" เริ่มใช้ในปี ค.ศ.1800 ส่วนก่อนหน้านั้นใช้คำว่า "Inn" ทั้งสิ้น แต่มีบางโรงแรมแม้กระทั่งปัจจุบันนี้ในต่างประเทศบางแห่งยังมีผู้นิยมใช้คำว่า "Inn" อยู่เช่นกัน

ธุรกิจโรงแรมเมื่อสมัยเริ่มแรกของการก่อตั้ง การอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้ายังไม่ดีพอ เพราะการบริหารที่ยังไม่ถูกต้องตามหลักการ กล่าวคือ การบริหารงานไม่เป็นทางวิทยาศาสตร์ มีความรู้อย่างไรก็ดำเนินการไปอย่างนั้นอย่างไม่ค่อยถูกต้องตามหลักเกณฑ์ หลังจากความเจริญได้เข้ามามีส่วนทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไป ดังจะเห็นได้ว่าในยุคนี้มีนักวิชาการหรือผู้รู้ต่าง ๆ เข้ามามีส่วนทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วขึ้น กิจการโรงแรมได้เริ่มขยายตัวขึ้นอย่างมาก มีการเริ่มการก่อสร้างโรงแรมขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งจะเห็นว่าการก่อสร้างเพิ่มขึ้นหลายแห่ง แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการท่องเที่ยว และการที่แขกจะเดินทางมาพักนั้นมีมากขึ้น เป็นสิ่งที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมนี้ และพร้อมที่จะพัฒนาทุก ๆ ด้านเพื่อให้รองรับกับอุตสาหกรรมประเภทนี้ ไม่ว่าจะด้านบุคลากร และ

เทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ อย่างได้ผล เพื่อที่จะเป็นสิ่งส่งเสริมอุตสาหกรรมนี้ต่อไป

ธุรกิจโรงแรม แบ่งออกได้เป็น 3 ขนาด คือ

1. อุตสาหกรรมขนาดเล็ก มีห้องตั้งแต่ 1 ห้องขึ้นไปจนถึง 200 ห้อง
2. อุตสาหกรรมขนาดกลาง มีห้องตั้งแต่ 200 ห้องขึ้นไปจนถึง 400 ห้อง
3. อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีห้องตั้งแต่ 400 ห้องขึ้นไป

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่นำเงินตราต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในปีหนึ่ง ๆ นับเป็นเงินจำนวนมหาศาล และเป็นรายได้หลักส่วนหนึ่งของประเทศ ในปีหนึ่ง ๆ มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก รายละเอียดดังตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2551 – 2556 (มกราคม)

เดือน	2552	2553	2554	2555	2556	%56/55
มกราคม	1,269,978	1,605,505	1,805,947	1,992,158	2,241,184	+12.50
กุมภาพันธ์	1,138,220	1,614,844	1,802,476	1,853,736	-	-
มีนาคม	1,237,132	1,439,401	1,702,233	1,895,560	-	-
เมษายน	1,085,293	1,108,209	1,552,337	1,686,268	-	-
พฤษภาคม	923,918	826,610	1,407,407	1,546,888	-	-
มิถุนายน	954,772	964,959	1,484,708	1,644,733	-	-
กรกฎาคม	1,094,658	1,275,766	1,719,538	1,815,714	-	-
สิงหาคม	1,149,288	1,270,883	1,726,559	1,926,929	-	-
กันยายน	1,040,538	1,214,810	1,486,333	1,611,754	-	-
ตุลาคม	1,209,473	1,316,806	1,422,210	1,801,148	-	-
พฤศจิกายน	1,361,574	1,478,856	1,291,548	2,143,550	-	-
ธันวาคม	1,684,997	1,819,751	1,829,174	2,384,627	-	-
รวม	14,149,841	15,936,400	19,230,470	22,303,065	2,241,184	+12.50

หมายเหตุ. P ข้อมูลเดือนธันวาคม ปี 2555 และมกราคม 2556 เป็นข้อมูลเบื้องต้น เนื่องจากข้อมูลดังกล่าว จะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบโดยละเอียดอีกครั้ง ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย

* อัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา

ที่มา: สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกรมการท่องเที่ยว

ตารางที่ 2.2 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าไทย รวมทุกด่าน เดือนมกราคม 2556 จำแนกตามสัญชาติ



Ministry of Tourism and Sports, Thailand
International Tourist Arrivals to Thailand
By Nationality

Nationality	2013		2012		%1 2013/2012
	Number	%Share	Number	%Share	
East Asia	1,136,141	50.89	948,302	47.80	20.08
ASEAN	490,280	21.88	462,048	23.19	6.11
Brunei	1,183	0.05	578	0.03	101.21
Cambodia	25,823	1.14	30,576	1.53	-16.20
Indonesia	42,829	1.91	29,557	1.48	44.90
Laos	59,991	2.68	71,701	3.60	-16.33
Malaysia	211,813	9.45	216,644	10.87	-2.23
Myanmar	12,158	0.54	9,249	0.46	31.45
Philippines	21,869	0.98	19,850	1.00	10.17
Singapore	76,843	3.52	52,284	2.62	50.99
Vietnam	35,991	1.60	31,800	1.59	13.55
China	308,697	13.77	222,773	11.18	38.57
Hong Kong	31,084	1.39	31,368	1.57	-0.97
Japan	137,409	6.13	101,337	5.09	36.60
Korea	132,817	5.92	100,202	5.03	32.35
Taiwan	31,554	1.41	25,360	1.27	24.42
Others	4,520	0.20	3,214	0.16	40.63
Europe	729,121	32.53	708,937	35.59	-2.65
Austria	12,731	0.57	13,182	0.66	-3.42
Belgium	9,313	0.42	8,617	0.43	8.08
Denmark	22,993	1.03	28,844	1.45	-20.28
Finland	26,557	1.18	32,536	1.63	-18.38
France	64,026	2.86	64,071	3.22	-0.07
Germany	79,277	3.54	75,377	3.78	5.17
Ireland	6,107	0.27	5,354	0.27	14.06
Italy	24,564	1.10	26,384	1.42	-13.46
Netherlands	21,564	0.96	21,075	1.06	2.32
Norway	20,879	0.92	21,850	1.10	-5.36
Russia	200,505	8.95	175,597	8.81	14.18
Spain	6,797	0.30	6,915	0.35	-1.71
Sweden	64,275	2.87	72,239	3.63	-11.02
Switzerland	22,239	0.99	22,013	1.10	1.03
United Kingdom	83,437	3.72	78,220	3.93	6.67
East Europe	49,721	2.22	41,249	2.07	20.54
Others	14,336	0.64	13,414	0.67	6.87
The Americas	118,838	5.21	108,953	5.47	7.24
Argentina	2,660	0.13	2,739	0.14	4.42
Brazil	3,717	0.17	3,202	0.16	16.08
Canada	24,905	1.11	24,784	1.24	0.49
USA	81,384	3.63	74,801	3.75	8.60
Others	3,970	0.18	3,427	0.17	15.64
South Asia	107,807	4.81	84,817	4.28	26.98
Bangladesh	6,380	0.28	5,944	0.30	7.34
India	88,215	3.85	65,563	3.29	31.46
Nepal	2,321	0.10	2,069	0.10	12.18
Pakistan	5,504	0.25	5,375	0.27	2.40
Sri Lanka	4,456	0.20	3,122	0.16	42.79
Others	2,929	0.13	2,824	0.14	3.72
Oceania	90,272	4.03	87,540	4.39	-3.12
Australia	80,651	3.60	79,239	3.98	1.78
New Zealand	9,457	0.42	8,161	0.41	15.88
Others	184	0.01	140	0.01	17.14
Middle East	45,984	2.05	44,980	2.28	-2.19
Egypt	1,633	0.07	1,240	0.06	31.89
Israel	14,730	0.66	13,899	0.70	5.96
Kuwait	4,840	0.21	5,250	0.26	-11.62
Saudi Arabia	1,278	0.06	981	0.05	30.28
U.A.E.	6,110	0.27	5,658	0.28	7.99
Others	17,573	0.78	17,952	0.90	-2.11
Africa	16,043	0.67	10,829	0.53	42.87
S. Africa	7,883	0.35	4,943	0.25	59.48
Others	7,160	0.32	5,886	0.29	26.18
Grand Total	2,241,184	100.00	1,992,158	100.00	12.60

Source of Data : Immigration Bureau, Police Department.

Note : Primary Data

Updated : 4/02/2013/ 15.030 PM

กรมการท่องเที่ยว วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2556



กลุ่มสถิติและแผนปฏิบัติการท่องเที่ยว
กรมการท่องเที่ยว

หมายเหตุ. P ข้อมูลเบื้องต้น เนื่องจากข้อมูลดังกล่าว จะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบโดยละเอียดอีกครั้ง ซึ่งข้อมูลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย
ที่มา: สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกรมการท่องเที่ยว

ในบางปีรัฐบาลได้มีส่วนสนับสนุนในการท่องเที่ยว โดยจัดเป็นปี AmazingThailand Year เป็นต้น พร้อมทั้งยังลงทุนส่งเสริมด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยมีความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาล และภาคเอกชนอย่างจริงจัง ทำให้มีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศสนใจเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก

อุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และเป็นประเภทอุตสาหกรรมภาคบริการ นับได้ว่าเป็นธุรกิจที่ได้เข้ามามีบทบาทเพราะเป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบาย และการบริการต่าง ๆ ให้แก่ผู้เดินทาง และนักท่องเที่ยว เนื่องจากที่พัก และอาหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้ที่เดินทางห่างไกลบ้าน นักท่องเที่ยวต้องการความสะดวกสบาย และความพึงพอใจเสมือน หรือดีกว่าที่บ้านของตนเอง ดังนั้น โรงแรมจึงมีหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามาพักมากที่สุด ผู้บริโภคมีโอกาสเลือกใช้บริการจากโรงแรมแต่ละแห่งตามความต้องการ และความพึงพอใจของตนเอง การวัดระดับมาตรฐานของโรงแรม และการให้ “ดาว” เป็นวิธีการจัดกลุ่มโรงแรมอีกแบบหนึ่ง คือ การแบ่งระดับมาตรฐานของการบริการได้จากการวัดผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ให้แก่ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เรื่องมาตรฐานของการให้บริการนี้ไม่ได้วัดจากขนาดของโรงแรม หรือประเภทของโรงแรม ระดับมาตรฐานของบริการนั้น โดยทั่วไปจะวัดได้จากอัตราค่าห้องพัก โดยการแบ่งกลุ่มของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้มีการแบ่งกลุ่มต่าง ๆ ของสถานที่พักแรมเป็นการจัดกลุ่มเพื่อใช้ประโยชน์ทางการสถิติเท่านั้น ไม่ได้ถือตามมาตรฐานสากล และมีได้เป็นการจัดระดับของสถานพักแรมเหล่านั้น (ขจิต กอบเดช, 2542, น. 63)

การจัดกลุ่มโดยวิธีการให้ดาว แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มดาวเดียว * หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ และพอใช้ได้ ห้องพักทุกห้องมีน้ำร้อน และน้ำเย็น พร้อมห้องอาบน้ำ และห้องส้วมเพียงพอ (เป็นแบบที่แขกหลายห้องใช้ร่วมกัน) มีบริการด้านอาหาร และเครื่องดื่มสำหรับผู้พัก แต่อาจไม่บริการแก่บุคคลภายนอก

กลุ่มสองดาว ** ได้แก่ โรงแรมที่มีมาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่ากลุ่มดาวเดียว มีห้องพักที่มีห้องอาบน้ำในตัวอยู่บ้าง ในห้องอาจมีโทรศัพท์ โทรทัศน์ ทีวีให้ด้วย มีอาหารให้เลือกหลายอย่าง แต่อาจไม่ให้บริการแก่บุคคลภายนอกเช่นเดียวกับกลุ่มดาวเดียว

กลุ่มสามดาว *** ได้แก่ โรงแรมที่ตกแต่งดี ห้องพักกว้างขึ้น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น ส่วนใหญ่จะมีห้องน้ำในตัว โดยมีอ่างอาบน้ำด้วย มีบริการด้านอาหารครบเครื่องขึ้น แต่อาจไม่เปิดจำหน่ายแก่บุคคลภายนอกสำหรับมือเที่ยง และวันสุดสัปดาห์

กลุ่มสี่ดาว **** โดยทั่วไปจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งดีเป็นพิเศษ และมี

มาตรฐานสูงในด้านบริการ และความสะอาดสบาย อาจมีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

กลุ่มห้าดาว ***** โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู ซึ่งมีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดในทุกด้าน คือ ทั้งห้องพักอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจแขนงหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการจ้างแรงงาน ประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลกต่างให้ความสนใจในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว ตลอดจนการสื่อสาร การคมนาคมอื่น ๆ เพื่อเป็นสิ่งสนับสนุนให้มีการเดินทางได้มากขึ้น เพราะเชื่อว่าเป็นแหล่งกระจายรายได้ของคนในชาติ และนำมาซึ่งความเจริญ สำหรับประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาประเทศหนึ่ง ซึ่งแผนพัฒนาประเทศได้เน้นถึงอุตสาหกรรมบริการประเภทนี้มาก นอกจากรัฐบาลที่ให้แรงสนับสนุนแล้ว องค์กรเอกชนต่างก็ให้ความร่วมมือทุกด้านอย่างสัมพันธ์กัน เพื่อให้สอดคล้องกับความเจริญของบ้านเมืองที่ผ่านมาทั่วทุกภาคของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรุงเทพมหานครมีความตื่นตัวสูงที่องค์กรของเอกชนได้ให้ความสนใจลงทุนทางด้านธุรกิจโรงแรมมากขึ้น

สมาคมโรงแรมได้มีส่วนสนับสนุนด้านการตลาดแก่ธุรกิจท่องเที่ยว โดยทางสมาคมได้เข้าร่วมในกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในกิจกรรมดังนี้

1. การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศ
กิจกรรมภายในประเทศ ได้แก่ งาน Thailand Golf Travel Mart ครั้งที่ 3 และมหกรรมไทยเที่ยวไทย 2544 Thailand Tourism Festival
กิจกรรมต่างประเทศ ได้แก่ ATF, WTM, ITB
2. เข้าร่วมกิจกรรม Amazing Thailand Grand Sale ประจำปี 2543
3. ทำการเข้าร่วมกำหนดแผนงาน และผลักดันการจัดงาน Roadshow เส้นทางมาเลเซีย และสิงคโปร์
4. การเข้าร่วมกำหนดแนวทางการเปิดการค้าเสรีด้านการบริการการท่องเที่ยว
5. การร่วมเป็นคณะทำงานด้านการจัดเตรียมที่พัก และเป็นศูนย์รับจองที่พัก ให้แก่ Seller / Buyer ที่เข้าร่วมงาน ATF 2000
6. การเข้าร่วมในการจัดเตรียมงาน Thailand Travel Mart (TTM 2001)
7. การเข้าร่วมงานสัมมนาหัวข้อ “กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว”
8. แก้ไขปัญหาทวิรัจฉินร่วมกับคณะกรรมการธุรกิจนำเที่ยว และมัคคุเทศก์
9. การเข้าประชุมเพื่อเร่งรัด และส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการประชุม

และแสดงสินค้านานาชาติ ร่วมกับกระทรวงการคลังกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม

10. การเข้าร่วมเป็นวิทยากรให้แก่นักศึกษาปริญญาโท สำหรับหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการจัดการโรงแรม และการท่องเที่ยวนานาชาติ (Master of Arts in International Tourism and Hotel Management) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยร่วมกับการวิชาการ Southern Cross University ประเทศออสเตรเลียในหัวข้อ “การจัดการการตลาดเพื่ออุตสาหกรรมการโรงแรม และการท่องเที่ยว” (Marketing Management for Tourism and Hotel Industry)

11. การจัดทำโครงการศูนย์รับจองห้องพักทางโทรศัพท์เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลด้านที่พักให้แก่นักท่องเที่ยวไทย และต่างประเทศ หมายเลข 1552 Hotel Hotline

12. จัดส่งเสริมกิจกรรมด้านการขายให้แก่สมาชิกผ่านทาง Internet เพื่อให้เป็นบริการรับจองห้องพักผ่านทาง Internet โดยสมาคมฯ จะดูแลออกแบบ Homepage ให้แก่โรงแรมสมาชิก ซึ่งปัจจุบันมีโรงแรมเข้าร่วมจำนวน 48 แห่ง และสำหรับโรงแรมที่มี Website อยู่แล้วได้มีโครงการให้จัด Copy Website ร่วมกับสมาคมฯ ซึ่งในขณะนี้โรงแรมเข้าร่วมทั้งสิ้น 79 แห่ง

นอกจากนี้มีการจัดทำแผนส่งเสริมการขายพิเศษที่โรงแรมสามารถร่วมประชาสัมพันธ์การขาย หรือข่าวสารใน Website ได้ ซึ่งขณะนี้โรงแรมเข้าร่วมทั้งสิ้น 40 แห่ง การที่สมาคมโรงแรมได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศ และต่างประเทศให้หันมาสนใจเที่ยวในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น และนักท่องเที่ยวจะได้เข้าพักที่โรงแรม จึงเป็นการช่วยส่งเสริมทางการตลาดให้แก่ธุรกิจโรงแรม และในด้านการที่ทางสมาคมโรงแรมได้มีส่วนร่วมในการประชุมอาเซียนเป็นอีกบทบาทหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยว เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่สำคัญของประเทศ เพราะเป็นธุรกิจบริการที่มีส่วนสนับสนุนการท่องเที่ยว ธุรกิจนี้มีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบาย และการบริการต่าง ๆ ให้แก่นักท่องเที่ยว โรงแรมจึงมีหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการบริการที่โรงแรมมอบให้แก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการบริหารธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินธุรกิจโรงแรมมีองค์ประกอบหลายอย่างที่เข้ามาสนับสนุนธุรกิจนี้ให้เจริญก้าวหน้า เช่น ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการ ด้านทรัพยากร ด้านการตลาด และด้านแรงสนับสนุนจากภายนอก เป็นต้น เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้ทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการบริการ ไม่มีตัวสินค้า การบริการที่ต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ พนักงานต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพที่ดี อัจฉริยะดี ฉะนั้น บุคลากรจึงเป็นหน้าตาของธุรกิจโรงแรม และ

ธุรกิจโรงแรมเป็นหน้าเป็นตาของประเทศ เพราะเป็นธุรกิจที่ทำรายได้อย่างมหาศาลเข้าประเทศ และดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย โรงแรมจึงเป็นที่ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างชื่อเสียงได้ ฉะนั้น บุคลากรจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าพนักงานมีความบกพร่องในการทำงานถือว่าการสูญเสียอย่างหนึ่งขององค์กร ปัญหาด้านพนักงาน เนื่องจากโรงแรมมีลักษณะที่เรียกว่า Labor Intensive ใช้คนบริการคนให้ได้รับความพอใจ มี 2 ประเด็นที่จะต้องแก้ไข คือ

1. พนักงานลาออก เปลี่ยนงาน ชำนาญน้อย เนื่องจากประเทศไทยมีโรงแรมเป็นจำนวนมาก สำหรับโรงแรมที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่จะจ้างนักบริหารมืออาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ฉะนั้น Career Path โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปได้ยาก

2. ทำอย่างไรจึงจะสรรหาพนักงานที่มีพรสวรรค์ และจิตให้บริการ (service mind) ปัจจุบัน มีโรงแรมใหม่ๆ เกิดขึ้นมาก ทำให้ขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ โรงแรมที่ตั้งมานานมักถูกแย่งตัวพนักงานด้วยค่าแรงที่สูงกว่า สวัสดิการที่ดีกว่า และแรงจูงใจด้วย service charge ฉะนั้น ผู้บริหารงานบุคคลต้องทำงานหนักในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ และพยายามรักษาไว้โดยเฉพาะงานแผนกแม่บ้าน ซึ่งเป็นงานหนัก งานละเอียด แต่มักจะได้รับค่าแรงต่ำ และมีขีดจำกัดในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การที่จะได้พนักงานที่ดีจึงต้องมาจากการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่ การที่ได้บุคลากรที่ดีถือว่ามิช้ไข้ไปกว่าครึ่ง การที่ได้พนักงานที่ดีจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ หากมีการผลัดเปลี่ยนพนักงานเข้ามาทำงานบ่อยอันเนื่องมาจากพนักงานลาออกบ่อย จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการโรงแรมเช่นกัน ระบบการคัดเลือก หรือสรรหาพนักงานจึงถือว่าเป็นปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ต้องมีระบบ และต้องมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของกิจการ ซึ่งหากมีการบริหารจัดการที่ดีก็จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ในด้านการบริการ ถือเป็นปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จของกิจการ โรงแรม กล่าวคือ ความกระตือรือร้นที่จะมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และเกิดความประทับใจในการบริการ จากการที่ธุรกิจโรงแรมไม่ชอบเสาะตามภาวะเศรษฐกิจ ส่งผลให้แนวโน้มอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนของพนักงานในธุรกิจโรงแรมไม่ลดลงเหมือนธุรกิจอื่น ๆ ความต้องการบุคลากรในสายงานนี้ยังมีอยู่อย่างต่อเนื่องแต่ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัวบุคคลในเรื่องของตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ ความสามารถ รวมทั้งจะมีการให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ผ่านมามากกว่าวุฒิการศึกษา ในขณะที่อัตราเงินเดือนของพนักงานจะอยู่ในระดับเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ นอกจากนี้จะมีรายได้ที่มาจาก Service Charge เข้ามาเป็นส่วนที่เพิ่มมากขึ้น แต่ว่าจะเป็น การนำ Service Charge มาหารกับจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีสิทธิ์ โดยทุกตำแหน่งจะได้ในอัตราที่เท่ากัน ส่วนในด้านการฝึกอบรมจะลดเรื่องการฝึกอบรมจากคนภายนอก

ออกไปเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย

ธุรกิจโรงแรมไม่ซบเซาตามภาวะเศรษฐกิจ แต่กลับส่งผลดี นักท่องเที่ยวต่างชาติให้ความสำคัญกับประเทศไทยมากขึ้นเพราะค่าเงินบาทที่อ่อนตัวในภาวะปัจจุบัน จึงทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติสามารถจับจ่ายใช้สอยได้มากขึ้น ธุรกิจโรงแรมเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ได้รับความนิยม เพราะในช่วงที่ผ่านมาแม้ว่าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่ยังคงพบว่าธุรกิจท่องเที่ยวยังคงเป็นภาคธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับประเทศไทยได้อย่างมาก ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจน้อยกว่าธุรกิจอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะการลดค่าเงินบาทในช่วงที่ผ่านมาหลายเป็นการส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวต่างชาติสนใจประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ในรูปแบบของการเข้ามาท่องเที่ยว นอกจากนี้ประเทศไทย ยังเป็นประเทศที่มีชื่อเสียงในด้านการบริหารกิจการด้านโรงแรม ที่สร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวทั่วโลก ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมเติบโตสวนทางกับเศรษฐกิจ และที่สำคัญคือประเทศไทยนั้นมีโรงแรมที่อยู่ในทำเลที่งดงามหลายทำเล เช่น โรงแรมที่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งเป็นบรรยากาศที่งดงาม หรือโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้ธรรมชาติตามจังหวัดหรือเกาะต่าง ๆ ที่มีชายหาดที่สวยงาม วิวทัศนียภาพ โรงแรมในกลุ่มนี้ก็จะเป็โรงแรมที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย ส่วนโรงแรมที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ และแหล่งช้อปปิ้ง เช่น สีลม สุรวงศ์ สุขุมวิท เป็นต้น โรงแรมในกลุ่มนี้โดยส่วนใหญ่จะต้องมี Business Center ภายในโรงแรมไว้คอยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาเข้ารับบริการ เพื่อที่จะทำการรับส่งข้อมูลปัจจุบัน เมื่อภาวะเศรษฐกิจเริ่มกระเตื้องขึ้นมีการให้ความสำคัญกับการจัดประชุมสัมมนา และการจัดเลี้ยงขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงเริ่มกลับมาจัดงานเลี้ยงเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานที่ได้ทำงานฝ่าฟันอุปสรรคมาด้วยกัน ซึ่งปัจจุบันโดยส่วนใหญ่จะจัดสัมมนาตาม โรงแรมต่าง ๆ นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมใหญ่เริ่มมีการรุกตลาดบุฟเฟต์นานาชาติ ส่วนใหญ่เน้นอาหารญี่ปุ่น จีน ฝรั่งเศส อิตาลี นอกจากนี้ยังมีบริการหลากหลายจากทางโรงแรม เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาพักที่โรงแรม เช่น มี Business Center, Fitness, Karaoke, Coffee Shop, สถานบันเทิง และบางแห่งยังมีการปรับปรุงตกแต่งภายในโรงแรมใหม่ เช่น Lobby ห้องพัก ห้องอาหาร ห้องน้ำ และบรรยากาศรอบ ๆ โรงแรมทั้งภายใน และภายนอก เช่น สวนหย่อม สระว่ายน้ำ เป็นต้น ให้มีบรรยากาศที่ดูสวยงามกว่าของเดิม นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ภายในโรงแรมควบคู่กันไป บางโรงแรมเข้าร่วมโครงการ "Hotel Pass" ในกลุ่มอาเซียน โรงแรมในแต่ละประเทศได้จัดเตรียมโรงแรมระดับ 4-5 ดาวไว้ต้อนรับนักท่องเที่ยว โดยขายห้องพักคืนละ 70 เหรียญสหรัฐ โครงการนี้จะทำร่วมกันไปตลอดจนถึงเดือนเมษายน 2545 กระแสของโลกรในวันนี้ไม่มีประเทศใดยืนอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยว

สูตรสำเร็จที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ต้องอาศัยพนักงานเป็น "พันธมิตร" และค้าขายในตลาดโลกเดียวกันเป็น "ภูมิภาค" สำหรับการบริหารโรงแรม "ผู้บริหาร" ผู้ซึ่งถือว่าเป็นตัวเอกที่สำคัญ

ที่สุด มีหน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจ และนำพาธุรกิจดำเนินไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะมีผลกำไร หรือขาดทุน ผู้บริหารจะต้องมีความเค็ดขาดในการปฏิบัติ และการสั่งการ เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องชัดเจน และตรงตามวัตถุประสงค์ ในภาวะเศรษฐกิจเช่นปัจจุบันนี้ โรงแรมที่สามารถดำเนินกิจการต่อไป โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในทำเลที่ดี เช่น ริมแม่น้ำเจ้าพระยา ย่านธุรกิจ ย่านสถานบันเทิง และแหล่งช้อปปิ้ง เป็นต้น ทั้งนี้แต่ละ โรงแรมจะต้องสร้างจุดเด่น และความแตกต่างของแต่ละ โรงแรม เพื่อที่จะเป็นจุดขายของ โรงแรม เช่น ทำเลที่ตั้ง บรรยากาศ การตกแต่ง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งจะต้องมีการดูแลสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน บุคลากรที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นจุดที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการของทาง โรงแรม และที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารของแต่ละ โรงแรมจะต้องมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทท่องเที่ยวต่างชาติเป็นอย่างดี เนื่องจากบริษัทท่องเที่ยวเหล่านี้จะเป็นผู้ที่นำนักท่องเที่ยวเข้ามาพักใน โรงแรม สมาคม โรงแรม และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลของทาง โรงแรมผ่านทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งทาง อินเทอร์เน็ตด้วย

กล่าวโดยสรุป เนื้อหาที่ได้นำเสนอข้างต้นในเรื่องความเป็นมาของธุรกิจ โรงแรมกล่าวได้ว่า มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัย เพราะเป็นส่วนแรกของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่กล่าวถึงความ เป็นมาของ โรงแรมเพื่อให้เข้าใจที่มาของ โรงแรมมากขึ้น

2.2 ข้อมูลของโรงแรมในเครือชาเทรียม

ชื่อของ โรงแรมในเครือชาเทรียม มีที่มาจากนามของผู้ก่อตั้งคือ คุณชาติรี โสภณพนิช ซึ่งเป็น ไอคอน หรือต้นแบบของนักธุรกิจที่มีชื่อเสียง มีความหมายว่า ผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล มีพรสวรรค์ และแข็งแกร่ง แบรินด์ชาเทรียมเกิดจากการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมไทยที่โดดเด่นด้วยการให้การต้อนรับ และบริการแบบไทย ๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันไปทั่วโลก กอปรกับความมีสไตล์ และทันสมัย จึงเหมาะที่จะเป็นที่พัก หรือให้การรับรองทั้งนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว โรงแรมในเครือชาเทรียมมีทั้งหมด 4 แห่ง ประกอบด้วย

1. โรงแรม ชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ (Chatrium Hotel Riverside Bangkok)
2. เอ็มโพเรียม สวีต บาย ชาเทรียม (Emporium Suites by Chatrium)
3. ชาเทรียม เรซิเดนซ์ สาทร์ กรุงเทพฯ (Chatrium Residence Sathon Bangkok)
4. โรงแรม ชาเทรียม ไรอัล เลค ย่างกุ้ง (Chatrium Hotel Royal Lake Yangon)

1. โรงแรม ชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ (Chatrium Hotel Riverside Bangkok)

โรงแรม ชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมหรู ระดับ 5 ดาวตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา บนถนนสายประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของกรุงเทพฯ คือ ถนนเจริญกรุง ที่อยู่ เลขที่ 28 เจริญกรุง ซอย 70 เขตบางคอแหลม กรุงเทพฯ 10120 โทร: +66 (0) 2307 8888 แฟกซ์: +66 (0) 2307 8899 อีเมล: info.chrb@chatrium.com, www.chatrium.com โรงแรมอยู่ท่ามกลางบรรยากาศในเมืองที่แวดล้อมด้วยธรรมชาติอันร่มรื่น การเดินทางไป-มาสะดวกสบาย ทั้งทางรถยนต์ รถไฟฟ้า และทางเรือ ด้วยเวลาเพียงไม่กี่นาทีจากโรงแรมฯ และสามารถมุ่งหน้าสู่ถนนสายหลักอย่างสีลม สาทร พระราม 3 รวมถึงทางเชื่อมทางด่วน เพื่อเดินทางไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ด้วยเวลาเพียง 35 นาที อีกทั้งยังติดกับโรงเรียนนานาชาติ ไชรส์เบอรี กรุงเทพ อันเลื่องชื่อกอีกด้วย โรงแรมเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2551 มีพนักงานทั้งหมด 366 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 236 คน ผู้บริหารระดับต้น (L4-5) 82 คน ผู้บริหารระดับกลาง (L2-3) 36 คน และผู้บริหารระดับสูง (L1) 12 คน

ความโดดเด่นของโรงแรม ชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ ประกอบไปด้วย

1. 396 ห้องพักที่หรูหราและกว้างขวาง ขนาด 60-460 ตารางเมตร พร้อมระเบียบส่วนตัวทุกห้อง
2. ห้องอาหารจีน ซิลเวอร์เวฟส์ บนชั้น 36 ที่สามารถชมทัศนียภาพของแม่น้ำเจ้าพระยา และกรุงเทพฯ ยามราตรีแบบพาโนรามา
3. ห้องอาหารริเวอร์บาร์จ ให้บริการทั้งมือเช้า กลางวัน และมือค่ำแบบบุฟเฟต์
4. ล็อบบี้เลานจ์ และทริตส์ กูร์เมต์
5. ห้องชาเทรียม บอลรูม ขนาด 630 ตารางเมตร สำหรับจัดงานเลี้ยง และอีก 7 ห้องประชุมขนาดย่อม

ห้องพักทั้งหมดมี 396 ห้อง เริ่มตั้งแต่ชั้น 7-35 โดยแบ่งเป็น 2 โซน

แกรนด์ ฟลอร์ (ชั้น 7-31)

แกรนด์รูม	150	ห้อง
แกรนด์สวีต 1 ห้องนอน	150	ห้อง
แกรนด์สวีต 2 ห้องนอน	50	ห้อง

ชาเทรียมคลับ ฟลอร์ (ชั้น 32-35)

ชาเทรียมคลับรูม	18	ห้อง
ชาเทรียมสวีต 1 ห้องนอน	18	ห้อง
ชาเทรียมสวีต 2 ห้องนอน	6	ห้อง
พรีเมียร์สวีต 1 ห้องนอน	2	ห้อง

พรีเมียร์สวีต 2 ห้องนอน 1 ห้อง

เพรสซิเดนเซียลสวีต 3 ห้องนอน 1 ห้อง

สิทธิพิเศษ สำหรับแขกที่พักในซาเทรียมคลับ ฟลอร์ จะได้รับอภิสิทธิ์การดังนี้

1. อาหารเช้า ณ ห้องอาหารริเวอร์บาร์จ
2. อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในห้องพัก
3. ใช้บริการต่าง ๆ ณ ซาเทรียมคลับเลานจ์ ชั้น 36
4. มีชา-กาแฟ และค็อกกี๋บริการตลอดวัน ณ ซาเทรียมคลับเลานจ์ ชั้น 36 ค็อกเทล และคานาเป
5. เสิร์ฟ ระหว่างเวลา 17.30 -19.30 น.
6. สิทธิในการใช้ห้องประชุมในศูนย์บริการธุรกิจ 2 ชั่วโมงต่อการเข้าพัก 1 ครั้ง
7. บริการซักผ้า/รีดผ้า (ไม่รวมซักแห้ง) ฟรี 2 ชั้น ต่อวัน
8. ยืดเวลา เช็กเอาท์ได้ถึง 18.00 น. (ขึ้นอยู่กับจำนวนห้องพักที่ว่างอยู่)

สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก ประกอบด้วย

1. โทรศัพท์พร้อมระบบฝากข้อความเสียง
2. ระบบเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตแบบไร้สายที่มีความเร็วสูงทั้งในห้องพัก และส่วนอื่น ๆ ของ

โรงแรม

3. มุมนั่งทำงานอย่างกว้างขวาง
4. ทีวีจอแอลซีดีพร้อมระบบ HDMI ดีวีดี สเตอริโอระบบไฮไฟ

ห้องอาหารต่างๆ

ห้องอาหาร ริเวอร์บาร์จ (ชั้นล็อบบี้) สัมผัสอาหารนานาชาติแบบบุฟเฟต์ หรืออาหารตามสั่ง ท่ามกลางบรรยากาศ ริมน้ำเจ้าพระยา ผ่านกระจกโค้งแบบสุดสายตา นอกจากนี้ยังมีชั้นลอยสำหรับจัดเลี้ยง เป็นหมู่คณะอีกด้วย เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 06.00 - 01.00 น.

ล็อบบี้เลานจ์ (ชั้นล็อบบี้) เพลิดเพลินกับเลานจ์ที่กว้างขวาง และ โปร่งสบายด้วยผนังกระจกสูง มองเห็นสระบัว และสวนอันร่มรื่นด้วยต้นไม้ขนาดใหญ่ อากาศโปร่งสบายเหมาะสำหรับนั่งจิบชา-กาแฟ ยามบ่าย หรือดื่มสังสรรค์หลังเลิกงานในกลุ่มเพื่อนฝูงอีกด้วย เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 10.00 - 23.00 น.

เพียร์ 28 (ริมน้ำ) ดื่มด่ำกับอาหารเลิศรส ท่ามกลางบรรยากาศแบบธรรมชาติริมน้ำเจ้าพระยา เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 18.00 - 01.00 น.

พูลบาร์ (ชั้น 6) เติมความสดชื่นระหว่างวัน ด้วยเครื่องดื่มเย็น ๆ ริมน้ำ หรือจะนั่งจิบค็อกเทลแบบสบาย ๆ ได้เ้าร่วมไม้เพื่อทอดสายตาผ่านสระน้ำไปยังแม่น้ำเจ้าพระยาอันกว้างใหญ่ เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 10.00 - 20.00 น.

ห้องอาหาร ซิลเวอร์เวฟส์ (ชั้น 36) ห้องอาหารจีนสไตล์ล้ำสมัย เสิร์ฟอาหารจีนกวางตุ้ง พร้อมเพลิดเพลินกับทัศนียภาพของกรุงเทพฯ ยามค่ำคืน และแม่น้ำเจ้าพระยาด้วยมุมมอง 360 องศา เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่ 11.30 - 14.30 น. สำหรับมื้อกลางวัน และ 18.00 - 22.30 น. สำหรับมื้อค่ำ

ทริสต์ กูร์เมต์ (ชั้นล็อบบี้) หลาหลายความอร่อยกับขนมปังอบต่าง ๆ เค้ก คุกกี้ และอื่น ๆ อีกมากมายที่ทางเพสทรีเซฟ อบใหม่ ๆ สด ๆ ทุกวัน เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่เวลา 07.00 - 20.00 น.

ซาเทรียมคลับ เลานจ์ (ชั้น 36) หู และ โดคเค้นด้วยดีไซน์อันทันสมัย ประกอบไปด้วยศูนย์บริการธุรกิจ และห้องบอร์ดูมสำหรับประชุม พร้อมมอบสิทธิพิเศษต่าง ๆ เป็นอภินันทนาการแก่นักธุรกิจที่พักในชั้นซาเทรียมคลับ (ชั้น 32-35) นอกจากนี้ยังมีซา-กาแฟเสิร์ฟตลอดวัน และเครื่องดื่มค็อกเทล และคานาเป้ช่วงเย็น ระหว่างเวลา 17.30 - 19.30 น. เปิดให้บริการทุกวัน ตั้งแต่ 07.00 - 23.00 น.

การประชุมสัมมนา หรืองานจัดเลี้ยง ทางโรงแรมได้จัดเตรียมอุปกรณ์อันทันสมัยอย่างครบครัน เพื่อรองรับงานต่าง ๆ ทั้งขนาดย่อม ตั้งแต่ 15-30 คน และขนาดใหญ่ เช่น ห้อง เดอะ ริเวอร์ และห้องซาเทรียม บอลรูม ซึ่งสามารถรองรับได้ถึง 250 และ 700 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 2.2 แสดงความจุของห้องจัดงานในโรงแรมซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ

ห้องจัดงาน	พื้นที่ (ตารางเมตร)	ความจุ (คน)				
		เธียเตอร์	กลาสุรม	ยู-เซฟ	ค็อกเทล	ดินเนอร์
ชั้นล็อบบี้-สูง 3.8 เมตร						
เดอะ ริเวอร์ (ริเวอร์ 1+2+3)	270	200	90	60	300	180
ริเวอร์ 1	92	60	40	25	80	60
ริเวอร์ 2	84	60	40	25	70	60
ริเวอร์ 3	92	60	40	25	80	60
ชั้น 4-สูง 3.1 เมตร						
ซาเทรียม บอลรูม	630	500	330	60	700	400
รวิภา 1	80	50	30	30	70	50
รวิภา 2	70	50	30	30	70	50
รวิภา 3 (สูง 2.8 เมตร)	45	25	10	15	30	10
รวิภา 4 (สูง 2.8 เมตร)	40	25	18	15	30	10

2. เอ็มโพเรียม สวีต บาย ชาเทรียม (Emporium Suites by Chatrium)

โรงแรมเอ็มโพเรียม สวีต บาย ชาเทรียม เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว มีที่พักหรู เพียบพร้อมไปด้วยบริการชั้นเยี่ยม ตั้งอยู่บริเวณถนนสุขุมวิท 24 ทำเลทองที่คุณจะได้พบกับที่พักผ่อนแสนสะดวกสบาย ณ ใจกลางเมืองบนถนนสุขุมวิท ซึ่งเป็นเขตธุรกิจของกรุงเทพฯ โดยห่างจากสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิเพียง 45 นาทีเท่านั้น ทั้งยังติดกับห้างสรรพสินค้าเอ็มโพเรียม แหล่งช้อปปิ้งที่คนชนชั้นระดับบนมาจับจ่ายใช้สอยมากที่สุด ซึ่งมีทั้งร้านค้าชั้นนำ ร้านอาหาร และความบันเทิง นอกจากนี้ยังติดกับสวนเบญจสิริ และอยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้า สะดวกต่อการนั่งรถไฟฟ้ารอบเมือง เอ็มโพเรียม สวีต บาย ชาเทรียม ได้ผสมผสานความเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว และการบริการแบบพาร์ทเมนต์ ซึ่งนำเสนอทั้งพื้นที่อันหรูหราแสนสะดวกสบาย และความยอดเยี่ยมในด้านการบริการ โดยประกอบไปด้วยห้องสวีตกว่า 378 ห้อง ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1. Studio ห้องสตูดิโอ มีจำนวน 191 ห้อง
2. 1 BR Suite 1 ห้องนอน มีจำนวน 88 ห้อง
3. 2 BR Suite 2 ห้องนอน มีจำนวน 77 ห้อง
4. 3 BR Suite 3 ห้องนอน มีจำนวน 18 ห้อง พร้อมหน้าต่างขนาดใหญ่ สูงจากเพดานจรดพื้น ทำให้สามารถรับแสงธรรมชาติได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังเป็นที่พักแห่งเดียวในกรุงเทพฯ ที่นำเสนอระเบียงที่มีพื้นที่กว่า 330 ตารางเมตร

5. Penthouse เพนต์เฮาส์บนชั้น 42 จำนวน 4 ห้อง

ห้องสวีตทั้งหมดมองเห็นทิวทัศน์แบบพาโรนาโม ภายในห้องตกแต่งอย่างหรูหรา เพิ่มความสมบูรณ์แบบด้วยห้องอาบน้ำ และพื้นที่ทำครัว เอ็มโพเรียม สวีต บาย ชาเทรียม ได้รับการจัดลำดับเป็นหนึ่งในโรงแรมยอดเยี่ยมของกรุงเทพฯ ด้วยมาตรฐานระดับ 5 ดาว และการบริการชั้นเยี่ยมของเอ็มโพเรียม สวีต บาย ชาเทรียม จะช่วยเติมเต็มความต้องการทั้งในเรื่องธุรกิจ และการพักผ่อน โรงแรมตั้งอยู่เลขที่ 622 ถนนสุขุมวิท คลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทร: +66 (0) 2664 9999 แฟกซ์: +66 (0) 2664 9990 อีเมล: info.es@chatrium.com, www.chatrium.com ได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 มีพนักงานทั้งหมด 229 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 116 คน ผู้บริหารระดับต้น (L4-5) 94 คน ผู้บริหารระดับกลาง (L2-3) 14 คน และผู้บริหารระดับสูง (L1) 5 คน

สิ่งอำนวยความสะดวก

The Emporia Restaurant ให้บริการอาหารเอเชีย และอาหารตะวันตก บาร์ริมนสระว่ายน้ำ และ ล็อบบี้ลานจ้ให้บริการเครื่องดื่มหลากหลาย มีบริการอาหารภายในห้องพักตลอด 24 ชั่วโมง ผู้ที่ต้องการออกกำลังกายสามารถใช้บริการศูนย์ออกกำลังกายมีอ่างอาบน้ำอุ่นกลางแจ้งสำหรับการผ่อนคลาย ผู้เข้าพักยังสามารถเล่นน้ำในสระว่ายน้ำรูปทรงอิสระ หรือเดินเล่นในสวนภูมิทัศน์ ภายในห้องพักทั้ง 378 ห้อง โดย

มีห้องปลอดบุหรี่ เครื่องปรับอากาศ เสื้อคลุมอาบน้ำ หนังสือพิมพ์รายวัน โต้ะเขียนหนังสือ เครื่องเป่าผม ในทุกห้อง นอกจากนี้ยังมีร้านค้า บริการซักรีด/ซักแห้ง ห้องประชุม บริการรถรับส่งถึงสนามบิน รวมถึงมี บริการนวด สระว่ายน้ำ (สำหรับเด็ก) จากุซซี่ ห้องฟิตเนส ซาวน่า ห้องอบไอน้ำ สปา สระว่ายน้ำกลางแจ้ง ให้ได้ออกกำลังกาย และพักผ่อนหย่อนใจ โรงแรมแห่งนี้ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของลูกค้าเป็นหลัก จึงมั่นใจได้ถึงความสะดวกสบาย และความผ่อนคลาย

3. ชาเทรียม เรซิเดนซ์ สาทร กรุงเทพฯ (Chatrium Residence Sathon Bangkok)

ชื่อเดิม โอควูด ซิตี้ กรุงเทพมหานคร เป็นโรงแรมที่ให้บริการห้องชุดขนาดใหญ่ พื้นที่ใช้สอย กว้างขวาง ตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์ทันสมัยอย่างครบครัน พร้อมด้วยอินเทอร์เน็ตไร้สาย และบริการที่เป็นเลิศ ในราคาขอมเยาว์ และคุ้มค่า ซึ่งผู้ที่เข้าพักสามารถใช้บริการได้ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ห้องพักมีทั้งแบบห้องเดี่ยวสตูดิโอ ห้องชุด 1 ห้องนอน 2 ห้องนอน หรือ 3 ห้องนอน รวมทั้งห้องชุดแบบพักอาศัยได้หลายคน ตั้งอยู่ในซอยนราธิวาสราชนครินทร์ 24 (หรือรู้จักกันในชื่อชองนนทรีหรือถนนสาทรใหม่) โดยชอยใหญ่ ที่สร้างขึ้นใหม่นี้เชื่อมถนนสาทร และสี่ลมเข้ากับถนนพระรามสาม และทางด่วนชั้นที่สาม นอกจากนี้ สถานีรถไฟฟ้ามหานครที่ตั้งอยู่ใกล้กับโรงแรม ยังช่วยให้การเดินทางในกรุงเทพฯ เป็นเรื่องง่าย แม้ว่าโรงแรมจะตั้งอยู่ใกล้กับใจกลางธุรกิจย่านถนนสาทร และสี่ลม แต่ที่พักรักษากลับเงียบสงบ เหมาะแก่การอยู่อาศัยหรือพักผ่อน นอกจากนี้ยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกหลากหลายชนิดไว้ให้บริการแก่ผู้พักอาศัย ที่สำคัญยังอยู่ใกล้กับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพระรามสาม จึงสะดวกต่อผู้เข้าพักในการไปยังซูเปอร์มาร์เก็ต และโรงหนังมากมายที่ฉายภาพยนตร์เสียงในฟิล์ม และบรรยายไทยเป็นหลัก โรงแรมตั้งอยู่เลขที่ 291 ซอยนราธิวาส ราชนครินทร์ 24 ถนนสาทร เขตชองนนทรี กรุงเทพมหานคร 10120 โทร: +66 (0) 2672 0200 แฟกซ์: +66 (0) 2672 0190 อีเมล: info.crst@chatrium.com, www.chatrium.com ได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2552 มีพนักงานทั้งหมด 239 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 144 คน ผู้บริหารระดับต้น (L4-5) 65 คน ผู้บริหารระดับกลาง (L2-3) 24 คน และผู้บริหารระดับสูง (L1) 6 คน

ห้องพักทั้งหมดมี 560 ห้อง ประกอบไปด้วย

1. Deluxe Studio, 1 King Bed - Senior Citizen (60yrs old or more)

ผู้สูงอายุ – ห้องดีลักซ์สตูดิโอ มีจำนวน 72 ห้อง

2. Deluxe Studio, 1 Bedrooms

สตูดิโอดีลักซ์ มีจำนวน 267 ห้อง

3. Deluxe Room, 2 Bedrooms

ห้องสวีตดีลักซ์แบบสองห้องนอน มีจำนวน 160 ห้อง

4. Deluxe Room, 3 Bedrooms

ห้องสวีตดีลักซ์แบบสามห้องนอน มีจำนวน 61 ห้อง

ห้องพักทั้งหมดมีวิวเมืองหรือวิวสวนให้ชื่นชมได้สบาย ๆ ผ่านระเบียง อินเทอร์เน็ตไร้สายฟรี และอินเทอร์เน็ตแบบใช้สาย (คิดค่าบริการ) พร้อมเครื่องเล่น CD มีบริการนวดในห้องพัก ห้องครัวส่วนตัว มีตู้เย็น ไมโครเวฟ และอุปกรณ์ทำอาหาร งาน ซ้อนส้อม ห้องน้ำส่วนตัวมีอ่างอาบน้ำ และห้องอาบน้ำแยกกัน รวมถึงเสื้อคลุมอาบน้ำ ผลิตภัณฑ์อาบน้ำฟรี และเครื่องเป่าผม เครื่องปรับอากาศ ห้องนั่งเล่น และตู้บริจาคให้บริการเพื่อความสะดวกสบาย

นอกจากนั้น โรงแรมยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่าง ๆ ได้แก่ สระว่ายน้ำที่ได้รับการตกแต่งพื้นที่อย่างสวยงาม ศูนย์ออกกำลังกาย และที่จอดรถฟรี มีรถรับ-ส่งฟรีตามกำหนดเวลาไปยังสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสช่องนนทรี มีห้องพักที่ได้รับการตกแต่งอย่างหรูหรา และออกแบบภายในอันกว้างขวาง ห้องครัวมีอุปกรณ์ครบครัน ระเบียงอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูงฟรี ผู้เข้าพักสามารถออกกำลังกายที่ศูนย์ออกกำลังกาย และสนามฝึกซ้อมกอล์ฟในพื้นที่ของ โรงแรม หรือเพิ่มความสดชื่นด้วยการรับบริการนวด ผ่อนคลายที่ Green Leaf Spa มีสระว่ายน้ำกลางแจ้งแบบฟรีฟอร์มพร้อมอ่างน้ำวน สนามเด็กเล่น 2 สนาม สำหรับผู้เข้าพักที่มีอายุน้อย หลังเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานหรือเที่ยวชมสถานที่ ท่านสามารถเพลิดเพลินกับอาหารญี่ปุ่นแสนอร่อยที่ห้องอาหาร Ochoko หรืออาหารเมดิเตอร์เรเนียนที่ห้องอาหาร Albricias นอกจากนี้ ผู้เข้าพักยังสามารถเพลิดเพลินกับเครื่องดื่มเพื่อความสดชื่นได้ที่บาร์ริมสระว่ายน้ำ หรือที่ล็อบบี้มีบริการรูมเซอร์วิสตลอด 24 ชั่วโมง

4. โรงแรม ชาเทรียม รอยัล เลค ย่างกุ้ง (Chatrium Hotel Royal Lake Yangon)

โรงแรม ชาเทรียม รอยัล เลค ย่างกุ้ง เป็นรีสอร์ทในเมืองระดับ 5 ดาว ตั้งอยู่ในใจกลางของกรุงย่างกุ้ง ทอดตัวตามฝั่งตะวันตกของริมทะเลสาบ Kandawgyi ที่ได้ชื่อว่าเป็นทะเลสาบหลวง และอุทยานแห่งชาติ Kandawgyi ตัวโรงแรมหันหน้าเข้าหาเจดีย์ชเวดากอง ทำให้รู้สึกถึงบรรยากาศที่สามารถพบได้ไม่ว่าจะเพื่อการทำธุรกิจหรือการพักผ่อน โรงแรมแห่งนี้สร้างสไตล์แบบยุคอาณานิคม พร้อมด้วยการออกแบบที่นำความเป็นเอเชีย และตะวันออกมารวมเข้ากับความเป็นอดีตที่รุ่งเรือง แนวหน้าต่างสูงของ ล็อบบี้ และภัตตาคารทำให้แสงอาทิตย์ส่องเข้ามาเป็นแสงธรรมชาติที่สวยงาม การตกแต่งแบบพื้นบ้าน และบรรยากาศที่เหมือนกับแกลลอรี่ของบริเวณล็อบบี้ พร้อมการบริการที่ยอดเยี่ยของเหล่าพนักงาน โรงแรมแห่งนี้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้พบกับประสบการณ์ของความเป็นท้องถิ่นแบบเอเชียอย่างแท้จริง โรงแรมตั้งอยู่เลขที่ เลขที่ 40 ถนน Natmuk Road เมือง Tamwe Township ย่างกุ้ง พม่า โทร: +65 (0) 6235 2498 แฟกซ์: +65 (0) 6235 1416 อีเมล: info.chry@chatrium.com, www.chatrium.com ได้เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2540 มีพนักงานทั้งหมด 520 คน เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 413 คน ผู้บริหารระดับต้น (L4-5) 67 คน ผู้บริหารระดับกลาง (L2-3) 36 คน และผู้บริหารระดับสูง (L1) 4 คน

ห้องพักทั้งหมดมี 303 ห้อง ประกอบไปด้วย

1. Deluxe Room มีจำนวน 187 ห้อง

2. Chatrium Club Room มีจำนวน 103 ห้อง

3. Studio Suite มีจำนวน 12 ห้อง

4. Royal Lake Suite มีจำนวน 1 ห้อง

นอกจากนี้โรงแรมยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่างๆ เช่น ห้องพักรวมพร้อมระเบียงส่วนตัว และสิ่งอำนวยความสะดวกระดับ 5 ดาว ได้แก่ สระว่ายน้ำกลางแจ้ง ห้องอาหาร 3 แห่ง บาร์ 2 แห่งและบริการอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wi-Fi) ฟรี ผู้เข้าพักสามารถใช้บริการรถรับส่งฟรีไปยัง Shwedagon Pagoda, Scott Market และ City Hall ห้องพักรวมมีการตกแต่งแบบคลาสสิก พร้อมเฟอร์นิเจอร์ไม้เนื้อแข็ง ทุกห้องมีโซฟา มินิบาร์ และห้องน้ำในตัวพร้อมอ่างอาบน้ำ

Lilawadee Spa ให้บริการนวดแผนไทย และอ่างแช่ตัวสมุนไพร ผู้เข้าพักยังสามารถออกกำลังกายที่ศูนย์ออกกำลังกาย หรือผ่อนคลายในห้องซาวน่า

Emporia Steak House ให้บริการอาหารเอเชีย และอาหารตะวันตกหลากหลายรายการ Kohaku Restaurant ให้บริการอาหารญี่ปุ่น ขณะที่ Tiger Hill Restaurant ให้บริการอาหารจีน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะป็นองค์กรของรัฐบาลหรือเอกชน หรือองค์กรอื่นใด สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ตั้งแต่วิธีที่ใช้มาตรการรุนแรง และหวังผลในระยะเวลานานรวดเร็ว จนถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรือปล่อยให้เปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติ

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ยังมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่กำลังมีการพัฒนาตัวความรู้ (Body Knowledge) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเป็นศาสตร์ที่สมบูรณ์ต่อไป คือ นักพฤติกรรมศาสตร์ นักจิตวิทยา นักจิตวิทยาสังคม นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม นักทฤษฎีทางการจัดการ นักบริหาร นักวิชาการ และนักปฏิบัติการทางด้านการพัฒนาองค์กร ต่างได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้หลากหลาย ดังนี้

McGill (1997, p. 3, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, น. 85) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการวางแผนที่จะมุ่งพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุ และธำรงไว้ซึ่งระดับปฏิบัติงานที่พึงพอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร

Burke and Schmidt (1991, p. 45, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, น. 85) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนาองค์กร คือกระบวนการเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้เทคนิควิธีการต่างๆ และความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งองค์กร

โดยมุ่งเน้นการประสานความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

Lawrence and Lorch (1996, p. 4, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, น. 86) ได้ให้คำนิยามของคำว่าการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนาองค์กรเป็นความต้องการแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ได้รับการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม

อรุณ รักรธรรม (2537, น. 134) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารของไทย ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่ามีหลายแนวทางด้วยกัน แนวหนึ่งของการพัฒนาองค์กร หมายถึงเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์กร เพื่อมุ่งที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

Bennis (1996, p. 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนานองค์กรว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการสนองการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งให้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กรเพื่อว่าองค์กรจะสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งต่าง ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง

Backhard (1997, p. 27) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามอย่างมีแผนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น การเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้คำตอบแทน เป็นต้น โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตขององค์กร

French and Bell (1973, p.15) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาองค์กรไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการใช้ความเพียรพยายามในระยะยาว ที่จะปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหา และการฟื้นฟูตนเองขององค์กร โดยจะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร และจะเน้นเป็นพิเศษเฉพาะวัฒนธรรมของทีมงานบนฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ทั้งนี้โดยอาศัยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา และใช้ทฤษฎีประกอบกับเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลักรวมทั้งใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กรนั้น เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม และกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา และใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มา และธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสภาพสมบูรณ์

ขององค์การ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

Schiffman and Kanuk (1994, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538) ให้ความหมายของคำว่า “การรับรู้ คือ กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลเลือกสรร จัดระเบียบ และตีความหมายสิ่งกระตุ้นออกเป็นภาพที่มีความหมาย และเป็นภาพรวมของโลก”

ฉัตยาพร เสมอใจ และมีทินยา สมมิ (2546) ให้ความหมายของการรับรู้ (Perception) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริโภคลือเลือก จัดการ และแปลความสิ่งที่มากระทบ หรือที่เรียกว่าปัจจัยนำเข้า ในการสร้างภาพที่มีความหมายโดยผ่านประสาทสัมผัสต่าง ๆ ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กายสัมผัส และความรู้สึกทางจิตใจ แล้วทำการสรุป และตีความสิ่งสัมผัสนั้น ๆ เพื่อที่จะสร้างภาพในสมองที่มีความหมาย หรือมีความสอดคล้องกับภาพความทรงจำเดิม และส่งให้เกิดการกระทำ

จากคำนิยามข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ นั้น เกิดจากความคิด การมองของแต่ละบุคคล เหตุการณ์เดียวกันคนแต่ละคนอาจมีการรับรู้แตกต่างกัน นั้นเป็นเพราะมีการตีความ การแปลผลที่ต่างกันไป หรือแม้กระทั่งในคนคนเดียวกันเมื่อเวลา หรือสถานการณ์เปลี่ยนไป อาจทำให้การรับรู้แตกต่างไปจากเดิม โดยปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคนั้นมีอยู่มากมาย ซึ่งสามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านเทคนิค ซึ่งหมายถึง สภาพที่เป็นจริงของสิ่งที่ผู้บริโภคได้รับรู้ไม่ได้เกิดจากการตีความ เช่น ขนาดของสินค้า สีสันทันที่ใช้ ความเข้มข้น การเคลื่อนไหว การตัดกัน รวมถึงการตำแหน่งที่มีการวางสินค้านั้น เป็นต้น

2. สภาพความพร้อมของจิตใจของผู้บริโภคที่มีต่อการรับรู้ หมายถึง สภาพจิตใจทัศนคติของผู้บริโภคในแต่ละคนที่มีต่อสภาพความพร้อมที่จะรับรู้ ซึ่งอาจมาจากนิสัยในการรับรู้ระดับความตั้งใจ ความระมัดระวัง ความมั่นใจในการรับรู้ของคนแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในอดีตของผู้บริโภค เป็นปัจจัยพื้นฐานสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อทั้งการรับรู้ และการคาดหวัง โดยประสบการณ์ที่แตกต่างกันส่งผลให้ผู้บริโภคมีความคาดหวังต่อสิ่งนั้นต่างกันในระดับความคาดหวังที่ต่างกัน จึงส่งผลให้การรับรู้ของผู้บริโภคต่อสิ่งนั้นต่างกันออกไป

4. อารมณ์ของผู้บริโภค คือ ความรู้สึก ทัศนคติ และสภาวะจิตใจของผู้บริโภคในขณะนั้นซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรู้ เพราะหากเวลานั้นเป็นช่วงที่ผู้บริโภคอารมณ์ไม่ดี อาจส่งผลให้ผู้บริโภคไม่ยอมรับรู้ ไม่อยากสนใจในสินค้านั้น หรืออาจรับรู้สิ่งนั้นว่าไม่ดีก็ได้

5. ปัจจัยทางวัฒนธรรม และสังคมที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค เช่น ชนชั้นที่ต่างกัน สังคมที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่ไม่เหมือนกัน วัฒนธรรมเฉพาะของบุคคลที่ต่างกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพล ที่ทำให้การรับรู้ของผู้บริโภคแตกต่างกัน (ศุภร เสรีรัตน์, 2540)

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการรับรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเทคนิค สภาพความพร้อมของจิตใจของผู้บริโภค ประสบการณ์ของผู้บริโภค อารมณ์ของผู้บริโภค ปัจจัยทางวัฒนธรรม และสังคม ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคทั้งสิ้น

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

ความหมายของความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหาย หรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้เพื่อวิเคราะห์ และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลดความเสี่ยง หรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงาน หรือวางรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง คือการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะผลกระทบของความเสี่ยง และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจุบัน การจัดการความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรอีกต่อไป หลากหลายสถาบัน หรือหน่วยงานกำกับดูแลที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ได้นำเสนอแนวความคิดพร้อมกรอบโครงสร้างของระบบการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกองค์กร หรือหน่วยงาน

ต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจ แต่ละระบบการจัดการความเสี่ยงข้างต้น เป็นแนวคิดสากลที่ใช้ในองค์กรเอกชน และองค์กรของรัฐ โดยเฉพาะในสถาบันการเงินอย่างแพร่หลาย ในบทต่อไปจะกล่าวถึงสาระโดยสังเขปของแต่ละแนวคิด

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

แนวคิดการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการของ COSO ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่าองค์กรต่าง ๆ ดำรงอยู่เพื่อสร้าง และเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรต้องประสบกับความไม่แน่นอน (หมายความว่าถึงการไม่สามารถระบุโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ และผลกระทบที่จะตามมาได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งความไม่แน่นอนนี้มีส่วนช่วยสร้าง ดำรงรักษาไว้ หรือทำลายคุณค่าขององค์กร ความไม่แน่นอนอาจเป็นความเสี่ยงที่ให้ผลกระทบเชิงลบโดยไปลดมูลค่า หรือเป็นโอกาสที่ให้ผลกระทบเชิงบวกโดยไปเพิ่มมูลค่า ดังนั้น ในการสร้างเสริมมูลค่าสูงสุดให้แก่องค์กร ผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายการเจริญเติบโต เป้าหมายผลตอบแทน และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผ่านทางกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์

ข้อดีของการที่มีการจัดการความเสี่ยง คือ ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ช่วยให้การตัดสินใจตอบสนองความเสี่ยงได้ดีขึ้น ช่วยลดเหตุการณ์อันไม่คาดคิด และความสูญเสียที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ช่วยเอื้อประโยชน์ต่อการตอบสนองความเสี่ยงในองค์กรรวมให้ดีขึ้น ช่วยเสริมการดำเนินงานเชิงรุกในกรณีที่เกิดเหตุการณ์นั้น ๆ เป็นโอกาสทางธุรกิจ และช่วยในการบริหารเงินทุนให้ดีขึ้นทั้งแหล่งที่มา และแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน การดำรงอยู่ และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานมักจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ (หมายความว่าถึงความไม่แน่นอนที่ไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ จะเกิดขึ้นเมื่อไร และมีผลกระทบมากเพียงใด) ต่าง ๆ ที่หลากหลายซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอก และภายในองค์กร เหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ดังกล่าวอาจเป็นความเสี่ยง หรือโอกาส ในรูปการณ์เช่นนี้ การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยคณะกรรมการฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การจัดการความเสี่ยงข้างต้นสะท้อนให้เห็นแนวความคิดพื้นฐานหลายประการของการจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ

1. เป็นกระบวนการที่ดำเนินอยู่ และกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
2. เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยทุกระดับ
3. ถูกออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิด และผลกระทบ
4. ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์
5. ใช้จัดการความเสี่ยงในภาพรวม
6. ใช้บริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นวิถีทางที่นำไปสู่ความสำเร็จในแง่มุมมองของการบริหาร การมีการจัดการความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทำให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับข้อมูลอย่างทันทั่วทั้งที่ และทำให้ทราบระยะห่างจากการบรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตามการจัดการความเสี่ยงไม่สามารถช่วยป้องกันองค์กรจากการที่ฝ่ายบริหารใช้ดุลยพินิจ หรือทำการตัดสินใจที่ผิดพลาด และไม่ช่วยป้องกันเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติภายใต้บริบทของพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ฝ่ายบริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เลือกลยุทธ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการ ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เชื่อมโยงกันลดหลั่นลงไปทั่วทั้งองค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเป็นตัวกำหนดช่วงการเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมักจะปรับเปลี่ยนแปลง ขณะที่การสร้างกลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบอาจปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยระบุเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน และช่วยระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์ และสัมพันธ์กับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นที่การบรรลุพันธกิจ ขณะที่วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ด้านการรายงานมีอยู่เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น และวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติการจะอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร กระนั้นก็ตามผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจะบรรเทาลงได้ด้วยการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และ

การจัดทำแผนฉุกเฉินรองรับ ขณะที่วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบจะอยู่ในการควบคุมขององค์กร การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่กำหนดว่าฝ่ายบริหารควรเลือกว่าวัตถุประสงค์ใด แต่กำหนดว่าฝ่ายบริหารควรมีกระบวนการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์สอดคล้องกับพันธกิจ และให้ความเชื่อมั่นว่าวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และด้านอื่นที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนั้น ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยในการวางกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดผลตอบแทนจากการลงทุน อีกทั้งยังช่วยกำหนดช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

นอกจากวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โครงสร้างการจัดการความเสี่ยงยังประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบซึ่งประยุกต์เข้ากับทุกวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้ง 8 ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งหมายความรวมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ปรัชญาการจัดการความเสี่ยงที่ประกอบด้วยสถานภาพความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และคุณค่าของบุคลากรที่ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และมีความสามารถ บังคับทั้งหมดนี้ส่งผลถึงความตระหนักถึงความเสี่ยง ตลอดจนพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด รวมทั้งช่วยให้เกิดแนวทางปฏิบัติ และ โครงสร้าง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีอยู่ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยงช่วยให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อยู่พร้อมแล้ว และวัตถุประสงค์ที่เลือกช่วยสนับสนุนพันธกิจขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. การระบุเหตุการณ์ ต้องครอบคลุมทั้งเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน อันจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งการแยกแยะความเสี่ยงออกจากโอกาส โดยที่โอกาสจะถูกนำกลับไปพิจารณาใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด และวิเคราะห์ผลกระทบ ทั้งทางบวก และทางลบ เหตุการณ์ที่ควรได้รับความสนใจอย่างมาก คือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหมายไว้ และยังไม่ได้ประเมิน การประเมินความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร ขณะที่การประเมินอาจเป็นได้ทั้งเชิงคุณภาพ หรือเชิงปริมาณ และต้องครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติก่อนหน้า การจัดการ และความเสี่ยงที่

เหลืออยู่หลังจากการจัดการแล้ว การเลือกใช้วิธีประเมินรูปแบบใดขึ้นกับความแม่นยำที่ต้องการ และวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยธุรกิจ

5. การตอบสนองความเสี่ยง อาจเป็นได้ทั้งการหลีกเลี่ยง การลด การหาผู้ร่วมรับ หรือ การยอมรับ ฝ่ายบริหารเป็นคนเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการตอบสนอง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) ผลกระทบจากวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงว่าอยู่ในแนวทางเดียวกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือไม่

2) ต้นทุนเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับจากวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เป็นไปได้

3) โอกาสที่เป็นไปได้ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอยู่นอกเหนือการจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะหรือไม่

6. กิจกรรมควบคุม ประกอบด้วย นโยบายที่เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และวิธีปฏิบัติที่ทำให้ นโยบายบังเกิดผล ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้วางไว้เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น หากองค์กรมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานอย่างแพร่หลาย ซึ่งทำให้ต้องมีกิจกรรมควบคุมเป็นการเฉพาะ ได้แก่ การควบคุมทั่วไปในส่วนการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ และการควบคุมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลของระบบงานในทุกขั้นตอน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะบันทึกเข้าระบบ เพื่อตรวจหา และแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีที่พบ

7. สารสนเทศ และการสื่อสาร โดยสารสนเทศ คือ การระบุ บันทึก และจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไว้ และสื่อสารในรูปแบบ และกรอบเวลาที่ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้ ขณะที่การสื่อสารครอบคลุมตั้งแต่ผู้บริหาร ไปสู่พนักงานระดับล่าง ข้ามหน่วยงาน และขึ้นสู่ระดับบน

8. การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริง ตามช่วงเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็นองค์ประกอบทั้ง 8 ของการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นจะต้องถูกดำเนินการเรียงไปตามลำดับ การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้หลายทิศทาง และอาจเข้าไปเข้ามาในกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ วัตถุประสงค์ทั้ง 4 และองค์ประกอบทั้ง 8 มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่วัตถุประสงค์คือสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุผล ขณะที่องค์ประกอบคือสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ดังนั้น การตัดสินใจว่าการจัดการความเสี่ยงของ

องค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ ต้องพิจารณาที่ความดำรงอยู่ และควมมีประสิทธิผลขององค์กรประกอบ ทั้ง 8 ซึ่งควมมีประสิทธิผลของการดำเนินการมาจากการที่องค์กรประกอบแสดงบทบาท และหน้าที่ ได้อย่างเหมาะสม ไม่มีจุดอ่อนที่เป็นสาระสำคัญ และความเสี่ยงได้รับการจัดการให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้

การจัดการความเสี่ยงให้ประ โยชน์แก่องค์กร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง คืออาจเกิด ข้อผิดพลาดจากการใช้ดุลยพินิจของมนุษย์ ในแง่มุมต่าง ๆ อาทิ

ความผิดพลาด หรือความคลาดเคลื่อนของการจัดการ

การสมรู้ร่วมคิดกันที่จะไม่ปฏิบัติ หรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด

ใช้อำนาจฝ่าฝืนกฎระเบียบโดยฝ่ายบริหาร

การพิจารณาว่าต้นทุนที่ต้องใช้ไปสูงกว่าประโยชน์ที่จะ ได้รับ ทุกระดับชั้นขององค์กรมี บทบาทและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่คณะกรรมการลงมาถึงพนักงาน แม้กระทั่งบุคคลภายนอกก็สามารถมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ เพื่อให้เกิดการ ตระหนักซึ่งความเสี่ยง จำเป็นต้องรู้ว่าอะไรอยู่ในสถานะเสี่ยง ดังนั้นขั้นตอนแรกของกระบวนการ จัดการความเสี่ยงมาตรฐานคือการกำหนดบริบทของการจัดการความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนพรรณนา และส่วนสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ และเกณฑ์วัดความสำเร็จ

ความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมดได้รับการพิจารณา จำเป็นต้องรู้วัตถุประสงค์ของกิจการ หาก กิจการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรขนาดใหญ่ ควรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของ กิจการกับขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีการมองข้ามสมมติฐานที่สำคัญ หรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ขณะเดียวกัน วัตถุประสงค์ของกิจการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของ กิจการ วัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยผ่านทางเกณฑ์วัดผลสำเร็จ เกณฑ์วัดความสำเร็จ เกณฑ์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ และผลกระทบของ สิ่งใดก็ตามที่จะทำให้วัตถุประสงค์ไม่บรรลุ หรือผลที่ตามมาของความเสี่ยงนั่นเอง เกณฑ์ ความสำเร็จต้องกระชับ มีตัววัดที่ไม่มาก แต่สามารถครอบคลุมผลกระทบสำคัญ ๆ และครอบคลุม ทุกแง่มุมของความสำเร็จ กำหนดว่าจะวัดอย่างไร และแยกผลกระทบของความเสี่ยงจากโอกาสใน การเกิดเกณฑ์ความสำเร็จมักสอดคล้องกับทิศทางการจัดการ โดยต้องใช้ต้นทุน และเวลาน้อยที่สุด ขณะที่ต้องได้รายได้ และมีระดับบริการสูงสุด

โดยสรุป ส่วนพรรณนาของการวิเคราะห์บริบทประกอบด้วย ชุดของวัตถุประสงค์ของ องค์กรที่กระชับ และคำนึงถึงส่วนของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย รวมถึงชุดเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อวัดการ

บรรล่วัตถุประสงค์ขององค์กร และความเสียหายหลัก พร้อมการพิจารณาโอกาสในการเกิด และผลกระทบ

การแยกแยะความเสี่ยงจะไม่บังเกิดผล หากพิจารณาระดับตัวองค์กร ดังนั้น ควรแยกออกเป็นส่วน ๆ ที่เรียกว่า สาระหลัก โดยที่สาระหลักเป็นกลุ่มของเรื่องราวที่จะพิจารณาแต่ละเรื่อง ซึ่งจะแคบกว่าแนวคิดขององค์กร ทำให้ผู้แยกแยะสามารถมุ่งความคิดลงลึกในประเด็น จุดสาระหลักที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีจะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และทำให้มั่นใจว่าเรื่องสำคัญทั้งหมดจะได้รับการพิจารณาแยกแยะความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม จำนวนของสาระหลักก็มีผลต่อระยะเวลาของกิจการจึงควรอยู่ในระดับที่พอเหมาะ และเข้าใจได้ง่าย

การแยกแยะความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 2 ทาง คือ ทางที่กำหนด และทางสร้างสรรค์ แต่ทั้งนี้ต้องจัดการด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นกระบวนการได้ประสิทธิผลด้านต้นทุนวิธีที่ง่ายคือ การใช้บัญชีรายชื่อการตรวจเช็คความเสี่ยงมาตรฐาน แต่วิธีนี้อาจปิดกั้นการคิดนอกกรอบ ดังนั้น จึงควรใช้ในการทบทวนกระบวนการแยกแยะมากกว่า เพื่อให้มั่นใจว่าไม่หลงลืมสิ่งใดไป ในการแยกแยะความเสี่ยงนิยมใช้วิธีการระดมสมอง ซึ่งมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้บัญชีรายชื่อตรวจเช็ค เพราะช่วยดึงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้เข้าร่วม และช่วยลดการละเลยเรื่องใหม่ ๆ อีกทางหนึ่ง คือการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบโดยที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ หรือแบบสอบถามและการสำรวจ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะใช้รูปแบบการระดมสมองแบบใด หลังการระดมสมองต้องมีการนำเสนอบัญชีรายชื่อการตรวจเช็ค หรือมุมมองที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าไม่ได้หลงลืมเรื่องใดไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนการวิเคราะห์ทำโดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญให้แก่แต่ละความเสี่ยง โดยค่านึงว่า ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่ประกอบด้วยผลกระทบเชิงคุณภาพ และโอกาสเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ความไม่แน่นอนบางอย่างอาจไม่เรียกว่าเหตุการณ์ เช่น พฤติกรรมบางอย่างของลูกค้ารายเดียว อาจเรียกว่า เหตุการณ์ แต่หากมีลูกค้าจำนวนมากที่มีพฤติกรรมเหมือนกัน จะแยกประเมินได้ยาก ดังนั้น ความเสี่ยงอาจถูกกำหนดโดยค่าเฉลี่ยของทั้งหมด ซึ่งเป็นปริมาณที่ไม่แน่นอน ซึ่งปริมาณที่ไม่แน่นอนนี้จะแสดงโดยค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าที่เป็นไปได้มากที่สุด ภายในช่วงนั้น ไม่ว่าความเสี่ยงจะถูกกำหนดในรายละเอียดมากแค่ไหนก็ตาม ผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้ยังเป็นแค่มุมมองเบื้องต้น ความเสี่ยงอาจถูกกำหนดให้สูง หรือต่ำเกินไป ขั้นตอนถัดไปจะช่วยทบทวนการกำหนดเหล่านี้ และปรับเปลี่ยนในกรณีจำเป็น

การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้จะทบทวนผลการวิเคราะห์ขั้นตอนต้น เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานปรับความเสี่ยงที่สูง หรือต่ำไป และตัดความเสี่ยงที่ไม่สำคัญออกไป

การจัดการความเสี่ยง

นำความเสี่ยงที่แยกแยะแล้วมาเข้าสู่กระบวนการจัดการตามแผนที่วางไว้ โดยมีแผนฉุกเฉินรองรับ การจัดการอาจรวมถึงการคัดแปลงแผนพื้นฐานขององค์กร หรือบางครั้งอาจพบว่าการจัดการที่ดีที่สุดคือการรวมทุกกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน

การติดตามและการทบทวน

ขั้นตอนนี้มี 2 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 คือ การทบทวนผลลัพธ์ 5 ขั้นตอนก่อนหน้า ซึ่งอาจพบว่าการประเมินในช่วงแรกล้าสมัยไปแล้ว เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปหรือได้ค้นพบสิ่งใหม่กว่า อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่า จะต้องเริ่มกระบวนการทั้งหมดใหม่อีกครั้ง เพียงแต่ส่วนที่ถูกกระทบจะต้องถูกนำขึ้นมาพิจารณา และทำให้เป็นปัจจุบัน

ระดับที่ 2 คือ การติดตามผลการดำเนินงานของทั้ง 5 ขั้นตอน

การสื่อสารและการปรึกษาหารือ

การจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยนำเข้าไปที่สร้างสรรค์ และเกี่ยวข้องกับทุกคน การวางแผน และการดำเนินการต้องให้มั่นใจว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับโอกาสอย่างเพียงพอ และได้รับข่าวสารเพื่อการพัฒนาความเข้าใจความเสี่ยง และมาตรการต่าง ๆ

การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการตามกรอบโครงสร้างของ Treasury Board of Canada

วัตถุประสงค์ของกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ได้แก่

1. การจัดหาแนวทางปฏิบัติเพื่อผลักดันการใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ

2. การมีส่วนร่วมในการสร้างบุคลากรที่ตระหนักรู้ต่อความเสี่ยง

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ยินยอมให้มีการรับความเสี่ยงในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และอย่างรับผิดชอบ ขณะที่ต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

4. การนำเสนอชุดแนวทางปฏิบัติเพื่อจัดการความเสี่ยงให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้งาน

กรอบโครงสร้างนี้สนับสนุนข้อผูกมัดทางการบริหาร 4 ประการด้วยกัน คือ การเน้นที่ผู้รับบริการ คุณค่า ผลลัพธ์ และการใช้จ่ายอย่างรับผิดชอบ การเน้นที่ผู้รับบริการทำโดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องส่วนได้เสียสาธารณะ และให้นำหนักกับการให้คำปรึกษา

และการสื่อสาร ขณะเดียวกัน กรอบนี้ยกย่องคุณค่าของความซื่อสัตย์ และความสุจริตในทุกระดับ และมี ส่วนร่วมในผลที่ได้รับการปรับปรุงจากการจัดการความเสี่ยงเชิงรุก ยิ่งกว่านั้น ยังสนับสนุนมุมมองของ ภาครัฐทั้งหมดบนพื้นฐานการจัดลำดับความสำคัญแบบมีเหตุผล และหลักของการใช้จ่ายอย่าง รับผิดชอบ กรอบโครงสร้างนี้ประยุกต์ใช้กับองค์กรโดยรวม และครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยง ตั้งแต่ นโยบายการปฏิบัติการ ทรัพยากรบุคคล การเงิน กฎหมาย สุขภาพ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และ ชื่อเสียง นอกจากนี้ ยังนำมาซึ่งกลไกในการพัฒนาแนวทางทั้งหมดเพื่อจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดย สร้างช่องทางเพื่อการอภิปราย การเปรียบเทียบ และการประเมินความเสี่ยงที่แตกต่างบนฐานเดียวกัน เป็นการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบที่เป็นระบบ และบูรณาการโดยรวมถึงการปรึกษา และการสื่อสาร กับผู้มีส่วนได้เสีย และสาธารณชนในวงกว้าง ปัจจุบันการจัดการความเสี่ยงถูกมองว่าเป็นเรื่องขององค์กร ที่จะช่วยในการตัดสินใจ และผลักดันองค์กรสู่การบริหาร โดยมุ่งผลลัพธ์ การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณา การกำหนดให้พิจารณาทุกมุมมองขององค์กรเพื่อจัดการความเสี่ยงที่ดี การจัดการจะช่วยเพิ่มโอกาส ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่ต้องการลดความสูญเสียชีวิต และผลเชิงลบ รวมทั้งบ่งชี้โอกาส เพื่อการปรับปรุงบริการแนวคิดหลัก 3 ประการของกรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

1. ความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ในอนาคต และผลลัพธ์ โดยแสดงออกมา ในรูปโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของเหตุการณ์ พร้อมกับมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง คือ แนวทางที่เป็นระบบเพื่อกำหนดวิถีทางดำเนินการที่ดีที่สุดภายใต้ ความไม่แน่นอน โดยการแยกแยะ การประเมิน ความเข้าใจ การดำเนินการ และการสื่อสารเรื่องราวความ เสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้อง พัฒนาวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง ซึ่งช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของ องค์กร ต้องมีการกำหนดเพดานความเสี่ยง ขอบเขต และสื่อสารให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความ เสี่ยง และผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ การที่การจัดการความเสี่ยงมุ่งตรงที่ความไม่แน่นอนที่สัมพันธ์กับ เหตุการณ์ในอนาคต และผลลัพธ์ จึงถือว่ากิจกรรมการวางแผนทั้งหมดต้องมีการผนวกรวมการจัดการ ความเสี่ยงเข้าไว้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

3. การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการเป็นกระบวนการที่เป็นระบบมีความต่อเนื่อง และ เป็นเชิงรุก เพื่อความเข้าใจการจัดการ และการสื่อสาร ความเสี่ยงจากมุมมองขององค์กร และ

เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์กร การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการต้องการการประเมินความเสี่ยงที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และรวมผลในระดับองค์กรเพื่อเอื้อต่อการจัดลำดับความสำคัญ และการตัดสินใจ การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการต้องฝังเข้าไปในกลยุทธ์ขององค์กร และปรับแต่งวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงขององค์กร การจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการไม่ได้เน้นที่การลด หรือบรรเทาความเสี่ยง แต่สนับสนุนกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มากที่สุดบนผลลัพธ์ ค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กรอบโครงสร้างการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

กรอบนี้เป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงในองค์กรรวม โดยประกอบด้วย 4 สาระหลักที่สัมพันธ์กัน ได้แก่

สาระที่ 1: การพัฒนารูปความเสี่ยงขององค์กร

ความเสี่ยงขององค์กรจะถูกบ่งชี้โดยผ่านทาง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร และการบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร องค์กรสามารถคาดหวังผลลัพธ์หลัก 3 ประการจากการพัฒนารูปความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

1. มีการระบุอุปสรรค และโอกาส และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
2. มีการประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรในด้านสิ่งท้าทาย และโอกาส ความสามารถ การปฏิบัติ วัฒนธรรม และนำมาพิจารณาในวางแผนจัดการกลยุทธ์ความเสี่ยงในระดับองค์กร
3. มีการระบุรูปความเสี่ยงขององค์กร พื้นที่ความเสี่ยงหลัก ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความสามารถในการบรรเทาความเสี่ยง และสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม

ปัจจัยภายนอกที่ควรวิเคราะห์ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ปัจจัยภายใน ได้แก่ กรอบการจัดการทั้งหมด โครงสร้างการกำกับดูแล และความรับผิดชอบ คุณค่า และจริยธรรมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงในระดับบุคคล และองค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเชี่ยวชาญ และแนวการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง ความสามารถด้านทรัพยากรบุคคล ระดับความโปร่งใสที่ต้องการ รวมถึงนโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติ และกระบวนการขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยทำให้องค์กรตระหนักถึงคุณลักษณะหลัก และส่วนประกอบของความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ ประเภทความเสี่ยง แหล่งที่มาของความเสี่ยง อะไรที่อยู่ในสถานะเสี่ยง และระดับความสามารถในการควบคุมความเสี่ยง ในการประเมินความสามารถปัจจุบันใน

การจัดการความเสี่ยงนั้น จะมีการประเมินโครงสร้างอำนาจที่ได้รับมอบ การกำกับดูแลและการตัดสินใจ กระบวนการวางแผน โครงสร้างพื้นฐาน และทรัพยากรบุคคลและการเงิน การประเมินกำหนดให้มีการทดสอบวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ กระบวนการ และแนวปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดว่าจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดการกับสภาพแวดล้อมความเสี่ยง

ปัจจัยต่อไปนี้อาจจัดว่าเป็นปัจจัยหลักในการประเมินความสามารถปัจจุบันในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยบุคคล (ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) ปัจจัยกลุ่ม (ผลของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้รายบุคคล และความเต็มใจในการจัดการความเสี่ยง) ปัจจัยองค์กร (ทิศทางกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนด และที่แสดงเป็นนัย) และปัจจัยภายนอก (สิ่งที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการจัดการความเสี่ยง) องค์กรประกอบหลักในการกำหนดรูปความเสี่ยงขององค์กรคือ การตระหนัก และเข้าใจในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งมีส่วนในการพัฒนาการตัดสินใจว่าความเสี่ยงอะไรที่ต้องจัดการ จัดการอย่างไร และขอบเขตการจัดการ เมื่อเวลาผ่านไประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมีข้อมูลใหม่ ความคาดหวังทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง และจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นก่อนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการ องค์กรโดยรวมต้องเข้าใจแนวทางการประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนด และการสื่อสารระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรเป็นส่วนสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

สาระที่ 2: การกำหนดหน้าที่ของการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

การกำหนดหน้าที่ของการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการหมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยง โครงสร้างพื้นฐานนี้ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและการสื่อสารภายในในเรื่องความเสี่ยง กำหนดทิศทางที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร รูปความเสี่ยงขององค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงขององค์กร การจัดการความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร จุดเน้นขององค์กร ทิศทางกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ และวัฒนธรรมภายใน เมื่อผนวกรวมกับการกำกับดูแลที่มีอยู่ และโครงสร้างการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ และปฏิบัติการ ก็จะช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรจะให้ความสำคัญต่อการกระจายความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงได้ถูกบูรณาการในรูปแบบเชิงรุก เป็นระบบ และสมเหตุสมผล องค์กรควรจัดการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ 3 ประการ ดังนี้

1. มีการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร รวมทั้งนำมาประยุกต์เข้ากับวิสัยทัศน์ นโยบาย และหลักปฏิบัติ

2. กำหนดแนวทางเพื่อการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ ผ่านโครงสร้างการตัดสินใจที่มีอยู่อันได้แก่ การกำกับดูแล บทบาท และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการรายงานผลการดำเนินงาน

3. การสร้างขีดความสามารถด้านการจัดการความเสี่ยง ด้วยการพัฒนาแผนการเรียนรู้ และเครื่องมือขึ้นมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจนั้น ปัจจัยที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย

การปรับการจัดการความเสี่ยงให้เข้ากับวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

การนำส่วนประกอบการจัดการความเสี่ยงเข้าสู่การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติที่มีอยู่

การสื่อสารทิศทางองค์กรเกี่ยวกับระดับที่ยอมรับได้ของความเสี่ยง

การปรับปรุงระบบ และกระบวนการควบคุมและความรับผิดชอบในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยงและผลลัพธ์

ปรัชญา และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ทุกคนจัดการความเสี่ยงช่วยสนับสนุนการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจ ขณะที่การสร้างขีดความสามารถสำหรับการจัดการความเสี่ยงต้องเน้นที่ทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือ กระบวนการรูปความเสี่ยงจะบ่งชี้จุดอ่อน และจุดแข็งที่มีอยู่ขององค์กรเปรียบเทียบกับขีดความสามารถ สำหรับสิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสร้างความตระหนักในการริเริ่ม และวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง การขยายฐานความชำนาญผ่านการอบรมอย่างเป็นทางการ การเพิ่มฐานความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด การสร้างขีดความสามารถ และความชำนาญในการทำงานเป็นทีมในส่วนเครื่องมือ และกระบวนการ สิ่งที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษได้แก่ การพัฒนาและการใช้เครื่องมือ เทคนิค แนวปฏิบัติ และกระบวนการในการจัดการความเสี่ยง การจัดให้มีคำแนะนำการประยุกต์ใช้เครื่องมือ และเทคนิค การส่งเสริมให้พัฒนา หรือใช้เครื่องมือ และเทคนิคทางเลือก และการใช้กระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงได้ถูกบูรณาการทั่วองค์กร

สาระที่ 3: การปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ

การปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการสามารถคาดหวังผลลัพธ์ ดังนี้

กระบวนการจัดการความเสี่ยงในระดับฝ่ายจะถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอในทุกระดับที่

เกี่ยวข้อง

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการในทุกระดับจะถูกบูรณาการเข้ากับการตัดสินใจขององค์กร กลยุทธ์การจัดลำดับความสำคัญ การปฏิบัติการ การจัดการ และการรายงานผลการดำเนินงาน

เครื่องมือ และวิธีการจัดการความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

มีการปรึกษา และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอกกระบวนการทั่วไปในการจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมที่สัมพันธ์กันประกอบด้วย

การแยกแยะความเสี่ยง ครอบคลุมการแยกแยะเรื่องราว และการกำหนด

การประเมินความเสี่ยง ครอบคลุมการประเมินพื้นที่เสี่ยงหลัก การวัดโอกาสในการเกิด และผลกระทบ และการจัดลำดับความเสี่ยง

การตอบสนองต่อความเสี่ยง ครอบคลุมการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ การพัฒนาทางเลือก การเลือกกลยุทธ์ และการติดตั้งกลยุทธ์

การติดตาม และการประเมิน ครอบคลุมการติดตาม การประเมิน และการปรับเปลี่ยน

ในการบูรณาการผลลัพธ์สำหรับการจัดการความเสี่ยงเข้าในการปฏิบัติในทุกระดับนั้น ทุกกิจกรรมจะถูกพิจารณาจาก 3 ประเด็น ได้แก่

วัตถุประสงค์: การจัดการความเสี่ยงจะมุ่งที่การตัดสินใจ การวางแผน และกระบวนการรับผิดชอบ รวมถึงโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่

ระดับ: ในระดับกลยุทธ์ การจัดการ หรือการปฏิบัติการ กิจกรรมจะแตกต่างกันออกไป

ประเด็นที่เฉพาะเจาะจง: ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การเงินทรัพยากรบุคคล กฎหมาย วิทยาศาสตร์ และสุขภาพและความปลอดภัย

ในระดับเทคนิค มีเครื่องมือ และเทคนิคที่หลากหลายที่สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสี่ยง เช่น แผนที่ความเสี่ยง เครื่องมือที่เป็นตัวแบบ โครงสร้างการเตือนภัย เทคนิคเชิงคุณภาพ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

การสื่อสารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่หลากหลายรวมถึงการบ่งชี้ และการประเมินเรื่องราว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสาธารณะ การพัฒนากลยุทธ์การปรึกษา และการสื่อสารการพัฒนาข้อมูลข่าวสาร การทำงานร่วมกับสื่อ การติดตาม และการประเมินข้อความที่ปรากฏในที่สาธารณะ

สาระที่ 4: การสร้างความเชื่อมั่นในการเรียนรู้การจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมเป็นส่วนประกอบสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้คุณค่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด การยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ และการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงจะช่วยกำหนดคุณลักษณะขององค์กรที่มี

สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรลักษณะนี้จะสนับสนุนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำในการจัดการการบูรณาการแผนการเรียนรู้เข้ากับทุกแง่มุมของการจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานในการสร้างขีดความสามารถ และสนับสนุนทิศทางการกลยุทธ์สำหรับจัดการความเสี่ยง

หลักการและแนวทางปฏิบัติ

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรควรประกอบด้วยหลักต่างๆ ดังนี้ คือ สร้างคุณค่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกระบวนการขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ บ่งชี้ความไม่แน่นอนเป็นระบบ มีโครงสร้าง และกำหนดเวลาขึ้นกับข้อมูลที่มีอยู่ที่ดีที่สุดที่ปรับแต่งได้ พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และวัฒนธรรม โปร่งใส และเฉพาะเจาะจง หมุนวน เกิดซ้ำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงควรดำเนินการภายใต้กรอบโครงสร้าง ที่มีอยู่ในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรตลอดทั่วทั้งองค์กร และทุกระดับชั้น กรอบโครงสร้างช่วยองค์กรในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความเสี่ยงในแต่ละระดับ และภายในกรอบเฉพาะขององค์กร ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลความเสี่ยงที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้นจะถูกรายงานอย่างเหมาะสม และใช้เป็นฐานของการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในทุกระดับขององค์กร

ส่วนประกอบของกรอบ โครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง

การเริ่มต้นเรื่องการจัดการความเสี่ยงต้องมีการยืนยันจากฝ่ายบริหาร และมีแผนกลยุทธ์ที่รัดกุม เพื่อให้มั่นใจในความมีประสิทธิภาพ

ก่อนเริ่มการออกแบบ และติดตั้งควรเข้าใจบริบททั้งภายนอก และภายในขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงควรที่จะฝังเข้าไปในทุกการปฏิบัติ และกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร เพื่อความตรงประเด็น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรฝังเข้าไปในการพัฒนานโยบาย การวางแผนธุรกิจ และกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรสร้างความมั่นใจด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจสำหรับการจัดการความเสี่ยง มีการติดตั้ง และบำรุงรักษากระบวนการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีการควบคุมความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

องค์กรควรพัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อการกระจายทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความเสี่ยง

องค์กรควรสร้างกลไกภายในเพื่อการสื่อสาร และการรายงาน กลไกเหล่านี้ควรรวมถึง กระบวนการ เพื่อการรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งในองค์กร

องค์กรควรพัฒนา และติดตั้งแผนเพื่อการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก

การติดตั้งกรอบโครงสร้างสำหรับการจัดการความเสี่ยง ควรรวมถึงกำหนดเวลา และกลยุทธ์ที่เหมาะสม การประยุกต์นโยบาย และกระบวนการ ความสอดคล้องกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เอกสารประกอบการตัดสินใจ ข้อมูลที่ต้องเก็บ การอบรม การสื่อสารและการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย

การติดตั้งต้องให้มั่นใจว่า ได้ประยุกต์เข้าไปในทุกระดับชั้น ตรงประเด็น และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติ และกระบวนการธุรกิจขององค์กร

องค์กรต้องกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน วัดผลเปรียบเทียบกับแผนเป็นระยะ ทบทวนเป็นระยะถึงความเหมาะสมของกรอบโครงสร้าง นโยบาย และแผน การรายงานความเสี่ยง และการทบทวนความมีประสิทธิภาพของกรอบโครงสร้าง

นำผลการทบทวนมาปรับปรุงกรอบโครงสร้าง นโยบาย และแผน

กระบวนการจัดการความเสี่ยง

กระบวนการจัดการความเสี่ยงควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับการบริหาร โดยฝังอยู่ในวัฒนธรรม และการปฏิบัติ และปรับแต่งเข้ากับกระบวนการธุรกิจขององค์กร

ในทุกช่วงของกระบวนการควรมีการสื่อสาร และการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอกอย่างเพียงพอ ดังนั้นในช่วงแรกควรสร้างแผนการสื่อสาร และการปรึกษาหารือ และระบุถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ผลที่จะตามมา และมาตรวัด ความมีประสิทธิภาพจะเกิดจากการมีผู้รับผิดชอบในการติดตั้งการจัดการความเสี่ยง และผู้มีส่วนได้เสียมีความเข้าใจพื้นฐานของการตัดสินใจ และเหตุผลว่าทำไมถึงดำเนินการ

การกำหนดบริบทจะช่วยให้องค์กรกำหนดปัจจัยภายนอก และภายในที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต และเงื่อนไขความเสี่ยงสำหรับกระบวนการที่เหลือ เงื่อนไขที่สะท้อนคุณค่า วัตถุประสงค์ และทรัพยากรขององค์กร บางส่วนอาจมาจากข้อกำหนดของกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง แต่ต้องสอดคล้องกับนโยบายการจัดการความเสี่ยงขององค์กร การพัฒนาต้องเกิดในช่วงแรกเริ่มของกระบวนการ และได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

องค์กรควรระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งที่ควบคุมได้ และควบคุมไม่ได้ พื้นที่ของผลกระทบ เหตุการณ์ สาเหตุ และผลที่ตามมา เป้าหมายของขั้นตอนนี้คือเพื่อให้ได้รายการความเสี่ยงทั้งหมดบนพื้นฐานของเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์คือการพัฒนาความเข้าใจความเสี่ยง เป็นปัจจัยนำเข้าของการประเมินและการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดต้องการการจัดการ รวมถึงกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมที่สุด การวิเคราะห์ต้องรวมถึงสาเหตุ และแหล่งที่มา ข้อดี และข้อเสียของผลที่ตามมา และโอกาสในการเกิดปัจจัยที่กระทบ ผลกระทบ และโอกาส คุณลักษณะของความเสี่ยง ตลอดจนการควบคุมความเสี่ยง และควมมีประสิทธิผลของการควบคุม เหตุการณ์หนึ่ง ๆ สามารถให้ผลกระทบที่หลากหลายต่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลายเช่นกัน

การประเมินช่วยในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดต้องการการจัดการก่อนหลัง โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลจากการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับเงื่อนไขความเสี่ยง การตัดสินใจควรพิจารณาภาพกว้างของบริบท ความเสี่ยง ช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ เมื่อประเมินแล้วความเสี่ยงที่เห็นว่ายอมรับไม่ได้จะต้องถูกจัดการ

การจัดการความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกหนึ่งทาง หรือมากกว่า เพื่อการปรับความเสี่ยง และดำเนินการตามทางเลือกนั้น กระบวนการจัดการจะเป็นวงจรของการประเมินการจัดการ การตัดสินใจว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ยอมรับได้หรือไม่ หากยอมรับไม่ได้ต้องดำเนินการจัดการใหม่ และประเมินผลกระทบจนกว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่จะสอดคล้องกับเงื่อนไขความเสี่ยง

การเลือกทางเลือกการจัดการขึ้นกับต้นทุนเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับรวมถึงความเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ความเสี่ยงที่มีโอกาสต่ำ แต่หากเกิดแล้วผลกระทบสูงควรได้รับความเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในขั้นตอนนี้มีความเสี่ยงที่สำคัญคือเสี่ยงที่การจัดการจะล้มเหลว ซึ่งจะบรรเทาความเสี่ยงได้ด้วยการติดตามผล ซึ่งควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการ

การจัดการอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงใหม่ซึ่งสามารถจะถูกจัดการได้จากแผนเดิมที่มีอยู่ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ควรถูกเก็บบันทึก ติดตาม รายงาน และสื่อสารให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และผู้ตัดสินใจได้ตระหนกอยู่ตลอด

การติดตาม และการรายงานต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ซึ่งต้องกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การบันทึกกระบวนการจะเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานของ Bank for International Settlements (BASEL II)

การจัดการความเสี่ยงแบบ Basel II ประยุกต์ใช้ได้กับสถาบันการเงิน และบริษัทหลักทรัพย์บนพื้นฐานของงบการเงินรวม ยกเว้นเพียงบริษัทลูกที่เป็นบริษัทประกัน การจัดการความเสี่ยงแบบนี้ถูกใช้อยู่ทั่วโลก ทั้งในยุโรป อเมริกา และเอเชีย วัตถุประสงค์หลักของ Basel II คือ

การแยกแยะเงินกองทุนตามกฎหมายเพื่อรองรับความเสี่ยง พร้อมกับดำรงรักษาระดับเงินกองทุนทั้งหมดของระบบหลักการตามแนวทาง Basel II แบ่งการจัดการออกเป็น 3 หลักการประกอบด้วย

หลักการที่ 1: ข้อกำหนดของเงินกองทุนขั้นต่ำตามกฎหมาย

เงินกองทุนทั้งหมดตาม Basel II คือ ผลรวมของเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงเครดิต (สินเชื่อ) ความเสี่ยงปฏิบัติการ และความเสี่ยงตลาด (การซื้อขาย) เงินกองทุนทั้งหมดที่หามาได้ต้องมากกว่าเงินกองทุนที่กำหนดตามกฎหมาย สถาบันการเงินสามารถใช้แนวทางอย่างง่าย หรืออย่างก้าวหน้า เพื่อกำหนดเงินกองทุนขั้นต่ำ

หลักการที่ 1 แบ่งความเสี่ยงที่สถาบันการเงินเผชิญอยู่ และต้องได้รับการจัดการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความเสี่ยงเครดิต (สินเชื่อ)

การจัดการความเสี่ยงด้านเครดิตแบ่งแนวทางการจัดการออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ แนวทางแบบมาตรฐาน และแนวทางแบบขึ้นกับการจัดอันดับเครดิตภายใน โดยแบบขึ้นกับการจัดอันดับเครดิตภายในยังแบ่งย่อยออกเป็น 2 แบบคือ แบบพื้นฐาน และแบบก้าวหน้า

แนวทางแบบมาตรฐาน (Standardized Approach: SA) เงินกองทุนตามกฎหมายถูกกำหนดโดยขึ้นกับอันดับเครดิตภายนอกของผู้กู้ หรือคู่สัญญา น้ำหนักความเสี่ยงจะถูกกำหนดมาก่อนแล้วตามชนิดที่แตกต่างกันของทรัพย์สิน แนวทางแบบมาตรฐานนี้ค่อนข้างจะใช้ง่ายและไม่มีข้อกำหนดเรื่องคุณสมบัติที่เข้มงวด

แนวทางแบบขึ้นกับการจัดอันดับเครดิตภายใน (Internal Ratings Based Approach: IRB) เงินกองทุนตามกฎหมายคำนวณจากการประเมินภายในของสถาบันการเงินในเรื่องโอกาสในการผิดนัดชำระหนี้ (Probability of Default: PD) ความสูญเสียที่จะเกิดหากผิดนัดชำระหนี้ (Loss Given Default: LGD) ภาระขณะที่เกิดการผิดนัดชำระหนี้ (Exposure at Default: EAD) และอายุ (Maturity: M) สูตรการคำนวณเงินกองทุน และสมมติฐานต่าง ๆ สำหรับแต่ละประเภทของทรัพย์สินจะถูกกำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการ Basel และอาจถูกปรับเปลี่ยนได้บ้างโดยผู้กำกับดูแลสถาบันการเงินในแต่ละประเทศ

แนวทางแบบขึ้นกับการจัดอันดับเครดิตภายในแบบพื้นฐาน (Foundation IRB Approach (F-IRB) F-IRB ใช้กับทรัพย์สินที่ไม่ใช่รายย่อย สถาบันการเงินต้องประมาณค่าโอกาสในการผิดนัดชำระหนี้ (PD) โดยใช้ข้อมูลการสูญเสียในอดีต และค่าอายุ (M) โดยขึ้นกับระยะเวลาของกระแสเงินสดทั้งนี้ ค่าความสูญเสียที่จะเกิดหากผิดนัดชำระหนี้ (LGD) และภาระขณะที่เกิดการผิดนัดชำระหนี้ (EAD) จะถูกกำหนดโดยผู้กำกับดูแล

แนวทางแบบขั้นกับการจัดอันดับเครดิตภายในแบบก้าวหน้า (Advanced IRB Approach (A-IRB) สถาบันการเงินประมาณค่าต่าง ๆ ได้แก่ โอกาสในการผิดนัดชำระหนี้ (PD) ความสูญเสียที่จะเกิดหากผิดนัดชำระหนี้ (LGD) ภาระขณะที่เกิดการผิดนัดชำระหนี้ (EAD) และอายุ (M) แนวทางนี้มีข้อกำหนดเรื่องคุณสมบัติที่เข้มงวดเกี่ยวกับข้อมูลการสูญเสียทางเครดิตในอดีต และความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของสถาบันการเงิน

2. ความเสี่ยงปฏิบัติการ

การจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแบ่งแนวทางการจัดการออกเป็น 3 แนวทางใหญ่ คือ แนวทางแบบตัวชี้วัดพื้นฐาน แนวทางแบบมาตรฐาน และแนวทางการวัดเชิงก้าวหน้า

แนวทางแบบตัวชี้วัดพื้นฐาน (Basic Indicator Approach: BIA)

สถาบันการเงินคำนวณเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงปฏิบัติการในรูปร้อยละที่คงที่ (ค่าอัลฟา (alpha) เท่ากับ 15% กำหนดโดยคณะกรรมการ Basel) ของค่าเฉลี่ยรายได้รวมทั้งปีตลอดช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

$$KBIA = \text{ผลรวมของ (รายได้รวม} \times \text{ค่าอัลฟา) / จำนวน}$$

โดยที่รายได้รวมเท่ากับผลรวมของรายได้จากดอกเบี้ยสุทธิ และรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยสุทธิ

แนวทางแบบมาตรฐาน (Standardized Approach: SA) สถาบันการเงินแบ่งการดำเนินการออกเป็นกลุ่มธุรกิจเฉพาะ และคำนวณเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงโดยคูณรายได้รวมของแต่ละกลุ่มธุรกิจด้วยค่าเบต้า (Beta) ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการ Basel

แนวทางการวัดเชิงก้าวหน้า (Advanced Measurement Approach: AMA) สถาบันการเงินใช้ระบบการวัดความเสี่ยงภายในเพื่อการคำนวณเงินกองทุนที่ต้องมีเพื่อรองรับความเสี่ยงปฏิบัติการ

3. ความเสี่ยงตลาด

การจัดการความเสี่ยงด้านตลาดแบ่งแนวทางการจัดการออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ แนวทางแบบพื้นฐาน และแนวทางการวัดแบบภายใน

แนวทางแบบมาตรฐาน (Standardized Approach: SA) เงินกองทุนเป็นผลรวมของความเสียหายและความเสี่ยงตลาดโดยทั่วไปของอัตราดอกเบี้ย หนี้สามัญ อัตราแลกเปลี่ยน และฐานะด้านสินค้า (Commodity) แต่ละส่วนขององค์ประกอบเหล่านี้จะถูกคำนวณตามตารางค่าเงินกองทุนหลากหลายที่ให้มี ซึ่งถูกกำหนดไว้ก่อนแล้ว

แนวทางแบบตัวแบบภายใน (Internal Model Approach: AMA) เงินกองทุนคำนวณจากตัวแบบภายในเกี่ยวกับ Value-at-Risk (VaR) โดยมีระดับความเชื่อมั่นที่ 99% และระยะเวลาถือ

ครอง 10 วัน ซึ่งขึ้นกับข้อกำหนดด้านการทดสอบย้อนกลับ และคุณสมบัติที่เข้มงวด ถ้าตัวแบบ VaR ไม่ได้รวมเหตุการณ์การเกิดการผิคนัดชำระหนี้ และการสิ้นไหลของเครดิต สถาบันการเงิน ต้องกำหนดเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสี่ยงเฉพาะด้วย

หลักการที่ 2: กระบวนการทบทวนโดยผู้กำกับดูแล

หลัก 4 ประการของกระบวนการทบทวน โดยผู้กำกับดูแล ประกอบด้วย

หลักที่ 1: สถาบันการเงินต้องจัดสรรเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงทุกประเภท

หลักที่ 2: ผู้กำกับดูแลต้องประเมินเงินกองทุนทั้งหมด และดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม

สม

หลักที่ 3: สถาบันการเงินต้องดำเนินการให้มีเงินกองทุนที่มากกว่าที่กำหนดในหลักการที่ 1

หลักที่ 4: ผู้กำกับดูแลต้องทบทวนส่วนรองรับที่มากกว่าที่กำหนดในหลักการที่ 1 และดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม

ความเสี่ยง 3 ประเภทที่กล่าวถึงในหลักการที่ 1 ได้แก่

ความเสี่ยงเรื่องการจัดการทรัพย์สิน และหนี้สิน

ความเสี่ยงสภาพคล่อง โดยอ้างอิงถึงความสามารถของสถาบันการเงินในการได้มา ซึ่งสภาพคล่องผ่านทางขายทรัพย์สิน หรือจากบุคคลที่สาม

ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเครดิต โดยอ้างอิงถึงกลุ่มก้อน (Lumpiness) ของพอร์ตเครดิตของสถาบันการเงิน ซึ่งหลักการที่ 1 นั้น สูตรการคำนวณเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงเครดิตไม่ได้รวมปัจจัยการกระจุกตัวของเครดิตในการคำนวณเงินกองทุน

ภายใต้หลักการที่ 1 สถาบันการเงินไม่ได้ถูกกำหนดให้คำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำเป็นการเฉพาะสำหรับรองรับความเสี่ยงเรื่องการจัดการทรัพย์สิน และหนี้สิน ความเสี่ยงสภาพคล่อง และความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเครดิต อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินควรผนวกรวมความเสี่ยงเหล่านี้ในกระบวนการจัดการความเสี่ยงโดยรวม และการกระจายเงินทุนทางเศรษฐกิจ (Economic Capital) ผู้กำกับดูแลจะทบทวนระดับความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของสถาบันการเงินและจัดการในเวลาที่เหมาะสม

หลักการที่ 3: การรักษาวินัยโดยตลาด (ข้อกำหนดการรายงานตามกฎหมาย)

สถาบันการเงินถูกกำหนดให้เปิดเผยข้อมูลโดยละเอียดอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ภาระที่เสี่ยง กระบวนการจัดการความเสี่ยง และความเพียงพอของเงินกองทุน ผู้กำกับดูแลในแต่ละประเทศกำลังดำเนินการปรับปรุงข้อกำหนดการรายงานตามกฎหมายเฉพาะเจาะจงของตนที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างทั่วไปที่กำหนดโดยคณะกรรมการ Basel

กล่าวโดยสรุป เนื้อหาที่ได้นำเสนอข้างต้นในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง กล่าวได้ว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะนำเนื้อหาบางส่วนที่สำคัญมาเป็นกรอบแนวทางการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

2.6 แนวคิดการบริหารจัดการ

ในอดีตที่ผ่านมาระบบการจัดการของการผลิต และกิจกรรมต่างๆ ทางเศรษฐกิจ ทางการตลาดได้มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และไม่ต้องอาศัยระบบของการจัดการเช่นในปัจจุบันนี้ กระทั่งเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในโลก (ประมาณ ปี ค.ศ 1880 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันมีผลทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ตลอดจนมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเริ่มเป็นที่ยอมรับ และขยายตัวมากขึ้น มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ

ขอบเขต และความหมายของการบริหารการจัดการ

บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การจัดการ หรือการบริหารองค์การ ให้สามารถอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด

ความหมายขององค์การ

Chester I. Barnard กล่าวว่า องค์การ คือ ระบบที่บุคคลสองคน หรือมากกว่าร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

Herbert G.Hicks กล่าวว่า องค์การ คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์การ คือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะเกิดขึ้น และมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และความสำเร็จ

ดังนั้น การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้จึงเป็นคำที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคย และใช้กันอยู่เสมออย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกัน และใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้ หรือการจัดการหมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

หรือหลายคนที่จะเข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในระดับ และแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐ หรือองค์การขนาดใหญ่ จากความเห็นของนักวิชาการต่อคำทั้ง 2 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ของผู้ใช้ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้ง 2 แทนกันได้

องค์ประกอบขององค์การ (Elements of Organization) ที่สำคัญ 5 ประการ

1. คน องค์การจะประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่ขององค์การจะมีคนเป็นจำนวนมากปฏิบัติงานร่วมกัน หรือแบ่งงานกันทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยที่คนจะปฏิบัติงานร่วมกันได้จำเป็นต้องอาศัย “ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์” เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2. เทคนิค การบริหารองค์การต้องอาศัยเทคนิควิทยาการ หรือที่เรียกว่า เทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ อาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันนี้้องค์การไม่สามารถบริหารงานได้โดยอาศัยแต่เฉพาะประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาดของนักบริหารเท่านั้น ในหลายกรณีผู้บริหารต้องอาศัย เทคนิคทางการบริหารเพื่อการแก้ไขปัญหา หรือการตัดสินใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นการลดความเสี่ยงอีกด้วย

3. ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือที่เรียกว่า สารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา การอาศัยเทคนิคทางการบริหาร ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารองค์การ นักบริหารยังต้องอาศัยความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อทำความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์ ตลอดจนการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น เทคนิคเพื่อการบริหารจึงควบคู่ไปกับการรู้ ข้อมูล ข่าวสาร

4. โครงสร้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยขององค์การ ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับงาน เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ มนุษย์จัดตั้งองค์การขึ้นมา ก็เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่มนุษย์ต้องการ ดังนั้น องค์การจึงต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

ความหมายของการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายกันไว้มากมาย ตามแนวทางที่แต่ละท่านได้ศึกษามา เช่น Mary Parker Follett “การบริหารการจัดการเป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น”

George R.Terry “การบริหารการจัดการ เป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้น และการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคล และอื่น ๆ”

James A.F.Stoner “การจัดการคือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้”

หน้าที่ในการจัดการ (The Function of Management)

นักวิชาการ และนักบริหาร ได้มีการวิเคราะห์ว่า การจัดการเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ ดังนั้น จึงได้จัดการศึกษาหน้าที่ของการจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organization)
3. การจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. ภาวะผู้นำ (Leading)
5. การควบคุม (Controlling)

สำหรับ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการไว้ 7 ประการด้วยกัน คือ

- P = Planning การวางแผน
 O = Organizing การจัดองค์การ
 S = Staffing การจัดการคนเข้าทำงาน
 D = Directing การอำนวยการ
 CO = Co-ordinating การประสานงาน
 R = Reporting การรายงาน
 B = Budgeting งบประมาณ

หน้าที่ของการจัดการ และทักษะในแต่ละระดับขององค์การ

ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารขององค์การจะสามารถจัดการตามกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จะมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับความสามารถทางการจัดการ 3 ชนิด คือ

1. ความสามารถด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการมองภาพรวมทั่วไปทั้งองค์การ และความสามารถที่จะรวบรวมเอากิจกรรม และสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การ

2. ความสามารถด้านคน (Human Skill) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีมการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถด้านงาน (เทคนิค) (Technical Skill) มีความรู้ ความชำนาญ กระบวนการวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และความสามารถในการประยุกต์ใช้งานประสบความสำเร็จได้ดี

ระดับของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วย คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ทำหน้าที่ควบคุมประสานงานกับผู้บริหารระดับต้นให้ดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และนำผลสำเร็จรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

3. ผู้บริหารระดับต้น (First – Line Manager) เป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับปฏิบัติการ และมีโอกาสรับรู้ปัญหาที่จริง

ทรัพยากรในการบริหารการจัดการ

ทรัพยากร หรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ

คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์การซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ

เงิน (Money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้

วัสดุ (Materials) คือ วัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน วิธีการบริหาร หรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) การจัดการ หรือการบริหารในองค์กรธุรกิจประกอบด้วยระบบการผลิต หรือระบบการให้บริการต่าง ๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ดี

แนวความคิดการบริหารที่เป็นหลักเกณฑ์และมนุษย์สัมพันธ์เปรียบเทียบ

สำหรับแนวคิดทางการบริหารการจัดการได้วิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre-Scientific Management) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ. 1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจ หรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้ การลงโทษ โดยการใช้เส้น การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

2. แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ. 188 เป็นต้นมาจนถึงปี 1930 ในยุคนี้ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการแบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ Frederich W. Taylor และ Henri J. Fayol Frederich W. Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือ บิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ. 1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก

การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

Taylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้ และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม Taylor จึงได้ศึกษา และวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงาน และการเคลื่อนไหวของคนงานในขณะทำงาน โดยได้คิดค้น และกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำ ดังนั้น ผู้บริหารการจัดการ จึงต้องเน้นและปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
2. การคัดเลือกบุคลากร และการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
3. ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการมอบหมายงานตามความถนัดด้วย

สำหรับการศึกษาที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ (The Scientific Approach) มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ลักษณะ คือ

1. มีแนวคิดที่ชัดเจน (Clear Concept) แนวความคิดต้องชัดเจนแน่นอนในสิ่งที่จะวิเคราะห์
2. วิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) สาขาพิจารณาข้อเท็จจริงได้ทางวิทยาศาสตร์หรือสังเกตได้แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการทดสอบความถูกต้อง ถ้าเป็นจริง สรุปได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ (Principles)

3. ทฤษฎี (Theory) หมายถึง การจัดระบบความคิด และหลักเกณฑ์มารวมกันเพื่อให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Henri J. Fayol เป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้สร้างผลงานทางแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งมุ่งที่ผู้บริหารระดับสูง โดยศึกษากฎเกณฑ์ที่เป็นสากล และได้เขียนหนังสือ Industrial General Management โดย Henri J. Fayol ได้เสนอแนวคิด และกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารของผู้บริหารดังนี้

1. หน้าที่ของนักบริหาร (Management Functions) มีดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้า

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร

1.3 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินการไปตามเป้าหมาย

1.4 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การที่มีผู้บริหารมีหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องต้องกัน

1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่ผู้บริหารคอยควบคุม และกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้

2. หลักการบริหาร (Management Principle) Fayol ได้วางหลักพื้นฐานทางการบริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้

2.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคน และกลุ่มคนให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้ โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

2.3 ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์การจะต้องเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาและข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี

2.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานได้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน

2.5 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการ หรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด

2.6 ผลประโยชน์ขององค์การมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to the general interest) คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นอันดับแรก

2.7 ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of Personnel) ต้องยุติธรรม และเกิดความพึงพอใจ ทั้ง 2 ฝ่าย

2.8 การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

2.9 สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงาน

2.10 ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะ และขอบเขตของงาน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

2.11 ความเสมอภาค (Equity) ยุติธรรม และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี

2.12 ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การหมุนเวียนคนงานตลอดจนการเรียนรู้ และความมั่นคงในการจ้างงาน

2.13 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม

2.14 ความสามัคคี (Esprit de Corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์การ

3. แนวคิดการจัดการบุคคลสัมพันธ์ (Human Relation)

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงาน และมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์การมาเป็นตัวกำหนด และควบคุม ให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบุคคลสัมพันธ์นั้นเป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1930–1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่า การจัดการใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น

นักวิชาการสำคัญที่ให้การสนับสนุน และศึกษาแนวคิดนี้คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า "Hawthorne Experiment" เมื่อปี ค.ศ. 1924–1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจพฤติกรรมของคนใน

หน้าที่งานที่จัดไว้ให้ ปรากฏว่าคนทำงานมีไม่ทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนทำงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ ตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room Studies) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิผลของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing Studies) การทดลองนี้เพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา

3. การศึกษาโดยการสังเกต (Observation Studies) เป็นการสังเกตการทำงานของคนและปัจจัยอื่น ๆ จากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการ คือ

3.1 คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวมิได้

3.2 การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ

3.3 เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการจูงใจด้วยเงินตรา

3.4 ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วย

จากการศึกษาแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ได้มีการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ทางการจัดการมากขึ้น โดยนำเอาหลักการจัดการมาผสมผสานกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ทำให้ได้ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น นักวิชาการ Abram Maslow ได้ศึกษาการแสวงหาความต้องการของมนุษย์ ว่ามนุษย์เราแสวงหาอะไร โดยเขาได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Need) ส่วน Frederick Herzberg ได้ศึกษารูปแบบของการจูงใจ โดยได้เสนอทฤษฎี Two Factor Theory Of Motivation เป็นต้น

4. แนวคิดการจัดการยุคการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

แนวคิดในยุคนี้เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 – ปัจจุบัน ซึ่งในขณะนี้เศรษฐกิจ และธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความสลับซับซ้อนในการบริหารการจัดการก็มากขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการสมัยใหม่จึงต้องใช้หลักทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ตลอดจนการจัดการเชิงระบบมาช่วย แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการจัดการสมัยใหม่ยังมีได้ทั้งหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ และแนวคิดในด้านมนุษยสัมพันธ์เสียทีเดียว

การจัดการเชิงระบบ (System Approach) ความหมายของระบบ (System) “a set of interdependent interaction element” เช่น คนเป็นระบบ เพราะในร่างกายของคนเรานั้นประกอบด้วย อวัยวะ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างอัตโนมัติ ระบบจึงถือเป็น Grand Theory เป็นทฤษฎีขนาดใหญ่ เพราะมีระบบย่อยหรือสิ่งต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าภายใน หรือภายนอก ล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นการบริหารการจัดการจึงต้องปรับตัวให้มีความสมดุลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา จึงจะทำให้องค์การเติบโต อยู่รอด และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

การจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์ หรือเชิงปริมาณมาช่วยในการตัดสินใจ (Quantitative or Decision Making Approach) การศึกษาในแนวนี้จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่มาช่วยในการตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิจัย การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้ต้องมีหลักการ และเหตุผล มีหลักเกณฑ์ และเป็นการบริหารการจัดการที่สามารถลดความเสี่ยงขององค์การได้ในระดับหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริหารจัดการมีประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวิตร สายแก้ว และคณะ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทโรงแรมในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมทั้งสิ้น 107 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการแบ่งปันข่าวสารข้อมูลร่วมกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า 2) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร 3) กลยุทธ์การตลาดภายใน ด้านการลดความแตกต่างของสถานภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้ และเจริญเติบโต

จากงานวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่าธุรกิจโรงแรมกำลังเตรียมรับมือการการแข่งขัน และการเติบโตของธุรกิจ การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจให้สามารถไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ กลยุทธ์ทางการตลาดนับเป็นหัวใจของธุรกิจ ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรรับรู้ถึงการบริหารจัดการดังกล่าวเพื่อนำมาพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพในธุรกิจของตน

ราณี อิติชัยกุล (2551, น. 14-17) กล่าวว่า การบริหารโรงแรมในประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ บริษัทเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ (International Hotel Chains Corporation) บริษัทเครือข่ายโรงแรมภายในประเทศ (Domestic Hotel Chains Company) โรงแรมที่บริหารโดยผู้บริหารชาวต่างชาติ (Hotels Managed by Foreign Executives) และโรงแรมที่บริหารโดยผู้บริหารชาวไทย (Hotels Managed by Thai Executives) โรงแรมบุตติกเกิดจากการเลียนแบบแนวคิดของธุรกิจการออกแบบเสื้อผ้าในยุค 1960 ที่เน้นการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว โรงแรมบุตติกต้นฉบับแห่งแรกของโลกคือ โรงแรม Blake's Hotel London ที่มีระดับ 5 ดาว มีห้องพักจำนวน 52 ห้อง โรงแรมบุตติกมีทั้งที่เป็นโรงแรมอิสระ และกลุ่มโรงแรมบุตติกในเครือ

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถนำเอาแนวคิดการบริหารโรงแรมเครือข่ายระหว่างประเทศ มาปรับใช้กับโรงแรมในเครือชาเทรียม ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน

ชัชชวลย์ จิวะเกียรติ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ พบว่าความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพนี้พบว่า หากผู้บริหารโรงแรมสามารถทำให้พนักงานเต็มใจยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรได้ พนักงานจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น สามารถทำให้คุณภาพการบริการเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

จากงานวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบว่าผู้นำ หรือผู้บริหารมีผลต่อการบริหารองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถนำเอาแนวคิดมาปรับใช้กับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมได้ด้วยเช่นกัน

โอคลาโฮมา (Oklahoma, 2007) ศึกษาการประเมินความเสี่ยงในทางธุรกิจ พบว่า ความเสี่ยงทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ เกิดจากความก้าวหน้าทางการผลิต 2) ความเสี่ยงด้านการตลาด เกิดจากคู่แข่งที่มีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจในเรื่องของลิขสิทธิ์ หรือจากประสบการณ์ความชำนาญของทีมบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับเรื่องของการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาวิธีการเพิ่มรายได้ให้องค์กร และ 4) ความเสี่ยงด้านการเงิน โดยเน้นที่ค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญ

จากงานวิจัยข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงในทางธุรกิจในด้านการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น อันเนื่องมาจากการเปิดการค้าเสรี AEC ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในอาเซียนยังคงมีความน่าสนใจ และมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ต่อเนื่อง เป็นผลจากการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานทั้งในประเทศ และการพัฒนาเส้นทางเชื่อมโยงระหว่างประเทศ อัตราการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ซึ่ง

สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งจากกลุ่มประเทศ และจากต่างประเทศที่มีความต้องการที่พัก เพื่อการท่องเที่ยว ส่งผลให้อุตสาหกรรมโรงแรมเติบโตเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

Sin et al. (2005) ได้ทำการศึกษา การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเป้าหมายทางการตลาด และประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 63 โรงแรมในฮ่องกง พบว่า แนวคิดการมุ่งที่ด้านการตลาดมีความเชื่อมโยง และเกี่ยวข้องในเชิงบวกกับระดับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ โรงแรม ซึ่งระดับของประสิทธิภาพวัดจากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการเงิน (ผลตอบแทนจากการลงทุนผลตอบแทนจากการขายยอดขายที่เพิ่มขึ้น และส่วนแบ่งทางการตลาด) และประสิทธิภาพทางการตลาด (การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ความน่าเชื่อถือ และการไว้วางใจของลูกค้า)

จากงานวิจัยข้างต้นทำให้ทราบถึงเป้าหมายทางการตลาด และประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม อันเนื่องมาจากฮ่องกงเป็นประเทศที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีศักยภาพการแข่งขันด้านเศรษฐกิจเป็นอันดับ 1 ของโลก

ในปี พ.ศ. 2551 และปี 2553 กรุงเทพมหานครได้รับการประกาศโดยนิตยสาร Travel & Leisure (2010) ให้เป็นมหานครที่น่าท่องเที่ยวเป็นอันดับ 1 ของโลก (World's Best City) จากผลการโหวตของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครยังตั้งอยู่ในทำเลที่ดี มีเส้นทางคมนาคมอันสะดวกสบาย มีท่าเรือที่สำคัญ มีสนามบินนานาชาติขนาดใหญ่ และมีศักยภาพสูงในอีกหลายด้าน หากได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด ก็จะสามารถเป็นเมืองน่าอยู่ที่ยั่งยืน เพื่อการจะไปถึงเป้าหมายดังกล่าว กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 12 ปี (2552 - 2563) ที่มีชื่อย่อเป็นภาษาสากลว่า Bangkok 2020 (2553) ซึ่งเป็นแผนระดับสูงกว่าแผนบริหารฯ เพื่อครอบคลุมทิศทางของแผนบริหารฯ ให้คงที่ 3 ฉบับ และวางวิสัยทัศน์ให้กรุงเทพมหานครเป็น “เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน” หรือ “Sustainable Metropolis” ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนให้กับประเทศได้

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ง ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาบูรณาการ โดยได้จัดลำดับความเสี่ง 6 อันดับแรกจากปัจจัยสำคัญของปรากฏการณ์ความเสี่ง การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ และอายุการทำงาน เป็นต้น

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และองค์กร ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านลูกค้า และงบประมาณ



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ผสมผสานกับการศึกษาจากเอกสาร โดยใช้รูปแบบการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Study) เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม ซึ่งได้ดำเนินการตามวิธีการ ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ จำนวนผู้บริหารของโรงแรมในเครือซาเทรียม 445 คน โดยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1947, p. 14) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความคลาดเคลื่อน (e) ขนาดประชากรที่ยอมรับได้ .05 โดยใช้สูตร ดังนี้

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

- ในที่นี้
- n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 - N คือ จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา
 - e คือ ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ .05)

การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรผู้บริหารของ โรงแรมในเครือซาเทรียม

$$= 445$$

$$1 + (445) (0.05)^2$$

$$= 210.65$$

$$= 220$$

หลังจากที่ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้วให้ใช้วิธีทางสถิติการคำนวณแบบสัดส่วนเพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างอีกครั้งซึ่งจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตาราง

ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โรงแรม	จำนวนผู้บริหาร	สัดส่วน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
โรงแรม ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ	130	29%	64
เอ็มโพเรียม สวีต	113	25%	56
ซาเทรียม เรซิเดนซ์ สาทร กรุงเทพฯ	95	21%	47
โรงแรม ซาเทรียม โรยัล เลค ย่างกุ้ง	107	24%	53
รวม	445	100%	220

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมจากแบบสอบถามตามที่ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของ โรงแรมในเครือซาเทรียม จำนวน 220 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดทฤษฎีที่จะนำมาใช้ รายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการรับรู้ การจัดการความเสี่ยง การบริหารจัดการรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย และออกแบบสอบถาม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัย การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตต่อ โรงแรมในเครือซาเทรียม ทั้ง 4 แห่ง
2. ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยอธิบายให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย รวมทั้งชี้แจงอย่างละเอียดให้ทราบถึงวิธีตอบแบบสอบถาม
3. เมื่อแจกแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยรอรับคืนแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง ของโรงแรมในเครือซาเทรียม
4. เมื่อผู้วิจัยได้รับคืนแบบสอบถามแล้ว จะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถามว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ถูกต้องหรือไม่
5. นำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS)

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ตรวจสอบด้านเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความถูกต้องของภาษา และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจทานดูความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ทำการคัดแยก เพื่อประมวลผล และทำการลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูล (Processing) ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วนำมาทำการบันทึกโดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for Social Sciences หรือ SPSS) โดยมีวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง รายได้ อายุการทำงาน ทำการวิเคราะห์ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม ทำการวิเคราะห์ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มีค่า 5 คะแนน มาก มีค่า 4 คะแนน ปานกลาง มีค่า 3 คะแนน น้อย มีค่า 2 คะแนน และน้อยที่สุด มีค่า 1 คะแนน

โดยคะแนนที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต การแปลความหมายของระดับคะแนน โดยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมายจัดอยู่ในอันดับ
ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติแบบพรรณนา (Description Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยง และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมระหว่างผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย และผู้บริหารโรงแรมในประเทศพม่า โดยการวิจัยในครั้งนี้ใช้หลักการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้เลือกใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 220 คน โดยบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โครงสร้างของการเสนอบทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ อายุการทำงาน โดยแจกแจงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ		โรงแรม				รวม
		ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีต	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม ย่างกุ้ง	
หญิง	จำนวน	27	38	20	27	112
	ร้อยละ	42.2%	67.9%	42.6%	50.9%	50.9%
ชาย	จำนวน	37	18	27	26	108
	ร้อยละ	57.8%	32.1%	57.4%	49.1%	49.1%
Total	จำนวน	64	56	47	53	220
	ร้อยละ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 220 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.1

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ		โรงแรม				รวม
		ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีต	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม ย่างกุ้ง	
ต่ำกว่า 25 ปี	จำนวน	1	3	1	4	9
	ร้อยละ	1.6%	5.4%	2.1%	7.5%	4.1%
25 - 34 ปี	จำนวน	24	17	12	20	73
	ร้อยละ	37.5%	30.4%	25.5%	37.7%	33.2%
35 - 44 ปี	จำนวน	26	25	18	19	88
	ร้อยละ	40.6%	44.6%	38.3%	35.8%	40.0%
45 ปีขึ้นไป	จำนวน	13	11	16	10	50
	ร้อยละ	20.3%	19.6%	34.0%	18.9%	22.7%
รวม	จำนวน	64	56	47	53	220
	ร้อยละ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 35-44 ปี มีจำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 40.00 รองลงมา มีอายุระหว่าง 25-34 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.2 อายุ 45 ปีขึ้นไป มีจำนวน 50 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.7 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.1

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการศึกษา

การศึกษา		โรงแรม				รวม
		ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีต	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม ย่างกุ้ง	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	จำนวน	16	9	10	6	41
	ร้อยละ	25.0%	16.1%	21.3%	11.3%	18.6%
ปริญญาตรี	จำนวน	40	46	31	40	157
	ร้อยละ	62.5%	82.1%	66.0%	75.5%	71.4%
สูงกว่าปริญญาตรี	จำนวน	8	1	6	7	22
	ร้อยละ	12.5%	1.8%	12.8%	13.2%	10.0%
รวม	จำนวน	64	56	47	53	220
	ร้อยละ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 157 คน คิดเป็น ร้อยละ 71.4 รองลงมาเป็นการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 41 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.6 และการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 22 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.00

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับผู้บริหาร

ระดับผู้บริหาร		โรงแรม				รวม
		ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีต	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม อย่างกึ่ง	
ผู้บริหารระดับต้น (Level 4-5)	จำนวน	33	35	17	21	106
	ร้อยละ	51.6%	62.5%	36.2%	39.6%	48.2%
ผู้บริหารระดับกลาง (Level 2-3)	จำนวน	25	19	23	27	94
	ร้อยละ	39.1%	33.9%	48.9%	50.9%	42.7%
ผู้บริหารระดับสูง (Level 1)	จำนวน	6	2	7	5	20
	ร้อยละ	9.4%	3.6%	14.9%	9.4%	9.1%
รวม	จำนวน	64	56	47	53	220
	ร้อยละ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้น มีจำนวน 106 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.2 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 94 คน คิดเป็น ร้อยละ 42.7 และผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.1

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้

รายได้		โรงแรม				รวม
		ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีต	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม ย่างกุ้ง	
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	จำนวน	10	19	8	38	75
	ร้อยละ	15.6%	33.9%	17.0%	71.7%	34.1%
20,001 - 30,000 บาท	จำนวน	29	19	11	9	68
	ร้อยละ	45.3%	33.9%	23.4%	17.0%	30.9%
30,001 - 40,000 บาท	จำนวน	8	9	9	2	28
	ร้อยละ	12.5%	16.1%	19.1%	3.8%	12.7%
40,001 - 50,000 บาท	จำนวน	3	3	5	0	11
	ร้อยละ	4.7%	5.4%	10.6%	.0%	5.0%
50,001 บาทขึ้นไป	จำนวน	14	6	14	4	38
	ร้อยละ	21.9%	10.7%	29.8%	7.5%	17.3%
รวม	จำนวน	64	56	47	53	220
	ร้อยละ	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท มีจำนวน 75 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.1 รองลงมา มีรายได้ 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 68 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.9 มีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 38 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.3 มีรายได้ 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 28 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.7 และมีรายได้ 40,001-50,000 บาท มีจำนวน 11 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.00

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน		โรงแรม				รวม
		ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีต	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม อย่างกุ่ม	
น้อยกว่า 3 ปี	จำนวน	30	22	17	5	74
	ร้อยละ	46.9%	39.3%	36.2%	9.4%	33.6%
3 - 5 ปี	จำนวน	26	12	9	13	60
	ร้อยละ	40.6%	21.4%	19.1%	24.5%	27.3%
6 - 10 ปี	จำนวน	4	9	8	15	36
	ร้อยละ	6.3%	16.1%	17.0%	28.3%	16.4%
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	จำนวน	4	13	13	20	50
	ร้อยละ	6.3%	23.2%	27.7%	37.7%	22.7%
รวม	64	56	47	53	220	64
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.6 รองลงมามีอายุการทำงาน 3-5 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็น ร้อยละ 27.3 มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 50 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.7 และมีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.4

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม โดยรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 5 ระดับ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	มีระดับการรับรู้มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง	มีระดับการรับรู้มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	มีระดับการรับรู้ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	มีระดับการรับรู้น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	มีระดับการรับรู้น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

ประเภทความเสี่ยง	\bar{x}	S.D	ระดับการรับรู้
1. มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือนโยบายตลอดเวลาโดยผู้บริหารระดับสูง	2.99	0.99	ปานกลาง
2. การเลือกกลยุทธ์ หรือนโยบายที่คิดไม่สามารถปฏิบัติตามได้	3.00	0.98	ปานกลาง
3. ขาดการกำกับดูแลที่ดี เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เกิดการขี้โกง	2.69	1.12	ปานกลาง
4. การเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง	2.90	1.00	ปานกลาง
5. ไม่สามารถปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป	2.60	0.93	น้อย
6. องค์กรไม่มีความมั่นคง	2.24	1.11	น้อย
7. ความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่	2.56	1.00	น้อย
8. ขาดการปรับปรุง และพัฒนาโรงแรม	2.57	1.09	น้อย
9. ความไม่พึงพอใจของลูกค้า	2.71	1.05	ปานกลาง
10. การขาดคู่มือในการทำงาน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน	2.80	0.97	ปานกลาง
11. การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล	3.08	1.01	ปานกลาง
12. การขาดพื้นฐานความรู้ของพนักงาน	2.97	0.89	ปานกลาง
13. ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	2.62	0.93	ปานกลาง
14. การขาดเครื่องมือทางการเงิน (เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป)	2.42	0.94	น้อย
15. การขาดสภาพคล่องทางการเงิน	2.30	1.07	น้อย

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเภทความเสี่ยง	\bar{x}	S.D	ระดับการรับรู้
16. ขาดการจัดโครงสร้างทางการเงิน (เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน)	2.31	1.00	น้อย
17. ไม่ได้รับการชำระหนี้จากลูกค้าตามระยะเวลา	2.52	0.96	น้อย
18. การดัดแปลงงบการเงินของผู้บริหาร	2.54	1.05	น้อย
19. งบประมาณ และการวางแผน ไม่ถูกต้อง	2.50	1.06	น้อย
20. ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน	2.62	0.93	ปานกลาง
21. ขาดการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (เช่น ไม่มีใบอนุญาตโรงแรม)	2.45	1.02	น้อย
22. การจำกัดระดับการอนุมัติ และอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน	2.67	1.07	ปานกลาง
23. การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่กับคู่ค้าทางธุรกิจ	2.63	1.03	ปานกลาง
24. การไม่รายงานตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง (เช่น รายงานประกันสังคม รายงานคนต่างด้าว)	2.45	1.07	น้อย
25. ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีวิสัยทัศน์	2.65	1.15	ปานกลาง
26. การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.84	1.07	ปานกลาง
27. ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร	2.95	1.04	ปานกลาง
28. ขาดการรักษาความปลอดภัยของระบบ	2.69	1.05	ปานกลาง
29. การเข้าถึงระบบโดยผู้ที่ไม่ได้รับสิทธิ	2.56	1.05	น้อย
30. การขาดความพร้อมในการใช้งาน	2.74	1.05	ปานกลาง
31. การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร	2.69	0.97	ปานกลาง
32. ความล่าช้าในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	2.78	1.06	ปานกลาง
33. ภัยธรรมชาติ	2.44	1.20	น้อย
34. ภัยทางการเมือง	2.75	1.13	ปานกลาง
35. ภัยก่อการร้าย	2.32	1.17	น้อย
36. ภัยจากโรคติดต่อ	2.29	1.07	น้อย
37. ภัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	2.65	1.00	ปานกลาง
38. ภัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ	2.74	1.04	ปานกลาง
รวม	2.64	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.08$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01 รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเลือกกลยุทธ์ หรือนโยบายที่ผิดไม่สามารถปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.00$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 ส่วนเรื่องความเสี่ยงด้านองค์กรไม่มีความมั่นคงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.24$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.11

4.2.1 ภาพรวมมิติของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม

ผู้วิจัยนำตัวแปรทั้ง 38 ตัวแปรที่ใช้วัดระดับการรับรู้มิติทั้ง 38 ด้าน มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ในภาพรวมการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมมีการรับรู้ หรือความคิดเห็นมิติหลัก ๆ ในด้านใดบ้าง ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยนี้จะยุบรวมปัจจัยย่อย ๆ ทั้ง 38 ปัจจัยให้เหลือปัจจัยใหญ่ ๆ ประมาณ 6 ปัจจัย จากผลการวิเคราะห์พบว่าค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เท่ากับ .953 ซึ่งสูงกว่า 0.5 และค่า p value เท่ากับ .000 ซึ่งต่ำกว่า .05 จึงหมายความว่า ตัวแปรทั้ง 38 ตัวมีความสัมพันธ์กันมากเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ (Hinton et al/2004) ที่ใช้วัดระดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรมในเครือชาเทรียม ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรมในเครือชาเทรียม ที่ทำการศึกษามีการรับรู้ต่อมิติ 6 ด้านใหญ่ ๆ ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ
โรงแรมในเครือซาเทรียม

มิติต่าง ๆ ของความความเสี่ยง	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance
ปัจจัยที่ 1 ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย		19.278	50.732
การเข้าถึงระบบโดยผู้ที่ไม่มีความรู้	.727		
การขาดความพร้อมในการใช้งาน	.724		
ความล่าช้าในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	.716		
ขาดการรักษาความปลอดภัยของระบบ	.710		
การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร	.698		
ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีวิสัยทัศน์	.681		
การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่กับคู่ค้าทางธุรกิจ	.621		
การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	.610		
ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร	.609		
ความเสี่ยงจากการรายงานตามกฎระเบียบ	.594		
ขาดการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (เช่น ไม่มีใบอนุญาตโรงแรม)	.592		
การจำกัดระดับการอนุมัติ และอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน	.585		
ปัจจัยที่ 2 ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี		2.236	5.884
การขาดสภาพคล่องทางการเงิน	.769		
การขาดเครื่องมือทางการเงิน (เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป)	.753		
องค์กรไม่มีความมั่นคง	.730		
ขาดการจัดโครงสร้างทางการเงิน(งบดุล งบกำไรขาดทุน)	.712		
ไม่ได้รับการชำระเงินจากลูกค้าตามระยะเวลา	.711		
การดัดแปลงงบการเงินของผู้บริหาร	.607		
ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน	.523		
ความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่	.507		

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

มิติต่าง ๆ ของความความเสี่ยง	Factor Loading	Initial Eigenvalues	% of Variance
ปัจจัยที่ 3 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน		1.992	5.242
ภัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ	.819		
ภัยทางการเมือง	.797		
ภัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	.760		
ภัยจากโรคติดต่อ	.754		
ภัยก่อการร้าย	.750		
ภัยธรรมชาติ	.704		
ปัจจัยที่ 4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และองค์กร		1.605	4.225
การเลือกกลยุทธ์ หรือ นโยบายที่ผิดไม่สามารถปฏิบัติตามได้	.855		
มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือนโยบายตลอดเวลาโดยผู้บริหารระดับสูง	.844		
ขาดการกำกับดูแลที่ดี เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เกิดการรั่วไหล	.603		
ไม่สามารถปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป	.592		
การเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง	.590		
ขาดการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรม	.457		
ปัจจัยที่ 5 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน		1.210	3.185
การขาดพื้นฐานความรู้ของพนักงาน	.704		
การขาดคู่มือในการทำงาน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน	.694		
การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล	.691		
ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	.469		
ปัจจัยที่ 6 ความเสี่ยงด้านลูกค้าและงบประมาณ		1.052	2.768
ความไม่พึงพอใจของลูกค้า	.308		
งบประมาณและการวางแผนไม่ถูกต้อง	.492		

Kaiser-Meyer-Olkin value .953 p value of Bartlett's. Test .000

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมายมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากปัจจัยย่อย ๆ ที่สะท้อนออกมาจากการรับรู้ด้านการเข้าถึงระบบโดยผู้ที่ไม่มิลิทธิการขาดความพร้อมในการใช้งาน ความล่าช้าในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ขาดการรักษาความปลอดภัยของระบบ การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่กับคู่ค้าทางธุรกิจ การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร ความเสี่ยงจากการรายงานตามกฎระเบียบ ขาดการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (เช่น ไม่มีใบอนุญาตโรงแรม) และการจำกัดระดับการอนุมัติ และอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนนี้ อธิบาย 50.732% ของความแปรปรวน พร้อมด้วยค่า eigenvalue เท่ากับ 19.278

รองลงมา คือ การรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ดังจะเห็นได้จากปัจจัยย่อย ๆ ที่สะท้อนออกมาจากการรับรู้ด้านการขาดสภาพคล่องทางการเงิน การขาดเครื่องมือทางการเงิน (เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป) องค์กรไม่มีความมั่นคง ขาดการจัดโครงสร้างทางการเงิน (เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด) ไม่ได้รับการชำระเงินจากลูกค้าตามระยะเวลา การตกแต่งงบการเงินของผู้บริหาร ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่ ซึ่งอธิบาย 5.884% ของความแปรปรวนค่า eigenvalue เท่ากับ 2.236

การรับรู้อันดับที่ 3 ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม คือ การรับรู้ต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ ภัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ ภัยทางการเมือง ภัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ภัยจากโรคติดต่อ ภัยก่อการร้าย และภัยธรรมชาติ มิติในด้านนี้อธิบาย 5.242 % ของความแปรปรวนค่า eigenvalue เท่ากับ 1.992

การรับรู้อันดับที่ 4 ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม คือ การรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และองค์กร โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือนโยบายตลอดเวลา โดยผู้บริหารระดับสูงขาดการกำกับดูแลที่ดี เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เกิดการยกยอก ไม่สามารถปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง และขาดการปรับปรุง และพัฒนา โรงแรม มิติในด้านนี้อธิบาย 4.225 % ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.605

การรับรู้อันดับที่ 5 คือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ การขาดพื้นฐานความรู้ของพนักงาน การขาดคู่มือในการทำงาน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การขาดแคลน

ทรัพยากรบุคคล ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอธิบาย 3.185% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.210

การรับรู้อันดับที่ 6 คือ ความเสี่ยงด้านการบริการ และงบประมาณ โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า และงบประมาณ และการวางแผนไม่ถูกต้องซึ่งอธิบาย 2.768% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.052

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งใช้สถิติขั้นสูงในการประมวลผล โดยในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า T-test และ F-test หรือ ANOVA ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

สมมติฐานการวิจัยหลัก ข้อที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ อายุการทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทียมต่างกัน

ในการทดสอบทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ตัวแปรต้น คือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของคณผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทียม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ อายุการทำงาน

ตัวแปรตาม คือ ระดับการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทียม สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ อายุการทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทียมไม่แตกต่างกัน

H_1 : ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ อายุการทำงาน ต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทียมแตกต่างกัน

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ค่าสถิติการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples T-test) โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า T-test ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปร และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (F-test หรือ

ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปร และหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มากกว่า 2 ตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า (.05) และจะยอมรับ (H_1) แทน

ตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามเพศ

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	เพศชาย	เพศหญิง	t-test	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.62	2.73	-0.788	.421
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.44	2.44	0.044	.599
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.48	2.58	-0.687	.522
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	2.77	2.81	-0.332	.620
5. ด้านการดำเนินงาน	2.81	2.92	-0.792	.460
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.60	2.61	-0.104	.587

หมายเหตุ. ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) มีค่าน้อยกว่า (.05)

จากตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ด้วยค่าสถิติ T-test ของระดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามเพศ ในการทดสอบ พบว่า P-value เท่ากับ .421 .599 .522 .620 .460 และ .587 ตามลำดับซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านการเงิน และบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ด้านกลยุทธ์ และองค์กร ด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้า และงบประมาณ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามอายุ

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 - 44 ปี	45 ปีขึ้นไป	F	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.85	2.77	2.66	2.54	1.007	.478
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.69	2.69	2.31	2.26	3.167	.064
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.81	2.66	2.53	2.29	1.468	.289
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	2.83	2.92	2.79	2.59	1.394	.296
5. ด้านการดำเนินงาน	2.92	3.07	2.76	2.75	2.408	.101
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.56	2.75	2.57	2.46	1.393	.253

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้วยค่าสถิติ T-test ของระดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามอายุ ในการทดสอบ พบว่า Sig. เท่ากับ .478 .064 .289 .296 .101 และ .253 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำและกฎหมาย ด้านการเงิน และบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ด้านกลยุทธ์ และองค์กร ด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้าและงบประมาณไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามการศึกษา

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	F	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.60	2.68	2.77	0.835	.542
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.26	2.47	2.55	1.568	.334
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.27	2.57	2.73	1.749	.209
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	2.63	2.80	2.98	1.094	.460
5. ด้านการดำเนินงาน	2.76	2.88	2.97	1.166	.444
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.55	2.59	2.80	0.465	.648

จากตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ด้วยค่าสถิติ T-test ของระดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามการศึกษา ในการทดสอบ พบว่า Sig. เท่ากับ .542 .334 .209 .460 .444 และ .648 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านการเงิน และบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ด้านกลยุทธ์ และองค์กร ด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้าและงบประมาณ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม จำแนกตามระดับผู้บริหาร

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	ผู้บริหารระดับต้น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูง	F	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.71	2.62	2.74	0.639	.585
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.50	2.38	2.42	1.196	.462
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.50	2.57	2.51	0.391	.697
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	2.80	2.75	2.93	0.484	.680
5. ด้านการดำเนินงาน	2.94	2.80	2.81	0.756	.491
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.66	2.54	2.63	0.352	.727

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ด้วยค่าสถิติ T-test ของระดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมจำแนกตามระดับผู้บริหาร ในการทดสอบ พบว่า Sig. เท่ากับ .585 .462 .697 .680 .491 และ .727 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่มีระดับผู้บริหารต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านการเงิน และบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ด้านกลยุทธ์ และองค์กร ด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้าและงบประมาณไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม จำแนกตามรายได้

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000	20,001 - 30,000 บาท	30,001 - 40,000 บาท	40,001 - 50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป	F	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.76	2.43	3.06	2.53	2.70	2.588	.085
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.63	2.22	2.80	2.13	2.29	3.578	.025
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.51	2.27	3.05	2.61	2.64	3.211	.023
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	2.81	2.54	3.15	2.73	2.96	2.467	.104
5. ด้านการดำเนินงาน	2.92	2.69	3.21	2.59	2.89	2.298	.138
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.63	2.43	2.98	2.50	2.62	1.423	.228

จากตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ด้วยค่าสถิติ T-test ของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมจำแนกตามรายได้ ในการทดสอบ พบว่า Sig. เท่ากับ .085 .104 .138 และ .228 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้บริหารของโรงแรมในเครือซาเทรียมที่มีรายได้ต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านกลยุทธ์ และองค์กร ด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้า และงบประมาณไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

แต่เมื่อพิจารณาด้านการเงินและบัญชี และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .025 และ .023 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเนื่องแตกต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงแตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเนื่องแตกต่างกันในรายคู่ใดบ้างที่มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านการเงินและบัญชี และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท (X =2.63)	20,001 - 30,000 บาท (X =2.22)	30,001 - 40,000 บาท (X =2.80)	40,001 - 50,000 บาท (X =2.13)	50,001 บาทขึ้นไป (X =2.29)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท (X =2.63)		.57706 [*] (.007)	-.71849 [*] (.016)	.05000 (.633)	.69509 [*] (.022)
20,001 - 30,000 บาท (X =2.22)			-.88445 [*] (.008)	.09560 (.989)	.06560 (.919)
30,001 - 40,000 บาท (X =2.80)				.67857 (.450)	.51739 (.383)
40,001 - 50,000 บาท (X =2.13)					(.16118) (.982)
50,001 บาทขึ้นไป (X =2.29)					

จากตารางที่ 4.14 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันในด้านการเงิน และบัญชี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านการเงิน และบัญชีแตกต่างกับกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท และ 50,001 บาทขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001- 30,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านการเงิน และบัญชีแตกต่างกับกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน

30,001 - 40,000 บาท ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่มีผู้มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีสูงกว่ากลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป กลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท และกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท (X =2.51)	20,001 - 30,000 บาท (X =2.27)	30,001 - 40,000 บาท (X =3.05)	40,001 - 50,000 บาท (X =2.61)	50,001 บาทขึ้นไป (X =2.64)
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท (X =2.51)		.24173 (.664)	-.72571 [*] (.037)	.09717 (.899)	.12708 (.942)
20,001 - 30,000 บาท (X =2.27)			-.89286 [*] (.013)	.33890 (.833)	.36881 (.567)
30,001 - 40,000 บาท (X =3.05)				.44751 (.807)	.41761 (.609)
40,001 - 50,000 บาท (X =2.61)					.02990 (.973)
50,001 บาทขึ้นไป (X =2.64)					

จากตารางที่ 4.15 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน ในด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท มีการ

รับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนแตกต่างกับกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนแตกต่างกับกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่มีผู้มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนสูงกว่ากลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป กลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท กลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท และกลุ่มผู้มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท

ตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม จำแนกตามอายุการทำงาน

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	F	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.79	2.55	2.91	2.47	2.135	.145
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.52	2.25	2.76	2.32	2.999	.117
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.73	2.38	2.66	2.53	2.196	.111
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	3.10	2.53	2.95	2.53	5.557	.003
5. ด้านการดำเนินงาน	3.08	2.79	2.96	2.58	3.376	.057
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.79	2.44	2.88	2.33	4.070	.042

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ด้วยค่าสถิติ T-test ของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมจำแนกตามอายุการทำงาน ในการทดสอบ พบว่า Sig. เท่ากับ .145 .117 .111 .และ .057 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ผู้บริหารของโรงแรมในเครือซาเทรียมที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านการเงินและบัญชี ด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน และด้านการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

แต่เมื่อพิจารณาด้านกลยุทธ์และองค์กร และด้านลูกค้า และงบประมาณ พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .003 และ .042 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงแตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันในรายคู่ใดบ้างที่มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์และองค์กร และด้านลูกค้า และงบประมาณแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์และองค์กร จำแนกตามอายุการทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุการทำงาน	น้อยกว่า 3 ปี — (X =3.10)	3 - 5 ปี — (X =2.53)	6 - 10 ปี — (X =2.95)	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป — (X =2.53)
น้อยกว่า 3 ปี — (X =3.10)		.47027 [*] (.049)	.14540 (.838)	.51027 [*] (.039)
3 - 5 ปี — (X =2.53)			.42593 (.284)	-.00222 (.950)
6 - 10 ปี — (X =2.95)				.79667 [*] (.008)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป — (X =2.53)				

จากตารางที่ 4.17 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.16 พบว่าค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันในด้านกลยุทธ์ และองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ และองค์กรแตกต่างกับกลุ่มผู้มีอายุการทำงาน 3-5 ปี และกลุ่มผู้มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ที่

ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ และองค์กรแตกต่างกับกลุ่มผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่มีผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านกลยุทธ์ และองค์กรสูงกว่ากลุ่มผู้ที่มีอายุการทำงาน 6-10 ปี กลุ่มผู้ที่มีอายุการทำงาน 3-5 ปี และกลุ่มผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า และงบประมาณ จำแนกตามอายุการทำงาน โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุการทำงาน	น้อยกว่า 3 ปี — (X =2.79)	3 - 5 ปี — (X =2.44)	6 - 10 ปี — (X =2.88)	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป — (X =2.33)
น้อยกว่า 3 ปี — (X =2.79)		.34887 (.289)	-.08446 (.944)	.71297 [*] (.003)
3 - 5 ปี — (X =2.44)			-.43333 (.292)	.11167 (.636)
6 - 10 ปี — (X =2.88)				.71222 [*] (.018)
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป — (X =2.33)				

จากตารางที่ 4.18 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันในด้านลูกค้า และงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า และงบประมาณแตกต่างกับกลุ่มผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า และงบประมาณแตกต่างกับกลุ่มผู้ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

.05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่มีผู้มีอายุการทำงาน 6-10 ปี มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้ำ และงบประมาณสูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุการน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มผู้มีอายุการทำงาน 3-5 ปี และกลุ่มผู้มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

สมมติฐานการวิจัยหลัก ข้อที่ 2 ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่อยู่ต่างโรงแรมกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมแตกต่างกัน

ในการทดสอบทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2

ตัวแปรต้น คือ ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมทั้งในประเทศไทย และประเทศพม่า

ตัวแปรตาม คือ ระดับการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่อยู่ต่างโรงแรมกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมไม่แตกต่างกัน

H_1 : ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่อยู่ต่างโรงแรมกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมแตกต่างกัน

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ค่าสถิติ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples T-test) โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่า T-test ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปร และการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (F-test หรือ ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตัวแปร และหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มากกว่า 2 ตัวแปร ที่ไม่เกี่ยวข้องกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า (.05) และจะยอมรับ (H_1) แทน

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมติฐานของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ
โรงแรมในเครือซาเทรียม โดยการเปรียบเทียบผู้บริหารแต่ละโรงแรม

การรับรู้ต่อความเสี่ยง	ซาเทรียมริ เวอร์ไซด์	เอ็มโพเรียม สวีท	ซาเทรียม สาทร	ซาเทรียม อย่างกุ้ง	F	Sig.
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย	2.78	2.96	2.54	2.37	3.815	.038
2. ด้านการเงินและบัญชี	2.45	2.47	2.35	2.48	1.097	.558
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน	2.67	2.77	2.48	2.15	3.970	.038
4. ด้านกลยุทธ์และองค์กร	2.95	2.96	2.78	2.44	3.841	.086
5. ด้านการดำเนินงาน	3.14	2.91	2.78	2.56	4.647	.022
6. ด้านลูกค้าและงบประมาณ	2.89	2.70	2.53	2.23	4.606	.035

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 ด้วยค่าสถิติ T-test ของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม โดยการเปรียบเทียบผู้บริหารแต่ละโรงแรม ในการทดสอบ พบว่า Sig. เท่ากับ .558 และ .086 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าผู้บริหารของโรงแรมแต่ละโรงแรม มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม ด้านการเงินและบัญชี และด้านกลยุทธ์ และองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ (.05)

แต่เมื่อพิจารณาด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้าและงบประมาณ พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .038 .038 .022 และ .035 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ผู้บริหารแต่ละโรงแรมในเครือซาเทรียมมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงแตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าคุณสมบัติของตัวอย่างที่อยู่แต่ละโรงแรมแตกต่างกันในรายตัวใดบ้างที่มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน ด้านการดำเนินงาน และด้านลูกค้าและงบประมาณแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายตัวโดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) ปรากฏดังตาราง

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย จำแนกผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ผู้บริหารโรงแรม	ชาเทรียม ริเวอร์ ไซด์ ($\bar{X} = 2.78$)	เอ็มโพเรียม สวีท($\bar{X} = 2.96$)	ชาเทรียม สาทร ($\bar{X} = 2.54$)	ชาเทรียม ย่าง กุ้ง($\bar{X} = 2.37$)
ชาเทรียม ริเวอร์ ไซด์($\bar{X} = 2.78$)		-.18229 (.756)	.23526 (.701)	.53597 [*] (.044)
เอ็มโพเรียม สวีท ($\bar{X} = 2.96$)			.58283 [*] (.046)	.67621 [*] (.009)
ชาเทรียม สาทร ($\bar{X} = 2.54$)				.16971 (.781)
ชาเทรียม ย่างกุ้ง ($\bar{X} = 2.37$)				

จากตารางที่ 4.20 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig} < .05$) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมต่างกันในด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมายแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม ย่างกุ้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวีท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมายแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม สาทร และกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม ย่างกุ้งที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวีท มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมายสูง

กว่ากลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม สาทร และกลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ย่างกุ้ง

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน จำแนกผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ผู้บริหารโรงแรม	ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ ($\bar{X} = 2.67$)	เอ็มโพเรียม สวีต($\bar{X} = 2.77$)	ซาเทรียม สาทร ($\bar{X} = 2.48$)	ซาเทรียม ย่าง กุ้ง($\bar{X} = 2.15$)
ซาเทรียม ริเวอร์ ไซด์($\bar{X} = 2.67$)		-.09933 (.823)	.19930 (.753)	.56958 [*] (.039)
เอ็มโพเรียม สวีต ($\bar{X} = 2.77$)			.29863 (.588)	.69407 [*] (.015)
ซาเทรียม สาทร ($\bar{X} = 2.48$)				.32738 (.531)
ซาเทรียม ย่าง กุ้ง($\bar{X} = 2.15$)				

จากตารางที่ 4.21 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมต่างกัน ในด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ย่างกุ้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวีต มีการรับรู้ต่อ

ความเสี่ยงในด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ย่าง
 กุ้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวิต มีการรับรู้ต่อ
 ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน สูงกว่ากลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ริเวอร์ไซด์
 กลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม สาทร และกลุ่มที่อยู่โรงแรมซาเทรียม ย่างกุ้ง

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการดำเนินงาน จำแนก
 ผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ผู้บริหารโรงแรม	ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ — (X = 3.14)	เอ็มโพเรียม — สวิต(X =2.91)	ซาเทรียม — สาทร (X =2.78)	ซาเทรียม ย่าง — กุ้ง(X =2.56)
ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ — (X = 3.14)		.57813 [*] (.014)	.64195 [*] (.008)	.89888 [*] (.000)
เอ็มโพเรียม สวิต — (X =2.91)			.12434 (.870)	.34493 (.307)
ซาเทรียม สาทร — (X =2.78)				.22059 (.672)
ซาเทรียม ย่างกุ้ง — (X =2.56)				

จากตารางที่ 4.22 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อ
 ความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง
 ของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมต่างกันในการดำเนินงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่
 โรงแรมซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานแตกต่างกับกลุ่มที่อยู่

โรงแรมเอ็มโพเรียม สวิต กลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม สาทร และกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียมอย่างกึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านการดำเนินงานสูงกว่ากลุ่มที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวิต กลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม สาทร และกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม อย่างกึ่ง

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า และงบประมาณ จำแนกผู้บริหารแต่ละโรงแรม โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ผู้บริหารโรงแรม	ชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ — (X = 2.89)	เอ็มโพเรียม สวิต — (X =2.70)	ชาเทรียม สาทร — (X =2.53)	ชาเทรียม อย่าง กึ่ง(X =2.23)
ชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ — (X = 2.89)		.19420 (.741)	.35871 (.379)	.83284 [*] (.000)
เอ็มโพเรียม สวิต — (X =2.70)			.16451 (.884)	.55829 [*] (.042)
ชาเทรียม สาทร — (X =2.53)				.30550 (.538)
ชาเทรียม อย่างกึ่ง — (X =2.23)				

จากตารางที่ 4.23 เป็นผลการวิจัยสืบเนื่องมาจากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเสี่ยงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.05) จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมต่างกัน ในด้านลูกค้า และงบประมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้า และ

งบประมาณ แตกต่างกับกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม อย่างกึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และอีกกลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวิต มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในด้านลูกค้ำ และงบประมาณ แตกต่างกับกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม อย่างกึ่ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่อยู่โรงแรมชาเทรียม ริเวอร์ไซด์ มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงด้านลูกค้ำ และงบประมาณสูงกว่ากลุ่มที่อยู่โรงแรมเอ็มโพเรียม สวิต กลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม สาทร และกลุ่มที่อยู่โรงแรมชาเทรียม อย่างกึ่ง



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

5.1.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม

5.1.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

โดยมีรายละเอียดสรุปผลการศึกษา ดังนี้

5.1.1 สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 220 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.9 และเป็นเพศชาย มีจำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.1 เมื่อพิจารณาตามอายุพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 35-44 ปี มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 25-34 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 อายุ 45 ปีขึ้นไป มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.1

ในด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 รองลงมาคือมีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ในด้านระดับผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้น มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 และผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

ในด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายต่อเดือนต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20,000 บาท มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 รองลงมามีรายได้ 20,001–30,000 บาท มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 มีรายได้ 50,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 มีรายได้ 30,001–40,000 บาท มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และอันดับสุดท้ายมีรายได้ 40,001–50,000 บาท มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00

ในด้านอายุการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมามีอายุการทำงาน 3–5 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 และมีอายุการทำงาน 6–10 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการ ของโรงแรมในเครือซาเทรียม

1. ระดับการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

จากการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61–3.40 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.08$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01 รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเลือกกลยุทธ์ หรือ นโยบายที่ผิด ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.00$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 ส่วนเรื่องความเสี่ยงด้านองค์กร ไม่มีความมั่นคงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.24$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.11

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ภาพรวมมิติของการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

เมื่อผู้วิจัยนำตัวแปรทั้ง 38 ตัวแปร ที่ใช้วัดระดับการรับรู้มิติทั้ง 38 ด้าน มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ในภาพรวมการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมมีการรับรู้หรือความคิดเห็นต่อความเสี่ยงมิติหลัก ๆ สรุปผลได้ ดังนี้

ความเสี่ยงอันดับที่ 1 คือ ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย ดังจะเห็นได้จากปัจจัยย่อย ๆ ที่ถูกสะท้อนออกมาจากการรับรู้ด้านการเข้าถึงระบบโดยผู้ที่ไม่มีความรู้ การขาดความพร้อมในการใช้งาน ความล่าช้าในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ขาดการรักษาความปลอดภัยของระบบ การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่กับคู่ค้าทางธุรกิจ การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร ความเสี่ยงจากการรายงานตามกฎระเบียบ ขาดการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (เช่น ไม่มีใบอนุญาตโรงแรม) และการจำกัดระดับการอนุมัติและอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนนี้อธิบาย 50.732% ของความแปรปรวน พร้อมด้วยค่า eigenvalue เท่ากับ 19.278

รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชี ดังจะเห็นได้จากปัจจัยย่อย ๆ ที่ถูกสะท้อนออกมาจากการรับรู้ด้านการขาดสภาพคล่องทางการเงิน การขาดเครื่องมือทางการเงิน (เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป) องค์กรไม่มีความมั่นคง ขาดการจัดโครงสร้างทางการเงิน (เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด) ไม่ได้รับการชำระเงินจากลูกค้าตามระยะเวลา การตกแต่งงบการเงินของผู้บริหาร ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่ ซึ่งอธิบาย 5.884% ของความแปรปรวนค่า eigenvalue เท่ากับ 2.236

ความเสี่ยงอันดับที่ 3 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ ภัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ ภัยทางการเมือง ภัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ภัยจากโรคติดต่อ ภัยก่อการร้าย และภัยธรรมชาติ มิติในด้านนี้อธิบาย 5.242 % ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.992

ความเสี่ยงอันดับที่ 4 คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และองค์กร โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือนโยบายตลอดเวลา โดยผู้บริหารระดับสูง ขาดการกำกับดูแลที่ดี เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เกิดการยกยอก ไม่สามารถปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง และขาดการปรับปรุง และพัฒนา โรงแรม มิติในด้านนี้อธิบาย 4.225 % ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.605

ความเสี่ยงอันดับที่ 5 คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ การขาดพื้นฐานความรู้ของพนักงาน การขาดคู่มือในการทำงาน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การขาด

แคลนทรัพยากรบุคคล ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง ซึ่งอธิบาย 3.185% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.210

ความเสี่ยงอันดับที่ 6 คือ ความเสี่ยงด้านการบริการ และงบประมาณ โดยมีปัจจัยย่อย ๆ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า และงบประมาณ และการวางแผนไม่ถูกต้องซึ่งอธิบาย 2.768% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.052

5.1.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1. สมมติฐานการวิจัยหลัก ข้อที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระดับผู้บริหาร รายได้ อายุการทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรม ในเครือชาเทรียมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับผู้บริหารต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรม ในเครือชาเทรียมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรม ในเครือชาเทรียมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานต่างกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของ โรงแรม ในเครือชาเทรียมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

2. สมมติฐานการวิจัยหลัก ข้อที่ 2 ผู้บริหารของโรงแรมในเครือชาเทรียมที่อยู่ต่าง โรงแรมกัน มีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมแตกต่างกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ต่างโรงแรมกันมีการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรม ในเครือชาเทรียมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (.05) จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ให้โอกาสทุกคนที่มีความสามารถในการแสดงผลงาน และความก้าวหน้าในสายงาน โดยไม่จำกัดเพศ ทำให้ปัจจุบันนี้เพศหญิงเข้ามามีบทบาทในการบริหารมากขึ้น แต่เมื่อพิจารณาพบว่า แม้ว่าเพศหญิงจะมีจำนวนส่วนใหญ่ ร้อยละ 50.9 ซึ่งไม่ต่างอะไรกับเพศชายมากนัก มีความสอดคล้องกับลักษณะประชากรของประเทศที่มีประชากรเพศหญิงมากกว่าเพศชาย จำนวนประชากร ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2556 มีทั้งหมด 64.6 ล้านคน เป็นเพศหญิง 33.2 ล้านคน และเพศชาย 31.4 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.08$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01 รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเลือกกลยุทธ์ หรือนโยบายที่ผิด ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 3.00$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98 ส่วนเรื่องความเสี่ยงด้านองค์กรไม่มีความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.24$) โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.11 ซึ่งสอดคล้องหนังสือของชินรัตน์ สมสืบ (2542) การบริหารงานบุคคล และการจัดการความปลอดภัยในโรงแรม และใกล้เคียงกับบทความของสมาคมโรงแรม (2555) ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการบริการ ไม่มีตัวสินค้า การบริการที่ต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ พนักงานต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลิกภาพที่ดี อธิษาศัยดี ฉะนั้นบุคลากรจึงเป็นหน้าตาของธุรกิจโรงแรม และธุรกิจโรงแรมเป็นหน้าเป็นตาของประเทศ เพราะเป็นธุรกิจที่ทำรายได้อย่างมหาศาลเข้าประเทศ และดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย และมีชื่อเสียงไปทั่วโลก เพราะฉะนั้นบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าพนักงานทำงานบกพร่องถือว่าเป็นการสูญเสียอย่างหนึ่งขององค์กร แต่ก็พบกับปัญหาด้านพนักงาน เนื่องจากโรงแรมมีลักษณะที่เรียกว่า Labor Intensive ใช้คนบริการคนให้ได้รับความพอใจ โดยพบว่าพนักงานลาออก เปลี่ยนงาน ย้ายงานบ่อย เนื่องจากประเทศไทยโรงแรมเป็นจำนวนมาก สำหรับโรงแรมใหญ่ ๆ ที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่จะจ้างนักบริหารมืออาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ฉะนั้น Career Path โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปได้

ยาก อีกอย่างคือ ทำอย่างไรจึงจะสรรหาพนักงานที่มีพรสวรรค์ และจิตใจให้บริการ (service mind) ปัจจุบันมีโรงแรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก ทำให้ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ โรงแรมที่ตั้งมานานมักถูกแย่งตัวพนักงานด้วยค่าแรงที่สูงกว่า สวัสดิการที่ดีกว่า และแรงจูงใจด้วย service charge ฉะนั้นผู้บริหารงานบุคคลต้องทำงานหนักในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดี และพยายามรักษาไว้ โดยเฉพาะงานแผนกแม่บ้านซึ่งเป็นงานหนัก งานละเอียด แต่มักจะได้รับค่าจ้างต่ำ และมีขีดจำกัดในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การที่จะได้พนักงานที่ดีจึงต้องมาจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่ การที่ได้บุคลากรที่ดีถือว่ามิชชีพไปกว่าครึ่ง

จากการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมโดยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าในภาพรวมการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียมมีการรับรู้ หรือความคิดเห็นมิติหลัก ๆ ต่อความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย
2. ด้านการเงิน และบัญชี
3. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน
4. ด้านกลยุทธ์ และองค์กร
5. ด้านการดำเนินงาน
6. ด้านลูกค้า และงบประมาณ

พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการการรับรู้ต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมายมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากปัจจัยย่อย ๆ ที่ถูกสะท้อนออกมาจากการรับรู้ด้านการเข้าถึงระบบโดยผู้ที่ไม่มีความรู้ การขาดความพร้อมในการใช้งาน ความล่าช้าในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ขาดการรักษาความปลอดภัยของระบบ การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่กับคู่ค้าทางธุรกิจ การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร ความเสี่ยงจากการรายงานตามกฎระเบียบ ขาดการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (เช่น ไม่มีใบอนุญาตโรงแรม) และการจำกัดระดับการอนุมัติ และอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัชวาลย์ จิระเกียรติ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่าความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพบริการ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ พบว่า หากผู้บริหาร โรงแรมสามารถทำให้พนักงานเต็ม

ใจยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร พนักงานจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อองค์กรเพิ่มขึ้น ก็จะสามารถทำให้คุณภาพการบริการเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน และสอดคล้องกับ โอคลาโฮมา (Oklahoma, 2007) ศึกษาการประเมินความเสี่ยงในทางธุรกิจ พบว่า ความเสี่ยงทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ เกิดจากความก้าวหน้าทางการผลิต 2) ความเสี่ยงด้านการตลาด เกิดจากคู่แข่งที่มีอัตราการแข่งขันที่สูงมากขึ้น 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ ในเรื่องของลิขสิทธิ์ หรือจากประสบการณ์ความชำนาญของทีมบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับเรื่องของการวิจัย และพัฒนาเพื่อหาวิธีการเพิ่มรายได้ให้องค์กร และ 4) ความเสี่ยงด้านการเงิน โดยเน้นที่ค่าใช้จ่ายที่มีนัยสำคัญ

จากงานวิจัยข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงในทางธุรกิจ ในด้านการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น อันเนื่องมาจากการเปิดการค้าเสรี AEC ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในอาเซียนยังคงมีความน่าสนใจ และมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ต่อเนื่อง เป็นผลจากการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานทั้งในประเทศ และการพัฒนาเส้นทางเชื่อมโยงระหว่างประเทศ การท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งจากกลุ่มประเทศ และจากต่างประเทศ ที่มีความต้องการที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ส่งผลให้อุตสาหกรรมโรงแรมเติบโตเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม พบว่า การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเสี่ยงด้านการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.08$) รองลงมา คือ ความเสี่ยงด้านการเลือกกลยุทธ์ หรือนโยบายที่ผิดไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรวางแผน และมีนโยบายด้านบุคลากรที่ชัดเจน การสรรหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ การฝึกอบรม การสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน การให้รางวัล และควรมีมาตรการที่สามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ส่วนเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ หรือนโยบายที่ผิด ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ มีความเห็นว่าควรมีการติดตามประเมินผลของกลยุทธ์ หรือนโยบายเป็นระยะ ๆ ถ้าพบกลยุทธ์ หรือนโยบายส่งผลทางลบในการปฏิบัติสมควรมีการเปลี่ยนทันที

ผลจากการศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม โดยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า ในภาพรวมการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียมมีการรับรู้หรือความคิดเห็นมีติดหลัก ๆ ต่อความเสี่ยง 6 ด้าน ได้แก่

ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศ ภาวะผู้นำ และกฎหมาย เป็นความเสี่ยงสูงสุด อธิบาย 50.732% ของความแปรปรวน พร้อมด้วยค่า eigenvalue เท่ากับ 19.278 ผู้วิจัยเห็นว่า ฝ่ายสารสนเทศควรบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้พร้อมในการใช้งานได้ตลอดเวลา ควรมีความรวดเร็วในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ควรมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยของระบบ ควรมีเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานให้เพียงพอต่อความต้องการ ควรมีการส่งข้อมูลให้ทราบเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่เกี่ยวกับคู่ค้าทางธุรกิจกับส่วนที่เกี่ยวข้อง ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรมีมาตรฐานการสื่อสารที่ดีในองค์กร และควรมีนโยบายระดับการอนุมัติ และอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

ความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีอธิบาย 5.884% ของความแปรปรวนค่า eigenvalue เท่ากับ 2.236 ดังนั้น ฝ่ายการเงินควรมีมาตรการในการจัดหาเงินเพื่อเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน โดยการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าที่ค้างชำระ และควรมีแผนสำรองสำหรับแหล่งเงินทุน ควรมีการจัดหาเครื่องมือทางการเงิน (เช่น โปรแกรมสำเร็จรูป) ให้เพียงพอต่อความต้องการ ฝ่ายบัญชีควรมีการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสดเป็นประจำทุกเดือน โดยควรจะมีการนำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการติดตามข้อมูลเรื่องอัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนทุกวันเพื่อป้องกันการขาดทุน และควรมีการศึกษาทุกด้าน รวมถึงควรมีการทำแผนธุรกิจของการลงทุนในโครงการใหม่ ๆ

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน อธิบาย 5.242 % ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.992 ดังนั้น ควรมีนโยบายที่รองรับกับความเสี่ยงที่เกิดจากภัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ ภัยทางการเมือง ภัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ภัยจากโรคติดต่อ ภัยก่อการร้าย และภัยธรรมชาติ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการเตรียมตัวพร้อมเมื่อเกิดเหตุการณ์ และควรมีแผนสำรองไว้ในกรณีไม่สามารถปฏิบัติตามแผนหลักได้ รัฐบาลควรให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเมื่อเกิดความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของประเทศเป็นสำคัญ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และองค์กร อธิบาย 4.225 % ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.605 ดังนั้น ไม่ควรมีเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือนโยบายตลอดเวลาโดยผู้บริหารระดับสูง

ควรมีการกำกับดูแลที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเกิดการชักยอกขึ้นในองค์กร ฝ่ายการตลาดควรวางวิธีการที่จะไม่ให้เสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ควรมีการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นอยู่ตลอดเวลา ควรมีการปรับปรุง และพัฒนาโรงแรมเมื่อถึงระยะเวลา เพื่อสามารถแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อธิบาย 3.185% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.210 ดังนั้น ควรมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ควรมีการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา ควรมีการจัดทำ และเผยแพร่คู่มือในการทำงาน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ควรมีการนำเสนอผลการดำเนินงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และหาวิธีการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านการบริการ และงบประมาณซึ่งอธิบาย 2.768% ของความแปรปรวน eigenvalue เท่ากับ 1.052 ดังนั้น ควรมีการอบรมพนักงานเพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการบริการ ควรจัดทำงบประมาณประจำปี และราย 5 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยจะต้องมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณที่วางไว้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

จากการศึกษารั้งนี้ ทำให้เห็นช่องว่างของงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป ดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด ซึ่งจะได้นำผลมาเปรียบเทียบกับกรรับรู้เพื่อที่จะได้ทราบว่าประเด็นใดที่มีความเสี่ยงมากน้อยตามลำดับ
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาความเสี่ยงในการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ศึกษาไปแล้ว เพื่อจะได้เห็นมิติที่กว้างขึ้น
3. การศึกษารั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งจะมองเห็นเพียงภาพกว้าง ๆ ของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น การศึกษารั้งต่อไปควรทำการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น ทำ Focus group interview เพื่อจะได้ทราบข้อมูลในเชิงลึก



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กริช สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษภูธนา บุญเลิศ. (2542). *การเงิน การบัญชี และทรัพย์สินของ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เจนเนตร มณีนาค และคณะ. (2548). *การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ฟีนอลการพิมพ์.
- เจริญ เจษาวัลย์. (2548). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: พอดี.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. (2539). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญชัย สวัสดิ์รังสิต. (2539). *การพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2542). *การบริหารงานบุคคลและการจัดการความปลอดภัยในโรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2542). *การตลาดในธุรกิจ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- คณัย เทียนพุด. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคอน: สิ่งทำลายความสำเร็จของธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล สะอาดโคม. (2550). *การบริหารความเสี่ยงองค์กร: Enterprise Risk Management*. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.
- ประสงค์ แสงพยับ. (2543). *การบริหารการ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พูนศิริ วัจนะภูมิ. (2542). *โครงสร้างของ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาฆะ ชิตตะตังคะ และ วิจิตร ณ ระนอง. (2542). *หลักการจัดการธุรกิจ โรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- รณชิต มหัทธนะพฤทธิ. (2552). *การพัฒนากระบวนการจัดการความเสี่ยงสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- วรรัชพร ผิวดี. (2555). *การศึกษาการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจังหวัดกระบี่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิจิตร ณ ระนอง และ ชุมนะ รุ่งปัจฉิม. (2542). *แนวโน้มของธุรกิจโรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2538). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร. (2542). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อานนท์ โกลาโซ และ อำไพรัตน์ อักษรพรหม. (2542). *พฤติกรรมองค์การในธุรกิจโรงแรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- การไฟฟ้านครหลวง. (2549). *การบริหารความเสี่ยง: วัฒนาการการบริหารความเสี่ยง*. สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2556, จาก <http://www.mea.or.th/mearmo/data/risk>.
- ถวิล นิลใบ. (2550). *การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนการลงทุน*. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2556, จาก <http://www.eco.ru.ac.th/tawin/financial/risk>.
- เมธา สุวรรณสาร. (2554). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร COSO-ERM Framework" Category*. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2556, จาก <http://www.itgthailand.com>.
- โยชิน มานะบุญ. (2556). *การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2556, จาก <http://www.angthong.go.th/data/borihan.ppt>.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

- Barton, T.L., Shenkir, W.G. & Walker, P.L. (2002). *Making Enterprise Risk Management Pay Off*. Financial Time/Prentice Hall PTR.
- Russel C. Swanburgh. (1999). *Introductory Management and Leadership*. New York:

Jones and Bartlett.

Simon, H.A. (1965). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.

Tead, O. (1971). *Art of Administration*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Tenner R and Irving J. Detero. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. New York: McGraw-Hill.

Ullrich, R. A. and Wieland, G. F. (1980). *Organization Theory and Design*. Illinois: Richard D. Trwin.

ELECTRONIC SOURCES

Oklahoma .(2007). *Business Risk Management*. Retrieved August 25 2013, from
www.ok.gov/DCS/documents/Oklahoma_2007-Title_61.pdf

Sesel, J.(2005). *The History of Professional Risk Management*. Retrieved August 30 2013, from
<http://www.siliconrose.com.au>.



ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามผู้บริหารโรงแรมในเครือซาเทรียมในประเทศไทย และประเทศพม่า ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ เพื่อนำไปใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท เรื่อง “การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม”

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือซาเทรียม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์มา ณ ที่นี้

- Chatrium Hotel Riverside Bangkok Emporium Suites by Chatrium
 Chatrium Residence Sathon Bangkok Chatrium Hotel Royal Lake Yangon

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี 25-34 ปี
 35-44 ปี 45 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับผู้บริหาร

- ผู้บริหารระดับต้น (Level 4-5) ผู้บริหารระดับกลาง (Level 2-3)
 ผู้บริหารระดับสูง (Level 1)

5. รายได้

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท 20,001-30,000 บาท
 30,001-40,000 บาท 40,001-50,000 บาท
 50,001 บาทขึ้นไป

6. อายุการทำงาน

- น้อยกว่า 3 ปี 3-5 ปี
 6-10 ปี มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การรับรู้ของผู้บริหารต่อความเสี่ยงในการบริหารจัดการของโรงแรมในเครือชาเทรียม

คำชี้แจง ท่านคิดว่าการดำเนินงานของโรงแรมของท่านอยู่ในสถานะของความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือนโยบายตลอดเวลาโดยผู้บริหารระดับสูง					
2. การเลือกกลยุทธ์หรือนโยบายที่ผิดไม่สามารถปฏิบัติตามได้					
3. ขาดการกำกับดูแลที่ดี เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เกิดการฉ้อโกง					
4. การเสียเปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง					
5. ไม่สามารถปรับตัวเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป					
6. องค์กรไม่มีความมั่นคง					
7. ความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่					
8. ขาดการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรม					
9. ความไม่พึงพอใจของลูกค้า					
10. การขาดคู่มือในการทำงานหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงาน					
11. การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล					
12. การขาดพื้นฐานความรู้ของพนักงาน					
13. ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
14. การขาดเครื่องมือทางการเงิน(โปรแกรมสำเร็จรูป)					
15. การขาดสภาพคล่องทางการเงิน					
16. ขาดการจัดโครงสร้างทางการเงิน(เช่น งบดุล , งบกำไรขาดทุน , งบกระแสเงินสด)					
17. ไม่ได้รับการชำระเงินจากลูกค้าตามระยะเวลา					

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. การตบแต่งงบการเงินของผู้บริหาร					
19. งบประมาณและการวางแผนไม่ถูกต้อง					
20. ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน					
21. ขาดการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (เช่น ไม่มีใบอนุญาตโรงแรม)					
22. การจำกัดระดับการอนุมัติและอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน					
23. การไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสัญญาข้อผูกพันที่มีอยู่กับคู่ ค้าทางธุรกิจ					
24. การไม่รายงานตามกฎหมายและกฎระเบียบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง (เช่น รายงานประกันสังคม, รายงานคนต่างด้าว)					
25. ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีวิสัยทัศน์					
26. การขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
27. ขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร					
28. ขาดการรักษาความปลอดภัยของระบบ					
29. การเข้าถึงระบบโดยผู้ที่ไม่มีความรู้					
30. การขาดความพร้อมในการใช้งาน(คอมพิวเตอร์)					
31. การขาดโครงสร้างเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร					
32. ความล่าช้าในการกู้ระบบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน					
33. ภัยธรรมชาติ					
34. ภัยทางการเมือง					
35. ภัยก่อการร้าย					
36. ภัยจากโรคติดต่อ					
37. ภัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ					
38. ภัยทางเศรษฐกิจภายในประเทศ					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นาย ธาดา สมานี
ประวัติการศึกษา	ปี 2538 ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ ทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี 2545 ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเกริก
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน โรงแรม ซาเทรียม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ

DRU

