

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

โกมลฉัตร เกตตะพันธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์

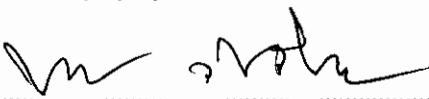
คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กันยายน 2558


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

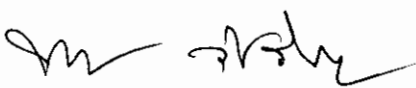
คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ โกมลณณิ เกตตะพันธ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

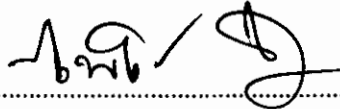
คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์)

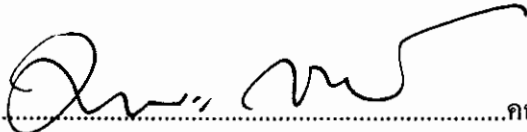
คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พรพิชญ พรหมศิวะพัลลภ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าธนชลกฤต)

คณะโลจิสติกส์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะ โลจิสติกส์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานะ เขาวรัตน์)

วันที่ 23 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558

ประกาศคุณูปการ

คุณุณิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ อบรม สั่งสอน และให้คำแนะนำในการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง นำมาซึ่งคุณภาพของคุณุณิพนธ์ รวมทั้งจุดประกายแนวคิด และเป็นต้นแบบนักวิชาการให้แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ ผู้สอนประจำโครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ทุกท่านที่ได้อบรม ให้ความความรู้ ตลอดจน ดร.พรพิชญ พรหมศิระพัลลภ ประธาน กรรมการสอบคุณุณิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าชนชลกุล ที่ให้คำแนะนำ จนคุณุณิพนธ์มีความถูกต้อง และ สมบูรณ์ยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการทำวิจัย ในครั้งนี้ รวมทั้งคณะผู้บริหารและผู้จัดการ โรงแรม ที่สละเวลาให้ความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณสมาคมโรงแรมไทย ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ตลอดจนเพื่อน ๆ รุ่นพี่และรุ่นน้องหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ที่คอยให้กำลังใจเสมอมา

ขอขอบพระคุณครอบครัว เกตตะพันธ์ ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจที่ดีเหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นต้นแบบแห่งการดำเนินชีวิตที่มีคุณภาพ ที่คอยเป็นพลังและกำลังใจ จนทำให้ลูกประสบความสำเร็จทางการศึกษา คุณค่าทั้งหมดที่เกิดจาก คุณุณิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยของน้อมรำลึก และบูชาพระคุณแต่บุพการีของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ ทุกท่านทั้งที่อยู่เบื้องหน้าและเบื้องหลังในการวางรากฐานทางการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบัน

โกมลมณี เกตตะพันธ์

54810048: สาขาวิชา: การจัดการ โลจิสติกส์; ปร.ด. (การจัดการ โลจิสติกส์)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ/ แบบจำลองสมการ โครงสร้าง/ กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน/ โรงแรม/ ประเทศไทย

โกลมณีนี เกตตะพันธ์: กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย (OUTSOURCING STRATEGY OF HOTEL INDUSTRY IN THAILAND)

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: พอพันธ์ วัชิตพันธ์, Ph.D. 235 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่โรงแรมนำมาใช้เพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้อง ของแบบจำลองสมการ โครงสร้างของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยโรงแรมในประเทศไทย การวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการของโรงแรมที่เป็น สมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว ได้แก่ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และผลการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยและนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแผนกรักษาความปลอดภัย การบำรุงรักษาและเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับความนิยมนมากที่สุดสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย ค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนแต่การลดค่าใช้จ่ายไม่ได้เป็นความคาดหวังที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ผลการศึกษายังพบอีกว่ามีผลต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ความเสี่ยง และปัญหาที่ได้รับมีคะแนนในระดับปานกลาง

2. กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความสำคัญต่อการบริหารโรงแรม เมื่อใช้การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบพบว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 5 กลุ่ม ซึ่งกำหนดชื่อเรียงลำดับตามค่าน้ำหนัก ได้แก่ 1) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน 2) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน 3) ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 4) ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และ 5) ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินธุรกิจ โรงแรมจะประสบความสำเร็จ

ในการดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน องค์ประกอบที่สำคัญที่นำเสนอจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมและเพื่อการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม

3. การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการดำเนินงาน รองลงมาได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ในขณะที่เดียวกันความคาดหวังจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับ และการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

54810048: MAJOR: LOGISTICS MENAGEMENT; Ph.D.

(LOGISTICS MENAGEMENT)

KEYWORDS: CAUSAL RELATIONSHIP/ STRUCTURAL EQUATION MODEL/

OUTSOURCING STRATEGY/ HOTEL/ THAILAND

KOMONMANEE KETTAPAN: OUTSOURCING STRATEGY OF HOTEL
INDUSTRY IN THAILAND. ADVISORY COMMITTEE: PORPAN VACHAJITPAN, Ph.D.
235 P. 2015.

Outsourcing is a company strategy which is used to reduce costs and increase business performance of hotels. The objectives of this research were: investigate the causal relationships and the structural equation model of outsourcing strategy by hotels in Thailand. Data collection by questionnaires sent to managers of hotels which were members of the Thai Hotel Association. The five latent variables consist of the expectation of benefits, selection of outsourcing providers, management of outsourcing, realization of benefits from outsourcing and business performance of hotels. Empirical data were obtained from management of hotels which are members of the Thai Hotel Association. The analysis was performed by using LISREL software mediating that the suggested model satisfies the goodness-of-fit test criteria.

The research findings found that:

1. Hotels outsource many functions with security, maintenance and information technology are most popular. Cost and non-cost benefits are drivers of outsourcing decisions but cost reduction is not the major expectation. Results indicate that there are significant gaps between expectations and realizations. Perceived risks and problems received moderate scores and were statistically analyzed.

2. Results from the analysis showed that outsourcing is important in managing hotels. By using Factor Analysis it was found that there were five factors ranked according to their loadings. They are: 1) Management of outsourcing 2) Selection of providers 3) Problems and obstacles in outsourcing 4) Realization of benefits from outsourcing 5) Expectation of benefits and 6) Improvement of business performance. It was concluded that hotels must pay important attention to the strategy and operations in outsourcing. The factors which influence hotel outsourcing will be useful for practical purposes and to the future study and research.

3. Results also indicate that hotel performance is directly influenced by the selection of outsourcing providers, management of outsourcing and realization of benefits. Meanwhile, the expectation of benefits has direct influences on selection of outsourcing providers, realization of benefits and management of outsourcing.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	๓
บทที่	
1 บทนำ	1
ความสำคัญ และที่มาของปัญหาการวิจัย	1
ช่องว่างการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
คำถามการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
โครงสร้างของคุษฎีนิพนธ์	9
นิยามศัพท์ของการวิจัย	9
สัญลักษณ์และอักษรย่อ	10
2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย	12
กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	19
ประโยชน์และผลเสียที่อาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	25
ความสามารถของผู้ดำเนินการแทน	28
ความสามารถทางการแข่งขันและโซ่คุณค่า	29
ประสิทธิภาพและการวัดประสิทธิภาพขององค์กร	37
3 วิธีดำเนินการวิจัย	41
วิธีการวิจัย	41
ระเบียบวิธีวิจัย	45

(ต่อ)

บทที่	หน้า
การประยุกต์ระเบียบวิธีการวิจัย	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	59
ระยะเวลา	71
4 ผลการสัมภาษณ์	73
การสัมภาษณ์	73
ผลการสัมภาษณ์	75
สรุปผลการสัมภาษณ์	84
5 ผลการสำรวจ	86
ความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	86
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมใน	
ประเทศไทย	117
แบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์	141
6 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	159
ความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	159
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทย	160
แบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทย	162
ข้อเสนอแนะทางการวิจัย	164
บรรณานุกรม	166
ภาคผนวก	179
ภาคผนวก ก	180
ภาคผนวก ข	183
ภาคผนวก ค	185
ภาคผนวก ง	190
ประวัติย่อของผู้วิจัย	234

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สัญลักษณ์ ความหมายของสัญลักษณ์และอักษรย่อ	10
2-1 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ	12
2-2 รายรับจากการดำเนินธุรกิจของโรงแรมและเกสต์เฮาส์	13
2-3 อัตราการเข้าพักในโรงแรมของนักท่องเที่ยว	13
2-4 จำนวนธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์	14
2-5 กิจกรรมโซ่คุณค่า	33
3-1 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย	44
3-2 วัตถุประสงค์การวิจัย	45
3-3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความแตกต่างการทำวิจัย	47
3-4 จุดแข็งและจุดอ่อนของระเบียบวิธีการสำรวจและสัมภาษณ์	48
3-5 การออกแบบสอบถาม	56
3-6 ระดับมาตรวัดในการวิจัย	57
3-7 เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	63
3-8 นัยสำคัญทางสถิติต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง	66
3-9 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้าง	70
4-1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์	74
4-2 ความนิยมและสาเหตุที่โรงแรมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	76
4-3 สาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	77
4-4 แผนกที่โรงแรมไม่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	77
4-5 แรงจูงใจในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	78
4-6 แนวโน้มการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	79
4-7 ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	80
4-8 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	81
4-9 แนวทางการแก้ปัญหา	82
4-10 แนวทางป้องกันปัญหาจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	82
4-11 เกณฑ์การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	83

(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-12 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน	84
5-1 ระดับดาวของโรงแรม	86
5-2 จำนวนห้องพักของโรงแรม	87
5-3 อัตราค่าห้องพัก	87
5-4 สถานที่ตั้งของโรงแรม	88
5-5 ทำเลที่ตั้งของโรงแรม	88
5-6 ประเภทของโรงแรม	89
5-7 การถือครองกรรมสิทธิ์	89
5-8 จำนวนพนักงาน	89
5-9 จำนวนปีเปิดดำเนินงาน	90
5-10 ประสิทธิภาพการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	90
5-11 การแผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต	91
5-12 จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	91
5-13 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน	92
5-14 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามระดับดาว)	93
5-15 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามจำนวนห้อง)	94
5-16 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามประเภทโรงแรม)	95
5-17 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามจำนวนพนักงาน)	96
5-18 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามจำนวนปีที่เปิดให้บริการ)	97
5-19 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามประสิทธิภาพการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน)	98
5-20 เปรียบเทียบการวางแผนในอนาคตกับความแตกต่างของกลุ่ม	99

(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5-21 เปรียบเทียบจำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนกับ ความแตกต่างของกลุ่ม	100
5-22 ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	101
5-23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้าง	102
5-24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	104
5-25 เปรียบเทียบผลต่างค่าเฉลี่ยระหว่างความคาดหวังและประโยชน์จากการจัดจ้าง	106
5-26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	108
5-27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยอุปสรรคและข้อจำกัดของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	110
5-28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน	112
5-29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	113
5-30 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	115
5-31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยเชิงสาเหตุและ ตัวแปรสังเกตกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศไทย	120
5-32 การตรวจสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	121
5-33 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	121
5-34 องค์ประกอบย่อย	123
5-35 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	124
5-36 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน	126
5-37 องค์ประกอบที่ 2 การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	127
5-38 องค์ประกอบที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	128
5-39 องค์ประกอบที่ 4 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	129
5-40 องค์ประกอบที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	130
5-41 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัด การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน	131
5-42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน	133

(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5-43 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการคัดเลือก ผู้ดำเนินการแทน	134
5-44 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	135
5-45 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดประโยชน์ ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	136
5-46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน	137
5-47 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดความคาดหวัง ประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	138
5-48 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับ จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	139
5-49 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัด ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	140
5-50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน	141
5-51 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูล เชิงประจักษ์ก่อนปรับแบบจำลองการวิจัย	144
5-52 ค่าสถิติความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์	149
5-53 ผลการวิเคราะห์ Coefficient of Determination (R^2) อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพล ทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE)	152
5-54 ผลการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร	156

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
1-1	แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม	6
2-1	กิจกรรมใช้คุณค่า	32
2-2	ใช้คุณค่าของโรงแรม	36
3-1	ประเภทของแบบสอบถาม	59
3-2	สถิติอิงพารามิเตอร์	62
3-3	ตัวอย่างแบบจำลองสมการ โครงสร้าง	68
5-1	Screen Plot	125
5-2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทย	130
5-3	องค์ประกอบด้านบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน	132
5-4	องค์ประกอบด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	135
5-5	องค์ประกอบประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	137
5-6	องค์ประกอบความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	139
5-7	องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน	141
5-8	ผังเส้นทางของโมเดล โครงสร้าง	142
5-9	ไดอะแกรมแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดล	146
5-10	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้าง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดลการวิจัย	147
5-11	ขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้าง	148
5-12	ไดอะแกรมแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ของโรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล	150
5-13	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้าง กับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	151

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญ และที่มาของปัญหาการวิจัย

ปัจจุบันสถานะแวดล้อมทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดเดา เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สภาพการณ์ของตลาด ความต้องการที่เพิ่มขึ้นในการตอบสนองต่อลูกค้าและความรุนแรงที่เกิดขึ้นจากการแข่งขัน จากสภาพการณ์ดังกล่าวทำให้ยากต่อการคาดเดาและเกิดความซับซ้อนในการดำเนินงานมากขึ้น จึงส่งผลให้องค์กรพยายามค้นหาทางเลือกใหม่สำหรับการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่แนวคิดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในพื้นที่ที่องค์กรขาดความชำนาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแนวคิดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเกิดขึ้นจากเหตุผลหลายประการเช่น 1) การแข่งขันทางด้านธุรกิจ 2) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และ 3) ความล่าช้าในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” หรือ “Outsourcing” ตัวอย่างเช่น Bailey *et al.* (2002) ระบุว่า การว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะเข้ามาดำเนินการนั้น ๆ แทนทั้งหมดหรืออาจจะเป็นเพียงแค่ในบางส่วน หรือ Bustinza *et al.* (2010) ที่ได้ว่าเป็นการใช้ความเชี่ยวชาญและทรัพยากรที่ไม่ใช่ขององค์กร การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงเป็นเสมือนยุทธวิธีทางการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอกสำหรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในทุกอุตสาหกรรม บ่อยครั้งพบว่าสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักประกอบไปด้วยเหตุผลทั้งทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสองมุมมองทางทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction cost theory: TCT) ทางเศรษฐศาสตร์ และมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a; Donada and Nogatchewsky, 2009; Kang and Wu, 2009; Tavitiyaman *et al.*, 2011)

ต้นทุนธุรกรรมเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ตามความหมายทาง เศรษฐศาสตร์ หมายความว่า ต้นทุนด้านเวลาและราคา ต้นทุนในการค้นหาผู้ซื้อและผู้ขายสินค้า ต้นทุนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและต้นทุนในการต่อรองราคา เป็นต้น หากองค์กรใด สามารถลดต้นทุนธุรกรรมในการดำเนินงาน ได้จะมีผลทำให้องค์กรนั้นมีกำไรเพิ่มขึ้น หรือมีความ ได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุน (Donada and Nogatchewsky, 2009) โดยปกติองค์กรและ บุคคลมักจะหาทางประหยัดค่าใช้จ่ายจากรายการธุรกรรมต่าง ๆ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะลด ต้นทุนการผลิตสินค้าลงด้วยการขยายกำลังการผลิตให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ความพยายามที่ขยายกิจการ เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนเฉลี่ยทางธุรกรรมลดลง หรือในอีกแง่มุมหนึ่งองค์กรอาจใช้การจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุนธุรกรรม (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Donada and Nogatchewsky, 2009; Kang and Wu, 2009) ขณะที่ทฤษฎีมุมมองด้านทรัพยากร (Resource Based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากร (Resources) ภายในองค์กร และความสามารถ (Capabilities) ขององค์กร ทรัพยากรภายในองค์กร และความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุมมองพื้นฐานด้านทรัพยากรเป็นการเชื่อมระหว่าง ทรัพยากรในองค์กรและความสามารถขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะหลักขององค์กร (Barney, 2001)

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรจึงเป็นแนวคิดที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ไม่ได้ มุ่งเน้นในเรื่องต้นทุนที่ต่ำ แต่เป็นการพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรภายใน องค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร) ที่มุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการตาม สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาสและอุปสรรคขององค์กร) โดยการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินการทางธุรกิจในตลาดแข่งขัน องค์กรใด สามารถใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลย่อมสร้างความได้เปรียบที่ มากกว่าคู่แข่ง (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (Tavitiyaman *et al.*, 2011)

แนวคิดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักจะถูกมองว่าเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการผลิต มากกว่าอุตสาหกรรมบริการ แต่ปัจจุบันพบว่าไม่ได้เป็นเช่นนั้น การแข่งขันได้แพร่ขยายมายัง อุตสาหกรรมบริการเพิ่มขึ้น แม้ว่ารายได้ส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมบริการจะได้รับการ ขับเคลื่อนด้วยความต้องการภายในประเทศ ในขณะที่การประสบความสำเร็จของอุตสาหกรรมทั้ง ในประเทศและต่างประเทศจะต้องประกอบด้วย การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและบริการที่ดีซึ่งจะ นำไปสู่ค่าตอบแทนที่ดีและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค

และเพื่อเป็นการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน Esichaikul and Baum (1998) กลยุทธ์ การจ้างงานผู้ดำเนินการแทนจึงกลายเป็นกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพิ่มคุณภาพในการบริการ รวมถึงการลดความเสี่ยง จากการดำเนินการทางธุรกิจ โดยประโยชน์ที่พบในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนย่อมมีผลต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ในขณะเดียวกันพบว่าการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนก่อให้เกิดผลเสียในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และความสามารถในการควบคุมกิจกรรม หากแต่องค์กรมีเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกผู้รับจ้างที่ดีและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพย่อมสามารถช่วยลดผลกระทบจากการสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการจัดจ้างผู้ดำเนินการ แทน จึงเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับองค์กรในการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นเพียงเครื่องมือสำหรับดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานประโยชน์ขององค์กรในแง่มุมต่าง ๆ และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

จากการเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยจากที่ผ่านมามีจำนวน 14.1 ล้านคนในปี 2552 เป็น 22.4 ล้านคนในปี 2555 ส่งผลต่ออัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจาก 5 แสนล้านบาทถึงหนึ่งล้านล้านบาท จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยว และการขยายตัวของนักท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ส่งผลต่ออัตราการขยายตัวอย่างมากของจำนวนโรงแรมในประเทศไทยจากจำนวน 6,230 ในปี 2554 เป็น 9,865 ในปี 2555 (Tourism Authority of Thailand, 2013) ข้อมูลทางสถิติของประเทศยังบ่งชี้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นหนึ่งใน อุตสาหกรรมบริการที่มีขนาดใหญ่ และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของโรงแรมที่สำคัญ (Tuntirattanasoontorn, 2008) ดังนี้คือ ประการแรก ธุรกิจโรงแรมกำลังประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งโรงแรมในประเทศและต่างประเทศ ประการที่สอง ความคาดหวังและความต้องการ จากลูกค้าที่จะได้รับบริการดีขึ้น ประการที่สาม การพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งนำไปสู่การลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้นของโรงแรมภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ด้วยเหตุเหล่านี้อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีการพึ่งพากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มความยืดหยุ่น และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงนำไปสู่การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยการศึกษานี้ทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยและเป็นแนวทางในการ

พัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยให้มีความทัดเทียมและสามารถก้าวไปสู่ระบบมาตรฐานสากล

ช่องว่างการวิจัย

หลังจากทบทวนวรรณกรรมวิชาการเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ผู้วิจัยได้ตัดสินใจกำหนดการวิจัยนี้ที่แตกต่างจากการวิจัยที่มีการศึกษาก่อนหน้านี้ โดยพิจารณาดังต่อไปนี้

วรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยส่วนใหญ่มีการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมการผลิต แต่มีการศึกษาน้อยมากที่จะกล่าวถึงการดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะ โรงแรม ในอดีตมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกซัพพลายเออร์และการบริหารจัดการการจัดซื้อแต่มีน้อยมากที่จะกล่าวถึงการจ้างผู้ดำเนินการแทน แม้ว่าระหว่างการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและการจัดซื้อจะมีความคล้ายคลึงกันบางประการเพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการปฏิบัติจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและตัวแปรที่มีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ จึงนำไปสู่การศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานของช่องว่างการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมไทย
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างแบบจำลองในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมไทย

วัตถุประสงค์แรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมไทย วัตถุประสงค์นี้จะนำไปสู่ข้อคำถามใหม่สำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจากมุมมองของผู้จัดการของ โรงแรมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ข้อสองเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทย จุดมุ่งหมายคือ การศึกษา

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน วัตถุประสงค์
ข้อนี้นำไปสู่การทดสอบเชิงประจักษ์และนำไปสู่ข้อคำถามข้อ 2

วัตถุประสงค์ที่สามเพื่อสร้างแบบจำลองในการอธิบายความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและ
ความสัมพันธ์คุณสมบัติการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย จุดมุ่งหมายคือ
การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม
โรงแรมในประเทศไทยที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นำไปสู่ข้อคำถามข้อ 3 และข้อ 4

คำถามการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะตอบคำตอบไปนี้

คำถามที่ 1 คุณสมบัติของโรงแรมมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการ
แทนอย่างไร

คำถามที่ 2 ตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีองค์ประกอบและผลต่อ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมอย่างไร

คำถามที่ 3 มีความสัมพันธ์ของผลกระทบรวมใดที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของโรงแรม

คำถามที่ 4 ปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อแรกสามารถทำได้โดยใช้คำถามการวิจัยข้อที่ 1 วัตถุประสงค์
ข้อที่สองสำเร็จได้จากการใช้คำถามจากการวิจัยข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่สามเป็นการ
ตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 และข้อ 4 ขณะที่ความคิดเห็นต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจากการ
สัมภาษณ์กับผู้จัดการโรงแรมจะนำไปใช้สำหรับการตอบคำถามข้อ 1 และสร้างแบบสอบถามใน
การสำรวจ ส่วนการสำรวจจะถูกนำไปใช้สำหรับการตอบรับคำถามข้อ 1 ถึงข้อ 4

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานเพื่อใช้ในการตอบคำถามวิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม
ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนทั้งอุตสาหกรรมการผลิตและบริการประกอบกับ
ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศไทย
กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนช่วยในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย และนำไปสู่ข้อ
สมมติฐานในการพัฒนาแบบจำลองสมการ โครงสร้าง สมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์พื้นฐานของ

คุณสมบัติโรงแรมและสมมติฐานเชิงเหตุและผลและผลกระทบร่วมที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สมมติฐานทั่วไปเกี่ยวกับความสัมพันธ์พื้นฐานซึ่งจะตอบคำถามการวิจัยข้อ 1

H: ระดับดาว ขนาดโรงแรม ประเภทโรงแรม จำนวนปีที่เปิดให้บริการ ประสบการณ์การจัดจ้าง จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างและแผนการจัดจ้างในอนาคตมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

2. สมมติฐานเฉพาะเกี่ยวกับผลกระทบร่วมที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม (ภาพที่ 1-1) เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อ 2, 3 และ 4

H1: สมมติฐานข้อที่ 1 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

H2: สมมติฐานข้อที่ 2 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

H3: สมมติฐานข้อที่ 3 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

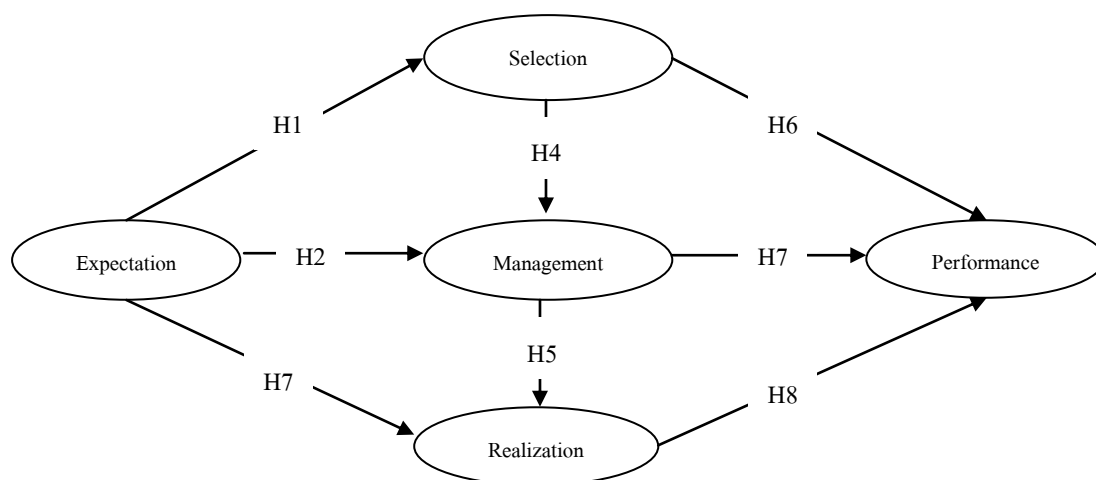
H4: สมมติฐานข้อที่ 4 การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

H5: สมมติฐานข้อที่ 5 การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

H6: สมมติฐานข้อที่ 6 การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H7: สมมติฐานข้อที่ 7 การบริหารจัดการผู้ดำเนินการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H8: สมมติฐานข้อที่ 8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน



ภาพที่ 1-1 แบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรม

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการของ โรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคม โรงแรมไทย จำนวน 796 แห่ง และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้จัดการของ โรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคม โรงแรมไทยที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 160 ราย

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ตัวแปรจำแนกและตัวแปรเพื่อการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 ตัวแปรจำแนกประกอบด้วย ระดับโรงแรม จำนวนห้องพัก ประเภทของการดำเนินงาน จำนวนพนักงาน จำนวนปีที่ให้บริการ ประสิทธิภาพการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน แผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต และจำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

2.2 ตัวแปรเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบและการศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 ข้อ 3 ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

2.2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร คือ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้าง

2.2.2 ตัวแปรแฝงภายใน มี 4 ตัวแปร คือ การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างแทนและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

2.3 การศึกษาครั้งนี้จะวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของ โรงแรมเฉพาะในมุมมอง การรับรู้ (Perception) ของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ไม่ได้นำผลประกอบการทางการเงินมาร่วม พิจารณา

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ เนื่องจากแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธการจัดการจ้าง ผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการ ศึกษาวิเคราะห์ จากหลายแหล่ง ซึ่งมีความชัดเจน ครอบคลุม และสมบูรณ์ในเชิงวิชาการมากขึ้น อีกทั้งแบบจำลองสมการ โครงสร้างที่พัฒนาขึ้นได้มีการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ทำให้ได้แบบจำลองสมการ โครงสร้างที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารของอุตสาหกรรม โรงแรมหรือผู้ดำเนินการธุรกิจบริการ ตลอดจน ผู้ที่สนใจนำไปเป็นแบบจำลองตั้งต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาองค์ประกอบทั้งด้านปัจจัยที่มี อิทธิพล และกลยุทธการจัดการจ้างผู้ดำเนินการแทนให้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป

2. ประโยชน์ในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ แบบจำลองที่ได้รับการตรวจสอบด้วยกระบวนการทางการวิจัย และเป็นแบบจำลองที่มีความ เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย ซึ่งมีความจำเป็นในการใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาธุรกิจ โรงแรม โดยการออกแบบเกณฑ์การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน และสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้ดำเนินการ แทนให้มีศักยภาพมากขึ้น

3. ประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารหรือผู้จัดการ โรงแรมสามารถนำผล การศึกษาองค์ประกอบที่เสนอมาไปกำหนดแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานของ โรงแรมโดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

โครงสร้างของคู่มือนิพนธ์

ส่วนที่เหลือของการวิจัยนี้ประกอบด้วย 6 บท มีดังนี้

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจ้างผู้ดำเนินการแทนและการศึกษาที่ เกี่ยวข้องกับโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

- 2) กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม 3) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 4) ความสามารถของผู้ดำเนินการแทน 5) ความสามารถทางการแข่งขันและโซ่คุณค่า
6) ประสิทธิภาพและการวัดประสิทธิภาพของโรงแรม

บทที่ 3 บทนี้เป็นการอธิบายรายละเอียดในการพัฒนาระเบียบวิธีการวิจัย โดยเน้นข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ที่จะใช้ในการนำเสนอสมมติฐานของการทดสอบเชิงประจักษ์ โดยแหล่งที่มา รายละเอียดของข้อมูล โครงสร้างและมาตรการที่จะถูกอธิบายให้อยู่ในหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ และท้ายสุดเป็นการอธิบายถึงเทคนิคที่เหมาะสมที่ใช้ในการวิเคราะห์

บทที่ 4 นำเสนอผลการสัมภาษณ์จากผู้จัดการ โรงแรมในประเทศไทย ซึ่งจะนำเสนอข้อมูลของการสัมภาษณ์และรูปแบบการจัดจ้างของโรงแรมในประเทศไทยในมุมมองของผู้จัดการของโรงแรม

บทที่ 5 นำเสนอผลการสำรวจ ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยนำเสนอรายละเอียดข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง รูปแบบการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการตรวจสอบแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยและขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม

บทที่ 6 นำเสนอบทสรุปของผลการวิจัย การมีส่วนร่วมกับทฤษฎีและข้อจำกัดและการวิจัยในอนาคต

นิยามศัพท์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing) คือ การที่องค์กรมอบหมายงานบางส่วนของตนให้กับบุคคลหรือองค์กรภายนอกมาดำเนินการแทน โดยผู้ว่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดและควบคุมกำกับทุกส่วนตั้งแต่ต้นนโยบายจนถึงการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอนของผู้รับจ้าง

2. ผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing Provider) คือ การใช้บริการจากภายนอกองค์กรเพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานระยะยาว

3. กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing Strategy) คือ ยุทธวิธีทางการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอกสำหรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย หมายถึง รูปแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย โดยเขียนเป็นชุดสมการหรือเขียนเป็นแผนภาพจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

4.1 ตัวแปรแฝง (Latent Variable) หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ของแต่ละตัวแปรนั้น

4.2 ตัวแปรแฝงสังเกตได้ (observed Variable) หมายถึง องค์ประกอบที่สามารถวัดค่าได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวที่ใช้ในการวิจัย

4.3 ตัวแปรแฝงภายนอก (External Latent Variable) หมายถึง ตัวแปรที่เป็นจุดเริ่มต้นของเส้นทางอิทธิพลหรือหัวลูกศร ในโมเดลสมการโครงสร้าง ไม่มีตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรเหล่านี้

4.4 ตัวแปรแฝงภายใน (Internal Latent Variable) หมายถึง ตัวแปรสมการโครงสร้างทุกตัว ยกเว้นตัวแปรแฝงภายนอกเป็นตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่น โดยมีเส้นทางอิทธิพลก่อนหรือหลังตามที่มีทฤษฎีและงานวิจัยสนับสนุน

สัญลักษณ์และอักษรย่อ

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1-1 ดังนี้

ตารางที่ 1-1 สัญลักษณ์ ความหมายของสัญลักษณ์และอักษรย่อ

สัญลักษณ์	ความหมาย
\bar{X}	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
λ	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
Γ	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแฝงภายนอก
β	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแฝงภายใน
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
DE	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
IE	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
TE	อิทธิพลร่วม (Joint Effect)
t	ค่าสถิติทดสอบที (t-Distribution)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square Statistics)
df	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
P-value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	ค่ามาตรฐานของรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Standardized RMR)
RMSEA	ดัชนีวัดค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
E	ความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Expectation)
R	ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Realization)
S	การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (Selection Criteria)
M	การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน (Management)
P	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance)

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้จะเป็นการศึกษาวิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎีของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การกำหนดแบบจำลอง สมการ โครงสร้าง กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทย ตามลำดับดังนี้

1. อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
2. กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรม
3. ประโยชน์ของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
4. ความสามารถของผู้ดำเนินการแทน
5. ความสามารถทางการแข่งขันและโซ่คุณค่า
6. ประสิทธิภาพและการวัดประสิทธิภาพของ โรงแรม

อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมบริการประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญ ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้กับ ประเทศเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (Sangkaworn and Mujtaba, 2012) อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศจากการที่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางเข้า มาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยพบว่าปี 2553 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเป็นจำนวน 592,794.09 ล้านบาท และปี 2554 เป็นจำนวน 776,217.20 ล้านบาท เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 30.94 (กระทรวงการท่องเที่ยว, 2558) สอดคล้องกับสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลง ในช่วงปี 2553 - 2555 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวน 15,936,400 คน ในปี 2553 และปี 2554 จำนวน 19,230,470 คน เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 20.67 (แสดงในตารางที่ 2-1)

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการผลิตและนำทรัพยากร มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ตลอดจนก่อให้เกิดการจ้างงานและการกระจายรายได้ อีกทั้งเป็น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เกิดรูปแบบธุรกิจที่เชื่อมโยงไปถึงธุรกิจ ประเภทอื่น ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาด้านสาธารณูปโภคภายในประเทศ อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวสามารถจำแนกออกเป็นธุรกิจบริการต่าง ๆ ได้จำนวนมาก เช่น ธุรกิจโรงแรม

และเกสต์เฮาส์ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจด้านการขนส่ง ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจบริการด้านกิจกรรม นันทนาการ ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และธุรกิจการค้าของที่ระลึกและสินค้าพื้นเมือง เป็นต้น (Stutts and Wortman, 2006; Chon and Maier, 2010; Walker, 2010) ทั้งนี้ ธุรกิจโรงแรม และเกสต์เฮาส์เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก (Chon and Maier, 2010) และมีบทบาทสำคัญต่อการนำรายได้เข้าสู่ประเทศ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการเจริญเติบโตเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย (Sangkaworn and Mujtaba, 2012)

ตารางที่ 2-1 จำนวนนักท่องเที่ยว ปี 2550-2555

ปี พ.ศ.	2550	2551	2552	2553	2554	2555
นักท่องเที่ยว (คน)	14,464,228	14,584,220	14,149,841	15,936,400	19,230,470	22,433,903

ที่มา: การท่องเที่ยวและกีฬา, 2555

สืบเนื่องจากการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในทศวรรษที่ผ่านมา การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมภายในประเทศ เนื่องจากโรงแรมเป็นสถานที่รองรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศจึงเป็นผลให้ธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศจากการดำเนินธุรกิจของโรงแรมและเกสต์เฮาส์เป็นจำนวน 83,652,481.6 พันบาทในปี 2553 และปี 2554 เป็นจำนวน 108,439,885.9 พันบาท เพิ่มขึ้นในอัตรา ร้อยละ 29.63 (แสดงรายละเอียดในตารางที่ 2-2) และสอดคล้องกับอัตราการเข้าพักแรมโรงแรมของนักท่องเที่ยวที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นทุกปี (แสดงรายละเอียดในตารางที่ 2-3)

ตารางที่ 2-2 รายรับจากการดำเนินธุรกิจของโรงแรมและเกสต์เฮาส์

ปี พ.ศ.	2550	2551	2552	2553	2554
โรงแรมและเกสต์เฮาส์ (พันบาท)	43,284,536	58,357,963	62,632,462	83,652,481	108,439,885
ร้อยละ	47.9	34.82	7.32	33.56	29.63

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2555

จากข้อมูลสถิติพบว่าจำนวนโรงแรมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ยต่อปีประมาณร้อยละ 3 ในปี 2554-2555 ซึ่งมีผลทำให้มีการแข่งขันอุตสาหกรรมโรงแรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Esichaikul and Baum (1998) ที่ได้ระบุว่าปัญหาที่สำคัญของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยเกิดจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของขนาดอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวซึ่งเห็นได้จากสถิติล่าสุดของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งระบุว่า ในปี 2555 มีธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยรวม 9,865 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ที่มีโรงแรมรวม 6,230 แห่ง (ดังแสดงในตารางที่ 2-4)

ตารางที่ 2-3 อัตราการเข้าพักในโรงแรมของนักท่องเที่ยว

ปี พ.ศ.	2550	2551	2552	2553	2554	2555
อัตราการเข้าพักโรงแรม (ร้อยละ)	60.60	56.16	49.22	50.18	57.73	60.81

ที่มา: สถิติธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555

ตารางที่ 2-4 จำนวนธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์

ปี พ.ศ.	2550	2551	2552	2553	2554	2555
โรงแรมและเกสต์เฮาส์ (แห่ง)	2,496	2,550	3,250	5,420	6,230	9,865
อัตราการขยายตัว (ร้อยละ)	3.14	2.16	27.45	66.76	14.94	58.35

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2555

อีกทั้งปัจจุบันพบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย อาทิเช่น ความไม่แน่นอนทางการเมือง ความผันผวนของฤดูกาล ปริมาณโรงแรมที่เพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ต่าง ๆ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ปัญหาที่อุตสาหกรรมโรงแรมต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน การเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังได้ส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมหลายประการด้วยกันคือ 1) สภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงที่เกิดจากโรงแรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลกระทบสืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ 2) ความคาดหวังและความต้องการในบริการที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้า 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้าน

เทคโนโลยีที่สำคัญ ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางใหม่และเป็นการเพิ่มความสะดวกในการให้บริการ จากผลกระทบทั้งหมดนี้นำไปสู่การลงทุนในทรัพยากรที่จำกัด (สมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย, 2555) และจากสถานการณ์โรงแรมในประเทศไทยในช่วง 3 ปี (พ.ศ. 2553-2556) ที่ผ่านมามีเกิดปัญหาการขาดความสมดุลทางด้านอุปสงค์และอุปทานของสถานที่พักแรมในประเทศไทย จากเหตุวิกฤต โดยมีอัตราการขยายตัวทางด้านจำนวนที่พักแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 56.24 ต่อปี ขณะที่อัตราการขยายตัวทางด้านจำนวนคนเข้าพักแรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 46.68 ต่อปี สอดคล้องกับรายงานของสมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทยปี 2555 ที่ได้ระบุถึงอัตราการขยายตัวของรายรับในหมวดค่าที่พักของตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นถึงสภาพขาดความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของห้องพักที่เกิดขึ้น

คำว่า “โรงแรม” หากกล่าวโดยความหมายอย่างกว้างในลักษณะที่เป็นที่พักที่เปิดให้คนเข้าไปเข้าพักเป็นการชั่วคราวแล้วก็มีอยู่หลายประเภทด้วยกัน ตั้งแต่แบบเกสต์เฮาส์ (Guest House) โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โรงแรมสำหรับผู้เดินทางโดยรถยนต์ (Motel) และโรงแรมประจำท่าอากาศยาน (Airport Hotel) การจัดแบ่งประเภทของโรงแรมแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดประเภท ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง การเข้าพักอาศัยของแขก การบริหารงาน การจัดบริการแก่แขกหรือขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด การแบ่งตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด เช่น โรงแรมประเภทธุรกิจ โรงแรมประจำท่าอากาศยาน โรงแรมประเภทห้องชุด โรงแรมเพื่อการพักผ่อน โรงแรมประเภทพักอาศัย ดังรายละเอียดดังนี้

1. ประเภทของโรงแรม

โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotels) โรงแรมประเภทธุรกิจโดยทั่วไปจะตั้งอยู่ในตัวเมืองหรือเขตที่มีร้านค้า/ บริษัทธุรกิจตั้งอยู่หนาแน่น ซึ่งเป็นบริเวณที่สะดวกต่อการติดต่อกันของแขกซึ่งคือนักธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้มีจำนวนโรงแรมมากกว่าประเภทอื่น ๆ และมุ่งขายห้องพักแก่นักธุรกิจเป็นหลัก

โรงแรมประจำท่าอากาศยาน (Airport Hotels) ตั้งอยู่ใกล้กับท่าอากาศยาน โดยเฉพาะท่าอากาศยานนานาชาติ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักธุรกิจ ผู้โดยสารเครื่องบินที่จำเป็นต้องพักค้างคืน เพราะมีการยกเลิกเที่ยวบินหรือเครื่องบินมีปัญหาขัดข้องต้องเลื่อนกำหนดออก หรือผู้โดยสารที่จำเป็นต้องพักรอเพื่อต่อเที่ยวบินอื่นตลอดจนเจ้าหน้าที่สายการบินต่าง ๆ โรงแรมประเภทนี้จะมีรถบริการระหว่างสนามบินกับโรงแรมและส่วนใหญ่จะมีห้องประชุมเพื่อบริการแก่แขกที่เดินทางมาประชุมแต่ไม่ต้องการเสียเวลาในการเดินทางเข้าเมือง ซึ่งจะประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา

โรงแรมประเภทห้องชุด (Suite Hotels) โรงแรมประเภทนี้จะมีห้องพักที่เป็นห้องชุด คือ เป็นห้องพักที่มีห้องรับแขกแยกออกจากห้องนอน บางแห่งก็อาจจะมีห้องครัวเล็ก ๆ ให้ โดยมีตู้เย็นและเครื่องคั่วกาแฟ จัดให้พร้อมอยู่ภายในห้องพักนั่นเอง การที่ให้พื้นที่ใช้สอยภายในห้องพักแขกมากขึ้น ทำพื้นที่ที่แขกใช้ร่วมกันภายในโรงแรมน้อยลงกว่าปกติ

โรงแรมประเภทพักอาศัย (Residential Hotels) ได้แก่ โรงแรมประเภทที่ให้เช่าพักช่วงยาวแก่แขกที่ส่วนใหญ่มาพักคนเดียว โดยมีบริการต่าง ๆ ที่ค่อนข้างจำกัดกว่าโรงแรมทั่ว ๆ ไป โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ห้องพักของโรงแรมประเภทนี้จะมีลักษณะใกล้เคียงกับโรงแรมประเภท Suite Hotels ในทางปฏิบัติ โรงแรมประเภทนี้ก็ยินดีรับแขกที่พักช่วงสั้นด้วยเช่นกัน

โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels) บุคคลที่ต้องการไปพักผ่อน หรือใช้เวลาช่วงวันหยุดพักผ่อนประจำปีจะเลือกไปพักยังโรงแรมประเภท Resort Hotels ซึ่งจะตั้งอยู่ใกล้ภูเขา บนเกาะ ใดเกาะหนึ่ง หรือเป็นทำเลซึ่งอยู่ห่างไกลชุมชน และมีทิวทัศน์สวยงาม บริการต่าง ๆ ของโรงแรมจะเน้นกิจกรรมด้านบันเทิงมากเป็นพิเศษ

2. การจัดระดับมาตรฐานของโรงแรม (จิตตินันท์ นันทไพบูลย์, 2555)

วิธีจัดกลุ่มโรงแรมอีกแบบหนึ่งคือการแบ่งตามระดับมาตรฐานของบริการ ระดับมาตรฐานของบริการได้จากการวัดผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ให้แก่ผู้เข้าพัก ซึ่งมาตรฐานของบริการนี้ไม่เกี่ยวกับขนาดของโรงแรมหรือประเภทของโรงแรม ระดับมาตรฐานของบริการโดยทั่วไปจะแบ่งออกตามปัจจัยดังนี้

ปัจจัยหลักในการพิจารณาคัดสินมาตรฐานโรงแรม ประกอบด้วย

1. สภาพทางการภาพ เช่น ที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม
2. การก่อสร้าง เช่น โครงสร้างทางกายภาพของโรงแรม ระบบในโรงแรม การเลือกใช้วัสดุ และระบบความปลอดภัย

3. สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้เข้ามาใช้บริการ

4. คุณภาพการบริการและการรักษาคุณภาพ

5. การบำรุงรักษาโรงแรม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ในสหรัฐอเมริกามีองค์กรหลายแห่งซึ่งมีหน้าที่จัดการประเมินและให้คะแนนบริการของโรงแรมและกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เดินทาง เช่น สมาคมยานยนต์สหรัฐ ฯ (The American Automobile Association หรือ AAA) และหนังสือคู่มือการเดินทางของ โมบิล (The Mobil Travel Guide) โรงแรมที่ AAA ให้คะแนนไว้สูงสุดจะได้รับเพชร 4 หรือ 4 เม็ด (Diamonds) ส่วน Mobil Travel Guide จะให้ดาว 4 หรือ 5 ดวงแก่โรงแรมที่ได้คะแนนสูงสุด

ส่วนในประเทศอังกฤษ มีหน่วยงานหลายแห่งที่ทำการจัดกลุ่มโรงแรมและร้านอาหาร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้เดินทางหรือนักท่องเที่ยวเลือกใช้บริการตามแบบที่ตนต้องการ เช่น สมาคมยานยนต์ หรือ Automobile Association (AA) และราชยานยนต์สโมสร หรือ Royal Automobile Club (RAC) การจัดกลุ่มโรงแรมอย่างในกรณีของ AA นอกจากจะบอกให้รู้ว่าเป็น โรงแรมกลุ่มไหนแล้วยังถือได้ว่าเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงแรมแต่ละกลุ่ม ด้วยมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยแบ่งกลุ่มธุรกิจโรงแรมตามระดับของสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนี้

มาตรฐานโรงแรมระดับ 1 ดาว เป็นโรงแรมที่เน้นการมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั่วไป ห้องพักที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 10 ตารางเมตร

มาตรฐานโรงแรมระดับ 2 ดาว มีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งภายในโรงแรม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไป ห้องพักต้องมีขนาดไม่เล็กกว่า 14 ตารางเมตร

มาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ดาว มีสิ่งอำนวยความสะดวกปานกลาง ขนาดห้องพักขนาดไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร มีรูมเซอร์วิส Coffee Shop ห้องประชุมและอุปกรณ์ที่จำเป็น Business Center

มาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีการตกแต่งที่สวยงาม พร้อมทั้งบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 24 ตารางเมตร มีห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย ห้องอบไอน้ำ ห้องนวด สระว่ายน้ำ Business Center ห้องประชุมใหญ่ และห้องประชุมย่อย อีกไม่น้อยกว่า 2 ห้อง และมีระบบการตรวจเช็คและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย

มาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายนอก และภายใน เพียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการที่ดี ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 30 ตารางเมตร นอกจากนั้นมีห้องชุดให้เลือกพัก 3 แบบ มีห้องอาหารไทย และนานาชาติ ห้องออกกำลังกาย ห้องอบไอน้ำ อ่างจากุสซี่ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่และมีอุปกรณ์ครบ พร้อมห้องประชุมเล็กไม่น้อยกว่า 4 ห้อง มีระบบการตรวจเช็คความปลอดภัยและอุปกรณ์ที่ทันสมัย (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, 2553)

3. ระบบการบริหารโรงแรม (Hotel Management System)

รูปแบบการจัดการหรือการบริหารโรงแรมเป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่แบ่งกลุ่มหรือประเภทของโรงแรม หากพิจารณาตามพื้นฐานหรือที่มาของผู้บริหารแล้ว สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทโรงแรมอิสระ (Independent Hotels) และประเภทโรงแรมในระบบเครือข่าย (Chain Hotels)

3.1 ประเภทโรงแรมอิสระ หมายถึง โรงแรมที่ไม่มีความเป็นเจ้าของร่วมหรือ ข้อผูกพันทางด้านบริหารกับโรงแรมอื่น กล่าวคือไม่มีความสัมพันธ์กับโรงแรมอื่นในด้านนโยบาย การบริหารหรือข้อผูกพันทางการเงิน สามารถกำหนดนโยบายและวิธีบริหารของตนไปโดยอิสระ

3.2 โรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) โรงแรมเครือข่าย จัดแบ่งการบริหารงาน ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ 1) การบริหาร โดยบริษัทแม่ (Parent Company) โรงแรมเครือข่ายใน ลักษณะนี้ ทรัพย์สิน การบริหารงาน เป็นของบริษัทแม่ทั้งหมด บริษัทแม่เป็นองค์กรกลางในการ จัดวางระบบการบริหารงานในโรงแรมเครือข่ายทั้งหมดให้เป็นแนวทางเดียวกัน และใช้ชื่อเดียวกัน ทุกสาขา ความได้เปรียบของโรงแรมประเภทนี้ ก็คือ มีทรัพย์สินในการลงทุนมาก บริหารงานโดย มืออาชีพที่มีประสบการณ์ สร้างระบบการตลาด และการส่งเสริมการขายร่วมกัน ผู้เข้าพักสามารถ จดจำได้ง่าย ข้อเสียคือระบบงานเป็นแนวเดียวกันหมด ไม่มีความหลากหลายแตกต่างกันตาม ลักษณะของสิ่งแวดล้อมในแต่ละพื้นที่ 2) การบริหาร โดยพันธสัญญา (Management Contract) การบริหารงานในลักษณะนี้ เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริการ โรงแรมแบบเครือข่าย ทรัพย์สินใน การจัดสร้าง โรงแรมเป็นของบุคคลภายนอกบริษัทแม่ แต่ต้องการใช้ระบบการบริหารงานแบบ เครือข่าย ทั้งนี้เพราะระบบเครือข่ายมีบุคลากรที่มีความสามารถ การจัดวางระบบงานที่ดี มีข้อได้เปรียบในด้านการตลาด และการส่งเสริมการขาย นอกจากนี้ในด้านการเสนอโครงการกู้ยืม เงินเพื่อสร้างโรงแรม ถ้าการบริหารงานโดยผ่านระบบเครือข่ายธนาคาร หรือองค์กรธุรกิจด้านการ ลงทุนก็อนุมัติโครงการได้ง่ายขึ้น เพราะมีความมั่นใจในการบริหารงาน ดังนั้น การที่ผู้ลงทุน ทางด้านการโรงแรม ต้องเสียผลประโยชน์จากรายได้ส่วนหนึ่งในการประกอบธุรกิจให้แก่ ผู้บริหาร โรงแรมในระบบเครือข่าย ก็คุ้มค่าในการลงทุน และลดความเสี่ยงของธุรกิจ

3) การบริหารงานแบบแฟรนไชส์ (Franchise Groups) คำว่า แฟรนไชส์ หมายถึง สิทธิพิเศษ ที่บริษัทแม่มอบให้แก่ผู้ที่เข้าร่วมกิจการหรือเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ เจ้าของธุรกิจดังกล่าวแล้ว ไม่ใช่ผู้แทนจำหน่ายและไม่ใช่นักงาน แต่เป็นผู้บริหารงาน โดยใช้เครื่องหมายการค้า สินค้าหรือ บริการ ระบบงานและข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัทแม่เจ้าของธุรกิจ หรือบริษัทในเครือต้องจ่าย ค่าสมาชิก ค่าลิขสิทธิ์ ค่าสัญญา และเงินทุนประกอบการตามข้อตกลง ทั้งนี้เพื่อแลกเปลี่ยนกับ ข้อได้เปรียบ ในเรื่องการบริหารงาน การใช้เครื่องหมายการค้าร่วมกัน การส่งเสริมการขาย และ ชื่อเสียงที่ดีของบริษัทแม่ระบบแฟรนไชส์ในปัจจุบันแพร่หลายทั้งธุรกิจบริการและการขายผลผลิต ที่มีตัวตน เช่น ร้านค้าต่าง ๆ

4. โครงสร้างรายได้ต้องการประกอบธุรกิจโรงแรม แบ่งการพิจารณาได้ 3 ประเภท ดังนี้

4.1 รายได้จากราคาห้องพักเป็นรายได้ที่สำคัญต่อการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ปกติรายได้จากค่าห้องพักอยู่ในอัตราส่วนระหว่าง 45%-60%

4.2 รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มรวมทั้งรายได้จากการจัดเลี้ยงประชุมและสัมมนา รายได้ส่วนนี้มีมีความสำคัญรองลงมาจากรายได้จากค่าห้องพักคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 35%-50% ของรายได้ทั้งหมด

4.3 รายได้อื่น ๆ ประกอบด้วยค่าซักรีด ค่าโทรศัพท์ แฟกซ์ เป็นต้น รายได้ส่วนนี้จะ เป็นสัดส่วนที่น้อยมากคือประมาณ 3%-15% เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้สองส่วนแรก

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนหมายถึง การว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะเข้ามาทำงานนั้น ๆ แทนทั้งหมดหรืออาจจะเป็นเพียงแคในบางส่วน (Bailey *et al.*, 2002) การใช้ความเชี่ยวชาญและทรัพยากรที่ไม่ใช่ขององค์กรในการดำเนินงาน (Bustinza *et al.*, 2010) หรือเป็นการว่าจ้างให้องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามารับผิดชอบหรือดำเนินบางส่วน ชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Tas and Sunder, 2004) หรือเป็นยุทธวิธีทางการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอก สำหรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Belcourt, 2006) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอาจจะเป็นผลมาจากการแข่งขันที่ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่จะได้รับสินค้าหรือบริการจากองค์กรภายนอกที่จะกลายเป็นค่าใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ (Lam and Han, 2005) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงเป็นรูปแบบการจัดการซึ่งได้ผสมผสานทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรภายนอก

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีรากฐานทางความคิดมาจากการบริหารจัดการแบบ ตะวันตกที่เห็นว่าในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จหรือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าได้นั้น องค์กรต้องสามารถควบคุม ดูแลและดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การซื้อ การขาย การตลาด การจัดการ โลจิสติกส์หรือการดำเนินการ ในกิจกรรมสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกองค์กร แนวคิดของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเกิดขึ้นจากเหตุผลหลายประการเช่น การแข่งขันทางด้านธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความล่าช้าในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีมติที่สำคัญในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน คือ 1) ขอบเขตในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน หรือ “อะไรที่ควรจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญขององค์กรสำหรับการตัดสินใจใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน อาทิเช่น การประหยัดค่าใช้จ่ายและความเหมาะสมของกิจกรรมที่จะมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 2) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไรหรือจัดการอย่างไรที่จะสำเร็จ 3) ผลกระทบโดยรวมของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือ

ขอบเขตผลการดำเนินงานของธุรกิจตามสัญญา การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของการเชื่อมต่อโซ่ความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากปฏิกิริยากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Ahearne and Kothandaraman, 2009)

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพช่วยลดความซับซ้อนของการดำเนินงานและปรับปรุงการผลิตเพื่อที่จะเอาชนะการเสียเปรียบเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังขององค์กรในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในทุกอุตสาหกรรม เนื่องจากสาเหตุหลายประการเช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงประสิทธิภาพบริการ การเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ การประหยัดเวลา การลดความไม่แน่นอนของบริการ และการลดความเสี่ยงในการดำเนินการ (Kremic *et al.*, 2006; Lamminmaki, 2011) สาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักประกอบไปด้วยเหตุผลทั้งทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงการดำเนินงาน (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a) สอดคล้องกับการศึกษาของ Espino-Rodriguez and Padron-Robaina (2004) ระบุว่า การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนไม่เพียงแต่เป็นการลดค่าใช้จ่ายแต่ยังมีผลต่อวัตถุประสงค์อื่นของกลยุทธ์การดำเนินงาน การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักใช้เหตุผลทางด้านยุทธศาสตร์มากกว่าเหตุผลเพื่อลดค่าใช้จ่าย (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005b) สองมุมมองทางทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory: TCT) ทางเศรษฐศาสตร์ และมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a; Kang and Wu, 2009; Tavitiyaman *et al.*, 2011) จุดประสงค์ที่สำคัญของการทำธุรกรรม คือการได้รับประโยชน์จากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (Byramjee *et al.*, 2010) ต้นทุนธุรกรรมได้แก่ ค่าใช้จ่ายของการแสวงหาซัพพลายเออร์ ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้ารวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของข้อตกลงอย่างเป็นทางการ ต้นทุนธุรกรรมเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ตามความหมายทางเศรษฐศาสตร์ หมายความว่า ต้นทุนด้านเวลาและราคา ต้นทุนในการค้นหาผู้ซื้อและผู้ขายสินค้า ต้นทุนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและต้นทุนในการต่อรองราคา เป็นต้น หากองค์กรใดสามารถลดต้นทุนธุรกรรมในการดำเนินงานได้จะมีผลทำให้องค์กรนั้นมีกำไรเพิ่มขึ้น หรือมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุน (Donada and Nogatchewsky, 2009) ตามทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมองค์กรอาจมีกิจกรรมที่ใช้พนักงานภายในหรือผู้ดำเนินการแทนขึ้นอยู่กับการทำธุรกรรมขององค์กรและผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

ซึ่งโดยปกติองค์กรและบุคคลมักจะหาทางประหยัดค่าใช้จ่ายจากรายการธุรกรรมต่าง ๆ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะลดต้นทุนการผลิตสินค้าลงด้วยการขยายกำลังการผลิตให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ความพยายามที่ขยายกิจการเพื่อที่จะทำให้ต้นทุนเฉลี่ยทางธุรกรรมลดลง หรือในอีกแง่มุมหนึ่ง องค์กรอาจใช้การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุนธุรกรรม (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Donada and Nogatchewsky, 2009; Kang and Wu, 2009) ขณะที่มุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ขององค์กร โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอกเมื่อไม่สามารถใช้ทรัพยากรภายในขององค์กร การศึกษาของ Promsivapallop *et al.* (2015) เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยภายใต้ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมพบว่าแนวคิดเชิงต้นทุนธุรกรรมเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการอธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย

แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดของ Penrose (1959) ซึ่งได้เขียนบทความ “The Theory of the Growth of the Firm” เกี่ยวกับทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจ ตีพิมพ์และเผยแพร่ในปี 1959 โดย Penrose (1959) ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่และความสามารถในการนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ ต่อมา Wernerfelt (1984) ได้เขียนบทความ “Resource-Based View of the Firm” ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านทรัพยากรที่สำคัญและได้รับการคัดเลือกให้เป็นบทความดีเด่นในปี 1994 ตีพิมพ์และเผยแพร่ในนิตยสาร Strategic Management Journal โดยได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญของมุมมองด้านทรัพยากรเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการมีทรัพยากรภายในขององค์กร โดยแบ่งทรัพยากรภายในขององค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) ได้แก่ การเงิน สินทรัพย์ที่มีตัวตน เครื่องมือ เครื่องจักร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ได้แก่ ทรัพยากรด้านบุคคล ทักษะความรู้ และประสบการณ์ของพนักงาน แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรเป็นแนวคิดที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องต้นทุนที่ต่ำ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a) แต่มีจุดมุ่งหมายให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิภาพที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากผลทางการเงิน (Espino-Rodriguez and Gil-Padilla, 2005 และ Botal and Yilmaz, 2009)

ในปี 1991 Jay Barney ได้นำเสนอผลงาน “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” ตีพิมพ์ในนิตยสาร Journal of Management โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กรกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการศึกษา พบว่า

คุณลักษณะของทรัพยากรที่ทำให้เกิดศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญของทรัพยากร 4 ประการ คือ 1) ความมีคุณค่าของทรัพยากร (Valuable resource) หมายถึง ทรัพยากรที่สามารถสร้างโอกาสและกำจัดอุปสรรคของธุรกิจ 2) การหาได้ยากของทรัพยากร (Rare Resource) หมายถึง องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบด้วยการมี ทรัพยากรซึ่งคู่แข่งอื่นไม่มีผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) ทรัพยากรนั้นจะต้อง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือมีต้นทุนในการลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable Resources) หมายถึง ทรัพยากรมีความเป็นเอกลักษณ์ด้านกายภาพ ทรัพยากรที่เกิดจากการสั่งสมมานาน ทรัพยากรที่มีความกำกวมหรือไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้าง หรือทำใหม่ได้ และทรัพยากรที่มีความซับซ้อนยากต่อการเลียนแบบทางสังคม เช่น วัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ ความมีชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น 4) การไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable) หมายถึง ทรัพยากรต้องไม่สามารถทดแทนกันได้โดยคู่แข่ง (Barney, 2001) ต่อมาในปี 2001 Wright and Ketchen (2001) ได้นำเสนอผลงาน “Resource-Based View of the Firm” โดยอธิบายถึงคุณลักษณะของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่ทำให้เกิดศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วยคุณลักษณะ ที่สำคัญของทรัพยากร 3 ประการ รวมทั้งได้อธิบายถึงลักษณะของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร คือ 1) ทรัพย์สินที่จับต้อง ได้ (Tangible Assets) เช่น เทคโนโลยี เครื่องมือ เครื่องจักร ท่าเรือที่ตั้ง วัตถุดิบ 2) ทรัพย์สินที่จับต้อง ไม่ได้ (Intangible Assets) ในทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการ ตัดสินใจ ความเฉลียวฉลาด และความสัมพันธ์ 3) ทุนองค์กร (Organizational Capital Resources) เช่น โครงสร้างของธุรกิจ การวางแผน การควบคุม การประสานงาน สอดคล้องกับ Fahy and Smithee (1999) ที่ได้แบ่งชนิดของทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทรัพย์สิน ที่จับต้องได้ เช่น โรงงาน เครื่องมือ ที่ดิน สินค้า ทุน สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร 2) ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา (เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร ยี่ห้อ ชื่อเสียง ของกิจการ) เครือข่ายของธุรกิจ ฐานข้อมูล 3) ความสามารถ ซึ่งหมายถึงทักษะของแต่ละคนและ แต่ละกลุ่ม รวมถึงงานประจำขององค์กร ความสัมพันธ์กัน ความร่วมมือกัน เช่น การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อใจกันระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน

นอกจากนี้ Grant (1991) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างทรัพยากร และความสามารถ ขององค์กร โดยทรัพยากร (Resources) หมายถึง ปัจจัยการผลิต เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร ทักษะของพนักงาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ส่วนความสามารถ (Capabilities) หมายถึง การดำเนินงาน หรือการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของทรัพยากร สอดคล้องกับ Amit and Schoemaker (1993) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร หรือทรัพยากรเป็นปัจจัยที่อยู่ในการควบคุมของ

องค์กร ส่วนความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ Zablak *et al.* (2004) กล่าวว่า ทรัพยากรเป็นแหล่งที่มาของความสามารถขององค์กร และความสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) จึงเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากร (Resources) ภายในองค์กรและความสามารถ (Capabilities) ขององค์กร ทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Teeratansirikool *et al.*, 2012) ทั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรจะถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในองค์กรซึ่งได้จำแนกทรัพยากรภายในองค์กรหรือธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทคือ ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) โดยมุมมองพื้นฐานด้านทรัพยากรธุรกิจเป็นการเชื่อมระหว่างทรัพยากรในองค์กรและความสามารถขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะหลักขององค์กร (Barney, 2001) ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงเป็นวิธีการทางธุรกิจที่ถูกรับรองว่าเป็นความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Kang and Wu, 2009)

จากสภาวะการณ์ที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เป็นผลทำให้เกิดความรุนแรงทางการแข่งขัน อุตสาหกรรม โรงแรมจึงมีการปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ โดยพบข้อได้เปรียบจากกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนคือ การได้รับความสามารถและทักษะที่ขาดต่อการเข้าถึงทรัพยากร การเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมหลัก การลดลงของการลงทุน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของทรัพยากรและความสามารถของโรงแรม ประสบการณ์มืออาชีพ การได้รับบริการด้านราคาที่ถูกลงกว่าการดำเนินการด้วยตนเอง เช่น ซัพพลายเออร์นำเสนอบริการที่ดีเกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานของ โรงแรม และลดค่าใช้จ่ายของ โรงแรม (Espino-Rodriguez and Gil-Padilla, 2005) ดังนั้น โรงแรมจึงได้มีการพิจารณากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อศักยภาพในการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการลดต้นทุน เช่น การลดขนาดและการเลิกจ้างพนักงาน (Chan, 2008) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนนำไปสู่ผลกำไรที่ดีกว่าสำหรับภาคบริการ การศึกษาความแตกต่างของกิจกรรมทางธุรกิจที่มีความจำเป็นต้องมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน นอกเหนือจากการต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายและการเพิ่มผลกำไร ยังสามารถคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ (Mahalik and Satpathy, 2011)

จากทรัพยากรภายในองค์กรและเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานด้วยตนเอง และค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าแรงงานในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น โรงแรม จึงมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อช่วยในการถ่ายโอนส่วนหนึ่งของกระบวนการของ โรงแรมไปให้องค์กรภายนอก โดยพบว่า การเพิ่มความเข้มข้นของกิจกรรมบนกระบวนการหลักของธุรกิจ การเพิ่มประสิทธิภาพของจำนวนและระดับของการจ้างงาน และความพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรม ขณะที่ Bolat and Yilmaz (2009) ยอมรับว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรมเพิ่มขึ้นหลังจากมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน วัตถุประสงค์ที่สำคัญของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มรายได้ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Lam and Han, 2005) การศึกษาของ Burgess (2007) ได้ระบุเพิ่มเติมถึงกิจกรรมที่โรงแรมมักจะมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้แก่ กิจกรรมทางการเงินหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมทางการเงินซึ่งเป็นผลมาจากผู้จัดการแผนกและผู้จัดการทั่วไปไม่มีทักษะทางธุรกิจเพียงพอ โดยเฉพาะทักษะทางการเงิน ซึ่งต่างกับการศึกษาของ He and Wan (2007) ของโรงแรมในไต้หวันระบุว่าแผนกการเงินกับเป็นแผนกที่ไม่ค่อยนิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและแผนกต้อนรับเป็นแผนกที่ไม่สามารถจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้ เนื่องจากจะต้องใช้ทักษะการบริการและภาษา สอดคล้องกับการศึกษาของ Espino-Rodriguez, T. F. *et al.* (2012) ที่ได้ศึกษาโรงแรมใน สก๊อตแลนด์และโรงแรมในไต้หวันพบว่าไม่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในกิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะทางเทคนิคที่มีการสัมผัสโดยตรงกับผู้เข้าพัก เช่น การต้อนรับ ขณะที่การศึกษากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย Kettapan and Vachajitpan (2014, 2015b) พบว่า การรักษาความปลอดภัย การซ่อมบำรุง ระบบสารสนเทศและงานแม่บ้านเป็น 4 ประเภทที่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากที่สุดซึ่งตรงกับการศึกษาของ (He and Wan, 2007; Wan and Su, 2010) ในไต้หวัน และ Espino-Rodriguez and Gil-Padilla (2007) ระบุว่าในระยะยาวอุตสาหกรรมโรงแรมจะมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรม

Promsivapallop *et al.* (2015) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทยพบว่าความพร้อมของผู้รับจ้าง ประสบการณ์ของ โรงแรมและขนาดของ โรงแรมมีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนใน 3 แผนก คือ แผนกอาหาร ชักรีด และการรับส่งแขก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lamminmaki (2007) และ Kettapan and Vachajitpan (2014, 2015b) ระบุว่าลักษณะบางอย่างเช่น ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในขณะที่ระดับดาวของ โรงแรมไม่ได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้าง

ผู้ดำเนินการแทนและสรุปได้ว่าการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมอยู่บนพื้นฐานทั้งเหตุผลของค่าใช้จ่ายและไม่ใช่ค่าใช้จ่าย Donada and Nogatchewsky (2009) เพิ่มเติมว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน แต่สำหรับประเทศมาเลเซีย ความเชี่ยวชาญและชื่อเสียงของซัพพลายเออร์เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเช่นเดียวกับการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ (Sani *et al.*, 2013)

ประโยชน์และผลเสียที่อาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้รับอิทธิพลมาจากเทคนิคการจัดการ เช่น กระบวนการปรับรื้อทางธุรกิจ ได้แก่ การปรับปรุง การลดขนาดการใช้งานเพื่อทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินการและความสามารถในการส่งมอบ การเพิ่มขึ้นของความสามารถในการควบคุมงบประมาณ การเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงานหรือบริการ การเพิ่มคุณภาพและบริการ เป็นต้น ซึ่งแรงจูงใจสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วยแรงจูงใจ 3 ด้าน คือ แรงจูงใจด้านค่าใช้จ่าย แรงจูงใจด้านกลยุทธ์และแรงจูงใจทางการเมือง โดยแรงจูงใจด้านค่าใช้จ่ายและแรงจูงใจด้านกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนทั่วไปขององค์กรในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ส่วนแรงจูงใจทางการเมืองเป็นตัวขับเคลื่อนโดยภาครัฐ การศึกษายังได้ระบุถึงสาเหตุของการเกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนซึ่งอาจเกิดจากค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างซัพพลายเออร์ต่ำพอที่องค์กรยังมีกำไรแม้ว่าจะมีการเพิ่มค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดจ้างซัพพลายเออร์ จากการสำรวจ 7,500 องค์กรภาครัฐในประเทศออสเตรเลียพบว่าร้อยละ 46 มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในองค์กร ขณะที่ส่วนใหญ่มีการกล่าวอ้างถึงเหตุผลเชิงกลยุทธ์สำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ดีขึ้นและองค์กรสามารถมุ่งเน้นการดำเนินงานไปที่ความสามารถหลักขององค์กร (Kremic *et al.*, 2006) การวิจัยหลายฉบับได้กล่าวถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่าย การเพิ่มคุณภาพของการทำงาน การเพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพทางธุรกิจ โดยประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบหลักที่องค์กรได้รับเมื่อมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004) ข้อได้เปรียบที่สำคัญของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ได้แก่ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นโดยใช้ค่าใช้จ่ายที่ต่ำและคุณภาพที่ดีขึ้น (Bailey *et al.*, 2002) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้รับการส่งเสริมให้เป็นหนึ่งในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการที่จะมุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์การเข้าถึงเทคโนโลยี และความเชี่ยวชาญเฉพาะและการปรับปรุง

บริการให้ดีขึ้น (Belcourt, 2006) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่สำคัญซึ่งไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์กรแต่มุ่งเน้นไปที่บทบาทที่จะเพิ่มมูลค่า ปรับปรุงคุณภาพขององค์กร จากการศึกษาพบว่าร้อยละ 40 ของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับต้นทุนที่สูงขึ้นและองค์กรมีการนำกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นั่นอาจหมายความว่า การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นการออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายและคุณภาพ (Kirkman and Phillips, 2011) นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนสามารถช่วยในการเข้าถึงทักษะและทรัพยากรที่ไม่สามารถมีในองค์กร การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงเป็นเสมือนตัวที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาของทรัพยากรทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและสามารถนำไปสู่การดำเนินการขององค์กรที่เหนือกว่า (Hassanain and Al-Saadi, 2005) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนแสดงให้เห็นถึงการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนถูกคาดหวังจากองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงจากความล้มเหลวของธุรกิจ (Gilley *et al.*, 2004) รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง (Zhu *et al.*, 2001) ซึ่งข้อดีหรือข้อได้เปรียบที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย องค์กรสามารถมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมหลัก ช่วยให้องค์กรเกิดเสถียรภาพทางการเงิน มีความได้เปรียบด้านต้นทุน เพิ่มความยืดหยุ่นในการแข่งขัน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะของตลาด และลดการลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง (Bailey *et al.*, 2002; Al-Mudimigh *et al.*, 2004; Qureshi *et al.*, 2007; Bustinza *et al.*, 2010; Yeung *et al.*, 2012) และ Beaumont and Sohal (2004) อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์กรจะได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนไว้ 3 ประการดังนี้ ประการแรก การลดลงของค่าใช้จ่ายและการเพิ่มความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เนื่องจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ร้อยละ 10-15 ของค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กรจากการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ประการที่สอง องค์กรสามารถมุ่งเน้นดำเนินงานในกิจกรรมหลักขององค์กรได้ โดยมีการดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในกิจกรรมที่องค์กรมีความสามารถน้อยเพื่อที่จะได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของผู้ดำเนินการแทน เช่นผู้ดำเนินการแทนสามารถจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพิ่มความยืดหยุ่นซึ่งส่งผลต่อคุณภาพที่ดีกว่าในการดำเนินงาน และประการที่สามท้าย ความหลากหลายและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เช่นองค์กรขนาดเล็กมักจะมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรภายในขององค์กรในการรับมือกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น Kakabadse and Kakabadse (2005) ระบุว่าร้อยละ 58.6 ของจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่า การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนช่วย

ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรและขณะเดียวกันยังช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร Lam and Han (2005) การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอาจช่วยให้องค์กรได้ตระหนักถึงการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นของการลดค่าใช้จ่ายและการปรับปรุงประโยชน์ทางการเงิน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังพบว่าการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์กรในด้านการสูญเสียความสามารถในการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน Gilley *et al.* (2004) ได้ระบุถึงข้อเสียที่องค์กรได้รับเมื่อมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนซึ่งประกอบด้วย การสูญเสียความสามารถที่โดดเด่น กล่าวคือความยืดหยุ่นของผู้ดำเนินการแทนและทักษะของผู้ดำเนินการแทนอาจมีเงื่อนไขข้อบังคับซึ่งส่งผลทำให้ผู้ดำเนินการแทนไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น เงื่อนไขข้อบังคับว่าไม่สามารถดำเนินการในลักษณะคล้ายกันกับคู่แข่ง การสูญเสียความยืดหยุ่น หากมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของราคาที่ดี โอกาสที่ลูกค้ามีการเจรจาต่อรองสัญญาใหม่เป็นไปได้ยากและการสูญเสียการควบคุมและการสูญเสียการรักษาความลับขององค์กร ซึ่งข้อเสียที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนดังกล่าวข้างต้นมีส่วนที่ทำให้ให้องค์กรไม่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

หลากหลายวรรณกรรมที่ศึกษานำไปสู่ข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน สำหรับประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นการอธิบายปัจจัยที่สำคัญสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 2 ประการ คือ 1) เป็นการอธิบายปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ การปรับปรุงคุณภาพบริการและเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน 2) เป็นการอธิบายปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การเปรียบเทียบระหว่างทักษะความสามารถของบริษัทและความสามารถของผู้ให้บริการในตลาด โดยการตัดสินใจที่จะจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนขึ้นอยู่กับว่าผู้ดำเนินการแทนสามารถทำงานได้ดีกว่า ถูกกว่าและรวดเร็วกว่าหรือไม่ ซึ่งประโยชน์โดยส่วนใหญ่ที่องค์กรมักได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงคุณภาพของบริการ การเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการ ความยืดหยุ่น เวลา การลดความไม่แน่นอนของบริการ การลดความเสี่ยง และการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอาจก่อให้เกิดอันตรายจากการสูญเสียความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ การสูญเสียการควบคุมของกิจกรรม การถูกเอาเปรียบจากผู้ดำเนินการแทน

ดังนั้นการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงกลายเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และเป็นเครื่องมือที่องค์กรมักนำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและปรับปรุงคุณภาพ

ในการดำเนินงานซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและยังสามารถช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการแข่งขันรวมถึงเป็นการเปิดโอกาสสำหรับองค์กรที่จะใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญจากผู้ดำเนินการแทนโดยไม่ต้องมีการลงทุนสูง ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเหล่านี้จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนกลายเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรธุรกิจเพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน

ความสามารถของผู้ดำเนินการแทน

ความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์การแข่งขันของตลาดเป็นผลทำให้องค์กรจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรมากขึ้นเพื่อรักษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งปัจจัยจากสถานการณ์ภายนอกเป็นสาเหตุที่สำคัญที่มีผลทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับตัวในการดำเนินงาน จึงทำให้หลายองค์กรได้มีการนำกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมาใช้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้ผู้ดำเนินการแทนจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับกิจกรรมขององค์กรเพื่อที่รักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสามารถในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนไว้ดังนี้ ความสามารถในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนหมายถึง ความสามารถของผู้ดำเนินการแทนซึ่งผู้ดำเนินการแทนต้องเป็นผู้ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะความรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สามารถช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการลงทุน ตัวอย่างเช่น ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kern, 2002) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Schiele, 2006, 2012) หรือความสามารถด้านเทคนิค (Hoetker, 2005) และพบว่าความสามารถด้านคุณภาพของการบริหารจัดการโครงการและการจัดการความสัมพันธ์ได้รับการมองว่าเป็นความสามารถหลักของผู้ให้บริการ (Weigelt, 2013) ขณะที่การวิเคราะห์ทางเศรษฐมิติพบว่าการถ่ายโอนความรู้ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการผลิต (Lee, 2001; Chang and Gurbaxani, 2012) อย่างไรก็ตามความสามารถในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถ 3 ประการดังนี้ คือ 1) ความสามารถในการส่งมอบสินค้า หมายถึงการกำหนดขอบเขตที่ผู้ให้บริการสามารถที่จะตอบสนองต่อลูกค้า 2) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนา และ 3) ความสามารถด้านความสัมพันธ์ คือการมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการ และลูกค้ารวมถึงการวางแผนและการทำสัญญา โดยความสามารถที่โดดเด่นในการดำเนินงานของ ผู้ให้บริการประกอบด้วย ประการแรก ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับ

การดำเนินการของลูกค้าและกระบวนการเพื่อเป้าหมายของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการซึ่งจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมของลูกค้า ประการที่สอง ความสามารถในการพัฒนาวิธีการและความสามารถในการเผยแพร่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการส่งมอบและการพัฒนาการดำเนินงาน ประการสุดท้าย ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัคร การฝึกอบรมและการดำเนินการให้คำปรึกษา การออกแบบงานที่มีความหลากหลายและการช่วยขยายทักษะของลูกค้ารวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Feeny *et al.*, 2005) โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลโดยตรงต่อความสามารถทางการแข่งขันและองค์กร ขณะที่ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลโดยทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนโดยไม่ต้องผ่านตัวแปรอื่น และยอมรับว่าการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือเป็นการสร้างมูลค่าตลาดมากขึ้น (Bustinza *et al.*, 2010) ในขณะเดียวกัน James and Ghosh (2010) ระบุในวรรณกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าความสามารถในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนถูกจำกัดด้วยหลากหลายข้อจำกัดได้แก่ ความน่าเชื่อถือ การฝึกอบรมผู้ใช้และการให้คำปรึกษา คุณค่าและคุณภาพของการจัดการ (Lacity *et al.*, 2010; Kotlarsky and Nevo, 2014)

ความสามารถทางการแข่งขันและโซ่คุณค่า

ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) คือ ชีตความสามารถและผลประกอบการขององค์กรในการดำเนินงาน (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2552) โดยจุดมุ่งหมายหลักของการดำเนินธุรกิจคือ ความต้องการกำไรสูงสุดจากการดำเนินงานซึ่งส่งผลให้องค์กรธุรกิจหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจผลิตสินค้าหรือธุรกิจบริการต่างพยายามหาแนวทางหรือกลยุทธ์มาดำเนินงานเพื่อที่จะขายสินค้าหรือบริการขององค์กรให้ได้มากที่สุดทำให้ความสามารถทางการแข่งขันได้กลายเป็นดัชนีที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ความสามารถทางการแข่งขันอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความสามารถในการผลิตสินค้าที่ใช้ต้นทุนต่ำหรือความสามารถในด้านคุณภาพ คุณค่า รูปแบบ ความน่าเชื่อถือ ราคา และนวัตกรรม สอดคล้องกับ Espino-Rodriguez and Lai (2014) ระบุว่าความสามารถทางการแข่งขันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของสินค้าหรือบริการหรือเกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ดังนั้นความสามารถทางการแข่งขันอาจหมายถึงระดับตำแหน่งขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือความสามารถที่องค์กรมีมากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(Sirikrai and Tang, 2006; Onsel *et al.*, 2008) ปัจจุบันพบว่าความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรมิใช่เป็นเพียงการแข่งขันกันในด้านต้นทุนเท่านั้นแต่ยังรวมถึงความสามารถที่จะผลิตหรือให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพที่จะส่งผลทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยแบ่งแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง 2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน และ 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ (Sum, 2010)

1. กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) คือ การที่องค์กรแสวงหาความแตกต่างเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพยายามสร้างสินค้าหรือบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนคู่แข่ง เพื่อให้เกิดคุณค่า (Value) ที่เพิ่มขึ้นแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นรูปร่างลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของลูกค้า นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ การผลิตอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างเครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ในรูปของยอดขาย โดยหลักที่สำคัญของกลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ ไม่ให้ซ้ำกับผลิตภัณฑ์อื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่มาแนะนำเสนอทำให้สินค้าหรือบริการดูโดดเด่นกว่าสินค้าหรือบริการของกลุ่มคู่แข่งในตลาด

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นแนวทางในการลดต้นทุนทางการจัดการขององค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้างการประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งจะสังเกตได้ว่า โรงงานขนาดใหญ่ย่อมจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง หรือหลักของการประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed) คือ การผลิตด้วยอัตราที่เร็วขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่สามารถลดระยะเวลาในการผลิตและลดต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยอาจใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยซึ่งก็คือ ความเร็วจะทำให้ต้นทุนลดต่ำได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนเป็นการบูรณาการดำเนินการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ที่มีการขายให้กับลูกค้าในราคาที่ต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงเพื่อให้บรรลุการทำกำไรที่ดีกว่า การลดต้นทุนที่เกิดจากการจัดการแบบมีประสิทธิภาพในการลดของเสีย (Zero Defect) จากการดำเนินงาน โดยมีการวางแผน การจัดการที่เหมาะสมหรือเรียกว่าการจัดการที่มีประสิทธิผล การจัดการให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กรจะมี

การปรับปรุงต่อเมื่อการทำงานทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพ ขนาดทรัพยากรบุคคลเล็กกลง แต่ขนาดธุรกิจขยายออก เกิดการประหยัดและลดค่าใช้จ่าย การทำงานที่สามารถย่นเวลาให้สั้นลง ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพราะคุณภาพที่ดีของสินค้าหรือบริการและส่งผลให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้น

3. กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus on Niche) คือ ความสามารถทางการแข่งขัน ถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจซึ่งมีการเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาด ดังนั้นการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ให้เล็กกลงเพื่อที่จะได้เข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้าและสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ (Porter, 1985)

กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้ Michael E. Porter ได้รับการยกย่องและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในเรื่องของความสามารถทางการแข่งขันที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มากกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเดียวกันและเพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในโซ่โดยแต่ละกิจกรรมในโซ่คุณค่ามีส่วนช่วยก่อให้เกิดคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นแต่ละกิจกรรมจึงเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้าตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละกิจกรรม โซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งภายในองค์กรกับลูกค้าที่มีผลกับตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive Position) โดยมุ่งความสามารถในการบริหารกระบวนการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์กิจกรรมโซ่คุณค่าของตนเองเพื่อจำแนกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มกับกิจกรรมความสูญเสียเปล่า เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์โซ่คุณค่าเป็นวิธีการหนึ่งสำหรับศึกษาและวิเคราะห์มูลค่าที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมที่แตกต่างกันภายในองค์กร (Rieple and Singh, 2010) โซ่คุณค่าเป็นแนวคิดที่แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ กิจกรรมหลัก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ กิจกรรมด้านการตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) กิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต 2) กิจกรรมการดำเนินงาน (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต การบรรจุ 3) กิจกรรมโลจิสติกส์

ขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า 4) กิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ รวมถึงการหาช่องทางการจัดจำหน่าย และ 5) กิจกรรมการบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า การสาธิตการใช้สินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

สำหรับ กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย 4 กิจกรรมได้แก่ 1) กิจกรรมการจัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก การเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ 2) กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต 3) กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ การสรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์ และ 4) กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ซึ่งได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2-1 และรายละเอียดในตารางที่ 2-5



ภาพที่ 2-1 กิจกรรมโซ่คุณค่า (Porter, 1985)

โดยกิจกรรมหลักจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก

แล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และโซ่คุณค่ายังสามารถบ่งชี้ศักยภาพของแหล่งความสามารถทางการแข่งขันในองค์กรได้อีกด้วย (Porter, 1985)

ตารางที่ 2-5 กิจกรรมโซ่คุณค่า

กิจกรรม	คำนิยาม
กิจกรรมหลัก	
1. โลจิสติกส์ขาเข้า	- การรับสินค้า จัดเก็บและกระจายวัตถุดิบไปยังสถานที่ผลิต
2. การดำเนินงาน	- กระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์
3. โลจิสติกส์ขาออก	- การจัดเก็บและการกระจายสินค้า
4. การตลาดและการขาย	- การส่งเสริมการขายและความพยายามที่จะขาย
5. บริการ	- การบริการหรือการบริการหลังการขาย
กิจกรรมสนับสนุน	
1. โครงสร้างพื้นฐาน	- ประกอบด้วย การจัดการทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี บริการด้านกฎหมาย และการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ
2. ทรัพยากรมนุษย์	- การอบรม การจ้างงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
3. การพัฒนาเทคโนโลยี	- การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต
4. การจัดซื้อ	- การจัดซื้อ

(Porter, 1985)

บนพื้นฐานแนวคิดโซ่คุณค่าพบว่าองค์กรทั่วโลกพยายามที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับโซ่อุปทานของตนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันหรือเพื่อให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กรจึงเป็นการอธิบายกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อหรือไม่ส่งผลต่อการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุนี้โซ่คุณค่าจึงถูกมองว่าเป็นขั้นตอนที่ผู้ประกอบการใช้ในการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน Acharyulu and Shekhar (2012) ระบุว่าโซ่คุณค่ายังเป็นส่วนที่ขยายออกมาจากโซ่อุปทานซึ่งจะรวมถึงการวางแผนความต้องการ การกำหนดตลาดและความต้องการของลูกค้า Porter (1985) ยังระบุอีกว่าโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมสำหรับการตรวจสอบและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร สอดคล้องกับ Popescu and Dascalu (2011) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการวิเคราะห์โซ่คุณค่าว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับการวางแผนเพื่อ

ตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยขึ้นอยู่กับรายละเอียดของการวิเคราะห์
 โซ่คุณค่าเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและกระบวนการ
 สร้างกรอบการทำงานซึ่งจะทำหน้าที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเพิ่มมูลค่า ดังนั้นการวิเคราะห์
 โซ่คุณค่าจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการระบุกิจกรรมที่ดำเนินการที่ดีที่สุดโดยองค์กรและผู้ให้บริการจาก
 ภายนอก ขณะที่การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลอย่างมีนัยสำคัญกับวิธีการผลิต เนื่องจากหลาย
 องค์กรไม่ได้เป็นเจ้าของทรัพยากรเองทั้งหมด เช่น ทรัพยากรคลังสินค้าที่ใช้สำหรับการจัดส่งสินค้า
 ขาเข้าและขาออก การขนส่ง ดังนั้นการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงเป็นตัวช่วยสนับสนุนกิจกรรม
 หลักและกิจกรรมสนับสนุนในการเพิ่มมูลค่าในโซ่อุปทานให้แก่องค์กร (Presutti Jr, 2003 และ
 Rieple and Singh, 2010) ต่อมา Macfadyen *et al.* (2012) ระบุเพิ่มเติมว่าประสิทธิภาพการทำงาน
 ขององค์กรที่ได้รับมูลค่าเพิ่มเป็นผลจากกิจกรรมโซ่คุณค่าซึ่งส่งผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ
 ทางการแข่งขันเช่นเดียวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่มีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อลดค่าใช้จ่ายใน
 การดำเนินงานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ
 โซ่คุณค่า คือ การวิเคราะห์และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรที่ได้รับมูลค่าเพิ่ม
 ของกิจกรรมในโซ่คุณค่าเมื่อเปรียบเทียบกับการแข่งขัน

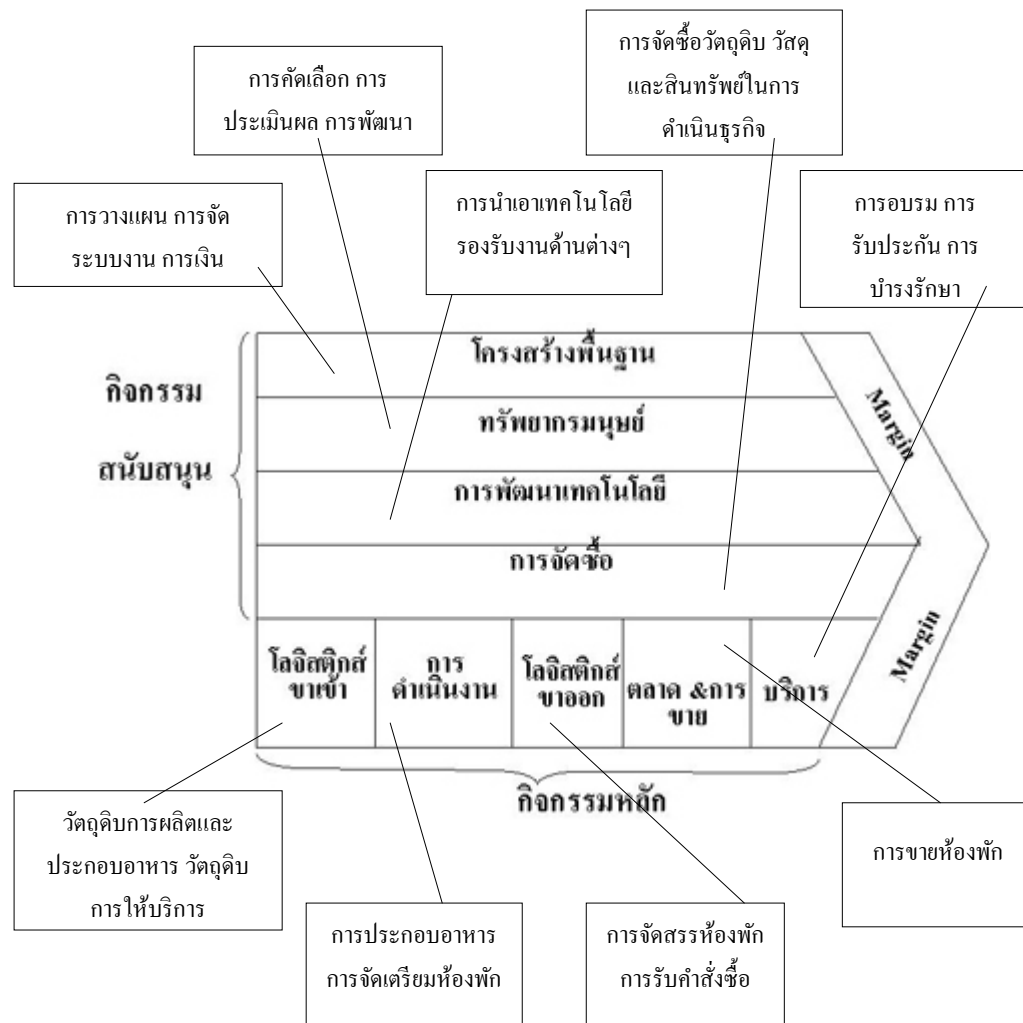
โซ่คุณค่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมขององค์กร ทุกวันนี้
 ห่วงโซ่คุณค่าถูกมองว่าเป็นขั้นตอนทางตรรกะต่อไปสำหรับผู้ประกอบการเพื่อจะตัดค่าใช้จ่าย
 และเพื่อเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรใน
 โซ่อุปทาน เช่นเดียวกับการที่องค์กรได้นำกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อพิจารณาว่า
 “ทำหรือซื้อ” เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

โรงแรมก็เช่นเดียวกันมีการนำรูปแบบการวิเคราะห์โซ่คุณค่ามาใช้ประเมินระดับความมี
 ประสิทธิภาพภายในองค์กรของตนเอง โดยพิจารณาเป็นรายกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยง
 ระหว่างกิจกรรม วิเคราะห์ต้นทุนหาจุดแข็ง จุดอ่อนในเชิงกลยุทธ์ และค้นหาโอกาสและอุปสรรคใน
 การแข่งขัน นำมาประเมินประสิทธิภาพขององค์กร และประสิทธิผลที่ได้จากการจัดสรรทรัพยากร
 เพื่อนำมาหาข้อที่ควรต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูง
 ยิ่งขึ้นไปอีก

การวิเคราะห์โซ่คุณค่าของโรงแรมได้แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรมใหญ่ ได้แก่ กิจกรรมหลัก
 และกิจกรรมสนับสนุนแสดง ดังนี้ (ภาพที่ 2-2)

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการจำหน่าย
 สินค้าหรือให้บริการ โดยตรงกับลูกค้า (Porter, 1985) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่
 - 1) การนำเข้าปัจจัย (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการนำเข้า

ปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบการผลิตและประกอบอาหาร วัตถุดิบในการให้บริการห้องพักและบริการต่าง ๆ ที่จัดหาจากภายนอกมาใช้ในโรงแรม ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การรับเข้า การเก็บรักษา ระบบคลังสินค้า การนำไปใช้ผลิตหรือให้บริการ การควบคุมสินค้า การคืนสินค้า เป็นต้น 2) การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยในการผลิตไปเป็นผลผลิตในลักษณะของสินค้าหรือบริการต่าง ๆ เช่น การประกอบอาหาร การจัดเตรียมห้องพักไว้ให้บริการลูกค้า เป็นต้น ส่วนกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการได้แก่ แผนการผลิต กระบวนการผลิต การทดสอบ การควบคุมคุณภาพ การบรรจุหีบห่อให้เหมาะสมและพร้อมที่จะนำออกจำหน่ายหรือให้บริการแก่ลูกค้า 3) การกระจายสินค้า (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ตลาดหรือส่งมอบให้แก่ลูกค้า เช่น การนำอาหารและเครื่องดื่มออกจำหน่ายแก่ลูกค้าหรือนำส่งยังสถานที่จัดงานที่ได้กำหนดไว้ หรือจัดสรรห้องพัก (Room Allocation) ได้แก่ช่องทางการจำหน่ายห้องพักต่าง ๆ กิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องได้แก่ การจัดการคลังสินค้าที่เป็นผลผลิต การรับคำสั่งซื้อ การจัดสรรปันส่วนสินค้าและบริการ การวางแผนการจัดส่งหรือให้บริการ และการขนส่งหรือการยืนยันการจองห้องพักไปให้ลูกค้า 4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขายสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น การหาตลาดใหม่ ๆ ให้แก่โรงแรม การขายห้องพักและบริการอื่น ๆ ของโรงแรมให้แก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีรายได้เข้ามาสู่โรงแรม 5) การบริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ เช่น การติดตั้ง การอบรมการใช้งาน การรับประกัน การบำรุงรักษา การรับเรื่องร้องเรียน การช่วยเหลือสนับสนุนในการแก้ปัญหา



ภาพที่ 2-2 โซ่คุณค่าของโรงแรม (ดัดแปลงจาก Michael E. Porter)

2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับลูกค้า และช่วยสนับสนุนกิจกรรมให้ดำเนินการราบรื่น (Porter, 1985) ประกอบด้วย 4 กิจกรรมสำคัญ คือ 1) โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การวางแผน การจัดการระบบงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเงิน การบัญชี การเงิน รัฐกิจสัมพันธ์ การจัดการคุณภาพ การจัดการข้อมูล 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ได้แก่ การจัดหาบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การให้ผลตอบแทนเป็นค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ การเติบโตในสายงานอาชีพ และพนักงานสัมพันธ์ 3) เทคโนโลยี (Technology Development)

ได้แก่ การนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มารองรับและสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงแรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 4) การจัดหา (Procurement) ได้แก่ การจัดซื้อจัดหาวัสดุ วัตถุดิบ และสินทรัพย์ในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย กิจกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการจัดหา การเสาะแสวงหาผู้จำหน่ายหรือผู้ให้บริการ การเจรจาต่อรอง การทำสัญญา

ประสิทธิภาพและการวัดประสิทธิภาพขององค์กร

สิ่งแรกที่ชี้ให้เห็นในส่วนนี้คือผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการดำเนินงานธุรกิจ Pereira-Moliner *et al.* (2012) ผลการดำเนินงานหมายถึง ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ของประสิทธิภาพทางการเงินและการดำเนินงาน จากสภาวะการณ์การแข่งขันในปัจจุบันที่เพิ่มความรุนแรงมีผลทำให้หลายองค์กรพยายามมุ่งมั่นที่จะเพิ่มผลการดำเนินงานและผลตอบแทนทางการเงินให้กับองค์กร โดยพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายและในขณะเดียวกันก็เพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งเพิ่มความยืดหยุ่นของการจัดการและเวลาในการตอบสนองที่รวดเร็วซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขันที่ดีขึ้นและส่งผลกระทบต่อขยายและผลกำไรที่ดีขึ้นแก่องค์กร การวัดประสิทธิภาพการทำงานของปัจจัยความสำเร็จมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรและเป็นตัวขับเคลื่อนจากกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรและมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรและความเป็นเลิศขององค์กร (Fleming *et al.*, 2009; Joiner *et al.*, 2009)

การวัดประสิทธิภาพหมายความถึง การส่งมอบข้อมูลที่เชื่อถือได้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยปกติการวัดประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์หมายถึงการตรวจสอบแผนการดำเนินงานขององค์กรว่าประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการวัดประสิทธิภาพจะนำไปสู่ประสิทธิผลที่สูงขึ้น (Moullin, 2007) ขณะที่ Hervani *et al.* (2005), Verrecke and Muylle (2006) ระบุว่าประสิทธิภาพขององค์กรหมายถึง การที่องค์กรมีประสิทธิผลทั้งในแง่ของการเงินและผลการดำเนินงาน โดยแบ่งตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการเงิน และกลุ่มประสิทธิภาพ Liang *et al.* (2010) ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) (Shepherd and Gunter, 2006) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตรากำไร (Hervani *et al.*, 2005) ตัวบ่งชี้เหล่านี้มักจะแสดงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ขณะที่ตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ทางการผลิตที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น การประหยัดต่อขนาด การดำเนินการในประเทศที่มีต้นทุนต่ำ

เช่น ต้นทุนการผลิต ความรวดเร็วหรือөнวัตกรรมการผลิต สอดคล้องกับการศึกษาของ Sirikrai and Tang (2006) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ศักยภาพในการแข่งขันซึ่งตัวบ่งชี้สำหรับวัดประสิทธิภาพทางการแข่งขันแบ่งเป็น 2 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพทางการเงินและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ทางการเงิน การศึกษาครั้งนี้ได้สร้างรูปแบบการช่วยในการระบุระดับตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร ที่มีความสำคัญสำหรับการประเมินความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิต พบว่าความเป็นเลิศทางการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ การขยายตัวของตลาด ผลตอบแทนทางการเงินและมูลค่าเป็นตัวชี้วัดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิต Bolat and Yilmaz (2009) เพิ่มเติมผลที่ได้จากการวิจัยว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบข้อดีและข้อเสียที่ได้รับจากการดำเนินงาน ขณะที่ Liang *et al.* (2010) มีความคิดเห็นที่แตกต่างกับการศึกษาข้างต้น โดยระบุว่าตัวบ่งชี้สำหรับการวัดประสิทธิภาพมีหลากหลายตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกัน โดยแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ ออกได้ 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ทางการเงิน ตัวบ่งชี้ทางการดำเนินงานและตัวบ่งชี้อื่น ตัวบ่งชี้ประเภทแรก คือ ตัวบ่งชี้ทางการเงินประกอบด้วยมาตรการที่ใช้โดยทั่วไปเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE) รายได้และยอดขาย ตัวบ่งชี้ประเภทที่สอง ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ มาตรการที่ใช้สำหรับการประเมินประสิทธิภาพโดยทั่วไป เช่น การผลิต และการลดค่าใช้จ่าย ตัวบ่งชี้ตัวสุดท้าย คือตัวบ่งชี้ที่นอกเหนือจากตัวบ่งชี้ทางการเงินและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ เช่นความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาด และเมื่อพิจารณาแต่ละประเภทของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพพบว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ทางการเงินเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถทำนายประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรในระยะยาว (Kaplan and Norton, 2001; Hoque, 2004)

วรรณกรรมข้างต้นชี้ให้เห็นถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรควรซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดทั้งทางด้านการเงินและประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดคือสามารถชี้วัดได้เพียงแค่ผลประกอบการขององค์กรแต่ไม่สามารถระบุถึงสาเหตุของการเกิดประสิทธิภาพได้ในขณะที่ตัวชี้วัดประสิทธิภาพสามารถระบุถึงความสามารถของผู้ดำเนินการแทน

การวัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขัน การวัดประสิทธิภาพเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนารายได้ การวิจัยในสหรัฐอเมริกาได้กล่าวถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพของโรงแรมซึ่งประกอบด้วยหลากหลายตัวชี้วัด คือ อัตราการเข้าพัก คำแนะนำจากลูกค้า การเข้าออกของพนักงาน รายรับเฉลี่ย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน รายรับจากการขาย กำไร ความคิดเห็นของพนักงาน จากตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของ

อุตสาหกรรมโรงแรมดังกล่าวข้างต้นประกอบด้วยตัวชี้วัดทางด้านการเงินและตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม ซึ่งตัวชี้วัดที่น่าสนใจในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมได้แก่ทัศนคติความพึงพอใจของลูกค้าและทัศนคติของพนักงาน (Brown and McDonnell, 2014) การวัดประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เข้าใจผลลัพธ์ของตัวขับเคลื่อนและวิธีการในการดำเนินการ ในช่วงแรกของแนวทางการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงาน การวิจัยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลลัพธ์ทางการเงิน (Harris and Mongiello, 2001) แต่เนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินมีข้อจำกัดของตัวชี้วัดคือผลการดำเนินงานอาจจะไม่ได้สะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริง (Brignall and Ballantine, 1996) การวิจัยในช่วงเวลาต่อมาจึงเริ่มมีการนำตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน และเริ่มได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่แบบดั้งเดิม (ทางการเงิน) สามารถบอกถึงข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรได้ (Emmanuel and Otley, 1985) ประสิทธิภาพการดำเนินงานเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารโรงแรม ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา เมื่ออุปสงค์ของการท่องเที่ยว ภาวะเศรษฐกิจและการเมืองเริ่มเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้การเปรียบเทียบสมรรถนะเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น การเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถทำได้ 2 ทางได้แก่ การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจของตนให้เทียบเท่ากับโรงแรมอื่น ๆ โดยในการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมมักจะใช้ตัวชี้วัด 3 ตัว คือ อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) อัตราค่าห้องพักเฉลี่ย (Average Daily Room Rate) และรายได้ต่อห้องพัก พร้อมขาย (Kristin, 2003) โดยการศึกษาเพิ่มเติมของ Sun (2005) ระบุว่า การประเมินผลการดำเนินงานของโรงแรมสามารถประเมินได้จาก อัตราการเข้าพัก ประสิทธิภาพการจัดเลี้ยงและการจัดการ สาเหตุที่โรงแรมมีความจำเป็นต้องทำการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วยหลากหลายสาเหตุ เช่น การบริการไม่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน การเสื่อมสภาพการดำเนินงานของโรงแรมทั้งระดับอัตราการเข้าพัก และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ตัวแปรที่มีความสำคัญที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมได้แก่ อัตราการเข้าพัก รายรับเฉลี่ย รายรับจากค่าอาหารและเครื่องดื่มและผลรวมของรายรับจากการดำเนินงาน (Lee *et al.*, 2012) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Lamminmaki (2008) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้สำหรับประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมตัวอย่างเช่น การใช้แนวคิดพื้นฐานของรายได้จากสินทรัพย์ ซึ่งได้แก่ อัตราเฉลี่ยรายวัน (Average Daily Rate) และอัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)

อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Rate of Guest Satisfaction) รายได้ต่อจำนวนห้องพัก (Revenue Per Available Room) และการพัฒนาสินค้าและบริการสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ตัวชี้วัดสำหรับการวัดประสิทธิภาพที่ได้รับความนิยมในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ อัตรากำไรจากการดำเนินงาน อัตราส่วนทางการเงิน ผลตอบแทนจากการดำเนินการ (Sainaghi, 2010)

ในการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานของโรงแรม ประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหลากหลาย ๆ ปัจจัยได้แก่ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การจ้างงาน ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพพื้นฐานที่สามารถใช้วัด ซึ่งตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด คือ การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

บทนี้เป็นการนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นวิธีการปกป้องการวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นการค้นหาคำตอบจากคำถามการวิจัย จุดมุ่งหมายของบทนี้เป็นการพิจารณาออกแบบการวิจัยเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นการเลือกระเบียบวิธีการ กลยุทธ์และวิธีในการดำเนินการที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย บทนี้จะแสดงให้เห็นถึงความรู้เกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการเพื่อนำไปสู่คำตอบของการวิจัยและเป็นการอธิบายถึงแนวทางการดำเนินการของผู้วิจัยในการปฏิบัติงานวิจัย กระบวนทัศน์ ปณิธานนิยม และวิธีการอุปนัยและนิรนัยที่ใช้ การวิจัยครั้งนี้จะได้รับการปกป้องอย่างดีที่สุดเท่าที่จะมีวิธีการเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทนี้จะอธิบายรายละเอียดในการพัฒนาระเบียบวิธีการวิจัยโดยเน้นข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ที่จะใช้ในการนำเสนอสมมติฐานของการทดสอบเชิงประจักษ์ โดยแหล่งที่มา รายละเอียดของข้อมูล โครงสร้างและมาตรวัดที่ใช้จะถูกอธิบายให้อยู่ในหมวดหมู่อย่างเป็นระบบและท้ายสุดเป็นการอธิบายถึงเทคนิคที่เหมาะสมที่ใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งจะเน้นเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการ โดยเนื้อหาในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. วิธีการวิจัย
2. ระเบียบวิธีการวิจัย
3. การประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลา

วิธีการวิจัย

แนวคิดการวิจัย

โดยลักษณะทั่วไปของบุคคลแต่ละคนย่อมมีมุมมองของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลให้แนวคิดของบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น โลกทัศน์ของบุคคลจึงมีนัยต่อการวิจัยของบุคคลนั้น ๆ ความคิดที่มาจากโลกทัศน์เป็นเส้นทางหนึ่งที่น่าไปสู่กระบวนทัศน์ของความคิดหรือการกระทำ แนวคิดของกระบวนทัศน์จึงสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นจำนวนตัวแทนของปัญหา ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจ คุณค่า บรรทัดฐาน มาตรฐาน กรอบอ้างอิง มุมมอง เจตนา

ทฤษฎี และขั้นตอนวิธีที่ควบคุมความคิดและการกระทำของบุคคล (Gummesson, 2000) กระบวนทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดตัวแบบปัญหาและแนวทางแก้ไขให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นกระบวนทัศน์จึงเป็นศูนย์กลางของกระบวนการวิจัยในทุก ๆ ด้านของการศึกษาศึกษา กระบวนทัศน์ในการวิจัยจะทำให้นักวิจัยเข้าถึงเหตุผลในการเลือกใช้ระเบียบวิธี กระบวนการวิจัยและเทคนิควิธีการวิจัย (Mangan *et al.*, 2004)

กระบวนทัศน์การวิจัย

กระบวนทัศน์การวิจัยหรือปรัชญาการวิจัยจะขึ้นอยู่กับโลกทัศน์ของนักวิจัยว่านักวิจัยเข้าใจความคิดและการกระทำที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ได้อย่างไร (Collis and Hussey, 2009) อันที่จริงการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการวิจัยที่ได้รับความนิยมมากที่สุดแทนที่จะอาศัยข้อมูลจากการสำรวจเพียงอย่างเดียว ที่ผ่านมากลุ่มนักวิจัยโลกทัศน์นิยมการนำวิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาใช้ในการวิจัยทางโลกทัศน์ (เช่น Naslund, 2002; Mangan *et al.*, 2004) ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “Mixed Methods” โดยเชื่อว่าวิธีการวิจัยลักษณะนี้เป็นวิธีการวิจัยที่สนับสนุนการวิจัยเชิงประจักษ์มากกว่าการใช้วิธีการวิจัยเพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง Mangan *et al.* (2004) ระบุว่าวิธีการวิจัยที่ผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพได้ให้ข้อมูลเชิงลึกในหลายมิติ ดังนั้นวิธีการวิจัยในรูปแบบลักษณะนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะใช้สำหรับการพัฒนาการวิจัยโลกทัศน์ขั้นสูง (Naslund, 2002) อันที่จริงแล้วการวิจัยโลกทัศน์ได้รับอิทธิพลจากวิธีการทางเศรษฐกิจหรือพฤติกรรมการศึกษาทางวิทยาศาสตร์และข้อมูลโดยส่วนใหญ่ที่ได้รับผ่านทางแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และกรณีศึกษา (Mentzer and Kahn, 1995)

“Mixed Methods” เป็นวิธีการวิจัยที่มีการผสมผสานระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณซึ่งหมายความว่าในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้บูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ทั้งเรื่องเทคนิค วิธีการ แนวทาง ความคิดรวบยอดเพื่อสามารถตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้น Creswell (2008) ระบุว่าจากการใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณหรือวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพเพียงวิธีเดียวอาจมีผลต่อข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัย Gill and Johnson (2010) ดังนั้นการประยุกต์ใช้วิธีการศึกษาด้วยวิธีนี้จะมีผลทำให้การศึกษามีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เนื่องจากการนำวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาใช้ในการวิจัยเรื่องเดียวกันเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่รอบคอบ รัดกุม โดยใช้จุดแข็งของการวิจัยเชิงประจักษ์มาแก้ไขจุดอ่อนของงานวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้จุดแข็งของงานวิจัยเชิงคุณภาพมาแก้ไขจุดอ่อนของงานวิจัยเชิงปริมาณ

กระบวนการวิจัย

กระบวนการวิจัยเป็นการกำหนดขั้นตอนอย่างเป็นระบบมีความต่อเนื่องและมีรายละเอียดที่ชัดเจน และสามารถที่จะปฏิบัติการได้อย่างใดอย่างหนึ่งจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของกระบวนการวิจัยดังข้างล่างนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมเพื่อค้นหาช่องว่างของการวิจัยและยังสามารถใช้เป็นแหล่งที่มาของข้อมูลที่จะช่วยให้นักวิจัยสร้างคำถามในการสัมภาษณ์รวมทั้งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการวิจัย การทบทวนวรรณกรรมจะดำเนินการในการระบุลักษณะของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมเพื่อที่จะพัฒนาแนวความคิด

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีประสบการณ์และนักวิชาการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับมิติของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย รวมถึงการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เมื่อแบบสอบถามมีการพัฒนาปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จึงมีการทดสอบและตรวจสอบข้อเสนอการสร้างสมมติฐานในการวิจัย ส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมจำนวน 10 คน และอาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉวีนิพนธ์ทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับผู้จัดการโรงแรมซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 796 แห่ง เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเหตุ (กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยและนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL โดยการใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการสรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญให้มีความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา

คำถามในการวิจัย และสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (แสดงดังตารางที่ 3-1)

ตารางที่ 3-1 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย

ขั้นตอน	กลยุทธ์การวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
ขั้นตอนที่ 1	- การทบทวนวรรณกรรม	- ช่องว่างของงานวิจัย
ขั้นตอนที่ 2 (วิธีอุปนัย)	- การสัมภาษณ์	- รูปแบบแนวคิด
ขั้นตอนที่ 3 (วิธีนิรนัย)	- การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม - ทดสอบตัวแบบและพัฒนาของแบบสอบถามการสำรวจ	- ความถูกต้องของเนื้อหาและการกลั่นกรองของตัวชี้วัดจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
ขั้นตอนที่ 4 (วิธีนิรนัย)	- การจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล	- การตรวจสอบของตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นสำหรับการสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
ขั้นตอนที่ 5 (วิธีนิรนัย)	- การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ปัจจัยการสำรวจ การวิเคราะห์ปัจจัยยืนยัน - การทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ของรูปแบบของแนวความคิด - การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อความสามารถทางการแข่งขันและประสิทธิภาพการดำเนินงานของ	- การตรวจสอบขนาดของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและสำรวจดัชนีชี้วัดที่สำคัญสำหรับกลยุทธ์ - รูปแบบที่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ - ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนสำหรับการแข่งขันต่อประสิทธิภาพการทำงานของอุตสาหกรรมโรงแรม

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ขั้นตอน	กลยุทธ์การวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและ เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
	อุตสาหกรรม โรงแรม โดยการใช้เทคนิค โครงสร้างเชิงสาเหตุ	

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในส่วนนี้เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการเลือกที่จะกำหนดวิธีการวิจัยที่เหมาะสม การศึกษาระเบียบวิธีการวิจัยเป็นการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกลยุทธ์ในการวิจัยซึ่งมีการกล่าวในส่วนนี้

ลักษณะของวัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้สามารถจำแนกในแง่ของวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถอธิบายการสำรวจ การผสมการสำรวจ หรือการรวมการสำรวจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยเพื่อจะตัดสินใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยต่อไป ลักษณะของวัตถุประสงค์เหล่านี้จะมีคำอธิบายดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ การวิจัย	รายละเอียด
เชิงสำรวจ	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อหาสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ไม่ค่อยเข้าใจ - เพื่อแสวงหาคำถามใหม่ - เพื่อตรวจสอบคำถาม - เพื่อประเมินปรากฏการณ์ในมุมมองใหม่ - เพื่อสร้างความคิดและสมมติฐานสำหรับการวิจัยในอนาคต - การออกแบบที่มีความยืดหยุ่น (คุณภาพ)
เชิงพรรณนา	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อพรรณนารายละเอียดที่ถูกต้องของบุคคลที่เหตุการณ์ - ต้องใช้ความรู้ที่ครอบคลุมสถานการณ์ - การวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อให้ทราบแง่มุมที่เหมาะสมที่จะรวบรวมข้อมูล

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	รายละเอียด
	<ul style="list-style-type: none"> - การออกแบบอาจมีความยืดหยุ่นหรือคงที่ - เป็นการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับสถานการณ์หรือปัญหา แต่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
เชิงอธิบาย	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่ออธิบายรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์การวิจัย - เพื่อระบุความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของปรากฏการณ์ - การออกแบบที่มีความยืดหยุ่นและ หรือคงที่ (เชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ)

(Robson, 2002)

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การวิจัยนี้จัดเป็น “การวิจัยเชิงสำรวจ” โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงสำรวจเป็นการตรวจสอบปัญหาหรือปรากฏการณ์การพัฒนาความคิดเบื้องต้น และมีจุดมุ่งหมายเพื่อหารูปแบบความคิดหรือสมมติฐานมากกว่าการทดสอบหรือยืนยันสมมติฐาน (Collis & Hussey, 2009)

ลักษณะของคำถามการวิจัย

ส่วนนี้จะกล่าวถึงการค้นหาสำหรับระเบียบวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีการหรือกลยุทธ์การวิจัยที่จะค้นหาคำตอบจากคำถามต่อไปนี้ที่สร้างขึ้นในบทที่ 1 ดังนี้

คำถามที่ 1 คุณสมบัติของโรงแรมมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไร

คำถามที่ 2 ตัวแปรสำคัญในการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีองค์ประกอบและผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมอย่างไร

คำถามที่ 3 มีความสัมพันธ์ของผลกระทบร่วมใดที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม

คำถามที่ 4 ปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ

Yin (2003) เสนอสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความแตกต่างของการทำวิจัยในเรื่องการวิจัยใช้คำถามการวิจัย “อะไร” และ “อย่างไร” มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการใช้ของกรณีศึกษา

และการสำรวจ (ดังแสดงในตารางที่ 3-3) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การสำรวจเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะหาคำตอบการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้ วิธีการสำรวจจะช่วยทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมากจากประชากรขนาดใหญ่ให้ถูกลง (Saunders *et al.*, 2007)

ตารางที่ 3-3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความแตกต่างของการทำวิจัย

กลยุทธ์	คำถามการวิจัย	การควบคุมพฤติกรรมและเหตุการณ์?	มุ่งเน้นไปที่สถานการณ์ร่วมสมัย?
การทดลอง	อย่างไร ทำไม	ใช่	ใช่
การสำรวจ	ใคร อะไร ที่ไหน เท่าไหร่	ไม่	ใช่
การวิเคราะห์เอกสาร	ใคร อะไร ที่ไหน เพียงใด เท่าไหร่	ไม่	ใช่/ไม่
ประวัติศาสตร์	อย่างไร ทำไม	ไม่	ไม่
กรณีศึกษา	อย่างไร ทำไม	ไม่	ใช่

(Yin, 2003)

การวิจัยแบบสำรวจ (Survey) เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดที่จะกล่าวถึงผลการศึกษาวิจัยและเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการพัฒนา ผลการสำรวจใช้ในการตอบคำถามการวิจัยข้อ 2 ข้อ 3 และข้อ 4 ซึ่งเป็นการสำรวจรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย การสำรวจเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการค้นพบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย นอกจากนี้ยังให้คำแนะนำในแง่ของการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการแนวคิดและประสบการณ์ของผู้จัดการโรงแรมผ่านแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิธีการสำรวจจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลายในลักษณะของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยและลักษณะที่สำคัญของการดำเนินงานของโรงแรมผ่านแบบสอบถาม ซึ่งจะให้คำตอบสำหรับคำถามการวิจัยข้อ 2 ข้อ 3 และ ข้อ 4 การวิจัยนี้ยังใช้การทบทวนวรรณกรรม แบบสอบถาม การสำรวจและการสัมภาษณ์เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยในข้อ 1 ถึงข้อ 4

การวิจัยแบบสัมภาษณ์ (Interviews) เป็นวิธีการที่ถือว่าเป็นอีกวิธีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ของการใช้การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาความเข้าใจและประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างหรือ

รายละเอียดในมุมมองของกลุ่มตัวอย่าง วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้เรียนรู้รายละเอียดจากประสบการณ์ของผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ผลการสัมภาษณ์จะใช้ในการตอบคำถามการวิจัยในข้อ 1 นอกจากนี้การวิจัยยังใช้ผลการสัมภาษณ์ในการตรวจสอบโครงสร้างและรายการที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและให้คำตอบสำหรับคำถามทั่วไปของงานวิจัยในข้อ 1 วิธีการสัมภาษณ์นี้จะช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นในการตอบคำถามโดยผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอธิบายสิ่งต่าง ๆ วิธีการและเหตุผลเพื่อที่จะตอบคำถามบนพื้นฐานของประสบการณ์ ความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย คำถามคือ “คุณสมบัติของ โรงแรมมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไร” โดยเป้าประสงค์ของมุมมองทฤษฎีพื้นฐานจะใช้คำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อเท็จจริง (Charmaz, 2003) อย่างไรก็ตาม วิธีการสัมภาษณ์นี้มีข้อจำกัด คือ การใช้ระยะเวลานานและเป็นการยากที่จะวิเคราะห์และตีความ ดังแสดงตามตารางที่ 3-4 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการสัมภาษณ์และการสำรวจ สำหรับการวิจัยนี้มีการใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและข้อมูลการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นวิธีการรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นผลทำให้การวิจัยนี้มีรูปแบบที่ลึกซึ้งมากขึ้น

การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการที่จะได้รับการพิจารณาอีกวิธีหนึ่งในการวิจัย การวิจัยแบบนี้เป็นวิธีที่ได้ทำการตรวจสอบปรากฏการณ์ร่วมสมัย จุดอ่อนของวิธีการศึกษา คือ การที่ข้อมูลมีจำนวนน้อยซึ่งไม่เพียงพอที่จะสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ดังนั้นการวิจัยที่ใช้ข้อมูลการสำรวจกับข้อมูลการสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวมกันของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งเป็นรูปแบบวิธีการวิจัยที่ลึกซึ้งมากขึ้น

ตารางที่ 3-4 จุดแข็งและจุดอ่อนของระเบียบวิธีการสำรวจและสัมภาษณ์

วิธีการสำรวจ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
การสัมภาษณ์ Charmaz (2003)	- เป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ - เป็นการสื่อสารสองทางจึงทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอธิบายสิ่งต่าง ๆ วิธีการและเหตุผล	- พฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบการสัมภาษณ์ - การอบรมผู้สัมภาษณ์และการดำเนินการสัมภาษณ์อาจมีระยะเวลานานและมีค่าใช้จ่ายสูง

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

วิธีการสำรวจ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
		<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์และตีความการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพมีความล่าช้าเป็นวิธีการที่ยากต่อการเป็นวิธีการที่ยากต่อการวิเคราะห์และตีความหมาย - ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างมาก
การสำรวจ Collis and Hussey (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถบริหารเครื่องมือที่ใช้สำรวจ - ง่ายต่อการวิเคราะห์ - ให้การตอบสนองที่เป็นไปได้ - มีความเข้มงวดมาก 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ - มีความจำกัดของให้ข้อมูล

การประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ข้อมูลกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย ข้อมูลที่เก็บรวบรวมต้องเป็นข้อมูลที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและแนวคิดกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยจากมุมมองของผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม นั่นหมายความว่าบริบทของการวิจัยนี้เป็นการกล่าวถึงกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย โดยกรอบของประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยนี้ได้ถูกดึงออกมาจากบัญชีรายชื่อสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Associate) ดังนั้นเพื่อที่จะได้เข้าถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัย ประเทศไทยจึงได้รับการเลือกใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการดำเนินการวิจัยภาคสนาม การวิจัยนี้จะใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนารอบตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยนี้ออกเป็น 2 ส่วน คือ การสัมภาษณ์และการสำรวจ

1. การสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประกอบด้วย 4 พารามิเตอร์ที่สำคัญสำหรับการวิจัยตามที่แนะนำดังนี้ (กรณีทำงานวิจัยจะเกิดขึ้น)

ก) ที่ตั้ง-ประเทศไทย

ข) ผู้ถูกสัมภาษณ์-ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้จัดการ โรงแรมหรือผู้บริหารระดับสูงของ โรงแรมจำนวน 9 รายจากโรงแรม 9 แห่งในประเทศไทย

ค) เหตุการณ์-ผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับบริบทของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทย

ง) กระบวนการ-เหตุการณ์การสัมภาษณ์จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

กระบวนการสัมภาษณ์ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของ โรงแรม 9 แห่ง มีการคัดเลือกรายชื่อจาก โรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย การวิจัยนี้ได้ใช้แบบ สัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเน้นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของ โรงแรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการค้นหาคำตอบใน มุมมองของผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของ โรงแรมจากคำถามการวิจัย คำถามเช่น แผนกใดใน โรงแรมของท่านมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน กิจกรรมใดใน โรงแรมที่ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและสาเหตุใดที่โรงแรมไม่สามารถใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการ แทน สาเหตุใดที่โรงแรมได้นำ กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมาใช้ในการดำเนินงาน โรงแรม มีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไรและเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น โรงแรมมี ความคาดหวังที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไรและประโยชน์ที่ได้รับ จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ แผนกใดเป็นแผนกแรกที่โรงแรมมี การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน สิ่งใดเป็นปัญหาสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในธุรกิจโรงแรม ไทย โรงแรมมีเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนอย่างไร และอะไรเป็นตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ โรงแรม การสัมภาษณ์นี้เป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะและความ คิดเห็นเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย Stangor (2007) อธิบายเกี่ยวกับประเภทของการสัมภาษณ์ดังนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างจะทำ ในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือผ่านทางโทรศัพท์โดยใช้ชุดมาตรฐานของคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ สามารถนำมารวบรวมเพราะคำถามเหมือนกันกับผู้เข้าร่วมวิจัยคนอื่น ๆ 2) การสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้างเป็นคำถามปลายเปิดจะถูกนำไปสู่สถานการณ์การสัมภาษณ์ในรูปแบบของคู่มือการ สัมภาษณ์ และ 3) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจะทำในรูปแบบที่ต้องเผชิญหน้าแต่เป็นการ แบ่งปันเรื่องราวด้วยข้อสรุปที่เกี่ยวกับประเภทของการสัมภาษณ์ข้างต้น ดังนั้นการวิจัยนี้จึงใช้การ

สัมภาษณ์ในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เนื่องจากใช้คำถามในลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อต้องการทราบถึงแนวคิดของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและเนื่องจากการวิจัยนี้ได้มีการกำหนดประเด็นของคำถามก่อนการสัมภาษณ์

การสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษารูปแบบและแนวคิดของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม โดยมีกระบวนการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้ คือ 1) ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2) นำแบบสัมภาษณ์เสนอให้นักวิชาการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม 3) พัฒนาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของนักวิชาการ 4) นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของคำถาม โดยเฉพาะประเด็นข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิจัยนี้ต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเต็มใจที่จะให้สัมภาษณ์ ดังนั้นเบื้องต้นนักวิจัยได้ทำการติดต่อผู้ให้การสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ไปยังโรงแรม 9 แห่งในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำตัวนักวิจัยและแนะนำรายละเอียดเกี่ยวกับการวิจัย หลายครั้งที่มีการติดต่อผ่านทางโทรศัพท์เพื่อเตรียมการนัดหมายและชี้แจงรายละเอียดบางอย่างเช่น วันเวลาและสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์

การพิจารณาจริยธรรมในการวิจัยนี้ได้มีการแนะนำและอธิบายถึงประเด็นของการรักษาความลับของข้อมูลและการยินยอมในการให้สัมภาษณ์ โดยผู้ให้การสัมภาษณ์ (ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม) จะได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสาเหตุที่สำคัญที่การวิจัยนี้ต้องได้รับความรู้และประสบการณ์จากผู้ให้การสัมภาษณ์ เพื่อผู้ให้การสัมภาษณ์จะได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก กรณีที่สามารถนัดหมายกำหนดการในการสัมภาษณ์ได้แน่นอน ซึ่งกรณีนี้การสัมภาษณ์จะถูกจัดขึ้นในโรงแรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ และส่วนที่สอง กรณีที่ไม่สามารถนัดหมายกำหนดการในการสัมภาษณ์ได้แน่นอนซึ่งกรณีนี้จะมีการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ โดยรายละเอียดของการสัมภาษณ์จะแสดงไว้ในภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์ได้รับการพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรม โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีจุดประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม ซึ่งบทสัมภาษณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์จะถูกบันทึกเทปไว้ เฉพาะกรณีที่บทสัมภาษณ์นั้นได้รับการอนุญาตถึงจะถูกบันทึกและคัดลอกไปใช้ในการวิจัย สำหรับบทสัมภาษณ์ที่ผู้ให้การสัมภาษณ์ไม่ได้อนุญาตให้บันทึกเทป นักวิจัยได้มีการบันทึก

เป็นลายลักษณ์อักษรในระหว่างการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณครึ่ง ชั่วโมงถึงสองชั่วโมง ส่วนเทปที่ได้บันทึกบทสัมภาษณ์จะไม่ได้มีการนำเสนอในภาคผนวก

ลักษณะการสัมภาษณ์การวิจัยนี้ได้แบ่งการสัมภาษณ์เป็น 2 แบบ คือ การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าและการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ การสัมภาษณ์ทั้ง 2 แบบนี้ได้รับการดำเนินการสัมภาษณ์ระหว่างปลายเดือนพฤศจิกายน ถึง ต้นเดือนธันวาคม 2556 จากผู้ให้การสัมภาษณ์จำนวน 9 ราย โดยเป็นการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ จำนวน 4 รายและการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า จำนวน 5 ราย สาเหตุที่ทำให้การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ทั้งนี้เนื่องจากผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ได้แน่นอน ซึ่งการสัมภาษณ์ทั้งหมดนี้ใช้เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 1 สำหรับคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้สนับสนุนวรรณกรรมที่สร้างขึ้นโดยกรอบแนวคิด การวิจัยนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับข้อมูล 9 รายการ จากโรงแรม 9 แห่งเพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่แนวคิดการใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย คือ การตีความสร้างข้อสรุปจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น ดังนั้นเมื่อผู้วิจัยได้เห็นหรือสังเกตหลาย ๆ เหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วจึงลงมือสรุป หากข้อสรุปนั้นยังไม่ได้รับการตรวจสอบก็ถือว่าเป็นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถือเป็นสมมติฐาน แต่หากข้อสรุปนั้นได้รับการยืนยันก็ถือว่าเป็นข้อสรุปได้ หลังจากผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ จากนั้นจึงนำมาถอดเทปอย่างละเอียดแบบคำต่อคำและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาข้อมูลเหล่านั้นอย่างละเอียด การจับใจความหลัก จัดกลุ่มข้อมูลแต่ละประเภท พิจารณาเชื่อมโยงความเหมือนและความแตกต่าง แล้วจึงนำเสนอข้อค้นพบทั้งหมดมาเขียนสรุปในรูปแบบความเรียง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ความถูกต้องตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือของข้อมูล นับว่ามีความสำคัญสำหรับการวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงตระหนักถึงประเด็นดังกล่าวเหล่านั้น ซึ่งความถูกต้องตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือของการศึกษา โดยเฉพาะข้อมูลที่เก็บจากการวิจัย และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการพินิจพิเคราะห์ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้กลวิธีตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพดังต่อไปนี้ คือ การใช้เวลาที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์ และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลในการเก็บข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนามสามารถสะท้อนความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

2. การสำรวจ

ส่วนนี้จะแนะนำส่วนที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กรอบประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยนี้ได้แก่ โรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย จำนวนทั้งสิ้น 796 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงแรมระดับต่าง ๆ คือ โรงแรมระดับ 1 ดาว 2 ดาว 3 ดาว 4 ดาว และ 5 ดาว โดยการวิจัยนี้ได้ใช้กรอบประชากรทั้งหมดเป็นกรอบตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยนี้จะขึ้นอยู่กับวิธีเชิงปริมาณ ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจึงมีความจำเป็นเพื่อความน่าเชื่อถือของหลักเทคนิคการวิเคราะห์ ขณะที่ฐานข้อมูลมีความจำเป็นในการระบุประชากรในการวิจัยนี้ โดยแหล่งที่มาของจำนวนข้อมูลได้จำกัดรายละเอียดจากรายชื่อของสมาคมโรงแรมไทย ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของโรงแรมในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ โดยใช้รายชื่อเริ่มต้นของโรงแรม 796 แห่งเป็นกรอบตัวอย่าง นักวิจัยได้รับรายละเอียดของชื่อและที่อยู่ทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถามจากสมาคมโรงแรมไทย และหลังจากนั้นนักวิจัยได้ทำการติดต่อกับผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการส่งจดหมายโดยได้แนบเอกสารเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ของการศึกษา เอกสารยืนยันความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมและแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการของโรงแรมโดยเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้จัดการโรงแรมเป็นผู้ที่สามารถรายงานเกี่ยวกับปรากฏการณ์การศึกษาในครั้งนี้ได้อย่างดีเยี่ยม แบบสอบถามจะถูกจัดส่งไปยังโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยผ่านทางไปรษณีย์ สาเหตุที่ผู้วิจัยได้ใช้การติดต่อกับผู้ตอบแบบสอบถามโดยผ่านทางไปรษณีย์เนื่องจากผู้วิจัยไม่ต้องการให้เกิดการโน้มน้าวในการเข้าร่วมการวิจัยซึ่งอาจจะมีผลต่อข้อมูลที่ใช้สำหรับการศึกษา ก่อนแบบสอบถามจะถูกจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในช่วงระหว่างปลายเดือนธันวาคม 2556 ถึงช่วงต้นเดือนมกราคม 2557 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้จัดการของโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 10 รายตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนที่ดี ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของ (Moser and Kalton, 2010) ดังนี้

$$n = \frac{z^2 \hat{P}(1 - \hat{P})}{e^2 + \frac{z^2 \hat{P}(1 - \hat{P})}{N}}$$

กำหนดให้

n คือ จำนวนหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

\hat{P} คือ ค่าความน่าจะเป็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ($190/769 = 0.24$)

Z คือ ระดับนัยสำคัญ .05

N คือ จำนวนหรือขนาดประชากร (796 แห่ง)

e คือ คำน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 (0.24)(1 - 0.76)}{0.05^2 + \frac{1.96^2 (0.24)(1 - 0.76)}{796}}$$

ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่ต้องการมีจำนวน 207 ตัวอย่าง

การพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไขเบื้องต้นในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง Hair *et al.*, (2010) คือ ขนาดตัวอย่างควรจะใช้ผู้ตอบ 5 รายต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว หรือขนาดตัวอย่างควรมีขนาด 100-400 ตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์เท่ากับ 37 พารามิเตอร์ จึงต้องการจำนวนตัวอย่างไม่น้อยกว่า 185 ตัวอย่าง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบมักไม่ได้รับความร่วมมือมากนักหรือหมายถึงสัดส่วนที่ผู้ตอบจะส่งแบบสอบถามคืนค่อนข้างต่ำ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549) ดังนั้นเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล เพื่อเป็นการสำรองหรือลดความคลาดเคลื่อนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างกรณีที่มีการส่งแบบสอบถามคืนค่อนข้างต่ำและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนน่าเชื่อถือมากขึ้นจากกรณีความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 796 ราย การสร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามได้รับการออกแบบเพื่อกระตุ้นการตอบสนองจากผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวกับมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามในบริบทการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย การศึกษาเชิงประจักษ์นี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยภายใต้การวิจัย การออกแบบสอบถามและการวัดถูกพัฒนาบนพื้นฐานของโครงร่างของแนวคิดการศึกษาก่อนหน้านี้ การศึกษาเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลจากแหล่งโรงแรมในประเทศไทย มีการรวบรวมข้อคำถามจากวรรณกรรม เช่น มุมมองของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างจากผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงที่จะทำให้การสร้างแบบสอบถามมีความถูกต้องและเชื่อถือ แบบสอบถามฉบับร่างจะส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้าน โรงแรมและนักวิชาการเพื่อตรวจสอบความ

ถูกต้องและครบถ้วนของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการตอบสนองแบบปิดที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องตอบสนองต่อระดับเกณฑ์การให้คะแนน Likert 5 ระดับ

แบบสอบถามดังกล่าวได้รับการออกแบบด้วยคำถามสั้น ๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้สนับสนุนในการดำเนินการสำรวจ แบบสอบถามได้รับการออกแบบเพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย (แสดงในภาคผนวก ง) โดยคำถามที่ถูกสร้างขึ้นมีการปรับคำถามจากแบบสอบถามอื่นจากการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศ (แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิจัยนี้ได้ทำการตรวจเช็คการแปลความหมายของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา ทั้งนี้เพื่อให้การตีความหมายจากแบบสอบถามถูกต้อง) และการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศไทยเพื่อพัฒนาคำถามดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยนี้ แบบสอบถามสำหรับการวิจัยนี้ประกอบด้วยประเภทของคำถามและระดับคะแนนของคำถามหลายรูปแบบ แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วนภายใน 4 หน้า *ส่วนแรก* แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง *ส่วนที่สอง* ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนแรก เป็นการรวบรวมข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม 12 ข้อคำถาม เช่น ระดับดาว ประเภทของโรงแรม ความเป็นเจ้าของ จำนวนห้องพัก แผนกหรือกิจกรรมที่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยข้อมูลในส่วนนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะได้รับรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของโรงแรม

ส่วนที่สอง ประกอบด้วยข้อคำถามที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งพัฒนาจากรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์จากผู้จัดการและผู้บริหารโรงแรม ซึ่งได้แก่ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ผลเสียที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน อุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยแบบสอบถามมีการสร้างขึ้นเพื่อใช้กับคำถามแบบให้คะแนน มีรายละเอียดดังนี้ ข้อคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนแยกออกเป็น 7 ประเด็นดังนี้ *ประเด็นแรก* ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 10 ข้อคำถาม *ประเด็นที่สอง* ข้อคำถามเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 10 ข้อคำถาม *ประเด็นที่สาม* ข้อคำถามเกี่ยวกับ

ผลเสียที่เกิดขึ้น จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม *ประเด็นที่สี่* ข้อคำถาม เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม *ประเด็นที่ห้า* ข้อคำถาม เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน หมายถึงเกณฑ์สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ดำเนินการแทน ประกอบด้วย 8 ข้อคำถาม *ประเด็นที่หก* ข้อคำถามเกี่ยวกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นจาก การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ประกอบด้วย 2 ข้อคำถาม *ประเด็นสุดท้าย* ข้อคำถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ตารางที่ 3-5)

ตารางที่ 3-5 การออกแบบสอบถาม

	องค์ประกอบการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	จำนวนข้อ คำถาม	ลำดับข้อ คำถาม
ส่วนแรก	ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	12	1-12
ส่วนที่สอง	การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
ประเด็นที่ 1	ความคาดหวังจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	10	1.1-1.10
ประเด็นที่ 2	ผลที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	10	2.1-2.10
ประเด็นที่ 3	ผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	5	3.1-3.5
ประเด็นที่ 4	การบริหารจัดการความสามารถของการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน	5	4.1-4.5
ประเด็นที่ 5	เกณฑ์สำหรับคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	8	5.1-5.8
ประเด็นที่ 6	อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	2	6.1-6.2
ประเด็นที่ 7	ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม	4	7.1-7.4

มาตราวัดของแบบสอบถาม Saunders *et al.* (2007) ซึ่งให้เห็นว่ามาตราส่วนการประมาณค่าระดับคะแนนส่วนใหญ่ที่ใช้บ่อยในการให้คะแนนข้อคำถาม เพื่อที่จะตรวจสอบวิธีการของผู้ตอบแบบสอบถามว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อคำถาม โดยปกติมักใช้มาตราวัด Likert ซึ่งมาตราวัด Likert ประกอบด้วยระดับเกณฑ์การวัดดังนี้ คือ เกณฑ์การวัด 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ระดับ หรือ 7 ระดับ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และมักพบว่ามีการใช้เกณฑ์มาตราวัดอยู่ที่ 5 ระดับ หรือ 7 ระดับ การวิจัยนี้มีการใช้เกณฑ์มาตราวัด Likert 5 ระดับ คือ มากที่สุด (1) และน้อยที่สุด (5) สำหรับสาเหตุของการเลือกใช้เกณฑ์มาตราวัด 5 ระดับ เนื่องจากประการแรก เกณฑ์มาตราวัด

5 ระดับหรือ 7 ระดับอาจจะมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นเล็กน้อยที่สัมพันธ์กับคะแนนสูงสุดเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานวัด 10 ระดับ (Dawes, 2008) ประการที่สองเกณฑ์มาตรฐานวัด 5 ระดับมีข้อดีหลายประการซึ่งประกอบด้วย คะแนนที่มีจุดกึ่งกลางที่มีความเป็นกลาง เพิ่มความน่าเชื่อถือในการวัด และการให้เป็นตัวเลือกที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในกรณีที่ไม่ทราบหรือไม่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อคำถาม (Weems and Onwuegbuzie, 2001) หากไม่มีตำแหน่งที่อยู่ตรงกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกบังคับให้สร้างความคิดเห็นที่ไม่เป็นจริงในการตอบข้อคำถาม (De Vaus, 1996) *ประการสุดท้าย* เกณฑ์มาตรฐานวัด 5 ระดับเป็นเกณฑ์มาตรฐานวัดที่ง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อที่จะอ่านการอธิบายทั้งหมดของระดับคะแนนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานวัด 7 ระดับ และผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบสนองอย่างถูกต้องสำหรับเกณฑ์มาตรฐานวัด 5 ระดับ (ตารางที่ 3-6)

การวิจัยใช้แบบสอบถามแบบปิด โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกตอบตามระดับความคิดเห็น 1 ถึง 5 ระดับคะแนน ดังนี้

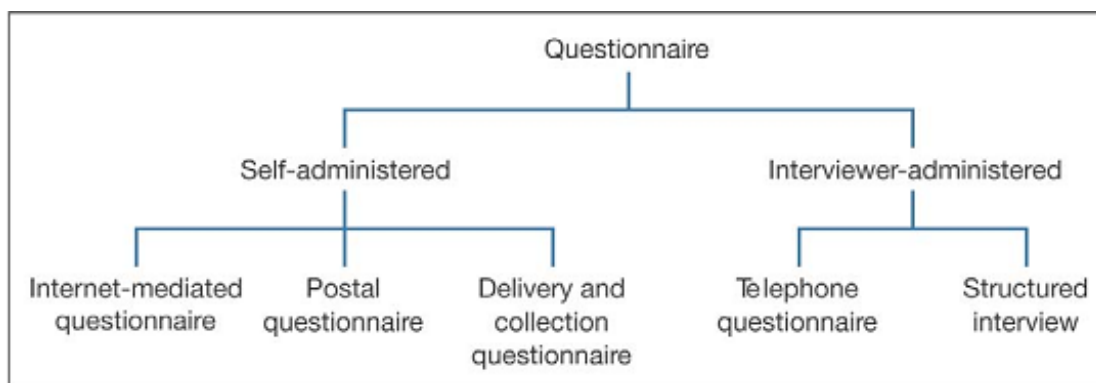
ตารางที่ 3-6 ระดับมาตรฐานวัดในการวิจัย

	องค์ประกอบการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	เกณฑ์มาตรฐานวัดระดับ ความคิดเห็น
A	ข้อมูลเบื้องต้น	
B	ความคาดหวังจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	1= น้อยที่สุด ถึง 5= มากที่สุด
C	ผลที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	1= ต่ำกว่าที่คาดหวังมากถึง 5= สูงกว่าที่คาดหวังมาก
D	ผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	1= น้อยที่สุด ถึง 5= มากที่สุด
E	การบริหารจัดการความสามารถของ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	1= น้อยที่สุด ถึง 5= มากที่สุด
F	เกณฑ์สำหรับคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	1= น้อยที่สุด ถึง 5= มากที่สุด
G	อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	1= น้อยที่สุด ถึง 5= มากที่สุด
H	ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของ โรงแรม	1= น้อยที่สุด ถึง 5= มากที่สุด

การศึกษานำร่องเป็นการทดสอบแบบสอบถามกับผู้จัดการโรงแรมและนักวิชาการเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยไม่กำกวมและสามารถใช้ในการศึกษาได้ แบบสอบถามการสำรวจจะถูกขัดเกลาและได้ทำการปรับปรุงเป็นครั้งสุดท้ายบนพื้นฐานของความคิดเห็นจากการทดสอบนำร่อง ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการทดสอบวิธีการวิจัยและความเหมาะสมของเนื้อหาการใช้ถ้อยคำและรูปแบบของแบบสอบถามเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการศึกษา โดยวัตถุประสงค์การทดสอบนำร่องเพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องที่เป็นไปได้ในการออกแบบและบริหารงานของแบบสอบถาม (Lakhal *et al.*, 2005) โดยต้องการให้เกิดความน่าเชื่อถือและความถูกต้องมากที่สุด การทดสอบนำร่องเป็นการปรับเปลี่ยนบางอย่างที่จะทำให้การใช้ถ้อยคำ และรูปแบบของแบบสอบถามดีขึ้น ประการแรก หลีกเลี่ยงคำถามชี้แนะหรือคำถามที่มีความคลุมเครือเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนและเพื่อสร้างความเข้าใจในแบบสอบถามโดยเฉพาะคำถามในข้อเดียวกันที่มีมากกว่า 1 ประเด็นหรือคำถามที่สามารถแยกออกเป็นสองคำถามหรืออาจมีความหมายที่เหมือนกัน ประการที่สอง แบบสอบถามสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่มีมาตรการวัดที่เกี่ยวข้องกันได้จัดรวมกลุ่มไว้ด้วยกันเพื่อว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความสะดวกในการกรอก

การเรียนรู้ที่ได้รับจากการทดสอบนำร่องในการวิจัยนี้ประการแรก ผู้ตอบแบบสอบถามในอุตสาหกรรมโรงแรมมีการตอบสนองมากขึ้นในการกรอกแบบสำรวจเมื่อได้มีการอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประการที่สอง การติดต่อส่วนบุคคลก่อนที่จะมีการร้องขอการสำรวจจะเพิ่มอัตราการตอบสนองจากผู้ตอบแบบสอบถาม ประการที่สาม การเข้าพบด้วยตนเองทำให้มั่นใจได้ว่าแบบสอบถามจะเสร็จสมบูรณ์ ประการสุดท้าย ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเต็มใจที่จะกรอกแบบสอบถามถ้าการสำรวจไม่ได้เปิดเผยข้อมูล

การบริหารงานแบบสอบถามและอัตราการตอบสนอง Ghauri and Gronhaug (2002) เน้นว่าแบบสอบถามถือว่าเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับความนิยมมากที่สุดผ่านการวิจัยเชิงสำรวจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการบริหารจัดการ วิธีการบริหารแบบสอบถามและปริมาณของการติดต่อผู้ตอบแบบสอบถาม Saunders *et al.* (2007) ได้จัดกลุ่มแบบสอบถามออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเองและแบบสอบถามสำหรับการสัมภาษณ์ กลุ่มแรก แบบสอบถามที่ให้กลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลด้วยตนเอง เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์ และการจัดส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม กลุ่มที่สองแบบสอบถามสำหรับการสัมภาษณ์ เช่น โทรศัพท์และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง ตามที่แสดงในภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ประเภทของแบบสอบถาม (Saunders *et al.*, 2007)

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการบริหารแบบสอบถามโดยแบบสอบถามจะถูกจัดส่งถึงมือผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์และจะถูกเก็บรวบรวมโดยผู้ตอบแบบสอบถามจะจัดส่งกลับมายังผู้ทำวิจัยโดยตรงโดยผ่านทางไปรษณีย์เช่นเดียวกัน วิธีการบริหารแบบสอบถามด้วยวิธีการนี้มีข้อจำกัดดังนี้คือ ประการแรก ขอบเขตวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ครอบคลุมพื้นที่โดยกว้างคือทั่วทั้งประเทศไทย ประการที่สอง นักวิจัยไม่สามารถตอบข้อสงสัยบางประการของผู้ตอบแบบสอบถามได้ ประการที่สาม เป็นการยากที่นักวิจัยจะเลือกใช้วิธีการบริหารแบบสอบถามด้วยวิธีการอื่นในการเก็บรวบรวมข้อมูลเนื่องด้วยสาเหตุของพื้นที่และระยะเวลา หากใช้วิธีการบริหารแบบสอบถามด้วยวิธีการอื่นจะไม่สามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แบบสอบถามและจดหมายชี้แจงรายละเอียดของการวิจัยถูกจัดส่งออกไปยังโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 796 แห่งในช่วงก่อนปลายเดือนมกราคม 2014 ท้ายสุดแบบสอบถามถูกตอบกลับมาทั้งหมด 190 ชุด โดย 30 ชุดมีการเก็บออกจากการประเมินผลอันเนื่องมาจากแบบสอบถามไม่มีความสมบูรณ์ของคำตอบ ดังนั้นแบบสอบถามที่สามารถนำมาประเมินผลได้คิดเป็นร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดซึ่งจัดอยู่ในเกณฑ์พอใช้ (Babbie, 2002) สามารถใช้ในการศึกษาได้ และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 160 รายเป็นผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมทั้งหมด คิดเป็น 100% ของตัวอย่างทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคสถิติที่สำคัญสำหรับการใช้ในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor

Analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) และสมการ โครงสร้าง (Structure Equation Modeling) โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

Tabachnick and Fidell (2007) กล่าวว่า “สถิติเชิงพรรณนาเป็นการอธิบายถึงกลุ่มตัวอย่างของเรื่องในแง่ของตัวแปรหรือการรวมกันของตัวแปร” สถิติเชิงพรรณนามีจุดมุ่งหมาย เพื่อการลดขนาดของชุดข้อมูลและต้องการสรุปสาระที่มีอยู่ในข้อมูลขนาดใหญ่หรือมากกว่าชุดข้อมูลเดียว (Kvanli *et al.*, 2003; Saunders *et al.*, 2007; Easterby-Smith *et al.*, 2008)

สถิติเชิงพรรณนาผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อการอธิบาย/บรรยายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูล ตัวแปรต่างๆ ตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของกลุ่ม โดยกำหนดการวัดเป็น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 17 รวมถึงการทดสอบสมมติฐานความเบ้และความโด่งว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ด้วยสถิติทดสอบ Z (Z-Test) ถ้าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงปกติ SK จะเท่ากับ 0 ($SK = 0$) แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ ถ้าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงโค้งในลักษณะเบ้ซ้าย SK จะมีค่าความเบ้เป็นลบ ($SK < 0$) หรือข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงและถ้าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงโค้งในลักษณะเบ้ขวา SK จะมีค่าความเบ้เป็นบวก ($SK > 0$) หรือข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่จะมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำและ โค้งการแจกแจงปกติ จะมีค่า $KU = 3$ แสดงว่า โค้งแจกแจงปกติแบบ Mesokurtic หรือ โค้งการแจกแจงความถี่มีขนาดความสูงปานกลาง ถ้า $KU > 3$ แสดงว่า โค้งแจกแจงแบบ Leptokurtic หรือ โค้งการแจกแจงความถี่มีขนาดสูงโด่ง ถ้า $KU < 3$ แสดงว่า โค้งแจกแจงแบบ Platykurtic หรือ โค้งการแจกแจงมีขนาดเตี้ยแบน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545) การวิจัยนี้ผู้วิจัยเน้นใช้สถิติเชิงพรรณนาซึ่งประกอบด้วย การวัด 4 ประเภทหลัก คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง การวัดการกระจาย การวัดตำแหน่ง และการวัดรูปร่าง ในการศึกษาสถิติเชิงพรรณนาถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายข้อมูลโดยทั่วไปของพฤติกรรมของผู้ตอบสนองเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

การทดสอบไค-สแควร์

การทดสอบด้วยไค-สแควร์ (χ^2) เป็นสถิติแบบนอนพารามิตรีค (Nonparametric Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ไม่คำนึงถึงลักษณะการแจกแจงของประชากร วัดดูประสงค์ของการทดสอบไค-สแควร์ 1) การทดสอบ Goodness of Fit เป็นการทดสอบเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของประชากรว่าเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่และเป็นการทดสอบเกี่ยวกับการแจกแจงของประชากร ข้อมูลมาจากตัวอย่าง 1 กลุ่ม โดยมีตัวแปร 1 ตัว และตัวแปรมีสเกลการวัดแบบแบ่งประเภท ซึ่งมีข้อมูลเป็นจำนวนนับ 2) การทดสอบความเป็นอิสระ (Test of Independence) มีวัตถุประสงค์

เพื่อทดสอบความเป็นอิสระหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว และตัวแปรที่มีสเกลการวัดแบบแบ่งประเภทซึ่งมีข้อมูลเป็นจำนวนนับ 3) การทดสอบความเป็นเอกพันธ์ (Test of Homogeneity) ในกรณีที่ตัวอย่างกลุ่มเดียวมักทดสอบ Goodness of Fit ระหว่างการแจกแจงของตัวอย่างกับการแจกแจงที่กำหนด ส่วนกรณีที่ตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระกัน มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรแต่ละกลุ่ม และจัดข้อมูลของตัวแปรตามที่เป็นแบบจำแนกประเภทให้อยู่ในชั้นต่าง ๆ (Categories) ข้อมูลจะอยู่ในตาราง 2 ทาง เมื่อตัวแปรในทางหนึ่งของตารางอ้างอิงถึงกลุ่มประชากรและตัวแปรที่อยู่อีกทางหนึ่งของตารางเป็นตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษามีสเกลการวัดแบบจำแนกประเภท หรือเป็นชั้น (Categories) วัตถุประสงค์เพื่อทดสอบเกี่ยวกับตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษาของประชากรกลุ่มต่าง ๆ ว่ามาจากประชากรเดียวกันหรือไม่หรือมาจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบเดียวกันหรือไม่

การทดสอบสมมติฐานแบบที

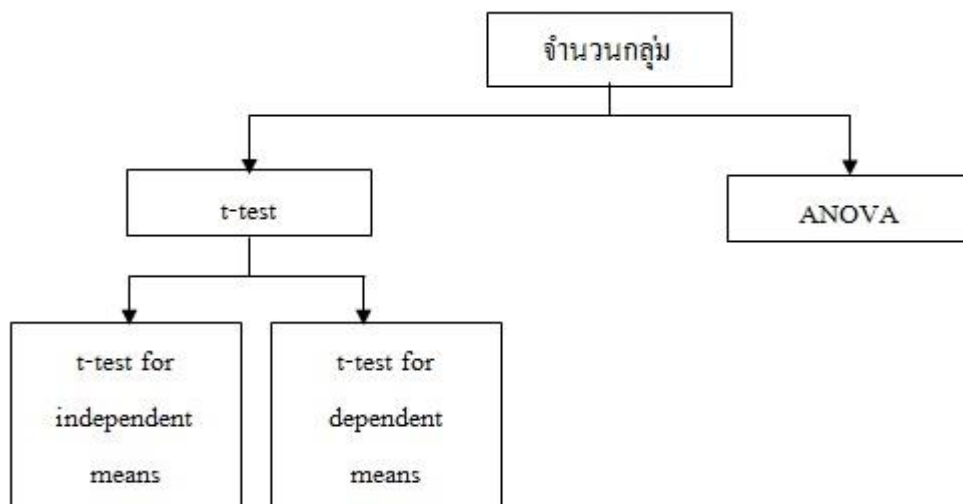
Pallant (2007) ชี้ให้เห็นว่ามี 2 เทคนิคทางสถิติที่สำคัญในการยอมรับความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ได้แก่ เทคนิคอิงพารามิเตอร์และไม่อิงพารามิเตอร์เป็นการทดสอบค่ากลางระหว่างพารามิเตอร์ 2 กลุ่ม การทดสอบที่เป็นสถิติอิงพารามิเตอร์ที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้แพร่หลาย สถิติอิงพารามิเตอร์ (Parametric Statistics) เป็นวิธีการเชิงสถิติที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับพารามิเตอร์ของประชากร ได้แก่ การทดสอบสมมติฐาน และการประมาณค่าเกี่ยวกับพารามิเตอร์ ซึ่งสถิติอิงพารามิเตอร์ต้องอาศัยข้อสมมติเบื้องต้น (Assumption) เกี่ยวกับลักษณะของประชากร นั่นคือประชากรของข้อมูลต้องมีการแจกแจงปกติ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติแบบทีแยกออกเป็น 2 แบบ คือ แบบ Independent และแบบ Dependent ซึ่งการทดสอบสถิติแบบทีในแบบ Independent เป็นสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน ข้อมูลที่รวบรวมได้อยู่ในระดับอันดับหรืออัตราส่วน สถิติตัวนี้ใช้มากทั้งในการวิจัยเชิงเปรียบเทียบและการวิจัยเชิงทดลอง สำหรับการทดสอบสถิติแบบทีในแบบ Dependent เป็นสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกันและเป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว (ดังแสดงในภาพที่ 3-2)

การวิจัยนี้เป็นการทดสอบค่ากลางระหว่างพารามิเตอร์ 2 กลุ่มและมีความเป็นอิสระต่อกันซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการทดสอบสถิติอิงพารามิเตอร์คือ

1. กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มไม่สัมพันธ์กัน (เป็นอิสระต่อกัน)
2. ค่าของตัวแปรตามในแต่ละหน่วยเป็นอิสระต่อกัน
3. กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ
4. ไม่ทราบความแปรปรวนของแต่ละประชากร

ด้วยเหตุนี้จึงนำการทดสอบแบบที่มาใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 3-2 สถิติอิงพารามิเตอร์ (Pallant, 2007)

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ สามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์และขนาดของความสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบและแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย โดยเกณฑ์การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ แสดงดังตารางที่ 3-7

โดยเครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ โดยที่หาก

r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ค่าตัวแปรอีกตัวจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม

นอกจากนี้ข้อมูลที่ใช้ศึกษายังมีการตรวจสอบเกี่ยวกับปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ร่วมของตัวแปร (Multicollinearity) ตามที่ Pallant (2007) และ Hair *et al.* (2010) นำเสนอการเกิดความสัมพันธ์ร่วมของตัวแปรจะเกิดขึ้นเมื่อตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก ($R > 0.8$)

หรือมีค่า VIF > 10 เมื่อตัวแปรมีการซ้ำซ้อนกันซึ่งทำให้การอธิบายตัวแปรตามมีน้อยลง ทางแก้ไขอาจมีการตัดตัวแปรตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งออกไปซึ่งเป็นตัวที่มีค่า beta ต่ำ

ตารางที่ 3-7 เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับของความสัมพันธ์
$r > 0.8$	- มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
$0.6 < r < 0.8$	- มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
$0.4 < r < 0.6$	- ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
$0.2 < r < 0.4$	- มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
$r < 0.2$	- มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

งานวิจัยนี้ถือว่าเป็นผู้บุกเบิกทั่วไปและโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย นักวิจัยไม่สามารถที่จะระบุทั้งจำนวนของโครงสร้างที่มีอยู่ในข้อมูลที่จะวิเคราะห์ซึ่งควรจะได้อำนาจในแต่ละโครงสร้าง ดังนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) จึงเป็นวิธีการทางสถิติที่จะช่วยค้นหาลักษณะของตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลงเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ ทำให้สามารถมองเห็น โครงสร้าง และแบบแผนของตัวแปรในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะช่วยอธิบายความหมายและลักษณะของตัวแปรทำให้สามารถให้คำจำกัดความของตัวแปรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และยังช่วยตัดสินใจว่าจะศึกษาตัวแปรด้านใดบ้างและตัวแปรใดเกี่ยวข้องกับตัวแปรใด การวิเคราะห์องค์ประกอบจะเป็นศูนย์รวมความหลากหลายของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ซึ่งถูกออกแบบเพื่อใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สังเกตหรือวัดได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบมักทำใน 2 ลักษณะ คือ 1) เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นการวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ช่วยให้เข้าใจ โครงสร้างของชุดของตัวแปร (ตัวแปรแฝง) (Field, 2009) และผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) สามารถลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้โดยสร้างตัวแปรใหม่ในรูปแบบขององค์ประกอบร่วม (Field, 2009) 2) เพื่อพิสูจน์

ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นค้นพบ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในการวิจัยนี้ทุกปัจจัยต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์เพื่อสกัด ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเนื้อหาและสร้างความถูกต้อง โดยรวมรายการทั้งหมด 37 รายการในการวัด ตัวแปรกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งพัฒนา มาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์การจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่จับกลุ่มหรือ รวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นไปในทิศทางบวกหรือทิศทางลบ ส่วนตัวแปรคนละปัจจัยจะ ไม่มีความสัมพันธ์กัน (Field, 2009)

การวิจัยครั้งนี้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่จำเป็นก่อนที่จะมีการวิเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการคำนวณตัวแปรทั้งหมดเพื่อให้แน่ใจว่าสมมติฐานที่สำคัญในการวิเคราะห์ปัจจัย Hair *et al.* (2010) ดังนี้

1. การค้นหาตัวแปรร่วมที่เป็นเส้นตรงเพื่อระบุชุดความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ร่วมกันของตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันมาก

1.1 ตรวจสอบเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับต่ำ ($R < 0.3$) กับความสัมพันธ์ในระดับสูง ($R > 0.8$) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่จะหลีกเลี่ยงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงมากและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์แบบ

1.2 ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง สำหรับข้อมูลที่มีความสัมพันธ์น้อยกว่า 0.8 (Field, 2009)

1.3 หากทุกคำถามในการวิจัยครั้งนี้มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและไม่มีค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ร่วมที่มีขนาดใหญ่เกินไปนักวิจัยไม่ควรจะกำจัดคำถามใด ๆ ในขั้นตอน นี้ จากการตรวจสอบคุณสมบัติทางสถิติตามเงื่อนไขเบื้องต้นพบว่า มีตัวแปรเพียง 27 ตัว ที่เป็นไปตามเงื่อนไข แต่สำหรับการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทยจะใช้ตัวแปรเพียง 22 ตัวในการวิเคราะห์ โดยตัดตัวแปรในกลุ่มของผลเสีย จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจำนวน 5 ตัวแปร ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรในกลุ่มนี้เป็นการถาม ความคิดเห็นซึ่งอาจจะไม่เป็นจริงหรือถ้าเกิดขึ้นจริงได้มีการดำเนินการแก้ไขและป้องกันแล้วใน ส่วนของการบริหารจัดการและคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

2. ใช้สถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เป็นค่าที่ใช้วัด ความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยที่เมื่อ r คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งทำให้ค่า $0 \leq KMO \leq 1$

2.1 ค่า KMO มีค่าน้อย (เข้าสู่ศูนย์) แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่

2.2 ค่า KMO มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่

2.3 โดยทั่วไปถ้าค่า $KMO < 0.5$ จะถือว่า ข้อมูลที่มีอยู่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่า KMO อยู่ระหว่าง 0.5-0.7 เป็นค่าปานกลาง ค่า KMO ระหว่าง 0.7-0.8 เป็นค่าที่ดี และค่า KMO มากกว่า 0.9 เป็นค่าที่ดีมาก

3. การตรวจสอบ (Examining) ประชากรทั้งหมด เมทริกซ์สหสัมพันธ์โดยผ่านการทดสอบ Bartlett ซึ่งการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity เป็นการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้เป็นเมทริกซ์เอกภาพ (Identity Matrix) ถ้ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญโดยรวมแล้วแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาควรนำมารวมอยู่ในการวิเคราะห์สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะต้องพิจารณา Bartlett ที่เหมาะสมของการทดสอบของ Sphericity ควรจะมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) เพื่อบ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีขนาดใหญ่พอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Tabachnik and Fidell, 2007)

4. การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) เป็นการพิจารณาตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีความสัมพันธ์กันแบบมีนัยสำคัญมารวมกันเป็นตัวแปรแฝงหรือปัจจัยตัวใหม่ การสกัดปัจจัยจะได้ปัจจัยตัวใหม่หลายตัว ซึ่งจะแทนค่าของตัวแปรประจักษ์ วิธีการสกัดองค์ประกอบแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ การสกัดองค์ประกอบแบบองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และการสกัดองค์ประกอบร่วม (Common Factor) การสกัดองค์ประกอบแบบองค์ประกอบหลักมีความแตกต่างจากการสกัดองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยร่วมตรงที่ใช้ค่าทแยงมุมของเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแนวทแยงมุมทุกตัวให้มีค่าเท่ากับ 1 เป็นฐานของการคำนวณความสัมพันธ์ (Communality) ส่วนกลุ่มองค์ประกอบร่วมจะใช้วิธีการประมาณค่าร่วมเป็นฐานความแตกต่างของวิธีประมาณ

5. น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3 ตัวแปรใดมีน้ำหนักในองค์ประกอบใดมากควรจัดตัวแปรนั้นให้อยู่ในองค์ประกอบนั้น ผู้วิจัยควรจะลบตัวแปรที่แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่า 0.4 น้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยมีนัยสำคัญกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Stevens (2002) ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อจำนวนตัวอย่าง ดังตารางที่ 3-8

ตารางที่ 3-8 นัยสำคัญทางสถิติต่อขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	น้ำหนักองค์ประกอบ
50	0.722
100	>0.512
200	>0.634
300	>0.298
600	>0.21
1000	>0.162

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะมีการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย การวิเคราะห์องค์ประกอบมีการดำเนินการตามขั้นตอน โดยดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากเมทริกซ์ความสัมพันธ์แบบง่าย (Simple Correlation) ระหว่างตัวแปรทุกตัว เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรจำเป็นที่สำคัญ ในการสกัดองค์ประกอบใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) เพราะจะได้ตัวบ่งชี้ที่สามารถอธิบายความผันแปรได้มากที่สุด ก่อน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าจะองค์ประกอบไหนสำคัญที่สุดและวิธีนี้ยังเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด หลังจากนั้นจะทำการหมุนแกนปัจจัยใช้การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) เพราะมีแนวคิดที่ว่าตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กัน (ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน) ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ใช้การหมุนแกนแบบ Varimax เพื่อทำให้ความแปรปรวนของค่าน้ำหนักภายในปัจจัยเดียวกันมีค่ามากที่สุด การกระจายตัวของน้ำหนักมากที่สุดและเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ส่วนในขั้นตอนสุดท้ายการคำนวณค่าคะแนนปัจจัย (Factor Score) เพื่อตรวจสอบลักษณะของหน่วยตัวอย่างในแง่ของปัจจัย โดยใช้วิธีการ

วิเคราะห์การถดถอย

การตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติคือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ซึ่งค่า KMO มีค่าระหว่าง 0-1 โดยมีค่ามากกว่า 0.9 แสดงว่าเหมาะสมดีมาก ถ้าค่าน้อยกว่า 0.5 แสดงว่าไม่ควรใช้ และถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และร้อยละของความแปรปรวนสะสม 60 ขึ้นไป และถือเอา

น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไปและประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรซึ่งจะมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเครื่องมือที่จะใช้สำหรับการวัด (Nunnally, 1978) วิธีนี้เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อมูลซึ่งเป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินความเชื่อมั่นที่จัดได้ว่ามีการประยุกต์ใช้กันมากเพราะวิธีนี้ต้องการเพียงการบริหารของเครื่องมือการวัดเพียงอย่างเดียว ในงานวิจัยการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อมูลซึ่งเป็นระดับของความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามที่วัดซึ่งมีแนวคิดการวัดเดียวกัน (Field, 2009; Hair *et al.*, 2010)

Cronbach's Alpha ได้รับการพิจารณาให้เป็นตัวชี้วัดที่ดีที่เหมาะสมของการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของข้อมูลและความน่าเชื่อถือ ตัวชี้วัดที่แนะนำในการตรวจสอบความสอดคล้องภายในของชุดข้อมูลคือค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (Hair *et al.*, 2010) ซึ่งระดับเกณฑ์ของค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ขึ้นอยู่ประเภทของการวิจัย คือ ประเภทงานวิจัยสำรวจใหม่อาจมีระดับที่ต่ำกว่า 0.60 (Hair *et al.*, 2010) แต่อย่างไรก็ตามโดยปกติทั่วไประดับเกณฑ์ของค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ยอมรับค่าต่ำสุดที่ 0.70 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ระดับ 0.91

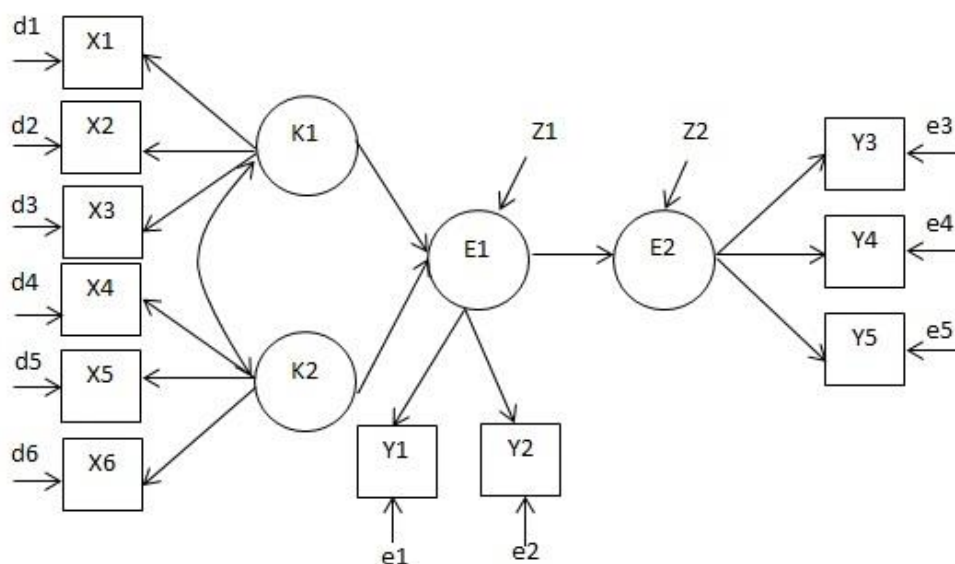
การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

แบบจำลองสมการโครงสร้างเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวัดโครงสร้างทางทฤษฎี (Theoretical Constructs) ของตัวแปรที่เป็นนามธรรม ซึ่งไม่สามารถวัดหรือสังเกตค่าได้โดยตรงและยังสามารถวิเคราะห์ผลการวัดโครงสร้างทางทฤษฎีของตัวแปรพร้อมกันได้

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเป็นการทดสอบแบบจำลองพร้อม ๆ กัน ได้แก่ แบบจำลองการวัดกับแบบจำลองทางทฤษฎี ซึ่งแบบจำลองการวัดเป็นแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ส่วนแบบจำลองทางทฤษฎีเป็นแบบจำลองสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง การตรวจสอบความตรงของแบบจำลองทางทฤษฎีพิจารณาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งรูปแบบจำลองสมการโครงสร้างภาพที่ 3-3 ตัวแปรแฝงในแบบจำลองสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ (K1 และ K2) เรียกว่าตัวแปรแฝงภายนอกใช้สัญลักษณ์ K อ่านว่า KSI ตัวแปรแฝงที่เป็นผล (E1 และ E2) เรียกว่าตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ E เรียกว่า ETA

ตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X และตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y

Shah and Goldstein (2006) ระบุว่า การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างเป็นตัวบ่งชี้สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในกระบวนการวิจัยการรับรู้ในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์หรือปรากฏการณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Golob (2003) ที่ระบุว่าเทคนิคการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างสามารถจัดการกับตัวแปรจำนวนมากทั้งตัวแปรภายนอกและภายในซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่ระบุเป็นชุดเชิงเส้นของตัวแปรสังเกต การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามหลายตัวและตัวแปรอิสระหลายตัว ดังนั้นจึงเลือกใช้เทคนิคแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองด้วยโปรแกรม LISREL for Windows



ภาพที่ 3-3 ตัวอย่างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (สุภมาศ อังสุโชติและคณะ, 2554)

ความหมายของสัญลักษณ์

- หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้
- หมายถึง ตัวแปรแฝง
- หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือน้ำหนักองค์ประกอบ
- หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของสองตัวแปร

การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองเป็นการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน เพื่อตรวจสอบความตรงของแบบจำลอง ถ้าผลการเปรียบเทียบแตกต่างกันมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าแบบจำลองไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับทฤษฎี ต้องมีการปรับ โมเดล และนำมาดำเนินการวิเคราะห์ใหม่ตั้งแต่ต้นจนกว่าจะได้ผลการทดสอบความกลมกลืนเป็นที่พอใจ

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของแบบจำลองเป็นค่าสถิติที่ใช้วัดระดับความกลมกลืนเพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อศึกษาภาพรวมของแบบจำลองว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่ตรวจสอบดังนี้

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก หรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มาก และ ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

2. ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 / DF) เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า (χ^2 / DF) ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน 2.00 (สุภมาส อังศุโชติ และ คณะ, 2554) โดยแยกระดับความสอดคล้องดังนี้ค่าระหว่าง 2.00-5.00 แสดงว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ (Diamantopoulos and Sigauw, 2000)

3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากแบบจำลองก่อนและหลังปรับแบบจำลองกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับแบบจำลอง ค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยแยกระดับความสอดคล้องดังนี้ค่ามากกว่าเท่ากับ 0.95 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนดี (Kaplan, 2000) ค่าระหว่าง 0.90-0.95 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ (Diamantopoulos and Sigauw, 2000)

4. ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ (DF) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยแยกระดับความสอดคล้องดังนี้ ค่ามากกว่าเท่ากับ

0.95 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าระหว่าง 0.90-0.95 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนพอใช้ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

5. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)

ใช้เปรียบเทียบแบบจำลองเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภมาส อังสุโชติ และ คณะ, 2554) โดยแยกระดับความสอดคล้องดังนี้ ค่ามากกว่าเท่ากับ 0.95 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนดี ค่าระหว่าง 0.90-0.95 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

6. ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของแบบจำลอง มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 และ Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

7. ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่ง ค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554; Diamantopoulos and Siguaw, 2000) โดยแยกระดับความสอดคล้องดังนี้ ค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนไม่ดี (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองดังแสดงในตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3-9 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้าง

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	ระดับการยอมรับ
ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	ค่า p-value สูงกว่า 0.05 จะแสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม (Goodness-of-Fit) และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือ ค่า χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df)	มีค่าไม่ควรเกิน 2.00
ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

ตารางที่ 3-9 (ต่อ)

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	ระดับการยอมรับ
ค่า Standardized RMR	ระหว่าง 0.05-0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ศูนย์เป็นค่าที่ดีที่สุดหรือ มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
ค่า RMSEA	ระหว่าง 0.05-0.08 โดยค่าที่เข้าใกล้ศูนย์เป็นค่าที่ดีที่สุดหรือ มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

ระยะเวลา

ระยะเวลาเป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องได้รับการแก้ไขในการออกแบบการวิจัยและ โดยเฉพาะนักวิจัยต้องตัดสินใจว่าจะมีการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional) หรือการติดตามระยะยาว (Longitudinal) (Saunders *et al.*, 2007) ภาคตัดขวางหมายถึง วิธีการที่ใช้เป็นการศึกษาตัวแปรหรือกลุ่มของปัญหาในบริบทที่แตกต่างกันในช่วงเวลาเดียวกัน (Collis and Hussey, 2009) การศึกษาจะเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวบางที่อาจจะเป็นช่วงของเวลาของวัน สัปดาห์ หรือเดือน เพื่อหาคำตอบให้กับคำถามการวิจัย (Sekaran and Bougie, 2010) ขณะที่ Collis and Hussey (2009) เน้นว่าการศึกษาภาคตัดขวางมักจะถูกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรหรือบุคคลจำนวนมากและมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการศึกษาเหล่านี้เมื่อมีเวลาและทรัพยากรจำกัดที่สำคัญกว่านั้น วิธีการสำรวจบ่อยครั้งมีการดำเนินงานภายในบริบทของการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Bryman and Bell, 2007; Easterby-Smith *et al.*, 2008) อย่างไรก็ตาม Saunders *et al.* (2007) ระบุว่า การออกแบบภาคตัดขวางบางครั้งจะดำเนินการผ่านหลายกรณีศึกษาที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในเวลาเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามการศึกษาติดตามระยะยาว (Longitudinal) สามารถกำหนดเป็นผลการศึกษาของปรากฏการณ์ที่มีการดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน (Remenyi *et al.*, 1998) Blaikie (2000) เน้นว่าการศึกษานี้จะเรียกว่าการออกแบบการศึกษาก่อน และหลังและมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของประชากรที่คล้ายกันหรือกลุ่มในช่วงระยะเวลานาน นอกจากนี้ยังสามารถดำเนินการภายในระเบียบวิธีปฏิฐานนิยม (Positivist) หรือระเบียบวิธีนัยนิยม (Interpretive) (Collis and Hussey, 2009) ข้อได้เปรียบหลักของการวิจัยแบบติดตามระยะยาว คือ จำนวนของระยะเวลาจะสามารถที่จะศึกษาแนวโน้มระยะกลางถึงระยะยาวและประเภทการวิจัยนี้ยังช่วยให้นักวิจัยได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีประโยชน์ทั้งในแง่การปฏิบัติและนโยบาย (Remenyi *et al.*, 1998) อย่างไรก็ตาม วิธีการดำเนินระเบียบวิธีติดตามระยะยาวจะใช้เวลานานและมีค่าใช้จ่ายสูง (Collis and Hussey, 2009; Sekaran and Bougie, 2010) ดังนั้นทางธุรกิจและการจัดการนักวิจัยจึงใช้การ

ออกแบบการวิจัยแบบติดตามระยะยาวค่อนข้างน้อย (Bryman and Bell, 2007) การวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับ
กับการศึกษาภาคตัดขวางเนื่องจากข้อมูลที่จำเป็นทั้งหมดจะถูกเก็บรวบรวมผ่านการสำรวจและการ
สัมภาษณ์ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

บทที่ 4

ผลการสัมภาษณ์

บทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ผลจากการสำรวจ โดยข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ดำเนินการระหว่างปลายเดือนธันวาคม 2013 ถึงต้นเดือนมกราคม 2014 การสัมภาษณ์ได้ดำเนินการกับข้อมูลโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 1 เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิด พัฒนาแบบสอบถามและยืนยันการสำรวจ

การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างได้ดำเนินการกับผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย โดยจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและตอบคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เช่น เหตุผล ประโยชน์ ปัญหาและอุปสรรคที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เกณฑ์ในการคัดเลือก ตัวชี้วัดผล แนวทางสำหรับการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และแผนกที่ใช้ผู้รับจ้างดำเนินการแทน ซึ่งเสนอตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์
2. ผลการสัมภาษณ์
3. สรุปผลการสัมภาษณ์

สำหรับการสัมภาษณ์นี้พยายามเพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวและแนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย

1. ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์

โรงแรมที่ถูกสัมภาษณ์มีทั้งสิ้นจำนวน 9 แห่งประกอบด้วยโรงแรมท้องถิ่น 7 แห่ง และโรงแรมเครือข่าย 2 แห่ง ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดได้แก่ผู้จัดการทั่วไปและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม (ตารางที่ 4-1) ทั้งนี้เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์โดยตรงเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการของโรงแรมระดับ 3 ดาวจำนวน 4 แห่งคิดเป็นร้อยละ 45 เป็นผู้จัดการของโรงแรมระดับ 4 ดาวจำนวน 3 แห่งคิดเป็นร้อยละ 33 และเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมระดับ 5 ดาวจำนวน 2 แห่งคิดเป็นร้อยละ 22 โดยแบ่งตามประเภทของโรงแรมออกเป็น 2 ประเภทคือ

โรงแรมท้องถิ่น 7 แห่งคิดเป็นร้อยละ 78 และเป็นโรงแรมเครือข่าย 2 แห่งคิดเป็นร้อยละ 22 มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 74 ห้องถึง 280 ห้อง โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากกว่า 3 ปี

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกสัมภาษณ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ข้อมูลของโรงแรม
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม A เพศ: ชาย ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 10 ปี	ระดับโรงแรม: 3 ดาว จำนวนห้องพัก: 76 ห้อง ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 5 ปี
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม B เพศ: หญิง ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 7 ปี	ระดับโรงแรม: 3 ดาว ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น จำนวนห้องพัก: 79 ห้อง ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 5 ปี
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม C เพศ: หญิง ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 10 ปี	ระดับโรงแรม: 3 ดาว ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น จำนวนห้องพัก: 74 ห้อง ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 5 ปี
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม D เพศ: หญิง ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 10 ปี	ระดับโรงแรม: 3 ดาว ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น จำนวนห้องพัก: 200 ห้อง ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 5 ปี
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม E เพศ: หญิง ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 10 ปี	ระดับโรงแรม: 3 ดาว ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น จำนวนห้องพัก: 125 ห้อง

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ข้อมูลของโรงแรม
	ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 10 ปี
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม F	ระดับโรงแรม: 4 ดาว
เพศ: หญิง	ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น
ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 5 ปี	จำนวนห้องพัก: 230 ห้อง
	ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 10 ปี
ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม G	ระดับโรงแรม: 4 ดาว
เพศ: หญิง	ประเภทของโรงแรม: โรงแรมท้องถิ่น
ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 5 ปี	จำนวนห้องพัก: 90 ห้อง
	ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 3 ปี
ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม H	ระดับโรงแรม: 5 ดาว
เพศ: หญิง	ประเภทของโรงแรม: โรงแรมเครือข่าย
ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 10 ปี	จำนวนห้องพัก: 250 ห้อง
	ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 5 ปี
ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม I	ระดับโรงแรม: 5 ดาว
เพศ: หญิง	ประเภทของโรงแรม: โรงแรมเครือข่าย
ประสบการณ์ทำงาน: มากกว่า 10 ปี	จำนวนห้องพัก: 280 ห้อง
	ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน: มากกว่า 5 ปี

ผลการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ถูกแบ่งออกเป็น 9 ประเด็นดังนี้ 1) ความนิยมและสาเหตุในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย 2) แรงจูงใจสำหรับการตัดสินใจใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย 3) แนวโน้มในอนาคตสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย 4) ความคาดหวังและประโยชน์ที่โรงแรมได้รับจากการจัดจ้าง

ผู้ดำเนินการแทน 5) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 6) แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 7) แนวทางป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 8) หลักเกณฑ์สำหรับคัดเลือกบริษัทหรือองค์กรเพื่อดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยและ 9) ตัวอย่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม ซึ่งมีการแจกแจงรายละเอียดดังนี้

ประเด็นแรก ความนิยมและสาเหตุในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทย ผลการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมโดยส่วนใหญ่ในประเทศไทยนิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในแผนกซ่อมบำรุง รักษาความปลอดภัยและแม่บ้านตามลำดับ (ตารางที่ 4-2) ตรงกับการศึกษาของ Wan and Su (2010) ในได้วัน

ตารางที่ 4-2 ความนิยมและสาเหตุที่โรงแรมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูก สัมภาษณ์	แผนกที่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรม					
	ซ่อมบำรุง	แม่บ้าน	รักษาความปลอดภัย	เทคโนโลยีสารสนเทศ	อาหารและเครื่องดื่ม	อาคารสถานที่
A	√			√	√	
B		√				√
C	√			√		√
D	√					
E	√					
F	√	√	√		√	
G		√	√	√		
H			√			
I			√			

สาเหตุที่สำคัญของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน คือ 1) โรงแรมมีความต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ความชำนาญทางเฉพาะด้าน (โรงแรม A, B, C, D, E, H) และ 2) โรงแรมมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (โรงแรม F, G, I) (ตารางที่ 4-3) กิจกรรมหรือแผนกที่โรงแรมไม่นิยมนำกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมาใช้ในการดำเนินงานได้แก่ ส่วนที่เกี่ยวข้องหรือส่วนที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าโดยตรง (แผนกต้อนรับ) ตัวอย่างเช่น โรงแรม

A, C, D, H ระบุว่าผู้ดำเนินการแทนอาจจะไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของโรงแรมซึ่งอาจจะ เป็นผลกระทบต่อมาตรฐานในการดำเนินงานของโรงแรมหรือระดับความพึงพอใจของลูกค้า ขณะที่โรงแรม B ระบุว่าโรงแรมไม่ควรมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในแผนกที่ต้องเก็บความลับ ของโรงแรมเช่น แผนกบัญชีหรือการเงิน สอดคล้องกับการศึกษาของ Yildiz and Demirel (2014) ที่ระบุว่ามักจะไม่มีพบการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในแผนกบัญชีและการเงินในอุตสาหกรรมโรงแรม ขณะที่ผลการสัมภาษณ์ของโรงแรม E, F, G, I (แสดงดังตารางที่ 4-4) มีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก ข้างต้นกล่าว คือ โรงแรมสามารถดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้ทุกแผนก

ตารางที่ 4-3 สาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	สาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	
	ต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญ	บุคลากรมีไม่เพียงพอ
A	√	
B	√	
C	√	
D	√	
E	√	
H	√	
G		√
F		√
I		√

ตารางที่ 4-4 แผนกที่โรงแรมไม่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แผนกที่โรงแรมไม่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
	แผนกต้อนรับ	แผนกบัญชี/ การเงิน	สามารถจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้ทุกแผนก
A	√		
B		√	
C	√		

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แผนกที่โรงแรมไม่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
	แผนกต้อนรับ	แผนกบัญชี/ การเงิน	สามารถจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้ทุกแผนก
D	√		
E			√
F			√
G			√
H	√		
I			√

ประเด็นที่สอง แรงจูงใจสำหรับการตัดสินใจใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม (โรงแรม A, C, D, E) รองลงมา คือ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงแรม (โรงแรม B, H, และ I) และการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของโรงแรม (โรงแรม F และ G) สอดคล้องกับการศึกษาของ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a) ซึ่งกล่าวถึงสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมักประกอบไปด้วยเหตุผลทั้งทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงการดำเนินงาน (ตารางที่ 4-5)

ตารางที่ 4-5 แรงจูงใจในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แรงจูงใจในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
	เพิ่มประสิทธิภาพ	ลดค่าใช้จ่าย	ควบคุมค่าใช้จ่าย
A	√		
B		√	
C	√		
D	√		
E	√		

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แรงจูงใจในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
	เพิ่มประสิทธิภาพ	ลดค่าใช้จ่าย	ควบคุมค่าใช้จ่าย
F			√
G			√
H		√	
I		√	

ประเด็นที่สาม แนวโน้มในอนาคตสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์แบ่งแผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตเป็น 2 กลุ่มดังนี้ 1) แผนที่จะเพิ่มการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตได้แก่โรงแรม B, C, D, F, G โดยให้เหตุผลโรงแรมมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินงานอีกทั้งโรงแรมยังต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะด้าน 2) แผนการลดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต ตัวอย่างเช่น โรงแรม A, E, H และ I โดยให้เหตุผลว่าโรงแรมยังสามารถที่จะบริหารจัดการได้ด้วยตนเองและโรงแรมยังไม่มีนโยบายในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (ตารางที่ 4-6)

ตารางที่ 4-6 แนวโน้มการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แนวโน้มการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	
	เพิ่ม	ลด
A		√
B	√	
C	√	
D	√	
E		√
F	√	
G	√	
H		√
I		√

ประเด็นที่สี่ ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่า หลายองค์กรมีการคาดหวังในประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่แตกต่างกันไป เช่น การลดลงของค่าใช้จ่าย การเพิ่มความสามารถในการควบคุมงบประมาณ การเพิ่มความเร็วในการดำเนินงานหรือบริการ การเพิ่มคุณภาพและบริการ ความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินการและความสามารถในการส่งมอบ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Bailey *et al.*, 2002; Beaumont and Sohal, 2004; Belcourt, 2006) การทำกำไรและการพัฒนาขององค์กร (Bolat and Yilmaz, 2009) ตัวอย่างเช่น โรงแรม A, B, E ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โรงแรม C, D เพื่อลดภาระงานและการเพิ่มความคล่องในการดำเนินงาน โรงแรม F, G, H, I เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ด้านต้นทุนและลดค่าใช้จ่าย (ตารางที่ 4-7)

ตารางที่ 4-7 ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	ลดภาระงาน/เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน	ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย
A	√		
B	√		
C		√	
D		√	
E	√		
F			√
G			√
H			√
I			√

ประเด็นที่ห้า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน จากการสัมภาษณ์สามารถแบ่งปัญหาและอุปสรรคของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนออกได้ 2 ประเด็น คือ ความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน (โรงแรม A, B, C และ D) และการไม่ปฏิบัติตามสัญญา (โรงแรม D, E, F, G และ H) ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Lau and Zhang, 2006) ที่กล่าวถึงปัญหาที่องค์กรมักได้รับ

จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ได้แก่ การสูญเสียความสามารถในการควบคุมกิจกรรมการสูญเสีย ความยืดหยุ่นในการดำเนินการ การสูญเสียข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การสูญเสียความเป็น เอกสิทธิ์ (Beaumont and Sohal, 2004; Handley, 2012) การฉกฉวยโอกาสของผู้ดำเนินการแทน (Bailey et al., 2002) การสูญเสียความปลอดภัยของข้อมูล (Liou et al., 2011) เป็นต้น (ตารางที่ 4-8)

ตารางที่ 4-8 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ปัญหาและอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	
	การสูญเสียความสามารถในการ ควบคุมกิจกรรม	การไม่ปฏิบัติตามสัญญา
A	√	
B	√	
C	√	
D		√
E		√
F		√
G		√
H	√	
I	√	

ประเด็นที่หก แนวทางแก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการ โรงแรมมีมาตรการ สำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการเช่น ยกเลิกสัญญาและคัดเลือกบริษัทใหม่ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (โรงแรม A, B, C, D และ G) กำหนดเงื่อนไขข้อสัญญาใหม่ หรือ อาจจัดหาบริษัทอื่นแทน (โรงแรม E) เพิ่มความเข้มข้นในการควบคุมการดำเนินงาน (โรงแรม F) และกำหนดมาตรการควบคุมดูแล (โรงแรม H และ I) (ตารางที่ 4-9)

ประเด็นที่เจ็ด แนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแบ่ง แนวทางสำหรับป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนออกเป็น 2 แนวทางหลัก คือ การกำหนดข้อสัญญาเงื่อนไขเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนให้รัดกุมมากขึ้น (โรงแรม A, B, C, E, F, G, H) และมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบริษัทสำหรับจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน (โรงแรม D และ I) (ตารางที่ 4-10)

ตารางที่ 4-9 แนวทางการแก้ปัญหา

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แนวทางการแก้ปัญหา			
	ยกเลิกสัญญา	กำหนดเงื่อนไขสัญญาใหม่	เพิ่มความเข้มข้นในการควบคุม	กำหนดมาตรการควบคุมดูแล
A	√			
B	√			
C	√			
D	√			
E		√		
F			√	
G	√			
H				√
I				√

ตารางที่ 4-10 แนวทางป้องกันปัญหาจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	แนวทางป้องกันปัญหาจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน		
	กำหนดข้อสัญญาให้รัดกุม	กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	
A		√	
B		√	
C		√	
D			√
E		√	
F		√	
G		√	
H	√		
I			√

ประเด็นที่แปด หลักเกณฑ์สำหรับคัดเลือกบริษัทหรือองค์กรเพื่อดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทยพบว่าโรงแรมมีการประยุกต์เกณฑ์ที่ใช้สำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ มาใช้สำหรับการคัดเลือกผู้ดำเนินการ ซึ่งเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน คือ โรงแรม A, B, G, C, F, G, H และ I ได้พิจารณาคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนจากประวัติการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน ขณะที่ โรงแรม D พิจารณาคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนจากความสัมพันธ์ และ โรงแรม E พิจารณาคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนจากอัตราค่าจ้างของผู้ดำเนินการแทน (ตารางที่ 4-11)

ตารางที่ 4-11 เกณฑ์การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	เกณฑ์การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน	
	ประวัติการดำเนินงาน	ความสัมพันธ์
A	√	
B	√	
C	√	
D		√
E	√	
F	√	
G	√	
H	√	
I	√	

ประเด็นสุดท้าย ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ โรงแรม โรงแรมมีการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานจากคำติชมของลูกค้า (โรงแรม A, C, F และ G) อัตราการเข้าพัก (โรงแรม B และ I) รายงานประจำปีของโรงแรม (โรงแรม D, E และ H) และอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงาน (ROA) (โรงแรม F) ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยแบ่งตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มด้านการเงินและกลุ่มประสิทธิภาพหรือกลุ่มที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Hervani and Helms, 2005; Verrecke and Muylle, 2006) ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดทางการเงิน ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) (Shepherd and Gunter, 2006) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราการขาย (Hervani and Helms, 2005;

Sin *et al.*, 2005) และตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพหรือตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ ตัวชี้วัดทางการผลิต เช่น การประหยัดต่อขนาด การดำเนินการในประเทศที่มีต้นทุนต่ำ (เช่น ต้นทุนการผลิต) ความรวดเร็วหรือนวัตกรรมการผลิต (Dabhillkar *et al.*, 2009) หรือตัวชี้วัดทางการตลาด เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความน่าเชื่อถือขององค์กรและการรักษาลูกค้า (Sin *et al.*, 2005) ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรจึงมักจะมีการนำทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดประสิทธิภาพมาใช้ประกอบการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (ตารางที่ 4-12)

ตารางที่ 4-12 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน		
	คำติชมจากลูกค้า	อัตราการเข้าพัก	รายงานประจำปี
A	√		
B		√	
C	√		
D			√
E			√
F	√		
G	√		
H			√
I		√	

สรุปผลการสัมภาษณ์

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 9 แห่งซึ่งประกอบด้วยโรงแรมท้องถิ่น 7 แห่งและโรงแรมเครือข่าย 2 แห่งเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยจากประเด็นคำถาม 9 ประเด็นพบรายละเอียดซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ แผนกซ่อมบำรุงเป็นแผนกที่อุตสาหกรรมโรงแรมนิยมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากที่สุด ขณะที่แผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่อุตสาหกรรมโรงแรมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Wan and Su (2010) ในได้หวั่น Baytok *et al.* (2013) ที่ได้ระบุถึงการจ้างผู้ดำเนินการแทนในแผนกต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรมอาทิเช่น แผนกต้อนรับ (การต้อนรับและการสำรองห้องพัก) แผนกแม่บ้าน (ซักรีด ทำความสะอาด)

แผนกซ่อมบำรุง (บริการทางเทคนิค ซ่อมบำรุงสระว่ายน้ำ สวนและภูมิทัศน์) แผนกบริหารจัดการ (การบริหารงาน การฝึกอบรม การคัดเลือกบุคคล กิจกรรมการขาย การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ระบบสารสนเทศ) แผนกกิจกรรม (กิจกรรมสันทนาการ) แผนกรักษาความปลอดภัย (การรักษาความปลอดภัย การเฝ้าระวัง) ทั้งนี้การสัมภาษณ์ยังได้ระบุถึงสาเหตุที่โรงแรมมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลต่อประโยชน์ที่โรงแรมได้รับในแง่บวก คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ช่วยลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย และยังสามารถที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานของทางโรงแรม เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kirkman and Phillips (2011) และ Lam and Han (2005) ที่ระบุในการศึกษาของพวกเขา ขณะที่ผลการสัมภาษณ์ครั้งนี้ได้ระบุเพิ่มเติมว่าแผนกบัญชีจัดได้ว่าเป็นแผนกที่โรงแรมไม่ควรมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เนื่องจากเป็นแผนกที่ต้องเก็บความลับขององค์กร โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Yildiz and Demirel (2014) ที่ระบุว่าแผนกบัญชีและการเงินเป็นแผนกที่โรงแรมไม่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในการดำเนินงาน อีกทั้งในการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่าการดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลในแง่ลบต่อการดำเนินงานของโรงแรม เช่น โรงแรมไม่สามารถควบคุมการดำเนินการของผู้ดำเนินการแทน (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Lau and Zhang, 2006) หรือผู้ดำเนินการแทนไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดสัญญาจัดจ้าง จากผลกระทบที่โรงแรมได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลทำให้โรงแรมมีแนวทาง สำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ซึ่งได้แก่ การที่โรงแรมอาจจะมีการยกเลิกสัญญาจัดจ้างและหาผู้ดำเนินการแทนรายใหม่และโรงแรมได้วางมาตรการในการป้องกันปัญหาดังกล่าวด้วยการกำหนดข้อสัญญาจัดจ้างให้รัดกุมและกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดหรือระงับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเกณฑ์ที่โรงแรมส่วนใหญ่ใช้ในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนได้แก่ การพิจารณาจากประวัติการดำเนินการของผู้ดำเนินการแทนแต่ละราย (Choy *et al.*, 2002a; Aksoy and Ozturk, 2011) และ โรงแรมมีการประเมินผลการดำเนินงานจากคำติชมของลูกค้าและผลประกอบการทางการเงิน (Shepherd and Gunter, 2006; Sainaghi *et al.*, 2013)

บทที่ 5

ผลการสำรวจ

ส่วนนี้จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ทางสถิติซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมไทยการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย
2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย
3. แบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

การตรวจคัดกรองของข้อมูลจากการสำรวจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยตรวจสอบข้อผิดพลาดในขณะที่ป้อนข้อมูลและทำการแก้ไขข้อผิดพลาดที่พบเมื่อข้อมูลถูกต้อง (ไม่มีข้อผิดพลาดในข้อมูล) นักวิจัยเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของตัวแปรที่ศึกษาเพื่อจุดมุ่งหมายในการตรวจสอบความปกติและความผิดปกติที่เป็นไปได้

รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตารางที่ 5-1 ถึง 5-13 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 5-1 ระดับดาวของโรงแรม

ระดับดาว	ความถี่	ร้อยละ
1 ดาว	3	1.88
2 ดาว	5	3.13
3 ดาว	78	48.75
4 ดาว	62	38.75
5 ดาว	12	7.50
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-1 แสดงระดับดาวของโรงแรมพบว่าโรงแรมที่มีระดับดาวสูงสุด ได้แก่ โรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 78 แห่ง (48.75%) รองลงมา ได้แก่โรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 62 แห่ง (38.75%) และ โรงแรมระดับ 5 ดาวจำนวน 12 แห่ง (7.50%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-2 จำนวนห้องพักของโรงแรม

จำนวนห้อง	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 60 ห้อง	59	36.88
60-150 ห้อง	59	36.88
มากกว่า 150 ห้อง	42	26.25
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-2 จำนวนห้องพักของโรงแรมโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ จำนวนห้องน้อยกว่า 60 ห้องและ 60-150 ห้องมีจำนวนเท่ากันคือ 59 แห่ง (36.88%) และจำนวนห้องมากกว่า 150 ห้องมีจำนวน 42 แห่ง (26.25%)

ตารางที่ 5-3 อัตราค่าห้องพัก

อัตราค่าห้องพัก	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 1,000 บาท	9	5.63
1,000-1,999 บาท	61	38.13
2,000-2,999 บาท	34	21.25
3,000-3,999 บาท	28	17.50
4,000-4,999 บาท	7	4.38
มากกว่า 5,000 บาท	21	13.13
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-3 แสดงอัตราค่าห้องพักของโรงแรมพบว่าอัตราห้องพักสูงสุดมีราคา 1,000-1,999 บาทจำนวน 61 แห่ง (38.13%) รองลงมา คือ ราคา 2,000-2,999 บาท จำนวน 34 แห่ง (21.25%) และ 3,000-3,999 บาทจำนวน 28 แห่ง (17.50%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-4 สถานที่ตั้งของโรงแรม

สถานที่ตั้ง	ความถี่	ร้อยละ
ย่านธุรกิจ	34	21.25
สถานที่ท่องเที่ยว	105	65.63
ย่านชุมชนที่พักอาศัย	18	11.25
ใกล้สนามบิน	3	1.88
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-4 แสดงสถานที่ตั้งของโรงแรมพบว่าโรงแรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่บริเวณสถานที่ท่องเที่ยวมีจำนวน 105 แห่ง (65.63%) รองลงมา ได้แก่ย่านธุรกิจจำนวน 34 แห่ง (21.25%) ย่านชุมชนที่พักอาศัยจำนวน 18 แห่ง (11.25%) และใกล้สนามบินจำนวน 3 แห่ง (1.88%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-5 ทำเลที่ตั้งของโรงแรม

ทำเลที่ตั้ง	ความถี่	ร้อยละ
ภาคเหนือ	14	8.75
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10	6.25
ภาคตะวันตก	9	5.63
ภาคตะวันออก	38	23.75
ภาคใต้	77	48.13
ภาคกลาง	12	7.50
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-5 แสดงทำเลที่ตั้งของโรงแรม โดยโรงแรมตั้งอยู่ทางภาคใต้มากที่สุด มีจำนวน 77 แห่ง (48.13%) รองลงมา ได้แก่ ภาคตะวันออกจำนวน 38 แห่ง (23.75%) และภาคเหนือจำนวน 14 แห่ง (8.75%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-6 ประเภทของโรงแรม

ประเภทของโรงแรม	ความถี่	ร้อยละ
โรงแรมอิสระ	129	80.63
โรงแรมเครือข่าย	31	19.38
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-6 พบว่าโรงแรมอิสระมีจำนวน 129 แห่ง (80.63%) และโรงแรมเครือข่ายจำนวน 31 แห่ง (19.38%)

ตารางที่ 5-7 การถือครองกรรมสิทธิ์

การถือครองกรรมสิทธิ์	ความถี่	ร้อยละ
คนไทย	147	91.88
ชาวต่างชาติ	13	8.13
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-7 แสดงการถือครองกรรมสิทธิ์ดังนี้ โรงแรมที่มีการถือครองกรรมสิทธิ์โดยคนไทยมีจำนวน 147 แห่ง (91.88%) และโรงแรมที่มีถือครองกรรมสิทธิ์โดยชาวต่างชาติมีจำนวน 13 แห่ง (8.13%)

ตารางที่ 5-8 จำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 60 คน	69	43.13
60-100 คน	37	23.13
101-150 คน	26	16.25
มากกว่า 150 คน	28	17.50
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-8 แสดงจำนวนพนักงานของโรงแรม ดังนี้ พนักงานน้อยกว่า 60 คน จำนวน 69 แห่ง (43.13%) พนักงาน 60-100 คนจำนวน 37 แห่ง (23.13%) พนักงานมากกว่า 150 คน จำนวน 28 แห่ง (17.50%) และพนักงาน 101-150 คน จำนวน 26 แห่ง (16.25%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-9 จำนวนปีเปิดดำเนินงาน

จำนวนปีดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	27	16.88
5-10 ปี	62	38.75
มากกว่า 10 ปี	71	44.38
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-9 แสดงจำนวนปีที่เปิดดำเนินงานของโรงแรม ดังนี้ จำนวนปีที่เปิดให้บริการมากกว่า 10 ปีจำนวน 71 แห่ง (44.38%) จำนวนปีที่เปิดให้บริการระหว่าง 5- 10 ปีจำนวน 62 แห่ง (38.75%) และจำนวนปีที่เปิดให้บริการน้อยกว่า 5 ปีจำนวน 27 แห่ง (16.88%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-10 ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	56	35.00
3-5 ปี	32	20.00
มากกว่า 5 ปี	72	45.00
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-10 ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากกว่า 5 ปีจำนวน 72 แห่ง (45%) ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนน้อยกว่า 3 ปีจำนวน 56 แห่ง (35%) และประสบการณ์ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 3-5 ปีจำนวน 32 แห่ง (20%) ตามลำดับ

ตารางที่ 5-11 การวางแผนจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต

การวางแผนจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต	ความถี่	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น	38	23.75
คงที่	93	58.13
ลดลง	29	18.13
รวม	160	100

ตารางที่ 5-11 แผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตของโรงแรมโดยเรียงลำดับตามจำนวนโรงแรมจากมากไปน้อยดังนี้ โรงแรมที่มีแนวโน้มจะรักษาระดับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตจำนวน 93 แห่ง (58.13%) โรงแรมที่มีแนวโน้มเพิ่มระดับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตจำนวน 38 แห่ง (23.75%) และโรงแรมที่มีแนวโน้มลดระดับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตจำนวน 29 แห่ง (18.13%)

ตารางที่ 5-12 จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ความถี่	ร้อยละ
1 กิจกรรม	64	40.00
2 กิจกรรม	37	23.13
3 กิจกรรม	17	10.63
4 กิจกรรม	8	5.00
5 กิจกรรม	6	3.75
มากกว่า 5 กิจกรรม	28	17.50
รวม	160	100.00

ตารางที่ 5-12 โรงแรมที่มีการดำเนินกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 1 กิจกรรมจำนวน 64 แห่ง (40%) จำนวน 2 กิจกรรมจำนวน 37 แห่ง (23.13%) จำนวน 3 กิจกรรมจำนวน 17 แห่ง (10.63%) จำนวน 4 กิจกรรมจำนวน 8 แห่ง (5%) จำนวน 5 กิจกรรมจำนวน 6 แห่ง (3.75%) และจำนวนมากกว่า 5 กิจกรรมจำนวน 28 แห่ง (17.50%)

ตารางที่ 5-13 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน

จำนวน โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างบุคคลภายนอก						
	รักษา ความปลอดภัย	ซ่อม บำรุง	เทคโนโลยี สารสนเทศ	แม่บ้าน	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด
160 (100%)	75 (45%)	75 (45%)	51 (32%)	49 (31%)	49 (31%)	43 (27%)	35 (22%)

ตารางที่ 5-13 (ต่อ)

การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน						
ต้อนรับ	บริหารจัดการ	การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน	อบรม
33 (21%)	31 (19%)	30 (19%)	25 (16%)	20 (13%)	13 (8%)	8 (5%)

ตารางที่ 5-13 นี้ให้เห็นว่าโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ในกิจกรรมรักษาความปลอดภัย การซ่อมบำรุง ระบบสารสนเทศ และแม่บ้านเช่นเดียวกับโรงแรม ในไต้หวัน Wan and Su (2010)

ตารางที่ 5-14 ถึง 5-19 แสดงการเลือกการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทนโดยแยกตามกลุ่มดังนี้ คือ ระดับดาวของโรงแรม จำนวนห้องพัก ประเภทของโรงแรม จำนวนพนักงาน ประสบการณ์ในการจัดจ้างและจำนวนปีที่เปิดให้บริการมีการเลือกการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทนไม่แตกต่างกัน สังเกตได้จากความแตกต่างในอัตราร้อยละของตัวเลือกการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน อย่างไรก็ตามในตารางที่ 5-19 แสดงให้เห็นว่าอัตราร้อยละที่สูงขึ้นของโรงแรมที่มีประสบการณ์การจัดจ้างที่มากกว่า (>5 ปี) มีการเลือกการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทนที่หลากหลายด้าน ขณะที่โรงแรมที่มีประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนน้อยกว่ามีแนวโน้มที่จะดำเนินงานที่นิยม

ตารางที่ 5-14 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามระดับดาว)

ระดับดาว	จำนวน โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		รักษาความปลอดภัย	ซ่อมบำรุง	เทคโนโลยีสารสนเทศ	แม่บ้าน
1-3 ดาว	86 (100%)	33 (38%)	43 (50%)	26 (30%)	25 (29%)
4-5 ดาว	74 (100%)	42 (57%)	32 (43%)	25 (34%)	24 (32%)

ตารางที่ 5-14 (ต่อ)

ระดับดาว	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	อาหารและเครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด	ต้อนรับ	บริหารจัดการ
1-3 ดาว	24 (28%)	26 (30%)	16 (19%)	15 (17%)	12 (14%)
4-5 ดาว	25 (34%)	17 (23%)	19 (26%)	18 (24%)	19 (26%)

ตารางที่ 5-14 (ต่อ)

ระดับดาว	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน	อบรม
1-3 ดาว	15 (17%)	15 (17%)	7 (8%)	4 (5%)	2 (2%)
4-5 ดาว	15 (20%)	10 (14%)	13 (18%)	9 (12%)	6 (8%)

ตารางที่ 5-15 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามจำนวนห้อง)

จำนวนห้อง	จำนวน โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		รักษาความปลอดภัย	ซ่อมบำรุง	เทคโนโลยีสารสนเทศ	แม่บ้าน
≤ 60	59 (100%)	22 (37%)	29 (49%)	20 (34%)	20 (34%)
> 60	101 (100%)	53 (53%)	46 (46%)	31 (31%)	29 (29%)

ตารางที่ 5-15 (ต่อ)

จำนวนห้อง	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	อาหารและเครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด	ต้อนรับ	บริหารจัดการ
≤ 60	17 (29%)	22 (37%)	13 (22%)	15 (25%)	11 (19%)
> 60	32 (32%)	21 (21%)	22 (22%)	18 (18%)	20 (20%)

ตารางที่ 5-15 (ต่อ)

จำนวนห้อง	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน	อบรม
≤ 60	15 (25%)	8 (14%)	6 (10%)	3 (5%)	1 (2%)
> 60	15 (15%)	17 (17%)	14 (14%)	10 (10%)	7 (7%)

ตาราง 5-16 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามประเภทของ
โรงแรม)

ประเภท ของโรงแรม	จำนวน โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		รักษาความ ปลอดภัย	ซ่อมบำรุง	เทคโนโลยี สารสนเทศ	แม่บ้าน
อิสระ	129 (100%)	61 (47%)	65 (50%)	40 (31%)	38 (30%)
เครือข่าย	31 (100%)	17 (45%)	10 (32%)	11 (36%)	11 (36%)

ตาราง 5-16 (ต่อ)

ประเภท ของโรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด	ต้อนรับ	บริหารจัดการ
อิสระ	39 (30%)	37 (29%)	26 (20%)	25 (19%)	22 (17%)
เครือข่าย	10 (32%)	6 (19%)	9 (29%)	8 (26%)	9 (29%)

ตาราง 5-16 (ต่อ)

ประเภทของ โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน	อบรม
อิสระ	26 (20%)	21 (16%)	17 (13%)	10 (8%)	5 (4%)
เครือข่าย	4 (13%)	4 (13%)	3 (10%)	3 (10%)	3 (10%)

ตารางที่ 5-17 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามจำนวนพนักงาน)

จำนวนพนักงาน	จำนวนโรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		รักษาความปลอดภัย	ซ่อมบำรุง	เทคโนโลยีสารสนเทศ	แม่บ้าน
≤ 100	106 (100%)	46 (43%)	55 (52%)	36 (34%)	32 (30%)
> 100	54 (100%)	25 (46%)	20 (37%)	15 (28%)	17 (32%)

ตารางที่ 5-17 (ต่อ)

จำนวนพนักงาน	จำนวน	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		อาหารและเครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด	ต้อนรับ
≤ 100	30 (28%)	32 (30%)	19 (18%)	22 (21%)	15 (14%)
> 100	19 (35%)	11 (20%)	16 (30%)	11 (20%)	16 (30%)

ตารางที่ 5-17 (ต่อ)

จำนวนพนักงาน	จำนวน	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน
≤ 100	19 (18%)	15 (14%)	11 (10%)	4 (4%)	2 (2%)
> 100	11 (20%)	10 (19%)	9 (17%)	9 (17%)	6 (11%)

ตารางที่ 5-18 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตามจำนวนปีที่เปิดให้บริการ)

จำนวนปีเปิดให้บริการ	จำนวน โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		รักษาความปลอดภัย	ซ่อมบำรุง	เทคโนโลยีสารสนเทศ	แม่บ้าน
≤ 10 ปี	89 (100%)	43 (48%)	42 (47%)	27 (30%)	26 (29%)
> 10 ปี	71 (100%)	32 (45%)	33 (47%)	24 (34%)	23 (32%)

ตารางที่ 5-18 (ต่อ)

จำนวนปีเปิดให้บริการ	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	อาหารและเครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด	ต้อนรับ	บริหารจัดการ
≤ 10 ปี	28 (32%)	26 (29%)	19 (21%)	19 (21%)	18 (20%)
> 10 ปี	21 (30%)	17 (24%)	16 (23%)	14 (20%)	13 (18%)

ตารางที่ 5-18 (ต่อ)

จำนวนปีเปิดให้บริการ	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน	อบรม
≤ 10 ปี	16 (18%)	14 (16%)	9 (10%)	6 (7%)	5 (6%)
> 10 ปี	14 (20%)	11 (16%)	11 (16%)	7 (10%)	3 (4%)

ตารางที่ 5-19 การเลือกและความถี่ของการดำเนินงานผู้ดำเนินการแทน (แยกกลุ่มตาม
ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน)

ประสบการณ์ การจัดจ้าง	จำนวน โรงแรม	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน			
		รักษาความ ปลอดภัย	ซ่อมบำรุง	เทคโนโลยี สารสนเทศ	แม่บ้าน
≤ 5 ปี	88 (100%)	31 (35%)	34 (39%)	22 (25%)	18 (20%)
> 5 ปี	72 (100%)	44 (61%)	41 (57%)	29 (40%)	31 (43%)

ตารางที่ 5-19 (ต่อ)

ประสบการณ์ การจัดจ้าง	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	อาหารและ เครื่องดื่ม	บัญชี	ตลาด	ต้อนรับ	บริหารจัดการ
≤ 5 ปี	17 (19%)	17 (19%)	11 (13%)	8 (9%)	9 (10%)
> 5 ปี	32 (44%)	26 (36%)	24 (33%)	25 (25%)	22 (31%)

ตารางที่ 5-19 (ต่อ)

ประสบการณ์ การจัดจ้าง	การดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน				
	การเงิน	จัดเลี้ยง	บุคคล	ดูแลสวน	อบรม
≤ 5 ปี	9 (10%)	6 (7%)	2 (2%)	4 (5%)	1 (1%)
> 5 ปี	21 (29%)	19 (26%)	18 (25%)	9 (13%)	7 (10%)

ตารางที่ 5-20 แสดงอัตราร้อยละของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดโดยการวางแผนที่จะเพิ่มหรือรักษาระดับการจัดจ้างสูงกว่าแผนที่จะลดการจัดจ้างในอนาคต และจำนวนปีที่ให้บริการประเภทของโรงแรม และจำนวนพนักงานแสดงความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนกับแผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต ขณะที่ระดับดาว จำนวนกิจกรรมการจัดจ้าง และประสบการณ์ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความแตกต่างกันมากสังเกตได้จากความแตกต่างในอัตราร้อยละ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรกลุ่มดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อแผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต

ตารางที่ 5-20 เปรียบเทียบการวางแผนในอนาคตกับความแตกต่างของกลุ่ม

แผนการจัดจ้างในอนาคต	จำนวน โรงแรม	ระดับดาว		จำนวนปีที่ให้บริการ	
		1-3	4-5	≤ 10	> 10
เพิ่มหรือคงที่	131 (82%)	68 (79%)	63 (85%)	73 (82%)	58 (82%)
การลดลง	29 (18%)	18 (21%)	11 (15%)	16 (18%)	13 (18%)

ตารางที่ 5-20 (ต่อ)

แผนการจัดจ้างในอนาคต	ประสบการณ์การจัดจ้าง		ประเภทของโรงแรม		จำนวนพนักงาน		จำนวนกิจกรรมการจัดจ้าง	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	อิสระ	เครือข่าย	≤ 100	> 100	1-3	≤ 4
เพิ่มหรือคงที่	67 (76%)	64 (89%)	105 (81%)	26 (84%)	86 (81%)	45 (83%)	92 (78%)	39 (93%)
การลดลง	21 (24%)	8 (11%)	24 (19%)	5 (16%)	20 (19%)	9 (17%)	26 (22%)	3 (7%)

ระดับดาว และจำนวนปีที่ให้บริการ แสดงความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนกับจำนวนกิจกรรมที่จัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ขณะที่ประสบการณ์ในการจัดจ้าง และแผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนใน

อนาคตมีความแตกต่างกันมาก สืบเนื่องจากความแตกต่างในอัตราร้อยละ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปร 2 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์ต่อจำนวนกิจกรรมที่จัดจ้างผู้ดำเนินการแทน แสดงในตารางที่ 5-21

ตารางที่ 5-21 เปรียบเทียบจำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนกับความแตกต่างของกลุ่ม

จำนวนกิจกรรมการ จัดจ้าง	จำนวน โรงแรม	ระดับดาว		จำนวนปีที่ให้บริการ	
		1-3	4-5	≤ 10	> 10
1-3	118 (74%)	64 (74%)	54 (73%)	67 (75%)	51 (72%)
≥ 4	42 (26%)	22 (26%)	20 (27%)	22 (25%)	20 (28%)

ตารางที่ 5-21 (ต่อ)

จำนวน กิจกรรม การ จัดจ้าง	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		ประเภทของ โรงแรม		จำนวนพนักงาน		แผนการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	อิสระ	เครือข่าย	≤ 100	> 100	ลดลง	เพิ่มหรือ คงที่
1-3	78 (89%)	40 (56%)	94 (73%)	24 (77%)	77 (73%)	41 (76%)	26 (90%)	92 (70%)
≥ 4	10 (11%)	32 (44%)	35 (27%)	7 (23%)	29 (27%)	13 (24%)	3 (10%)	39 (30%)

การวิเคราะห์ทางสถิติของความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนโดยใช้การทดสอบแบบที แสดงผลในตารางที่ 5-22 ถึง 5-25 ตารางที่ 5-22 แสดงรายละเอียดของประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 10 ข้อ และระดับคะแนนเฉลี่ยของความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนโดยอยู่บนพื้นฐานของการประมาณค่า Likert 1 ถึง 5 ระดับ

ค่าเฉลี่ยของความคาดหวังประ โยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงในตารางที่ 5-22 จากตารางพบว่าผลต่างระหว่าง ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายมีระดับคะแนนต่ำสุดและการลด ภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่ถนัดมีระดับคะแนนมากที่สุด ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ระดับคะแนนของความคาดหวังสูงกว่าระดับคะแนนประ โยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการ แทนและความแตกต่างของค่าดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ตารางที่ 5-22 ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (n = 160)

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ความคาดหวัง (E)	ประโยชน์ ที่ได้รับจริง (R)	ความ แตกต่าง (E-R)
1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3.04	2.89	0.16*
2 มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมหลัก	3.46	3.09	0.36**
3 ปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.61	3.26	0.34**
4 ลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรม	3.79	3.25	0.54**
5 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม	3.39	3.06	0.34**
6 เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ โรงแรม	3.69	3.24	0.46**
7 เพิ่มบุคคลกรที่มีความชำนาญ	3.77	3.25	0.52**
8 เพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็ว	3.79	3.36	0.43**
9 สนับสนุนกิจกรรมของโรงแรมและนวัตกรรม	3.51	3.09	0.41**
10 เพิ่มรายได้ให้แก่โรงแรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่	3.20	2.88	0.32**
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	3.14	0.39**

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ประสบการณ์การจัดจ้างที่นานกว่า และจำนวนกิจกรรมที่จัดจ้างมากกว่า มีความสัมพันธ์ กับความคาดหวังประ โยชน์จากการจัดจ้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ขณะที่ประเภท ของโรงแรม จำนวนห้องพัก และจำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนกับความคาดหวัง ประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนแสดงในตารางที่ 5-23 และจำนวนปีที่เปิดให้บริการ

ประสบการณ์ในการจัดจ้าง จำนวนกิจกรรมที่จัดจ้าง และแผนการจัดจ้างในอนาคต มีทั้งความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงมากแสดงในตารางที่ 5-23 และ 5-24

ตารางที่ 5-23 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้าง

ค่าเฉลี่ยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้าง (E)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
E1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3.04	2.98	3.12	2.99	3.26
E2 มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมหลัก	3.46	3.30	3.64*	3.43	3.58
E3 ปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.61	3.52	3.70	3.59	3.68
E4 ลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรม	3.79	3.77	3.82	3.80	3.77
E5 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.39	3.33	3.47	3.39	3.42
E6 เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม	3.69	3.64	3.76	3.68	3.74
E7 เพิ่มบุคคลกรที่มีความชำนาญ	3.77	3.69	3.86	3.77	3.77
E8 เพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็ว	3.79	3.66	3.93*	3.81	3.71
E9 สนับสนุนกิจกรรมของโรงแรมนวัตกรรม	3.51	3.62	3.38	3.50	3.52
E10 เพิ่มรายได้แก่โรงแรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่	3.20	3.26	3.14	3.22	3.13
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	3.48	3.58	3.52	3.56

ตารางที่ 5-23 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง ประโยชน์จากการจัดจ้าง (E)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
E1	3.03	3.10	3.04	3.06	2.99	3.11
E2	3.42	3.57	3.35	3.67*	3.45	3.46
E3	3.60	3.62	3.56	3.70	3.55	3.68
E4	3.85	3.64	3.81	3.76	3.72	3.89

ตารางที่ 5-23 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง ประโยชน์จากการจัดจ้าง (E)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
E5	3.39	3.40	3.31	3.56	3.33	3.48
E6	3.65	3.81	3.61	3.85	3.65	3.75
E7	3.74	3.86	3.77	3.76	3.73	3.82
E8	3.77	3.83	3.77	3.81	3.75	3.83
E9	3.63	3.17	3.62	3.28*	3.56	3.44
E10	3.28**	2.98	3.30	3.00	3.21	3.18
ค่าเฉลี่ยรวม	3.54	3.50	3.52	3.54	3.49	3.56

ตารางที่ 5-23 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง ประโยชน์จากการ จัดจ้าง (E)	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือคงที่
E1	2.91	3.21*	3.03	3.07	2.83	3.09
E2	3.38	3.56	3.44	3.50	3.24	3.50
E3	3.41	3.85**	3.47	4.00**	3.28	3.68*
E4	3.61	4.01**	3.75	3.90	3.62	3.83
E5	3.23	3.60**	3.25	3.79**	3.21	3.44
E6	3.55	3.88*	3.60	3.95**	3.55	3.73
E7	3.58	4.00**	3.66	4.07**	3.55	3.82
E8	3.60	4.01**	3.73	3.95	3.59	3.53
E9	3.52	3.49	3.44	3.69	3.48	3.51
E10	3.23	3.17	3.11	3.45*	3.24	3.19
ค่าเฉลี่ยรวม	3.40	3.67**	3.45	3.73**	3.36	3.56

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ตารางที่ 5-24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้าง (R)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
R1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	2.89	2.92	2.85	2.88	2.90
R2 มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมหลัก	3.09	3.07	3.12	3.12	3.00
R3 ปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.26	3.23	3.30	3.26	3.26
R4 ลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรม	3.25	3.26	3.24	3.27	3.16
R5 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.06	3.08	3.03	3.06	3.03
R6 เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม	3.24	3.21	3.27	3.23	3.26
R7 เพิ่มบุคคลกรที่มีความชำนาญ	3.25	3.26	3.24	3.26	3.23
R8 เพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็ว	3.36	3.31	3.41	3.35	3.39
R9 สนับสนุนกิจกรรมของโรงแรมนวัตกรรม	3.09	3.12	3.07	3.07	3.19
R10 เพิ่มรายได้แก่โรงแรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่	2.88	2.91	2.85	2.88	2.90
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14	3.14	3.14	3.14	3.13

ตารางที่ 5-24 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับจากการ จัดจ้าง (R)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
R1	2.92	2.81	2.92	2.81	2.91	2.86
R2	3.08	3.12	3.09	3.09	3.09	3.10
R3	3.26	3.26	3.26	3.26	3.30	3.21
R4	3.23	3.31	3.26	3.22	3.21	3.30
R5	3.06	3.05	3.05	3.07	3.06	3.06
R6	3.23	3.26	3.23	3.26	3.27	3.20
R7	3.24	3.29	3.28	3.19	3.26	3.24

ตารางที่ 5-24 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับจากการ จัดจ้าง (R)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
	R8	3.30	3.52	3.33	3.41	3.35
R9	3.08	3.12	3.08	3.13	3.08	3.11
R10	2.86	2.93	2.91	2.83	2.89	2.87
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	3.17	3.14	3.13	2.89	3.14

ตารางที่ 5-24 (ต่อ)

ค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับ จากการจัดจ้าง (R)	ประสิทธิภาพการ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
	R1	2.73	3.08**	2.86	2.98	2.69
R2	2.91	3.32**	3.03	3.26	3.03	3.11
R3	3.12	3.43**	3.22	3.38	3.07	3.31
R4	3.07	3.47**	3.22	3.33	3.17	3.27
R5	2.91	3.24**	2.95	3.36**	2.97	3.08
R6	3.14	3.36*	3.18	3.40	3.10	3.27
R7	3.13	3.40*	3.20	3.38	3.10	3.28
R8	3.23	3.51*	3.33	3.43	3.28	3.37
R9	3.02	3.18	3.07	3.17	3.10	3.09
R10	2.82	2.96	2.83	3.02*	2.76	2.91
ค่าเฉลี่ยรวม	3.13	3.30**	3.09	3.27	3.03	3.16

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ระดับดาวที่สูงกว่ากลุ่มโรงแรมเครือข่าย จำนวนพนักงานที่มากกว่า จำนวนปีที่เปิดให้บริการที่นานกว่า จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างที่มากกว่า และแผนที่จะเพิ่มหรือรักษาระดับการจัดจ้างในอนาคตมีระดับคะแนนเฉลี่ยของผลต่างระหว่างความคาดหวัง และประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนสูงกว่า ขณะที่จำนวนห้องพัก และประสิทธิภาพการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีระดับคะแนนเฉลี่ยของผลต่างระหว่างความคาดหวัง และประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ไม่ชัดเจนแสดงในตารางที่ 5-25

ตารางที่ 5-25 เปรียบเทียบผลต่างค่าเฉลี่ยระหว่างความคาดหวังและประโยชน์จากการจัดจ้าง

ความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง และประโยชน์ที่ได้รับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของโรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
(E-R)1	0.16	0.06	0.27	0.11	0.35
(E-R)2	0.36	0.23	0.51	0.31	0.58
(E-R)3	0.34	0.29	0.41	0.33	0.42
(E-R)4	0.54	0.51	0.58	0.53	0.61
(E-R)5	0.34	0.24	0.45	0.33	0.39
(E-R)6	0.46	0.43	0.49	0.45	0.48
(E-R)7	0.52	0.43	0.62	0.51	0.55
(E-R)8	0.43	0.35	0.53	0.46	0.32
(E-R)9	0.41	0.50	0.31	0.43	0.32
(E-R)10	0.32	0.35	0.28	0.34	0.23
ค่าเฉลี่ยรวม	0.39	0.34	0.45	0.38	0.43

ตารางที่ 5-25 (ต่อ)

ความแตกต่างระหว่างความ คาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับ	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
(E-R)1	0.11	0.29	0.11	0.24	0.08	0.25

ตารางที่ 5-25 (ต่อ)

ความแตกต่างระหว่างความ คาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับ	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
	(E-R)2	0.33	0.45	0.25	0.57	0.36
(E-R)3	0.34	0.36	0.29	0.44	0.25	0.46
(E-R)4	0.62	0.33	0.55	0.54	0.51	0.59
(E-R)5	0.33	0.36	0.26	0.48	0.27	0.42
(E-R)6	0.42	0.55	0.39	0.59	0.38	0.55
(E-R)7	0.50	0.57	0.49	0.57	0.47	0.58
(E-R)8	0.47	0.31	0.44	0.41	0.40	0.46
(E-R)9	0.54**	0.05	0.55**	0.15	0.48	0.32
(E-R)10	0.42*	0.05	0.40	0.17	0.33	0.31
ค่าเฉลี่ยรวม	0.31	0.33	0.37	0.42	0.35	0.43

ตารางที่ 5-25 (ต่อ)

ความแตกต่างระหว่างความ คาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับ	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรมจัด จ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
	(E-R)1	0.18	0.13	0.18	0.10	0.14
(E-R)2	0.47	0.24	0.41	0.24	0.21	0.40
(E-R)3	0.28	0.42	0.25	0.62*	0.21	0.37
(E-R)4	0.55	0.54	0.53	0.57	0.45	0.56
(E-R)5	0.32	0.36	0.31	0.43	0.24	0.36
(E-R)6	0.41	0.51	0.42	0.55	0.45	0.46
(E-R)7	0.45	0.60	0.46	0.69	0.45	0.53

ตารางที่ 5-25 (ต่อ)

ความแตกต่างระหว่างความ คาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับ	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
	(E-R)8	0.38	0.50	0.40	0.52	0.31
(E-R)9	0.50	0.31	0.37	0.52	0.38	0.42
(E-R)10	0.41	0.21	0.28	0.43	0.48	0.28
ค่าเฉลี่ยรวม	0.39	0.38	0.36	0.41	0.33	0.40

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนแสดงในตารางที่ 5-26
คะแนนเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ระหว่าง 2.68 ถึง 2.92 และระดับของคะแนนที่เป็นกลาง คือ 3.00
ดังนั้น โดยเฉลี่ยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความเสี่ยง และปัญหาของการจัดจ้าง
ผู้ดำเนินการแทนในระดับปานกลาง ความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดการควบคุมและความยืดหยุ่นของซัพพลายเออร์ ความคิดเห็น
ของผู้จัดการ โรงแรมพบว่าระดับดาวที่สูง โรงแรมในกลุ่มเครือข่าย จำนวนห้องพักมาก
ประสบการณ์ในการจัดจ้างน้อยกว่า แผนการลดการจัดจ้างในอนาคตมีความเสี่ยง และปัญหาสูงกว่า
ขณะที่จำนวนพนักงาน จำนวนปีที่เปิดให้บริการ และจำนวนกิจกรรมที่จัดจ้างมีความสัมพันธ์ที่
ไม่ชัดเจนกับความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 5-26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้าง (D)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
		D1 การรักษาความลับข้อมูลของโรงแรม	2.86	2.86	2.85
D2 ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้าง	2.79	2.77	2.82	2.76	2.94

ตารางที่ 5-26 (ต่อ)

ความเสี่ยงและปัญหาของการจัดจ้าง (D)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
D3 ผู้รับจ้างแสวงหาผลประโยชน์ เกินข้อตกลง	2.68	2.73	2.61	2.64	2.84
D4 ขาดต่อการควบคุมการปฏิบัติงาน	2.92	2.91	2.95	2.91	3.00
D5 ขาดต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการ และขาดความยืดหยุ่นในการ ดำเนินงาน	2.92	2.83	3.03	2.92	2.90
ค่าเฉลี่ยรวม	2.83	2.82	2.85	2.81	2.94

ตารางที่ 5-26 (ต่อ)

ความเสี่ยงและปัญหาของการ จัดจ้าง (D)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
D1	2.79	3.05	2.84	2.89	2.76	2.97
D2	2.74	2.95	2.75	2.89	2.81	2.77
D3	2.64	2.76	2.70	2.63	2.67	2.68
D4	2.92	2.95	2.92	2.94	2.94	2.90
D5	2.92	2.93	2.95	2.83	2.93	2.90
ค่าเฉลี่ยรวม	2.24	2.93	2.83	2.84	2.82	2.84

ตารางที่ 5-26 (ต่อ)

ความเสี่ยงและปัญหา ของการจัดจ้าง (D)	ประสิทธิภาพการ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
	D1	2.82	2.90	2.80	3.02	3.14*
D1	2.82	2.90	2.80	3.02	3.14*	2.79
D2	2.85	2.72	2.79	2.81	2.97	2.76
D3	2.75	2.58	2.69	2.64	2.86	2.63
D4	3.02	2.81	2.98	2.76	3.28*	2.85
D5	2.95	2.88	2.90	2.98	3.07	2.89
ค่าเฉลี่ยรวม	2.88	2.78	2.83	2.84	3.06	2.78

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

อุปสรรคและข้อจำกัดจากโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตารางที่ 5-27 ซึ่งพบว่าระดับดาวที่น้อย โรงแรมประเภทเรือสำราญ จำนวนห้องพักที่มาก จำนวนพนักงานที่น้อย จำนวนปีที่เปิดให้บริการน้อย ประสิทธิภาพการจัดจ้างระยะสั้น จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างที่เพิ่มขึ้น แผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับการจัดจ้าง มีคะแนนของอุปสรรค และข้อจำกัดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่สูงกว่าเล็กน้อย

ตารางที่ 5-27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยอุปสรรคและข้อจำกัดของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

อุปสรรคและข้อจำกัด (O)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของโรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เรือสำราญ
O1 ขนาดโรงแรมและความคุ้มค่าไม่ เอื้ออำนวยต่อการจัดจ้าง	3.27	3.37	3.16	3.27	3.29
O2 ข้อจำกัด กฎระเบียบ และนโยบาย ของโรงแรม	3.12	3.12	3.12	3.06	3.35

ตารางที่ 5-27 (ต่อ)

อุปสรรคและข้อจำกัด (O)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของโรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.20	3.24	3.14	3.17	3.32

ตารางที่ 5-27 (ต่อ)

อุปสรรคและข้อจำกัด (O)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิดบริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
O1	3.28	3.26	3.33	3.17	3.43*	3.08
O2	3.05	3.31	3.11	3.13	3.11	3.13
ค่าเฉลี่ยรวม	3.17	3.29	3.32	3.22	3.27	3.11

ตารางที่ 5-27 (ต่อ)

อุปสรรคและข้อจำกัด (O)	ประสบการณ์การ		จำนวนกิจกรรม		แผนการจัดจ้างใน	
	จัดจ้าง		จัดจ้าง		อนาคต	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือคงที่
O1	3.34	3.19	3.29	3.24	3.31	3.27
O2	3.13	3.11	3.08	3.21	2.90	3.17
ค่าเฉลี่ยรวม	3.23	3.15	3.19	3.23	3.10	3.22

ความสำคัญของการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนจากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5-28 โดยโรงแรมที่มีระดับดาวที่สูง โรงแรมประเภทอิสระ จำนวนห้องพักที่น้อย จำนวนพนักงานที่มาก ระยะเวลาให้บริการที่นานกว่า ประสบการณ์การจัดจ้างที่นานกว่า จำนวนกิจกรรมการจัดจ้าง

ที่เพิ่มขึ้นแผนที่จะลดการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนให้มีความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมากขึ้น

ตารางที่ 5-28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการของผู้ดำเนินการแทน

การบริหารจัดการของผู้ดำเนินการแทน (M)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
M1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	3.24	3.19	3.31	3.29	3.03
M2 มีการติดตามความคืบหน้าของงาน อย่างเป็นระบบ	3.37	3.30	3.46	3.41	3.19
M3 มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ กับผู้รับจ้าง	3.45	3.40	3.51	3.50	3.23
M4 มีการวิเคราะห์สัญญาณ และคำตอบแทน ที่เป็นธรรมชาติ	3.44	3.47	3.41	3.47	3.29
M5 มีการเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุง การปฏิบัติงาน	3.49	3.51	3.46	3.53	3.29
ค่าเฉลี่ยรวม	3.40	3.37	3.43	3.44	3.21

ตารางที่ 5-28 (ต่อ)

การบริหารจัดการของผู้ดำเนินการ แทน (M)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด ให้บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
M1	3.22	3.31	3.20	3.33	3.19	3.31
M2	3.34	3.45	3.31	3.48	3.24	3.54*
M3	3.44	3.48	3.42	3.52	3.31	3.62*
M4	3.43	3.45	3.45	3.41	3.35	3.55
M5	3.47	3.55	3.46	3.54	3.43	3.56
ค่าเฉลี่ยรวม	3.38	3.45	3.37	3.46	3.30	3.52

ตารางที่ 5-28 (ต่อ)

การบริหารจัดการของ ผู้ดำเนินการแทน (M)	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
	M1	3.08	3.44*	3.25	3.24	3.41
M2	3.13	3.67**	3.28	3.62	3.41	3.36
M3	3.25	3.69**	3.38	3.64	3.52	3.44
M4	3.30	3.61*	3.40	3.55	3.59	3.40
M5	3.31	3.71**	3.42	3.69	3.59	3.47
ค่าเฉลี่ยรวม	3.21	3.63**	3.35	3.55	3.50	3.38

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

การให้ความสำคัญในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนได้จากผลการวิเคราะห์
ในตารางที่ 5-29 โดยโรงแรมที่มีระดับดาวที่สูงกว่า ประเภทโรงแรมเครือข่าย จำนวนห้องพัก
ที่น้อยกว่า จำนวนพนักงานที่มากกว่า ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่นานกว่า
จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างที่มากกว่า แผนที่จะเพิ่ม และคงที่ระดับการจัดจ้างในอนาคต
ให้ความสำคัญสูงขึ้นในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 5-29 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (S)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
S1 ค่าใช้จ่าย/ ค่าจ้างสำหรับการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน	3.72	3.59	3.86*	3.70	3.81
S2 คุณภาพของงานที่ผ่านมา	3.88	3.79	3.97	3.88	3.87
S3 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง	3.90	3.84	3.97	3.89	3.94
S4 เสื่อสนใจในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	3.79	3.76	3.82	3.76	3.90

ตารางที่ 5-29 (ต่อ)

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (S)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
S5 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง	3.65	3.66	3.64	3.71	3.42
S6 ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง	3.72	3.70	3.74	3.71	3.77
S7 ได้รับรองระบบคุณภาพ เช่น ISO 9001	3.01	3.16	2.82	2.95	3.26
S8 มีการคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	3.37	3.38	3.35	3.31	3.61
ค่าเฉลี่ยรวม	3.63	3.13	3.15	3.13	3.21

ตารางที่ 5-29 (ต่อ)

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (S)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด ให้บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
S1	3.69	3.79	3.69	3.78	3.74	3.69
S2	3.81	4.05	3.78	4.06*	3.87	3.89
S3	3.86	4.02	3.84	4.02	3.90	3.90
S4	3.70	4.02	3.71	3.94	3.73	3.86
S5	3.65	3.64	3.72	3.52	3.75	3.52
S6	3.67	3.86	3.66	3.83	3.69	3.76
S7	2.94	3.19	3.08	2.87	3.02	2.99
S8	3.24	3.74	3.27	3.56	3.29	3.46
ค่าเฉลี่ยรวม	3.57	3.32	3.11	3.19	3.62	3.63

ตารางที่ 5-29 (ต่อ)

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (S)	ประสบการณ์การ		จำนวนกิจกรรม		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
	จัดจ้าง		จัดจ้าง		ลด	เพิ่มหรือคงที่
	≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥4		
S1	3.63	3.83	3.69	3.81	3.55	3.76
S2	3.77	4.00	3.85	3.95	3.83	3.89
S3	3.82	4.00	3.87	3.98	3.72	3.94
S4	3.69	3.90	3.81	3.74	3.62	3.82
S5	3.60	3.71	3.62	3.74	3.55	3.67
S6	3.70	3.74	3.67	3.86	3.52	3.76
S7	3.09	2.90	3.03	2.93	2.90	3.03
S8	3.24	3.53*	3.37	3.36	3.34	3.37
ค่าเฉลี่ยรวม	3.09	3.20	3.61	3.67	3.04	3.16

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ โรงแรมซึ่งเป็นผลจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจะแสดงในตารางที่ 5-30 โดยโรงแรมที่มีระดับดาวที่น้อยกว่า โรงแรมในเครือข่าย จำนวนห้องพักที่มากกว่า จำนวนพนักงานที่มากกว่า จำนวนปีที่เปิดให้บริการที่นานกว่า ประสบการณ์การจัดจ้างที่มากกว่า จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างที่มากกว่า และแผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ ระดับการจัดจ้างในอนาคตให้คะแนนผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงกว่า

ตารางที่ 5-30 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (P)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
P2 มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มี ประสิทธิภาพ	3.53	3.58	3.46	3.48	3.71

ตารางที่ 5-30 (ต่อ)

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (P)	ค่าเฉลี่ย	ระดับดาว		ประเภทของ โรงแรม	
		1-3	4-5	อิสระ	เครือข่าย
P3 มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่าง คล่องตัว	3.47	3.53	3.39	3.45	3.55
P4 มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.44	3.52	3.35	3.40	3.61
ค่าเฉลี่ยรวม	3.47	3.52	3.39	3.43	3.60

ตารางที่ 5-30 (ต่อ)

การเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน (P)	จำนวนห้องพัก		จำนวนพนักงาน		จำนวนปีที่เปิด ให้บริการ	
	≤ 150	> 150	≤ 100	> 100	≤ 10	> 10
P1	3.39	3.50	3.35	3.56	3.34	3.52
P2	3.47	3.67	3.51	3.56	3.47	3.59
P3	3.44	3.55	3.46	3.48	3.44	3.51
P4	3.35	3.71*	3.39	3.56	3.38	3.52
ค่าเฉลี่ยรวม	3.41	3.61	3.43	3.54	3.41	3.54

ตารางที่ 5-30 (ต่อ)

การเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน (P)	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	> 5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
P1	3.26	3.61*	3.37	3.55	2.97	3.52**
P2	3.45	3.61	3.50	3.60	3.21	3.60*

ตารางที่ 5-30 (ต่อ)

การเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน (P)	ประสบการณ์การ จัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างใน อนาคต	
	≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือ คงที่
	P3	3.42	3.53	3.43	3.57	3.17
P4	3.39	3.51	3.44	3.45	3.34	3.47
ค่าเฉลี่ยรวม	3.38	3.57	3.44	3.54	3.17	3.53*

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย แสดงตามรายละเอียดต่อไปนี้

1. การตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ
2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
3. การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) และการหมุนแกน (Rotation)
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair *et al.*, 2010) 3 ข้อดังนี้

1. ขนาดตัวอย่างควรจะใช้ผู้ตอบ 5 รายต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว หรือขนาดตัวอย่างอย่างต่ำ 50 ราย
2. ความสัมพันธ์ (Correlation) เบื้องต้นระหว่างตัวแปรสูงกว่า 0.3 ซึ่งจากการทดสอบข้อมูลพบว่า ความสัมพันธ์ (Correlation) เบื้องต้นระหว่างตัวแปรของข้อมูลสูงกว่า 0.3 มี 253 คู่ (ตารางที่ 5-31)
3. ค่า KMO สูงกว่า 0.6 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (ตารางที่ 5-32)

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทั้งหมด 37 ตัวแปร พบว่าตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์ (Correlation) สูงกว่า 0.3 มีจำนวน 27 ตัวแปร แต่ในการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะใช้ตัวแปรเพียง 22 ตัวแปรในการวิเคราะห์ ซึ่งได้ตัดตัวแปรในกลุ่มของผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนออก 5 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 5-32

ตารางที่ 5-31 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 253 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ตัวแปรการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรมกับตัวแปรการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรการลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่ถนัดกับความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้างและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกมีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.307-0.845 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ($r > 0.8$) จำนวน 2 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.6 < r < 0.8$) จำนวน 24 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($0.2 < r < 0.4$) จำนวน 2 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ตัวแปรการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม (R3) กับตัวแปรการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน (R7) ($r = 0.845$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ตัวแปรค่าใช้จ่าย/ ค่าจ้างสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (S2) กับเงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม (S5) ($r = 0.364$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.6 < r < 0.8$) ไม่พบความสัมพันธ์ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($0.4 < r < 0.6$) จำนวน 43 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($0.2 < r < 0.4$) จำนวน 145 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุง

การปฏิบัติงาน (M5) กับความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง (S4) ($r = 0.574$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่ถนัด (R9) กับความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง (S4) ($r = 0.207$) แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 5-31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรสังเกตของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
ของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	E3	E5	E6	E7	R3	R7	R8	R9	M1	M2	M3	M4	M5	S2	S3	S4	S5	S6	S8	P1	P2	P4
E3	1.00																					
E5	.603**	1.00																				
E6	.634**	.618**	1.00																			
E7	.490**	.487**	.501**	1.00																		
R3	.385**	.340**	.333**	.328**	1.00																	
R7	.336**	.317**	.354**	.409**	.845**	1.00																
R.8	.380**	.336**	.368**	.373**	.777**	.765**	1.00															
R.9	.366**	.375**	.394**	.366**	.591**	.602**	.598**	1.00														
M1	.388**	.323**	.335**	.314**	.319**	.357**	.381**	.327**	1.00													
M2	.371**	.375**	.324**	.352**	.343**	.362**	.314**	.348**	.734**	1.00												
M3	.432**	.367**	.461**	.381**	.382**	.358**	.372**	.353**	.687**	.801**	1.00											
M4	.331**	.396**	.327**	.347**	.331**	.328**	.348**	.377**	.680**	.681**	.767**	1.00										
M5	.325*	.341**	.433**	.355**	.375**	.361**	.323**	.317**	.659**	.728**	.788**	.734**	1.00									
S2	.372**	.349**	.337**	.301**	.376**	.394**	.344**	.374**	.347**	.435**	.403**	.376**	.414**	1.00								
S3	.398**	.371**	.444**	.397**	.321**	.373**	.311**	.325**	.370**	.429**	.508**	.496**	.530**	.693**	1.00							
S4	.329**	.395**	.441**	.303**	.316**	.302**	.358**	.307**	.384**	.463**	.506**	.452**	.574**	.615**	.709**	1.00						
S5	.312**	.395**	.370**	.317**	.317**	.328**	.307**	.359**	.337**	.306**	.356**	.311**	.401**	.364**	.453**	.515**	1.00					
S6	.373**	.375**	.339**	.365**	.327**	.326**	.341**	.332**	.314**	.435**	.500**	.392**	.495**	.619**	.714**	.708**	.555**	1.00				
S8	.370**	.385**	.365**	.321**	.338**	.315**	.327**	.338**	.387**	.428**	.471**	.405**	.453**	.460**	.462**	.607**	.384**	.561**	1.00			
P1	.362**	.337**	.368**	.373**	.349**	.312**	.352**	.396**	.319**	.394**	.453**	.399**	.371**	.432**	.416**	.416**	.336**	.479**	.425**	1.00		
P2	.377**	.364*	.306**	.374**	.347**	.321**	.358**	.320**	.380**	.411**	.487**	.513**	.448**	.387**	.517**	.517**	.361**	.539**	.468**	.732**	1.00	
P4	.317**	.310**	.374**	.353**	.387**	.354**	.377**	.355**	.378**	.346**	.444**	.458**	.413**	.399**	.419**	.419**	.330**	.427**	.509**	.541**	.667**	1.00

**ระดับนัยสำคัญ 0.01, *ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 5-32 การตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.888
Approx. Chi-Square	2454.489
Bartlett's Test of Sphericity df	231
Sig.	.000

จากตารางที่ 5-32 พบว่า ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.888 ซึ่งมีค่าสูงเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ ของข้อมูลนี้มีความสัมพันธ์กันมากพอและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เนื่องจากตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบควรเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน

ส่วนการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity เป็นการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่า ค่า Chi-Square เท่ากับ 2454.489 และมีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 คือ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่ได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์

จากการตรวจสอบคุณสมบัติทางสถิติตามเงื่อนไขพบว่าตัวแปรที่นำมาศึกษาทั้งหมด ในแบบสอบถาม 37 ตัวแปรมีเพียงแค่ 22 ตัว (ตารางที่ 5-33) ที่มีความสัมพันธ์สูงกว่า 0.3 และเหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 5-33 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
E3 ความคาดหวังในการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.61	0.89
E5 ความคาดหวังในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.39	0.84
E6 ความคาดหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ	3.69	0.88
E7 ความคาดหวังในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ	3.76	0.88
R3 ประโยชน์ในการปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.26	0.73
R7 ประโยชน์ในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ	3.25	0.77

ตารางที่ 5-33 (ต่อ)

กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
R8 ประโยชน์ในการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน	3.26	0.84
R9 ประโยชน์ในการสนับสนุน เช่น การตลาด การขาย บุคลากร	3.09	0.85
M1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	3.24	0.96
M2 การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	3.37	0.98
M3 การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	3.45	0.89
M4 การวิเคราะห์สัญญาและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	3.44	0.84
M5 การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.49	0.86
S2 คุณภาพของงานที่ผ่านมา	3.88	0.81
S3 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง	3.90	0.81
S4 เจือใจในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	3.79	0.87
S5 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง	3.65	0.90
S6 ความสามารถ/กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง	3.72	0.81
S8 การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	3.37	0.92
P1 การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจประจำปี	3.42	0.87
P2 การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	3.53	0.82
P4 การวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.44	0.91

การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) และการหมุนแกน (Rotation)

การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) เพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยสามารถจำแนกได้กี่องค์ประกอบ โดยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และกำหนดให้แต่ละองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเลือกหมุนแกนองค์ประกอบแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ที่จำนวนรอบในการสกัดองค์ประกอบ 25 รอบ แสดงค่าไอเกน (Eigen Values) มีค่าสูงกว่า 1 และไม่แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Factor Loading) ที่น้อยกว่า 0.4 และพบว่าค่าไอเกน (Eigen Values) ที่ได้มากกว่า 1 และมีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และถ้าตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.40 ในองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ

ผู้วิจัยจะเลือกค่าน้ำหนักสูงที่สุดในองค์ประกอบนั้น ๆ (แสดงดังตารางที่ 5-34 และ 5-35) และเมื่อวิเคราะห์ Screen Plot ก็พบข้อสรุปที่ตรงกัน (แสดงดังภาพที่ 4-1)

ตารางที่ 5-34 องค์ประกอบย่อย

Compo- nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Var.	Cum.%	Total	% of Var.	Cum.%	Total	% of Var.	Cum.%
1	9.179	41.721	41.721	9.179	41.721	41.721	3.831	17.412	17.412
2	2.374	10.792	52.514	2.374	10.792	52.514	3.714	16.883	34.295
3	1.770	8.045	60.559	1.770	8.045	60.559	3.215	14.615	48.910
4	1.621	7.369	67.928	1.621	7.369	67.928	2.775	12.613	61.523
5	1.163	5.286	73.214	1.163	5.286	73.214	2.572	11.691	73.214
6	.739	3.360	76.574						
7	.647	2.941	79.515						
8	.557	2.532	82.047						
9	.515	2.340	84.387						
10	.471	2.143	86.530						
11	.395	1.797	88.327						
12	.379	1.722	90.049						
13	.353	1.603	91.652						
14	.311	1.416	93.068						
15	.299	1.357	94.425						
16	.260	1.181	95.606						
17	.211	.960	96.566						
18	.201	.913	97.479						
19	.178	.811	98.290						
20	.153	.696	98.986						
21	.122	.557	99.543						
22	.101	.457	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

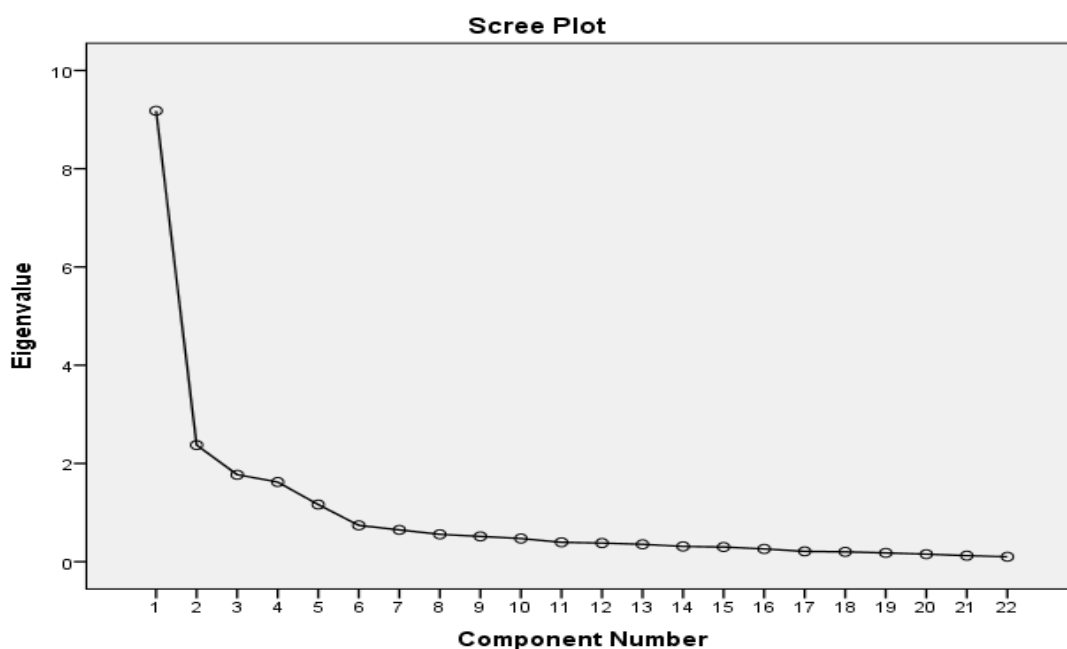
ตารางที่ 5-34 พบว่าองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00 มีจำนวน 5 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 73.214 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มีค่ามากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัยองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไปและประกอบด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) (ตารางที่ 5-35)

ตารางที่ 5-35 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	องค์ประกอบที่				
	1	2	3	4	5
M1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	.830				
M2 การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	.826				
M3 การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	.801				
M4 การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม	.784				
M5 การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.768				
S2 เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม		.787			
S3 ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง		.779			
S4 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง		.730			
S5 คุณภาพของงานที่ผ่านมา		.723			
S6 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง		.687			
S8 การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ		.525			
R7 ประโยชน์ในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ			.896		
R3 ประโยชน์ในการปรับปรุงบริการ โดยรวมของโรงแรม			.878		
R8 ประโยชน์ในการเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน			.854		
R9 ประโยชน์ในการสนับสนุน เช่น การตลาด บุคลากร			.711		
E5 ความคาดหวังในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน				.828	
E3 ความคาดหวังในการปรับปรุงบริการ โดยรวม				.800	
E6 ความคาดหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรม				.782	
E7 ความคาดหวังในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ				.626	

ตารางที่ 5-35 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบที่				
	1	2	3	4	5
P1 การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ					.805
P2 การวางแผนการบริหารความเสี่ยง					.777
P4 การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนแผนธุรกิจ					.753



ภาพที่ 5-1 Screen Plot

การวิเคราะห์เพื่อสกัดองค์ประกอบไม่แสดงค่า Factor Loading ที่ต่ำกว่า 0.4 เนื่องจากการสร้างองค์ประกอบควรมีค่าน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 0.4 (Hair *et al.*, 2010) ทำให้ตัวแปร 22 ตัวที่นำมาจำแนกองค์ประกอบได้ 5 กลุ่ม แสดงในตารางที่ 4.48 โดยมีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) เท่ากับ 0.93 โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันแต่ละองค์ประกอบจะสามารถตั้งชื่อองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน” มี 5 ตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.93

องค์ประกอบที่ 2 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน” มี 6 ตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.88

องค์ประกอบที่ 3 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” มี 4 ตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.90

องค์ประกอบที่ 4 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” มี 4 ตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.83

องค์ประกอบที่ 5 ให้ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” มี 3 ตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.84

ผู้วิจัยจำแนกองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยได้ 5 องค์ประกอบ แสดงในตารางที่ 5-36 ถึง 5-40

ตารางที่ 5-36 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
M1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	0.830
M2 การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	0.826
M3 การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	0.801
M4 การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม	0.784
M5 การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	0.768
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.83
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)	17.41

ตารางที่ 5-36 องค์ประกอบที่ 1 เป็นองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Values) สูงสุด เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง 2) การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ 3) การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง 4) การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรมและ 5) การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มนี้มีน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.768-0.830 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.83 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 17.41 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัว

เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 17.41 เมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบอื่น และองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดเท่ากับ 0.830 ส่วนการเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงานมีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.768

ตารางที่ 5-37 องค์ประกอบที่ 2 การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
S2 เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	0.787
S3 ความสามารถ/กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง	0.779
S4 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง	0.730
S5 คุณภาพของงานที่ผ่านมา	0.723
S6 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง	0.687
S8 การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	0.787
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.71
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)	16.88

ตารางที่ 5-37 องค์ประกอบที่ 2 เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 6 ตัวแปรได้แก่ 1) เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม 2) ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง 3) ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง 4) คุณภาพของงานที่ผ่านมา 5) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง และ 6) การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มนี้มีน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.687-0.787 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.71 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 16.88 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวเป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 16.88 เมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบอื่น โดยองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุมกับการคัดเลือกผู้รับจ้าง

อย่างเป็นระบบเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดเท่ากับ 0.787 ส่วนการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้รับจ้างมีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.687

ตารางที่ 5-38 องค์ประกอบที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
R3 การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน	0.895
R7 การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	0.876
R8 การเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	0.856
R9 การสนับสนุนการตลาด การขาย บุคลากร	0.712
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	3.22
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)	14.62

ตารางที่ 5-38 องค์ประกอบที่ 3 เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน 2) การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม 3) การเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และ 4) การสนับสนุนด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคลากร ด้านข้อมูล และสารสนเทศภายใน และช่วยเพิ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยกลุ่มนี้มีน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.712-0.895 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.22 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 14.18 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวเป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 14.62 เมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบอื่น โดยองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และเมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อพบว่า การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดเท่ากับ 0.895 ส่วนการสนับสนุนด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคลากร ด้านข้อมูล และสารสนเทศภายใน และช่วยเพิ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่โรงแรมมีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.712

ตารางที่ 5-39 องค์ประกอบที่ 4 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
E3 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม	0.828
E5 การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	0.800
E6 การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม	0.782
E7 การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน	0.626
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.78
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	12.61

ตารางที่ 5-39 องค์ประกอบที่ 4 เกี่ยวกับความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม 2) การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม และ 4) การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มนี้มีน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.626 - 0.828 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.78 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 12.61 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวเป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 12.61 เมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบอื่น โดยองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดเท่ากับ 0.828 ส่วนการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.626

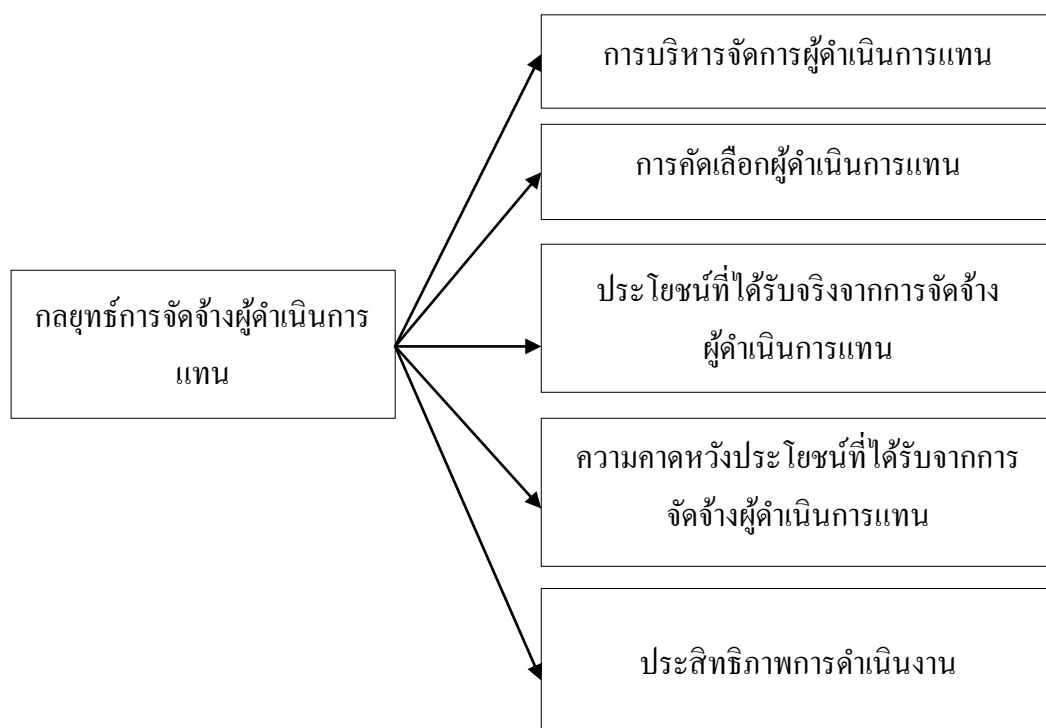
ตารางที่ 5-40 องค์ประกอบที่ 5 เกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ 2) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง และ 3) การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจประจำปี โดยกลุ่มนี้มีน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบระหว่าง 0.753-0.805 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.57 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 11.69 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวนี้เป็นส่วนประกอบที่สามารถร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยได้ร้อยละ 11.69 เมื่อเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบอื่น โดยองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่าการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุดเท่ากับ 0.805 ส่วนการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนแผนธุรกิจประจำปีมีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดเท่ากับ 0.753

ตารางที่ 5-40 องค์ประกอบที่ 5 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
P1 การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	0.805
P2 การวางแผนการบริหารความเสี่ยง	0.777
P4 การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนแผนธุรกิจประจำปี	0.753
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	2.57
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)	11.69

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้างต้นพบองค์ประกอบที่ใช้สำหรับศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนดังนี้



ภาพที่ 5-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน 2) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน 3) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 4) ความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 5) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 5 ตัวแปรได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง 2) การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ 3) การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง 4) การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม และ 5) การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

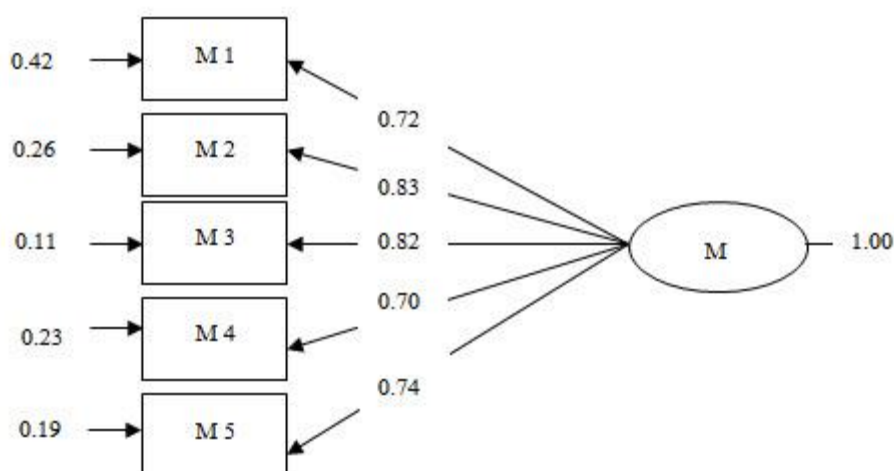
ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ตัวของการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ 0.801 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 627.234, DF = 10, P = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.882 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 5-41 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

	M1	M2	M3	M4	M5
M1	1.000				
M2	0.734**	1.000			
M3	0.687**	0.801**	1.000		
M4	0.680**	0.681**	0.767**	1.000	
M5	0.659**	0.728**	0.788**	0.734**	1.000

หมายเหตุ: **ระดับนัยสำคัญ 0.01, *ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดพบว่าค่าไค-สแควร์เท่ากับ 3.55 ค่า P-Value เท่ากับ 0.31 ค่า (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่า (AGFI) เท่ากับ 0.96 (SRMR) เท่ากับ 0.011 และค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.034 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง และการวิเคราะห์สัญญา และค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83, 0.82, 0.74, 0.72 และ 0.70 ตามลำดับโดยแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 5-3 องค์ประกอบการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และตารางที่ 5-42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน



Chi-Square = 3.55, df = 3, P-value = 0.31400, RMSEA = 0.034

ภาพที่ 5-3 องค์ประกอบด้านบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 5-42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สปส	SE	t	R ²
M1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	0.72	0.067	10.63	0.55
M2 การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	0.83	0.063	13.15	0.73
M3 การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	0.82	0.055	15.11	0.86
M4 การวิเคราะห์สัญญาและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	0.70	0.056	12.56	0.68
M5 การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	0.74	0.056	13.32	0.74

2. องค์ประกอบด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปรองค์ประกอบการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่

- 1) คุณภาพของงานที่ผ่านมา
- 2) ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง
- 3) เงื่อนไขในสัญญา ที่ชัดเจน และรัดกุม
- 4) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง
- 5) ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง
- และ 6) การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ

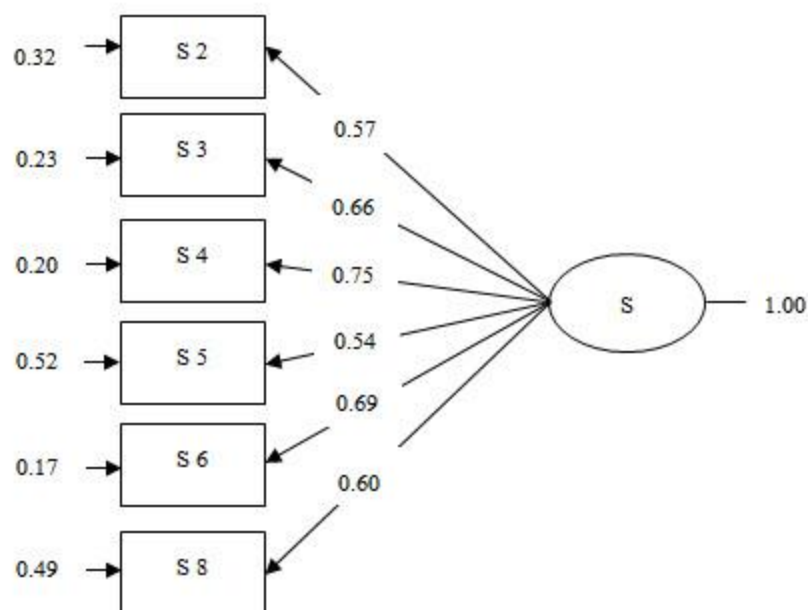
ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 6 ตัวของการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ 0.714 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 511.878, DF = 15, P = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.877 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมจะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 5-43 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
S2	1.000					
S3	0.693**	1.000				
S4	0.615**	0.709**	1.000			
S5	0.364**	0.453**	0.515**	1.000		
S6	0.619**	0.714**	0.708**	0.555**	1.000	
S8	0.460**	0.462**	0.607**	0.384**	0.561**	1.000

หมายเหตุ: **ระดับนัยสำคัญ 0.01, *ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกแบบจำลองกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 12.63 ค่า P-Value เท่ากับ 0.13 ค่า (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่า (AGFI) เท่ากับ 0.93 ค่า (SRMR) เท่ากับ 0.027 และค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.060 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ทั้งหมด 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ คุณภาพของงานที่ผ่านมาและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้างซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75, 0.69, 0.66, 0.60, 0.57 และ 0.54 ตามลำดับ โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 5-4 องค์ประกอบการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน และตารางที่ 5-44 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน



Chi-Square =12.63, df =8, P-value =0.12539, RMSEA= 0.060

ภาพที่ 5-4 องค์ประกอบด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 5-44 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สปส	SE	t	R ²
S2 คุณภาพของงานที่ผ่านมา	0.57	0.058	9.81	0.55
S3 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง	0.66	0.055	11.93	0.66
S4 เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	0.75	0.057	13.03	0.74
S5 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง	0.54	0.068	7.98	0.36
S6 ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง	0.69	0.053	13.03	0.73
S8 การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	0.60	0.068	8.90	0.43

3. องค์ประกอบด้านประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปรองค์ประกอบประ โยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 4 ตัวแปรได้แก่ 1) การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม 2) การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน 3) การเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และ 4) การสนับสนุนการตลาด การขาย บุคลากร

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวของประ โยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ 0.845 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 422.477, DF = 6, P = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.826 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

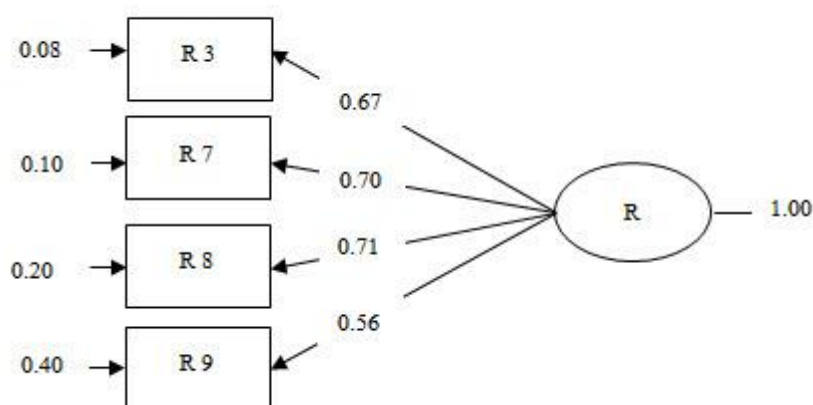
ตารางที่ 5-45 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดประ โยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

	S 1	S 2	S 3	S 4
R3	1.000			
R7	0.845**	1.000		
R8	0.777**	0.765**	1.000	
R9	0.591**	0.602**	0.598**	1.000

หมายเหตุ: **ระดับนัยสำคัญ 0.01, *ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกแบบจำลองกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนด้านประ โยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 2.35 ค่า P-value เท่ากับ 0.31 ค่า (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่า (AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่า (SRMR) เท่ากับ 0.014 และค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.033 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดประ โยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ตัวแปร มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การเพิ่มความคล่องตัว และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงบริการโดยรวมของ โรงแรม และการสนับสนุนการตลาด การขาย บุคลากรซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.71, 0.70, 0.67 และ 0.56 ตามลำดับโดยแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 5-5 องค์ประกอบประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และตารางที่ 5-46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน



Chi-Square =2.35, df =2, P-value =0.30814, RMSEA= 0.033

ภาพที่ 5-5 องค์ประกอบประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการ

ตารางที่ 5-46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สปส	SE	t	R ²
R3 การปรับปรุงบริการ โดยรวมของ โรงแรม	0.67	0.045	14.87	0.85
R7 การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน	0.70	0.048	14.71	0.84
R8 การเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	0.71	0.055	13.00	0.71
R9 การสนับสนุนการตลาด การขาย บุคลากร	0.56	0.061	9.17	0.44

5. องค์ประกอบด้านความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนตัวแปรองค์ประกอบความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 4 ตัวแปรได้แก่ 1) การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม 2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม และ 4) การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวของความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ 0.634 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 238.188, DF = 6, P = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.809 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ

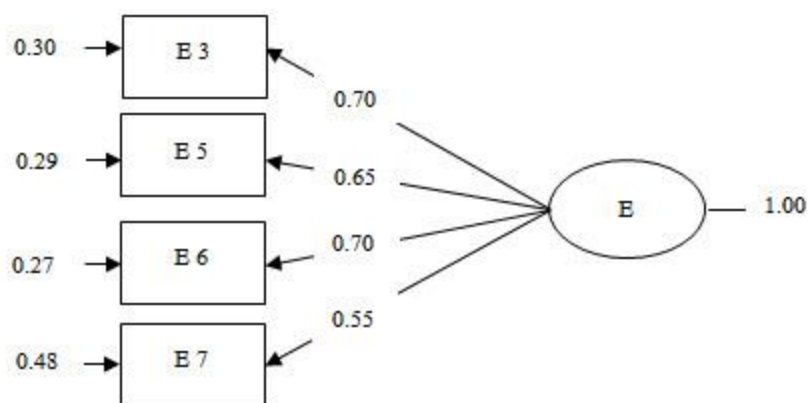
ตารางที่ 5-47 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

	E 1	E 2	E 3	E 4
E3	1.000			
E5	0.603**	1.000		
E6	0.634**	0.618**	1.000	
E7	0.490**	0.487**	0.501**	1.000

หมายเหตุ: **ระดับนัยสำคัญ 0.01, *ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกแบบจำลองกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนด้านความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 0.04 ค่า P-Value เท่ากับ 0.98 ค่า (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่า (AGFI) เท่ากับ 1.00 ค่า (SRMR) เท่ากับ 0.0022 และค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความคาดหวังประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความคาดหวังประ โยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การปรับปรุงบริการ โดยรวมของ โรงแรม การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ โรงแรม การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ โรงแรม และการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.70, 0.70, 0.65 และ 0.55 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 5-6 องค์ประกอบ ความคาดหวังประ โยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และตารางที่ 5-48 ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความคาดหวังประ โยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน



Chi-Square =0.04, df =2, P-value =0.98190, RMSEA= 0.000

ภาพที่ 5-6 องค์ประกอบความคาดหวังประ โยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 5-48 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความคาดหวังประ โยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สปส	SE	t	R ²
E3 การปรับปรุงบริการ โดยรวมของ โรงแรม	0.70	0.064	10.93	0.62
E5 การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ โรงแรม	0.65	0.061	10.63	0.59
E6 การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ โรงแรม	0.70	0.063	11.26	0.65
E7 การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน	0.55	0.068	8.14	0.39

5. องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตัวแปรองค์ประกอบประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

- 1) การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนแผนธุรกิจประจำปี
- 2) การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ
- และ 3) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวของประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ 0.732 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 214.835, DF = 3, P = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.685 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ

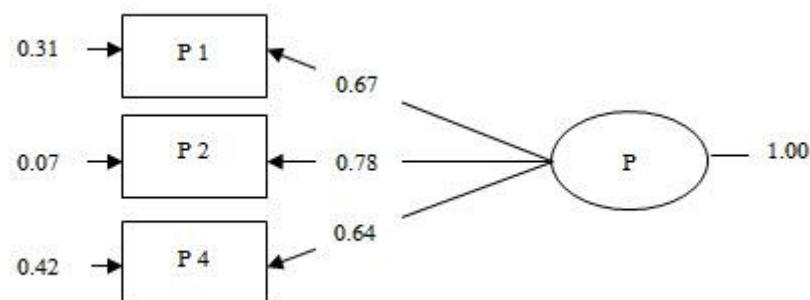
ตารางที่ 5-49 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน

	E 1	E 2	E 3
P1	1.000		
P2	0.732**	1.000	
P4	0.541**	0.667**	1.000

หมายเหตุ: **ระดับนัยสำคัญ 0.01, *ระดับนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกแบบจำลองกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 0.00 ค่า P-Value เท่ากับ 1.00 และค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ในแผนธุรกิจประจำปี และการวางแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78, 0.67 และ 0.64

ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 5-7 องค์กรประกอบประสิทธิภาพการดำเนินงานและ ตารางที่ 5-50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน



Chi-Square =0.00, df =0, P-value =1.00000, RMSEA= 0.000

ภาพที่ 5-7 องค์กรประกอบด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 5-50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

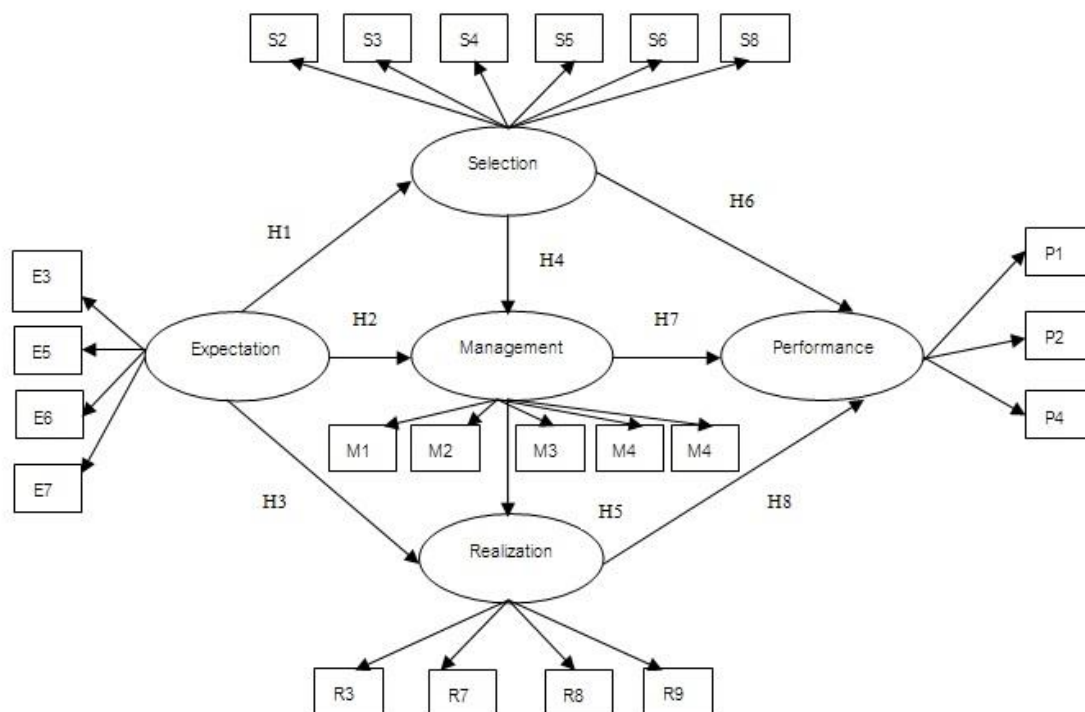
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	สปส	SE	t	R ²
P1 การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจประจำปี	0.67	0.063	10.63	0.59
P2 การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	0.78	0.056	13.83	0.90
P4 การวางแผนการบริหารความเสี่ยง	0.64	0.067	9.54	0.49

แบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่รวมตัวแปรการวัดได้ 5 ตัว ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก 1 ตัวแปร ได้แก่ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Expectation) และตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร ได้แก่ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม (Kettapan and Vachajitpan, 2015a) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 คือ เพื่อสร้างแบบจำลองในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และความสัมพันธ์คุณสมบัติการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยตาม สมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบจำลองสมการเชิงสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรม โรงแรมในประเทศไทย
2. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูล เชิงประจักษ์ก่อนปรับ โมเดลการวิจัย
3. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูล เชิงประจักษ์หลังปรับ โมเดลการวิจัย
4. การตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัย ที่นำมาศึกษาต่อกลยุทธ์การจัดจ้างการผู้ดำเนินการแทนของ โรงแรมในประเทศไทย
5. การตรวจสอบน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร แบบจำลองสมการเชิงสาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรม ในประเทศไทย



ภาพที่ 5-8 ผังเส้นทางของโมเดลโครงสร้าง

โดยที่

- E3 = เพื่อปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม
- E5 = ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม
- E6 = ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม
- E7 = เพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- R3 = เพื่อปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม
- R7 = เพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน
- R8 = ช่วยเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
- R9 = เพื่อช่วยสนับสนุนด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคลากร ด้านข้อมูล และ สารสนเทศภายใน และช่วยเพิ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่โรงแรม
- S2 = คุณภาพของงานที่ผ่านมา
- S3 = ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง
- S4 = เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม
- S5 = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง
- S6 = ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง
- S8 = มีการคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ
- M1 = มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง
- M2 = มีการติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ
- M3 = มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง
- M4 = มีการวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม
- M5 = มีการเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- P1 = มีการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนแผนธุรกิจประจำปี เช่น ด้านยอดขาย ห้องพัก การแสวงหากำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน
- P2 = มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ
- P4 = มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 5-8 เป็นการแสดงเส้นทางของแบบจำลองที่มีการแสดงความสัมพันธ์

ของตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร โดยมีความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เป็นตัวแปรภายนอก หรือตัวแปรอิสระ มีตัวแปรอิสระภายใน 4 ตัวแปร คือ 1) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน 2) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน 3) ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และ 4) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีทิศทางบวก

หมายความว่า กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม ในประเทศไทยจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยดีขึ้น ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง 5 ตัว ซึ่งเป็นแบบจำลองเชิงสาเหตุหรือในส่วนนี้เรียกว่าแบบจำลองสมการ โครงสร้าง โดยตัวแปรแฝง แต่ละตัวมีตัวแปรที่สังเกตได้เป็นตัววัดจากแผนผังในรูป 5.8 ตัวแปรแฝง ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวโดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัวแปรแฝง การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ ตัวแปรแฝงการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวโดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัว ตัวแปรแฝงประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทนวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวโดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ 4 ตัว และตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของโรงแรมในประเทศไทยวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว โดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัว ในแผนผังเส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ซึ่งหมายความว่าตัวแปรที่ได้จากการเก็บข้อมูลจริง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูล ประจักษ์ก่อนปรับโมเดลการวิจัย

เมื่อพิจารณาผลการตรวจสอบข้อมูลความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดลการวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 5-51 และภาพที่ 5-8 และ 5-9

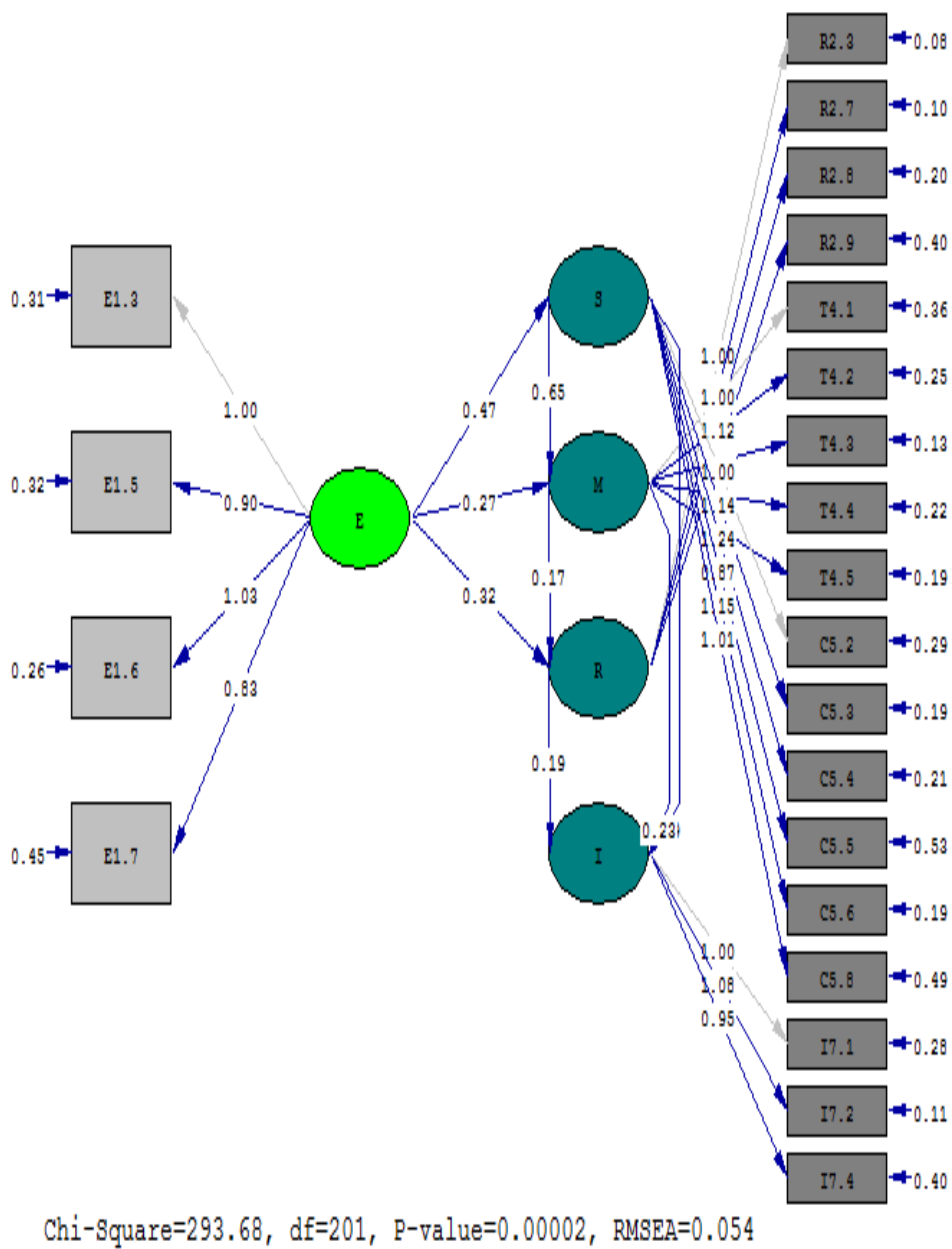
ตารางที่ 5-51 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูล
เชิงประจักษ์ก่อนปรับแบบจำลองการวิจัย

เกณฑ์ในการวิเคราะห์		ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้		
Chi-Square	N/A	293.68	-
DF	N/A	201	-
Chi-Square/ DF	≤ 2.00	1.46	ผ่านเกณฑ์
P-Value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	≤ 0.05	0.054	ไม่ผ่านเกณฑ์

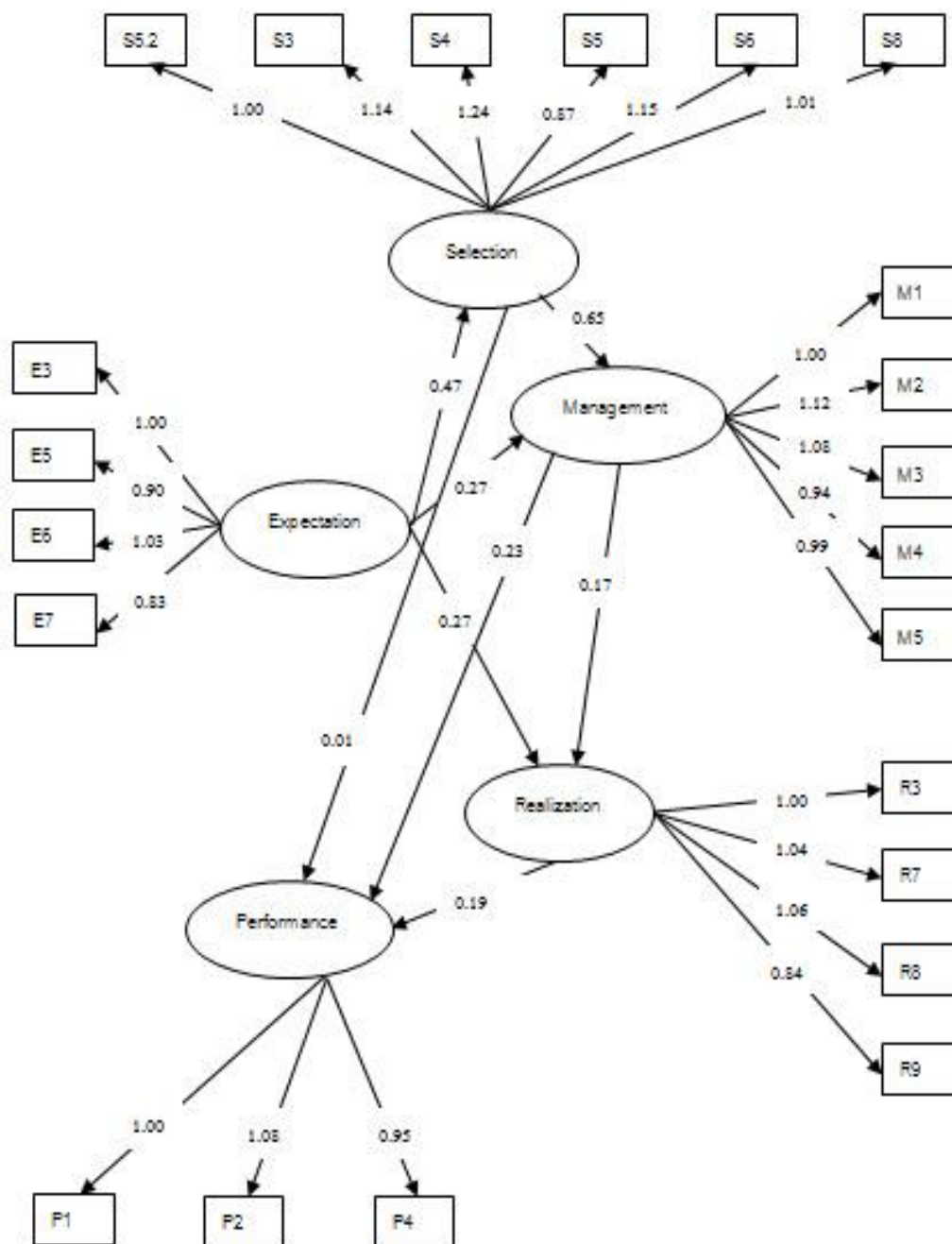
ตารางที่ 5-51 (ต่อ)

เกณฑ์ในการวิเคราะห์		ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้		
Normalized Fit Index (NFI)	≥ 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
Non-Normalized Fit Index (NNFI)	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Residual (RMR)	≤ 0.05	0.042	ไม่ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR	≤ 0.05	0.057	ไม่ผ่านเกณฑ์
Goodness-of-Fit (GFI)	≥ 0.90	0.86	ไม่ผ่านเกณฑ์
Adjusted Goodness-of-Fit (AGFI)	≥ 0.80	0.82	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5-51 พบค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (P-Value) มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.00 โดยค่าที่กำหนดต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ดังนั้นผลการพิจารณาไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 293.68 และค่าองศาความเป็นอิสระมีค่าเท่ากับ DF เท่ากับ 201 ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square/ DF) มีค่าเท่ากับ 1.46 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ น้อยกว่าเท่ากับ 2 ผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ ค่า (AGFI) เท่ากับ 0.82 เกณฑ์ที่กำหนดไว้มากกว่าเท่ากับ 0.80 ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า (GFI) เท่ากับ 0.86 เกณฑ์ที่กำหนดไว้มากกว่าเท่ากับ 0.90 ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ค่า (SRMR) เท่ากับ 0.057 เกณฑ์ที่กำหนดไว้ต่ำกว่าเท่ากับ 0.05 ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.054 เกณฑ์ที่กำหนดน้อยกว่าเท่ากับ 0.05 ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ดังนั้นสรุปได้ว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์ เป็นค่าที่มีขนาดความไวต่อกลุ่มตัวอย่างยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่มากก็จะส่งผลให้ค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งที่ความจริงแล้วแบบจำลองการวิจัยนั้นสอดคล้องเป็นอย่างดีกับข้อมูล



ภาพที่ 5-9 ไดอะแกรมแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของ
โรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับ โมเดล

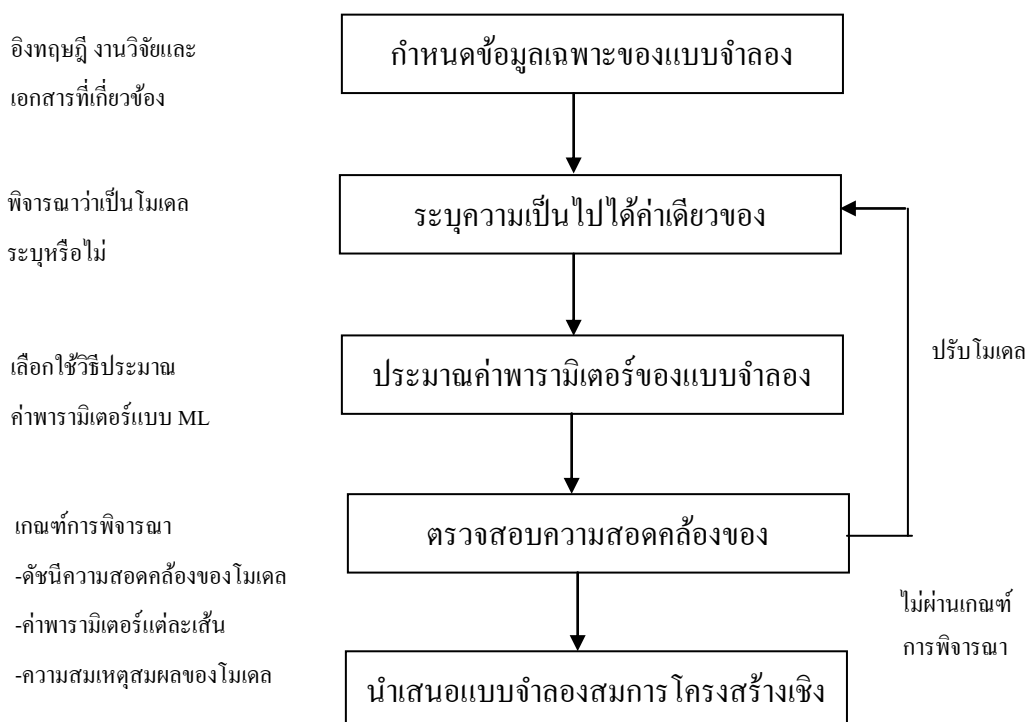


Chi-Square = 293.68, df = 201, p-value = 0.00002, RMSEA = 0.054

ภาพที่ 5-10 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับโมเดลการวิจัย

การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

หลังจากที่การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองครั้งแรกพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับแบบจำลองการวิจัยโดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีและอาศัยดัชนีปรับแบบจำลอง (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าที่โปรแกรมเสนอแนะหรือค่ามากที่สุดก่อน ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้ค่าพารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระหรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขข้อบังคับของพารามิเตอร์นั้นได้ ด้วยการกำหนดความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกต และความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ (นงลักษณ์วิรัชชัย, 2542) และหยุดปรับแบบจำลองเมื่อได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ดัชนีวัดความสอดคล้องของแบบจำลองทำให้ได้แบบจำลองสุดท้าย ซึ่งการศึกษานี้ได้แสดงขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังแสดงในภาพที่ 5-11



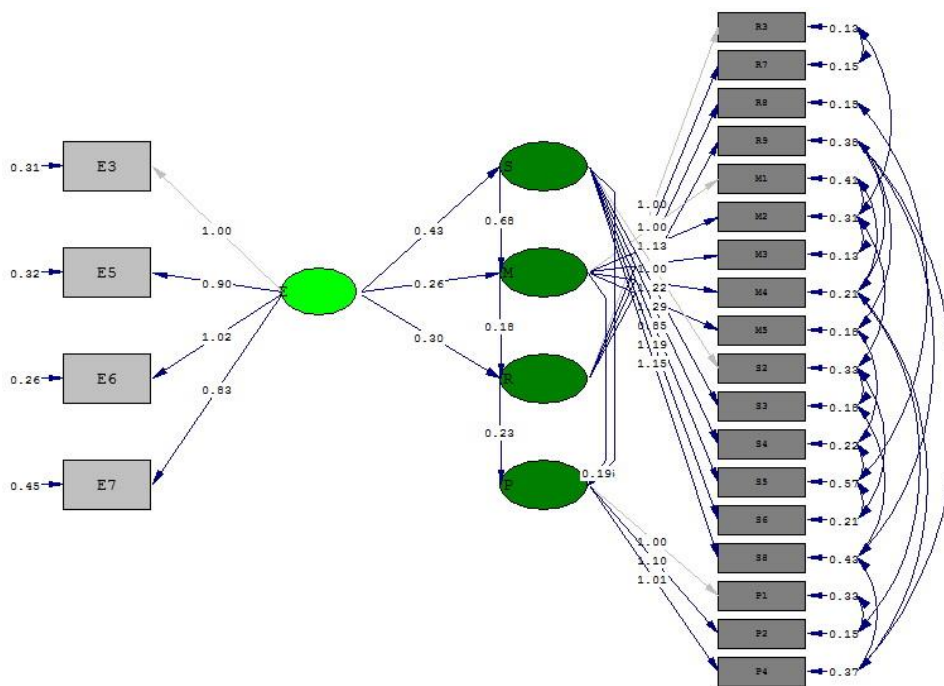
ภาพที่ 5-11 ขั้นตอนการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง

Williams (2010) สรุปขั้นตอนการปรับค่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะของแบบจำลองตามทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลองเพื่อพิจารณาว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นสามารถนำมาวิเคราะห์ได้หรือไม่ 3) ประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองซึ่งในการวิจัยนี้ใช้วิธีการประมาณค่าแบบ Maximum Likelihood 4) ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองโดยพิจารณาจากดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นและความสมเหตุสมผลของแบบจำลอง และ 5) การปรับแบบจำลองโดยการวิจัยนี้มีการปรับค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งสามารถปรับได้ทันที และการปรับแก้การวิจัยนี้ได้มีการตัดเส้นทางออก ซึ่งได้มีการพิจารณาตามทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2557) การปรับค่าจะได้แบบจำลองสุดท้ายคือ แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 5-52 และภาพที่ 5-12 และ 5-13

ตารางที่ 5-52 ค่าสถิติความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

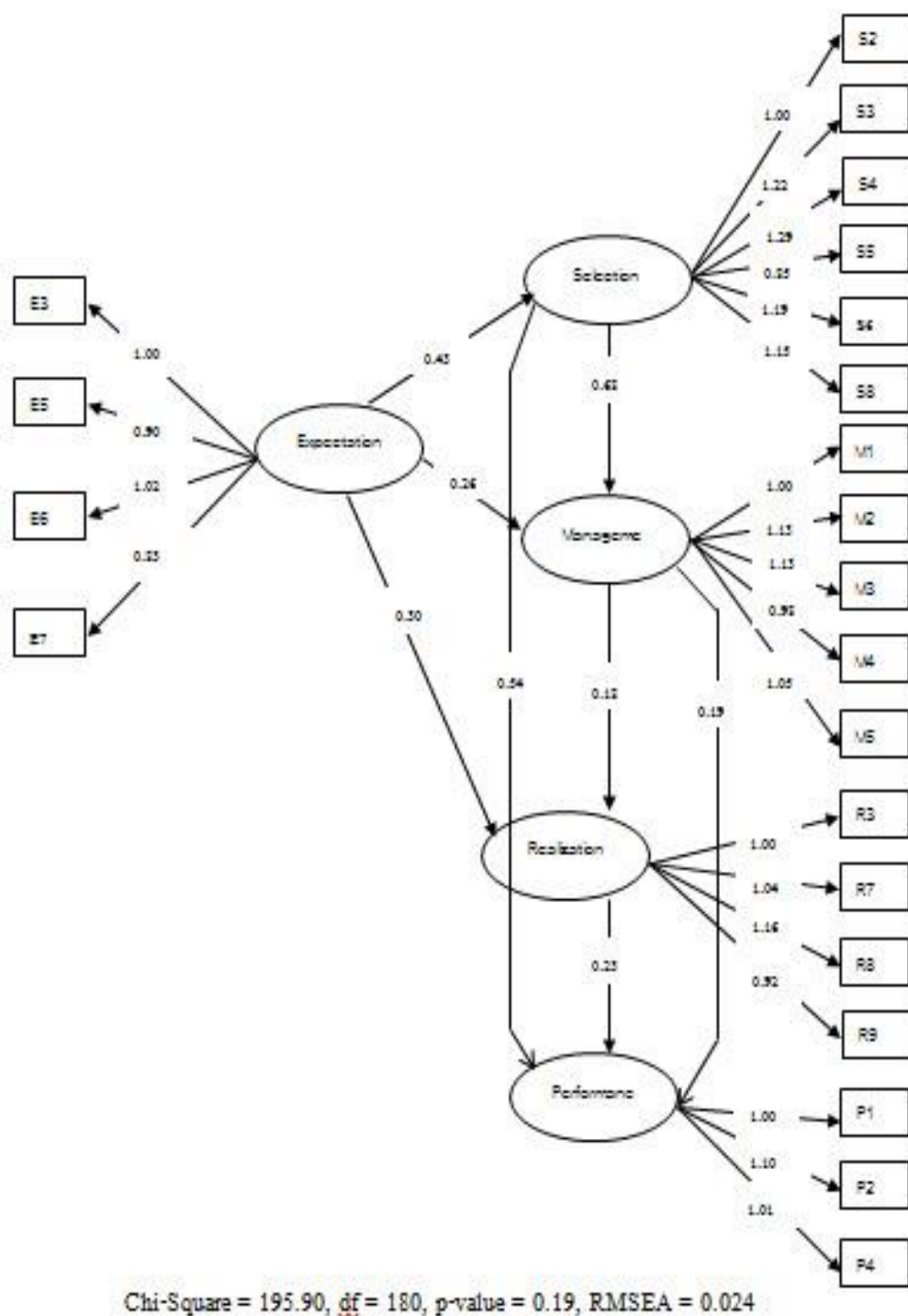
	เกณฑ์ในการวิเคราะห์		ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
	ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้		
Chi-Square		N/A	195.90	-
d.f.		N/A	180	-
Chi-Square/df		≤ 2.00	1.08	ผ่านเกณฑ์
P-Value		> 0.05	0.19	ผ่านเกณฑ์
Goodness-of-Fit (GFI)		≥ 0.90	0.90	ผ่านเกณฑ์
Adjusted Goodness-of-Fit (AGFI)		≥ 0.80	0.86	ผ่านเกณฑ์
Normalized Fit Index (NFI)		≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
Non-Normalized Fit Index (NNFI)		≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
Comparative Fit Index (CFI)		≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Residual (RMR)		≤ 0.05	0.035	ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR		≤ 0.05	0.048	ผ่านเกณฑ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)		≤ 0.05	0.024	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5-52 อธิบายถึงค่าที่ใช้เป็นเกณฑ์ สำหรับการพิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดีเมื่อพิจารณาจากค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (P-Value) มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.19 โดยค่าที่กำหนดต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 195.90 และค่าองศาความเป็นอิสระมีค่าเท่ากับ $DF = 180$ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square/DF) มีค่าเท่ากับ 1.08 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ น้อยกว่าเท่ากับ 2.00 ผลการพิจารณาผ่านเกณฑ์ ค่า (AGFI) เท่ากับ 0.86 (เกณฑ์ที่กำหนดไว้มากกว่าเท่ากับ 0.80) ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า (GFI) เท่ากับ 0.90 (เกณฑ์ที่กำหนดไว้มากกว่าเท่ากับ 0.90) ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า (SRMR) = 0.048 (เกณฑ์ที่กำหนดไว้ต่ำกว่าเท่ากับ 0.05) ถือว่าผ่านเกณฑ์ มีค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.024 (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าเท่ากับ 0.05) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างการผู้ดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้



Chi-Square = 195.90, df = 180, p-value = 0.19, RMSEA = 0.024

ภาพที่ 5-12 ไดอะแกรมแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล



ภาพที่ 5-13 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกันของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกับข้อมูล
เชิงประจักษ์หลังปรับ โมเดลการวิจัย

ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่นำมาศึกษาต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย

จากภาพที่ 5-11 ถึง 5-12 และตารางที่ 5-52 พบว่าปัจจัยทั้ง 4 ได้แก่ ความคาดหวัง ประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ล้วนมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย โดยปัจจัยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน มีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกมากที่สุด รองลงมา คือ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนกับปัจจัยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลรวมที่เท่ากัน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ส่วนปัจจัยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์จริงที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน สำหรับปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และเพื่อความชัดเจนในการสรุปอิทธิพลจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย และอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้วยกันเอง ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ระหว่างแต่ละตัวแปรแฝง ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ สามารถส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกัน

ตารางที่ 5-53 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวม

ตัวแปรแฝง	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรแฝง											
			E			S			M			R		
			Γ	SE	t	β	SE	t	β	SE	t	β	SE	t
S	0.58	DE	0.43	0.08	5.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TE	0.43	0.08	5.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M	0.73	DE	0.26	0.03	1.29	0.68	0.13	5.35	-	-	-	-	-	-
		IE	0.30	0.07	4.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TE	0.56	0.10	5.69	0.68	0.13	5.35	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 5-53 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรแฝง											
			E			S			M			R		
			Γ	SE	t	β	SE	t	β	SE	t	β	SE	t
R	0.69	DE	0.30	0.03	3.01	-	-	-	0.18	0.09	2.03	-	-	-
		IE	0.10	0.05	1.98	0.12	0.06	1.92	-	-	-	-	-	-
		TE	0.40	0.08	4.83	0.12	0.06	1.92	0.18	0.09	2.03	-	-	-
P	0.66	DE	-	-	-	0.54	0.05	3.62	0.19	0.07	0.80	0.23	0.08	2.90
		IE	0.43	0.08	5.65	0.16	0.07	2.36	0.04	0.02	1.68	-	-	-
		TE	0.43	0.08	5.65	0.70	0.12	5.98	0.23	0.09	2.48	0.23	0.08	2.90

หมายเหตุ:

Γ แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแฝงภายนอก

β แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรแฝงภายใน

SE แทน ค่าความคลาดเคลื่อน (Standard Error)

DE แทน อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

IE แทน อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

TE แทน อิทธิพลร่วม (Joint Effect)

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 5-33 พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร ได้แก่ การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทย โดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทยได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนสูงสุดคือ 0.70 โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมในทิศทางบวกเท่ากับ 0.54, 0.16 ตามลำดับ รองลงมาคือปัจจัยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน มีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทย โดยมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.43 และปัจจัยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนกับปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกเท่ากับ 0.23 โดยปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.19 และ 0.04 ตามลำดับ และปัจจัยประโยชน์ที่ได้รับ จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.23 และสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปร ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทยที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุ ความคาดหวัง ประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการ ผู้ดำเนินการแทนและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ได้ร้อยละ 66 ($R^2 = 0.66$)

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกจากปัจจัยเชิงสาเหตุ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีค่าเท่ากับ 0.43 โดยมีอิทธิพลทางตรง ในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.43 และสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปร การคัดเลือกผู้ดำเนินการ แทนที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ได้ร้อยละ 58 ($R^2 = 0.58$)

การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกจากปัจจัยเชิงสาเหตุ การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนสูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.68 โดยมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่ากับ 0.68 รองลงมา คือ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีค่าเท่ากับ 0.56 โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.26 และ 0.30 ตามลำดับ และสัดส่วนของความเชื่อถือได้ ในตัวแปรการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน อธิบายได้ด้วยปัจจัย เชิงสาเหตุการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน และความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการ แทนได้ร้อยละ 73 ($R^2 = 0.73$)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทยได้รับอิทธิพลรวม จากปัจจัยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนสูงสุดเท่ากับ 0.40 โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมในทิศทางบวกเท่ากับ 0.30 และ 0.10 ตามลำดับ รองลงมา คือ ปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกเท่ากับ 0.18 โดยมีอิทธิพลทางตรง ในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.18 และการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน มีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกเท่ากับ 0.12 โดยมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกมีค่าเท่ากับ 0.12 และสัดส่วนของความเชื่อถือได้ ในตัวแปรประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ได้ร้อยละ 69 ($R^2 = 0.69$)

จากตารางที่ 5-53 และข้อความที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทย ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม ได้แก่ การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน
 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมตรงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม ได้แก่ ปัจจัยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน โดยส่งผ่านการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68 และปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.18
 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทยมี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย คือ การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ความคาดหวังประโยชน์ จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.70, 0.43, 0.23 และ 0.23 ตามลำดับ
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 และข้อที่ 4 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมไทย คือ 0.70 รองลงมา คือ ความคาดหวังประโยชน์มีค่าเท่ากับ 0.43 ปัจจัยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน มีค่าเท่ากับ 0.23 และปัจจัยการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเท่ากับ 0.23 ตามลำดับ
- ดังนั้นผลการศึกษานาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่นำมาศึกษาดังกล่าวข้างต้นเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

การตรวจสอบน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่นำมาศึกษาต่อกลยุทธ์การจัดจ้างการ
ผู้ดำเนินแทนของโรงแรมในประเทศไทย ดังรายละเอียดดังตารางที่ 5-54

ตารางที่ 5-54 การวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร

ข้อ	เมตริกน้ำหนักองค์ประกอบ												R-Square
	ประโยชน์การจัดจ้าง			การคัดเลือก			การบริหารจัดการ			ประสิทธิภาพการดำเนินงาน			
	สปส	SE	t	สปส	SE	t	สปส	SE	t	สปส	SE	t	
1	1.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.76
2	1.04	0.06	18.23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.74
3	1.16	0.09	12.81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.78
4	0.92	0.09	9.84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.48
5	0	0	0	1.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0.55
6	0	0	0	1.22	0.11	11.04	0	0	0	0	0	0	0.71
7	0	0	0	1.29	0.13	9.63	0	0	0	0	0	0	0.72
8	0	0	0	0.85	0.14	6.26	0	0	0	0	0	0	0.34
9	0	0	0	1.19	0.12	9.90	0	0	0	0	0	0	0.72
10	0	0	0	1.15	0.14	8.11	0	0	0	0	0	0	0.43
11	0	0	0	0	0	0	1.00	0	0	0	0	0	0.61
12	0	0	0	0	0	0	1.13	0.09	12.40	0	0	0	0.74
13	0	0	0	0	0	0	1.13	0.10	11.64	0	0	0	0.84
14	0	0	0	0	0	0	0.98	0.08	11.72	0	0	0	0.70
15	0	0	0	0	0	0	1.05	0.09	11.28	0	0	0	0.74
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.00	0	0	0.63
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.10	0.10	11.30	0.84
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.01	0.14	7.43	0.52

ตารางที่ 5-54 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างของตัวแปรสังเกตได้
ทั้ง 18 ข้อ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 1-4 มีความสัมพันธ์
เชิงเหตุผลกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ตัวแปรสังเกตได้ ในข้อ 5-10
มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ตัวแปรสังเกตได้ ในข้อ 11-15
มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และตัวแปรสังเกตได้ในข้อ 16-18
มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยซึ่งแสดง
ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ดังรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 1-4 มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับประโยชน์ที่รับจริงการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีข้อคำถาม 4 ข้อ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.84 ถึง 1.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปรที่ 3 ช่วยเพิ่มความคล่องตัว และรวดเร็วในการปฏิบัติงานมีน้ำหนักสูงสุดเท่ากับ 1.06 รองลงมา คือ ตัวแปรที่ 2 การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานเท่ากับ 1.04 และตัวแปรที่ 1 การปรับปรุงบริการ โดยรวมของโรงแรมมีน้ำหนักเท่ากับ 1.00 ตามลำดับสำหรับน้ำหนักองค์ประกอบที่ต่ำสุด คือ ตัวแปรที่ 4 การสนับสนุนด้านการตลาด บุคลากร นวัตกรรมมีน้ำหนักเท่ากับ 0.84 ค่าความผันแปรปรวนร่วมร้อยละ 48 ถึง 78 (R-Square มีค่า 0.48 ถึง 0.78)

ตัวแปรสังเกตได้ในข้อ 5-10 มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีข้อคำถาม 6 ข้อ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.87 ถึง 1.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 3 เจือใจในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุมมีน้ำหนักสูงสุดเท่ากับ 1.24 รองลงมา คือ ตัวแปรที่ 5 ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้างมีน้ำหนักเท่ากับ 1.15 ตัวแปรที่ 2 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้างมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.14 ตัวแปรที่ 6 การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบมีน้ำหนักเท่ากับ 1.01 ตัวแปรที่ 1 คุณภาพของงาน ที่ผ่านมามีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 และตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ ตัวแปรที่ 4 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้างมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ค่าความผันแปรปรวนร่วมร้อยละ 34 ถึง 72 (R-Square มีค่า 0.34 ถึง 0.72)

ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 11-15 มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีข้อคำถาม 5 ข้อ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.94 ถึง 1.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปรที่ 2 การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดเท่ากับ 1.12 รองลงมาคือ ตัวแปรที่ 3 การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้างมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.08 ตัวแปรที่ 1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 ตัวแปรที่ 5 การเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงานมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 และตัวแปรที่ต่ำสุดคือตัวแปรที่ 4 การการวิเคราะห์สัญญา และคำตอบแทนที่เป็นธรรมมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 ค่าความผันแปรปรวนร่วมร้อยละ 61 ถึง 84 (R-Square มีค่า 0.61 ถึง 0.84)

ตัวแปรสังเกตได้ข้อ 16-18 มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทยมีข้อคำถาม 3 ข้อ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.95 ถึง 1.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปรที่ 2 การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.08 รองลงมาตัวแปรที่ 1 มีการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนธุรกิจ

ประจำปีมีน้ำหนักเท่ากับ 1.00 และต่ำสุด คือ ตัวแปรที่ 3 อัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ที่สามารถทำให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัวมีน้ำหนักสูงสุดเท่ากับ 0.95 ค่าความผันแปรปรวน รวบรวมร้อยละ 52 ถึง 84 (R-Square มีค่า 0.52 ถึง 0.84)

สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรที่ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้แก่ การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ขณะที่ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานของ โรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ ความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

บทที่ 6

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ ผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotels Association: THA) จำนวน 796 แห่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2556 ถึง มกราคม 2557 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 190 ฉบับ และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 160 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 20

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนสถิติอ้างอิงใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสถิติไคสแควร์ ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Content Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) และโปรแกรมสำเร็จรูปลิสมเรล (LISREL Version 8.52) เพื่อการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship: LISREL) ซึ่งสามารถสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อค้นหาความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย 3) เพื่อสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความสัมพันธ์เบื้องต้นและอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

1. แผนกที่นิยมจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากที่สุดคือ แผนกรักษาความปลอดภัย แผนกซ่อมบำรุง และแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ He and Wan (2007); Wan and Su (2010) ระบุว่าแผนกที่มีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมประกอบด้วยหลากหลายกิจกรรม/แผนก อาทิเช่น การรักษาความปลอดภัย การทำความสะอาด แผนกแม่บ้าน และแผนกซ่อมบำรุง เป็นต้น และแผนกที่นิยมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากที่สุดของ โรงแรม ในได้หวัน ได้แก่ แผนกซ่อมบำรุง แผนกรักษาความปลอดภัย และแผนกแม่บ้าน

จากการศึกษาพบว่าโรงแรมในประเทศไทยอาจมีการดำเนินการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนขึ้นอยู่กับการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายตามทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม และมุมมองด้านทรัพยากรที่ใช้เป็นข้อเสนอในการศึกษาอื่น

2. โรงแรมที่มีประสิทธิภาพการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ยาวนานกว่ามีแนวโน้มในการจัดจ้างในหลากหลายด้านมากกว่า ส่วนโรงแรมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่ามักจะเลือกในงานที่เป็นที่นิยม

3. การวิเคราะห์สถิติแสดงให้เห็นว่าโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีการวางแผนที่จะเพิ่มหรือรักษาระดับกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยการวางแผนที่จะเพิ่มหรือรักษาระดับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจะแสดงให้เห็นแนวทางปฏิบัติของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่เจริญเติบโตในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

4. ระดับดาว จำนวนปีที่ให้บริการ ประเภทของโรงแรม และจำนวนพนักงานมีความสัมพันธ์น้อยต่อระดับการจัดจ้างและการวางแผนจัดจ้างในอนาคต

5. ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ซึ่งบ่งชี้ได้ว่าระดับความพึงพอใจของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอาจต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ประโยชน์ที่ได้รับจากการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายมีค่าของคะแนนต่ำสุดในกลุ่ม ดังนั้นการลดลงของต้นทุนและค่าใช้จ่ายจึงไม่ได้เป็นความคาดหวังหลักสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนขณะที่มุมมองทางด้านการจัดสรรทรัพยากรจัดว่าเป็นบทบาทที่โดดเด่นในการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม

6. ความเสี่ยงและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้จัดอันดับว่ามีคะแนนต่ำกว่าประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ซึ่งโรงแรมที่มีคะแนนสูงจากรisksและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน มีแนวโน้มที่จะลดกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคต

7. ปัญหาและความเสี่ยงของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนสามารถป้องกันหรือลดปัญหาได้โดยการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่มีความน่าเชื่อถือ และมีผลการพิสูจน์มาแล้ว โรงแรมจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับเกณฑ์การคัดเลือกและกระบวนการที่เป็นระบบ

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทย

การวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอุตสาหกรรมโรงแรมสามารถจำแนกองค์ประกอบได้ 5 กลุ่มดังนี้ 1) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน 2) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน 3) ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

4) ความคาดหวังจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และ 5) ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Values) สูงสุดเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง การวิเคราะห์สัญญาณ และค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและการเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยหลักแล้วในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ประสบผลสำเร็จต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม และเป็นธรรม มีความใกล้ชิดประสานงาน รวมถึงการประเมินผลและการเสนอแนะปรับปรุงอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 เกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน เช่น ความสามารถ ผลงานของผู้ดำเนินการแทน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ดำเนินการแทน และการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ โรงแรมควรต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำเนินการแทนให้มีความเหมาะสม และตรงกับความต้องการของโรงแรมมากที่สุด ในองค์ประกอบนี้ ผู้บริหารโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้างมากที่สุด นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ดีก็ไม่อาจจะมองข้ามได้ซึ่งควรมีสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม

องค์ประกอบที่ 3 เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เป็นความสามารถของผู้ดำเนินการแทนที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ โรงแรม เช่น เพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ การปรับปรุงบริการของ โรงแรม และความคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากการแข่งขันที่เข้มข้นและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ความคล่องตัวและความรวดเร็วในการปรับปรุงบริการของ โรงแรมจะเป็นตัวเร่งให้เกิดความจำเป็นเพิ่มขึ้นในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

องค์ประกอบที่ 4 คือ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เป็นความคาดหวังที่โรงแรมจะได้รับประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เช่น การคาดหวังที่จะได้เปรียบทางการแข่งขัน การคาดหวังที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความคาดหวังในการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ ความคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับควรสอดคล้องกับประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โรงแรมควรมีมาตรการสำหรับประเมินผลและควบคุมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงแรมให้มากที่สุดเพื่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของ โรงแรม อย่างไรก็ตามอุปสรรคอาจจะเกิดจากความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่สนับสนุนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในงานโรงแรม

สุดท้าย องค์ประกอบที่ 5 คือประสิทธิภาพการดำเนินงานซึ่งนำไปสู่การประสบความสำเร็จของโรงแรมโดยประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ เช่น ความสามารถในการควบคุมต้นทุน การบริหารความเสี่ยงและการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ นอกจากการควบคุมต้นทุนรายจ่าย ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ชัดเจน โรงแรมยังต้องลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ แนวปฏิบัติที่ได้ผล คือ การดำเนินการอย่างมีแผน และเป้าหมายที่ชัดเจนรวมทั้งการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ

แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไทย

เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยได้สนับสนุนข้อสมมติฐานทั้งหมด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 “ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน” ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่าความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 (ตามสมมติฐานข้อที่ 2) และอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 (ตามสมมติฐานข้อที่ 3) โดยสามารถอธิบายได้ว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การปรับปรุงบริการโดยรวม การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม และการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงในเชิงบวกกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลโดยตรงกับการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการแทน ในขณะเดียวกันความคาดหวังก็ส่งผลทางอ้อมต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยส่งผ่านการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน และยังส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นั่นหมายความว่าความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้โรงแรมมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเพื่อเพิ่มศักยภาพ

ในการดำเนินงานซึ่งทำให้เกิดผลต่อประโยชน์ที่โรงแรมจะได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในท้ายสุด

สมมติฐานข้อที่ 4 “การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน” ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่าการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.68 และขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลโดยทางตรง เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.54 (สมมติฐานข้อที่ 6) สามารถอธิบายได้ว่าเงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจน และรัดกุม ความสามารถ ทางเทคนิคของผู้รับจ้าง ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง คุณภาพของงานที่ผ่านมา การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง และการคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบส่งผลทางตรง ในเชิงบวกกับการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากผู้ดำเนินการแทนที่มีความเหมาะสมตรงกับคุณสมบัติที่องค์กรต้องการย่อมส่งผลดีต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนและผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 5 “การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพบว่าการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19 (สมมติฐานข้อที่ 7) สามารถอธิบายได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง การวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรมและการเสนอแนะระหว่างกันในการปฏิบัติงานส่งผลทางตรงเชิงบวกกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ แสดงว่าระบบการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่ดีมีคุณภาพจะส่งผลทำให้โรงแรมได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน และในขณะเดียวกันก็ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม

สมมติฐานข้อที่ 8 “ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน” โดยพบว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.23 สามารถอธิบายได้ว่าการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ การปรับปรุงบริการ โดยรวม ของ โรงแรม การเพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและการสนับสนุนกิจกรรมของ โรงแรม

ส่งผลโดยตรงเชิงบวกกับประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรย่อมส่งผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงานซึ่งเป็นสาเหตุที่สำคัญทำให้องค์กรมีผลในการดำเนินงานดีขึ้น

การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์ประกอบสำคัญของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความสำคัญเชิงสาเหตุกับผลการดำเนินการ โดยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน การปรับปรุงบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ส่วนประโยชน์ที่ได้รับสอดคล้องกับความคาดหวังแต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมต่ำกว่าซึ่งแสดงว่าควรปรับปรุงให้ได้ประโยชน์สูงขึ้นตามความคาดหวัง การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนได้รับอิทธิพลจากความคาดหวังประโยชน์ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถและผลงานของผู้รับจ้างรวมถึงการมีระบบการคัดเลือกที่ดี ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการที่ใกล้ชิดโดยมีการติดตามและประเมินผลงาน การประสานงานและความร่วมมือ รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเป็นประเด็นที่ผู้บริหารโรงแรมควรปฏิบัติในการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน

การวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุให้ข้อสรุปได้ว่า การคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม ในขณะที่ความคาดหวังประโยชน์มีส่วนในการผลักดันให้ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์และข้อเสียรวมถึงอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการคัดเลือกและการบริหารจัดการ
ผู้ดำเนินการแทนเพื่อให้ได้ผู้รับจ้างที่มีความเหมาะสมและให้ประโยชน์ตรงกับความต้องการของ
โรงแรม

3. ต้องมีระบบการติดตามประเมินผลรวมถึงการพยายามลดความแตกต่างระหว่างความ
คาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและผลที่ได้รับจริง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

การศึกษานี้มีข้อจำกัดในด้านข้อมูลซึ่งได้จากผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคม
โรงแรมไทยเท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นโรงแรมที่มีมาตรฐาน นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ โดยเฉพาะ
การเพิ่มประสิทธิภาพจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นการให้คะแนนจากความรู้สึกและการรับรู้
(Perception) ของผู้บริหาร ไม่ได้วัดผลจากตัวเลขผลประกอบการของโรงแรมโดยตรงซึ่งอาจได้รับ
อิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ทั้งภายนอกและภายในโรงแรม อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นการศึกษาที่
ไม่มีงานวิจัยลักษณะเดียวกันมาก่อนจึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติม

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). *สถิตินักท่องเที่ยว*. วันที่ค้นข้อมูล 2 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก www.mots.go.th/
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 8 แก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2554). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ: อักษรภาพพัฒน์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสมวล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พูลพงษ์ สุขสว่าง. (2557). *หลักการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง*. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 6 (2), 24-31.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมโรงแรมแห่งประเทศไทย. เอกสารประกอบการประชุมร่วม ATTA & THA. วันที่ค้นข้อมูล 30 มกราคม 2557, เข้าถึงได้จาก www.thaihotels.org/tha/
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). *ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท*. วันที่ค้นข้อมูล 10 ธันวาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments>
- สุภมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และ รัชนีกุล ภิญญาวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขเพิ่มเติม) กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. *การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยในยุควิกฤตเศรษฐกิจโลก*. วันที่ค้นข้อมูล 12 กุมภาพันธ์ 2557, เข้าถึงได้จาก www.fpo.go.th/
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. *รายรับจากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์*. วันที่ค้นข้อมูล 5 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก www.nso.go.th
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. *ดัชนีการท่องเที่ยว*. วันที่ค้นข้อมูล 14 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www2.bot.or.th/statistics>

- จิตตินันท์ นันทไพบุลย์. (2555). *การโรงแรม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Acharyulu, G. V. R. K., & Shekhar, B. R. (2012). Role of value chain strategy in healthcare supply chain management: An empirical study in India. *International Journal of Management*, 29(1), 91-97.
- Ahearne, M., & Kothandaraman, P. (2009). Impact of outsourcing on business-to-business marketing: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 38, 376-378.
- Aksoy, A., & Ozturk, N. (2011). Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments. *Expert Systems with Applicatios*, 38, 6351-6359.
- Al-Mudimigh, A. S., Zairi, M., & Ahmed, A. M. M. (2004). Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. *International Journal of Production Economics*, 87, 309-320.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Babbie, E. (2002). *The basics of social research*. Belmont, CA.: Wadsworth.
- Bailey, W., Masson, R., & Raeside, R. (2002). Outsourcing in edinburgh and the lothians. *European Journal of Purchasing and Amp: Supply Management*, 8, 83-95.
- Barney, J. (2001). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baytok, A., Soybali, H., & Zorlu, O. (2013). Outsourcing in thermal hotel enterprises: The case of Turkey. *Business Management Dynamics*, 3(5), 1-14.
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). O utsourcing in Australia. *Journal of Operations and Production Management*, 24, 688-700.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: The logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Botal, T., & Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Accounting Research*, 21, 7-23.

- Brown, J., & McDonnell, B. (2014). The balanced score-card: Short-term guest of long-term resident?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11.
- Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*. 7(1), 6 – 31.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Burgess, C. (2007). Do hotel managers have sufficient financial skills to help them manage their areas?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 188-200.
- Bustinza, O. F., Arias-Aranda, D., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126, 276-288.
- Byramjee, F., Bhagat, P., & Klein, A. (2010). The moderating role of relationship quality in determining total value orientation. *Global Journal of Business Research*, 4(2), 49-62.
- Chan, K. (2008). An empirical study of maintenance costs for hotels in Hong Kong. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7, 35-52.
- Chang, Y.B., Gurbaxani, V. (2012). Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: an empirical analysis. *MIS Quarterly*, 36 (4), 1043–1063.
- Charmaz, K. (2003). *Qualitative interviewing and grounded theory analysis*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Chon, K.S., & Maier, T.A. (2010). *Welcome to hospitality an introduction* (3rd ed.). Canada: Nelson Education.
- Choy, K. L., Lee, W. B., & Lo, V. (2002). An intelligent supplier management tool for benchmarking suppliers in outsource manufacturing. *Expert Systems with Applications*, 22, 213-224.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students* (2nd ed.). Macmillan, London.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

- Dabhilkar, M., Bengtsson, L., Vonhaartman, R., & Åhlstrom, P. (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15, 143-153.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- De Vaus, D. A. (1996). *Surveys in social research* (4th ed.). London: Routledge.
- Diamantopoulos, A., & Siguauxw, A.D. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publications, London.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 367-373.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Lowe, A. (2008). *Management research: Theory and practice* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Emmanuel, C., & Otley, D. (1985). *Accounting for management control*. Wokingham, UK: Van Nostrand Reinhold.
- Esichaikul, R., & Baum, T. (1998). The case for government involvement in human resource development: A study of the Thai hotel industry. *Tourism Management*, 19, 359-370.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). The relationship between leisure outsourcing and specificity: Performance and management perception in hotels in the Canary Islands. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(3), 396-418.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2007). The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 27(6), 757-777.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robbaina, V. C. (2005a). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26, 707-721.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robbaina, V. C. (2005b). The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector. *The Service Industries Journal*, 25(5), 689-708.

- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robbaina, V. C. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 287-306.
- Espino-Rodriguez, T.F., Lai, T.C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95-120.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Lai, P. C. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry: The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). The strategic marketing and the resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE publication.
- Fleming, D.M., Chow, C.W., & Chen, G. (2009). Strategy, performance-measurement systems and performance: A study of Chinese firms. *International Journal of Accounting*, 44(3), 256-78.
- Feeny, D.F., Lacity, M.C., & Willcocks, L.P. (2005). Taking the measure of outsourcing providers. *Sloan Management Review*, 46, 41-48.
- Gill, J., & Johnson, P. (2010). *Research methods for managers* (4th ed.). London: SAGE.
- Gilley, M. K., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57, 232-240.
- Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: A practical guide* (2nd ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Golob, T.F. (2003). Structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation Research Part B, Methodological*, 37, 1-35.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2nd ed.). London: Sage Publications.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education. Upper Saddle River, NJ.
- Handley, S. M. (2012). The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*, 30, 152-165.
- Harris, P., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General managers' choices and company profiles. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 120 – 127.
- Hassanain, M. A., & Al-Saadi, S. (2005). A framework model for outsourcing asset management. *Facilities*, 23, 73 - 81.
- He, L.-J., & Wan, C.-S. (2007). Exploring the factors affecting hotel outsourcing: Taiwan case. *Proceedings of the First Hospitality and Leisure: Business Advances and Applied Research Conference*. Lausanne, Switzerland.
- Hervani, A., Helms, M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330 – 353.
- Hoetker, G. (2005). How much you know versus how well I know you: Selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal*, 26, 75–96.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on firm performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- James, R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124-143.
- Joiner, T.A., Spencer, X.S., & Salmos, S. (2009). The effectiveness of flexible manufacturing strategies: The mediating role of performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(2), 119-35.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47, 183-204.
- Kang, M., & Wu, X. (2009). Strategic outsourcing practices of multi-national corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 240-256.

- Kaplan, D. (2000). *Structural equation model: Foundation and extensions*. Sage publications, Thousand Oake.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Kern, T., & Willcocks, L.P. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: The interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11, 3–19.
- Kettapan, K., & Vachajitpan, P. (2014). Outsourcing practices in the Thai hotel industry. In *Global Tourism & Hospitality Conference and Asia Tourism Forum, May 18-20, 2014 HongKong Polytechnic University* (p.768-781). HongKong.
- Kettapan, K., & Vachajitpan, P. (2015a). Exploratory study of hotel outsourcing in Thailand based on factor analysis. In *The 7th National Conference on Administration and Management, June 28, 2015 Faculty of Management Prince of Songkla University* (p. 33-42). Thailand.
- Kettapan, K., & Vachajitpan, P. (2015b). Outsourcing management and behavior of hotels in Thailand. In *Global Conference on Logistics, Transportation and Traffic, July 22-24, 2015 Waseda University* (p. 112-131). Japan.
- Kirkman, D. M., & Phillips, N. T. (2011). Putting the organizational knowledge system back together again: A strategic knowledge management typology for outsourcing firms. *Journal of Business Inquiry*, 10, 135-160.
- Kotlarsky, J. & Nevo, D. (2014). Primary vendor capabilities in a mediated outsourcing model: Can IT service providers leverage crowdsourcing?. *Decision Support Systems*, 65, 17-27.
- Kristin, R. (2014). *Hotel benchmarking revisited; Bottom-line comparisons among similar properties are the 'Bottom line'*. Retrieved September 20, 2014, from http://www.hotelonline.com/News/PR2003_2nd/May03_PKFBenchmarking.html
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.

- Kvanli, A. H., Pavur, R. J., & Keeling, K. B. (2003). *Introduction to business statistics* (6th ed.). Mason, Ohio: South-Western, a Division of Thomson Learning.
- Lacity, M.C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L.P. (2010). A review of the IT sourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information Technology*, 35, 395-433.
- Lakhal, L., Pasin, P., & Limam, M. (2005). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lam, T., & Han, M. X. J. (2005). A study of outsourcing strategy: A case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 41-56.
- Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: A transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31, 73-110.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19, 163-181.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 963-973.
- Lau, K. H., & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(10), 776-792.
- Lee, J.N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capabilities and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 38, 323-335.
- Lee, Y., Lu, L., & Sung, A. (2012). A measure to the operational performance of international hotels in Taiwan: DEA and malmquist approach. *Review of Economics and Finance Academic Research Centre of Canada*, 73-83.
- Liang, T.-P., You, J.-J., & Liu, C.C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: A meta analysis. *Journal Industrial Management and Data Systems*, 110(8), 1138-1158.
- Liou, J. J. H., Wang, H. S., Hsu, C. C., & Yin, S. L. (2011). A hybrid model for selection of an outsourcing provider. *Applied Mathematical Modelling*, 35, 5121-5133.

- Macfadyen, G., Nasr-alla, A. M., Al-Kenawy, D., Fathi, M., Hebicha, H., Diab, A. M., Hussein, S. M., Abou-Zeid, R. M., & El-Naggar, G. (2012). Value-chain analysis: An assessment methodology to estimate Egyptian aquaculture sector performance. *Aquaculture*, 362–363, 18-27.
- Mahalik, D., & Satpathy, B. (2011). Prioritization of outsourcing in hotel industry, *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 4(2), 110-119.
- Mangan, J., Lalwani, C., & Gardner, B. (2004). Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(7), 565-578.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process?. *European Management Journal*, 26(1), 24-34.
- Mentzer, J. T., & Kahn, K. B. (1995). A framework of logistics research. *Journal of Business Logistics*, 16(1), 231-250.
- Moser, C., & Kalton, G. (2010). *Survey methods in social investigation* (2nd ed) London: Heinemann.
- Moullin, M. (2007). Linking performance measurement and organizational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-203.
- Naslund, D. (2002). Logistics needs qualitative research: Especially action research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(5), 21-38.
- Numally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Onsel, S., Ulengin, F., Ulusoy, G., Aktas, E., Kabak, O., & Topcu, Y. I. (2008). A new perspective on the competitiveness of nations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 42, 221-246.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 15)* (3rd ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell: Oxford.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J. F., & Jose, T. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: Direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.

- Presutti Jr, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: Creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32, 219-226.
- Popescu, M., & Dascalu, A. (2011). Value chain analysis in quality management context. *Economic Sciences*, 43(2), 121-128.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Promsivapallop, P., Jones, P., & Roper, A. (2015). Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: Modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(1), 32-56.
- Qureshi, M.N., Kumar, D., & Kumar, K. (2007). Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 689-714.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: An introduction to process and method*. London: SAGE.
- Rieple, A., & Singh, R. (2010). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers. *Journal of Ecological Economics*, 69, 2292-2302.
- Robson, C (2002). *Real world research*. Blackwell (2nd ed.).
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159.
- Sangkaworn, C., & Mujtaba, B.G. (2012). Marketing practices of hotels and resorts in Chiang Mai: A study of products, pricing, and promotional practices. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-17.
- Sani, A., Dezdar, S., & Ainin, S. (2013). Outsourcing patterns among Malaysian hotels. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 133-144.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thomhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.

- Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as a new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35, 925–935.
- Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-technology Management*, 44–50.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). Chichester: John Wiley.
- Shah, R. & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operation Management*, 24, 148-169.
- Shepherd, C., & Gunter, H. (2006). Measuring supply chain performance: Current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3-4), 242-258.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 555-577.
- Sirikrai, S. B., & Tang, J. C. S. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *The Journal of High Technology Management Research*, 17, 71-83.
- Stangor, C. (2007). *Research methods for the behavioral sciences*. New York.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for social sciences*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Stutts, A.T., & Wortman, J.F. (2006). *Hotel and lodging management an introduction* (2nd ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Sum, V. (2010). Integrating training in business strategies means greater impact of training on the firm's competitiveness. *Journal Business and Economics*, 33, 235-247.
- Sun, S. (2005). Evaluating the performance of the Taiwanese hotel industry using a weight slacks-based measure. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 22 (4), 487-512.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Tavitiyaman, P. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 648-657.

- Tas, J., & Sunder, S. (2004). Financial services business process outsourcing. *Communications of the ACM*, 47(5), 50-52.
- Teeratansirikool, L., Badir, Y., Siengthai, S., & Charoenngam, C. (2012). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Tourism Authority of Thailand. (2013). *The Occupancy of Tourists 2004-2012*. Retrieved January 3, 2012, from <http://service.nso.go.th/nso/>
- Tuntirattansoontorn, N. (2008). Service quality improvement in the Thai hotel industry. *Journal of Management*, 6(1), 24-36.
- Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(11), 1176–1198.
- Walker, J.R. (2010). *Introduction to hospitality management* (3rd ed). Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wan, C., & Su, A.Y. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15, 95-107.
- Weems, G. H., & Onwuegbuzie, A. J. (2001). The impact of midpoint responses and reverse coding on survey data. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 166-176.
- Weigelt, C. (2013). Leveraging supplier capabilities: The role of locus of capability development. *Strategic Management Journal*, 34, 1–21.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, A. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3), 132-148.
- Wright, M., & Ketchen, Jr. (2001). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Yeung, K., Zhou, H., Yeung, A. C. L., & CHENG, T. C. E. (2012). The impact of third-party logistics providers' capabilities on exporters' performance. *International Journal of Production Economics*, 135, 741-753.

- Yildiz, S., & Demirel, Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London, SAGE Publications.
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N., & Johnston, W.J. (2004). Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 279-295.
- Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing a strategic move: The process and the ingredients for success. *Journal is available at <http://www.emerald-library.com/ft>, 39.*

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาคำสั่งแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- สำเนาการรับรองเครื่องมือวิจัยผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะโลจิสติกส์ โทร.๐๓๘๑๐๒๒๒๒๒ ต่อ ๓๑๐๐-๓๑๐๓
 ที่ ศธ วันที่ พฤศจิกายน 2556
 เรื่อง ขออนุญาตเรียนเชิญอาจารย์ในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะ โลจิสติกส์

ด้วย นางสาวโกมลฉณี เกตตะพันธ์ รหัสประจำตัว ๕๕๘๑๐๐๕๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา การจัดการ โลจิสติกส์ คณะ โลจิสติกส์ ได้รับอนุมัติให้ทำการวิจัยเพื่อคชฎินิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักคชฎินิพนธ์ มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล ภูบุบผาพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าธนชกล อาจารย์ ดร.จิตติ มา วงศ์อินตา อาจารย์ ดร.ปิยะวัฒน์ ชนินทร์ตระกูล อาจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ ทองพูน อาจารย์ ดร.ปรกรณ์ ลี้ม โยธิน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาและตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิจัยเพื่อคชฎินิพนธ์ในเรื่องดังกล่าว ข้างต้น

ในการนี้ จึงขออนุญาตเรียนเชิญอาจารย์ท่านดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อนิติตจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือให้มีความเหมาะสมในการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาได้ทำการติดต่อกับอาจารย์ท่านดังกล่าว ในเบื้องต้นแล้ว และหากมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษาโปรดติดต่อได้ที่ นางสาวโกมลฉณี เกตตะพันธ์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘-๕๒๕๕-๐๕๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จักเป็นพระคุณยิ่ง

(นางสาวโกมลฉณี เกตตะพันธ์)

นิสิตบัณฑิตศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานะ เชาวรัตน์)

คณบดีคณะ โลจิสติกส์



บันทึกข้อความ

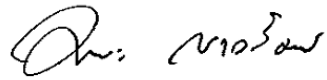
ส่วนราชการ คณะโลจิสติกส์ โทร. ๐๓๘๑๐๒๒๒๒ ต่อ ๓๑๐๐-๓๑๐๓
 ที่ ศธ วันที่ พฤศจิกายน 2556
 เรื่อง การรับรองเครื่องมือวิจัยผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ประธานคณะกรรมการฯ

ตามที่ นางสาวโกมลมณี เกตตะพันธ์ รหัสประจำตัว ๕๔๘๑๐๐๔๘ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ คณะโลจิสติกส์ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำการวิจัยเพื่อคชฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักคชฎีนิพนธ์

เครื่องมือวิจัยของคชฎีนิพนธ์ดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้ประกอบการทำคชฎีนิพนธ์แล้ว ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือมาพร้อมแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา


 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานะ เขาวรัตน์)
 คณบดีคณะโลจิสติกส์

ภาคผนวก ข

-ผลการสอบจริยธรรม

ที่ ๓๙๒/๒๕๕๖



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์
เรื่อง กลยุทธ์การจัดจ้างบุคคลภายนอกเหมาเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวโกมลธณี เกตตะพันธ์
หน่วยงานที่สังกัด นิสิตดุขภูมบัณฑิต คณะโลจิสติกส์

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี
ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง
และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงร่างวิทยานิพนธ์ที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสาร
รับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๒๘ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๗

ออกให้ ณ วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จิตตการ)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ค

- สำเนาแบบชี้แจงการเข้าร่วมวิจัย
- สำเนาเอกสารยินยอมเข้าร่วมวิจัย
- สำเนาการขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

แบบชี้แจงเข้าร่วมโครงการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม

เรียน ผู้เข้าร่วมการวิจัย

ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ก่อนที่ท่านตกลงเข้าร่วมการวิจัยดังกล่าว ขอเรียนให้ท่านทราบถึงสาเหตุและรายละเอียดของการศึกษาวิจัย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการสำรวจสร้างกรอบแนวคิดและศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินการเบื้องต้นของกลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งสิ่งที่ได้จากการที่ท่านเข้าร่วมการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนางานวิจัยด้านกลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม และเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดจ้างของอุตสาหกรรมบริการ

การเก็บข้อมูลผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยแสดงความคิดเห็น โดยข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ เพื่อใช้รายงานผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งการเข้าร่วมการศึกษานี้เป็นไปด้วยความสมัครใจ ถ้าหากท่านไม่พร้อมในการให้ข้อมูลท่านสามารถบอกปฏิเสธได้

หากท่านมีข้อสงสัยประการใด สามารถสอบถามได้โดยตรงจากผู้วิจัยในวันทำการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือ สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ นางสาวโกมลฉณี เกตตะพันธ์ หมายเลขโทรศัพท์ 089-2950559 e-mail :ket_tapan@hotmail.com

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน มา ณ โอกาสนี้



(นางสาวโกมลฉณี เกตตะพันธ์)

ผู้วิจัย



ใบยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม (Strategic Outsourcing for Competitiveness of Hotel Industry)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....ก่อนที่จะลงนามในใบยินยอมเข้าร่วมวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัยถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการวิจัย ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยโดยละเอียดและมีความเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้ายินดีที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ และการบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆต่อข้าพเจ้า

ผู้วิจัยรับรองว่าจะตอบคำถามต่างๆที่ข้าพเจ้าสงสัยด้วยความเต็มใจ ไม่ปิดบัง ซ่อนเร้น จนข้าพเจ้าพอใจ ข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าจะถูกเก็บเป็นความลับและจะถูกเปิดเผยในภาพรวมที่เป็นการสรุปผลการวิจัย

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วและมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในใบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม.....ผู้ยินยอม
(.....)

ลงนาม.....พยาน
(.....)

ลงนาม.....ผู้ทำวิจัย
(.....โกมลมณี เกตตะพันธ์.....)



ที่ ศธ ๖๖๑๓/๖๔๗

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม
เรียน

ด้วยนางสาวโกมลมณี เกตตะพันธ์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ กำลังทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “กลยุทธ์การจัดจ้างเพื่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรระดับปริญญาเอก โดยมี รศ.ดร.พอพันธ์ วิชจิตพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดจ้าง (Outsourcing) ในธุรกิจโรงแรมของท่าน โดยนิติตจะขอเข้าพบในวันที่.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มานะ เชาว์รัตน์)

คณบดีคณะโลจิสติกส์



ที่ ศธ ๖๖๑๓/ ๒๖๓

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตขอรับแบบสอบถาม
เรียน ผู้จัดการโรงแรม

ด้วยนางสาวโกมลมณี เกตตะพันธ์ นิสิตหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต คณะโลจิสติกส์ รหัส ๕๕๘๑๐๐๕๘ มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การจัดจ้างบุคคลภายนอกเพื่อความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย ในการศึกษาเรื่องดังกล่าว นิสิตมีความจำเป็นต้องขออนุญาตขอรับแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากโรงแรมของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มานะ เขาวรัตน์)
คณบดีคณะโลจิสติกส์

สำนักงานคณบดี คณะโลจิสติกส์

โทร ๐๓๘-๑๐๒๒๒๒ ต่อ ๓๑๐๐-๓๑๐๓

นางสาวโกมลมณี เกตตะพันธ์ โทร: ๐๘๙-๒๙๕๐๕๕๙ ผู้ประสานงาน

ภาคผนวก ง

-ตัวอย่างแบบการสัมภาษณ์

-ตัวอย่างแบบสอบถาม

.....

.....

5. ท่านคิดว่ากิจกรรมใดที่ทางโรงแรมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอยู่ในขณะนี้ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรและท่านคิดว่าหลังจากมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในกิจกรรมหรือแผนกนั้นแล้วประโยชน์ที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

6. สำหรับธุรกิจโรงแรมมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในกิจกรรมใดเป็นหลักเพราะเหตุใด

.....

.....

7. ปัญหาที่ทางโรงแรมประสบจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอะไรบ้าง และทางโรงแรมมีแนวทางในการแก้ปัญหาหรือป้องกันปัญหาอย่างไร

.....

.....

8. โรงแรมมีเกณฑ์ในการเลือกบริษัทหรือองค์กรที่จะจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไร (คุณสมบัติของบริษัทที่โรงแรมเลือกใช้บริษัทในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน)

.....

.....

9. อะไรเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของโรงแรม

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

โกมลมณี เกตตะพันธ์

แบบสอบถามการสำรวจการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย” เพื่อให้ผลวิจัยที่ได้เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งข้อมูลที่ได้อาจปกปิดเป็นความลับ โดยไม่สามารถระบุถึงผู้ตอบแบบสอบถามหรือบริษัทที่ให้ข้อมูล แต่จะนำมาวิเคราะห์เชิงวิชาการ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ คณะผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด โดยผลการวิจัยและข้อเสนอแนะจะมีการเผยแพร่โดย คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โกมลมณี เกตตะพันธ์ (นิสิตระดับปริญญาเอก ม.บูรพา)

คำนิยาม: Outsource คือ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อดำเนินการแทนบางส่วนหรือทั้งหมดในกระบวนการผลิตหรือบริการของบริษัท

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

- | | | | |
|---|--|--|---|
| 1. ระดับโรงแรม | <input type="checkbox"/> 5 ดาว | <input type="checkbox"/> 4 ดาว | <input type="checkbox"/> 3 ดาว |
| | <input type="checkbox"/> 2 ดาว | <input type="checkbox"/> 1 ดาว | |
| 2. ระดับราคาห้องพักขั้นต่ำ
(บาท/คืน) | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1,000 | <input type="checkbox"/> 1,000-1,999 | <input type="checkbox"/> 2,000-2,999 |
| | <input type="checkbox"/> 3,000-3,999 | <input type="checkbox"/> 4,000-4,999 | <input type="checkbox"/> มากกว่า 5,000 |
| 3. จำนวนห้องพัก | <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 60 | <input type="checkbox"/> 61-149 | <input type="checkbox"/> มากกว่า 150 |
| 4. ทำเลที่ตั้งของโรงแรม | <input type="checkbox"/> ย่านธุรกิจ | <input type="checkbox"/> สถานที่ท่องเที่ยว | <input type="checkbox"/> ย่านชุมชนที่พักอาศัย |
| | <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ..... | | |

5. สถานที่ตั้งของโรงแรม ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก
 ภาคตะวันออก ภาคใต้ ภาคกลาง
6. ประเภทของโรงแรม โรงแรมอิสระ โรงแรมในเครือข่าย
7. เจ้าของ คนไทย ชาวต่างชาติ ร่วมทุนกับชาวต่างชาติ
8. จำนวนพนักงานของโรงแรม น้อยกว่า 60 60-100 101-150 มากกว่า 150
9. จำนวนปีตั้งแต่เปิดให้บริการ น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี มากกว่า 10 ปี
10. แผนกใดบ้างในโรงแรมของท่านมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
- Management (บริหารจัดการ) Front Desk (ต้อนรับ) Human Resources
 Housekeeping (ทำความสะอาด/ดูแลห้องพัก) Concierge (บริการ)
 Accounting (บัญชี) Financial Control (ควบคุมการเงิน/บัญชี)
 Marketing/Sale (การตลาด/ขาย) Security (รักษาความปลอดภัย)
 Information/IT (สารสนเทศ/ไอที) Maintenance/ Engineering (ซ่อมบำรุงฯ)
 F&B (อาหารและเครื่องดื่ม) อื่นๆ โปรดระบุ.....
11. โรงแรมของท่านมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมากี่ปี
- น้อยกว่า 3 ปี ปีที่ 3 ถึง 5 ปี มากกว่า 5 ปี
12. ในอนาคตท่านคิดว่าโรงแรมของท่านจะมีการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนอย่างไร
- เพิ่มขึ้น คงที่ ลดลง
13. ระยะเวลาทำงานโดยเฉลี่ยของพนักงานในโรงแรมของท่าน
- ระดับผู้บริหาร น้อยกว่า 3 ปี 3 ถึง 5 ปี มากกว่า 5 ปี
ระดับหัวหน้างาน น้อยกว่า 3 ปี 3 ถึง 5 ปี มากกว่า 5 ปี
ระดับปฏิบัติงาน น้อยกว่า 3 ปี 3 ถึง 5 ปี มากกว่า 5 ปี

ส่วนที่ 2 ทศนคติเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึก / ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ความคาดหวังในการตัดสินใจจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1.1 เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย					
1.2 เพื่อช่วยให้โรงแรมสามารถเน้นกิจกรรมหลักได้ดีขึ้น					
1.3 เพื่อปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม					
1.4 เพื่อช่วยลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่ถนัด					
1.5 ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม					
1.6 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม					
1.7 เพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
1.8 ช่วยเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
1.9 เพื่อช่วยสนับสนุนด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคลากร ด้านข้อมูลและ สารสนเทศภายใน และช่วยเพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่โรงแรม					
1.10 ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่โรงแรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ					
1.11 อื่นๆ ระบุ.....					

2.ผลที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ระดับความคิดเห็น				
	ต่ำกว่า ที่คาด หวัง มาก	ต่ำกว่า ที่คาด หวัง เล็กน้อย	พอๆ กับที่ คาด หวัง	สูงกว่า ที่คาด หวัง เล็กน้อย	สูงกว่า ที่คาด หวัง มาก
2.1 เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย					
2.2 เพื่อช่วยให้โรงแรมสามารถเน้นกิจกรรมหลักได้ดีขึ้น					
2.3 เพื่อปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม					
2.4 เพื่อช่วยลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่ถนัด					
2.5 ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม					
2.6 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม					
2.7 เพื่อเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
2.8 ช่วยเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
2.9 เพื่อช่วยสนับสนุนด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านบุคลากร ด้านข้อมูลและ สารสนเทศภายใน และช่วยเพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่โรงแรม					
2.10 ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่โรงแรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ					
2.11 อื่นๆ ระบุ.....					

3. ผลเสียที่อาจเกิดหรือเคยเกิดขึ้นจากการจัดจ้าง ผู้ดำเนินการแทน	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด
3.1 การรักษาความลับข้อมูลของโรงแรม					
3.2 ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงของผู้ว่าจ้าง					
3.3 ผู้รับจ้างแสวงหาผลประโยชน์เกินข้อตกลงในสัญญา					
3.4 ขาดต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง					
3.5 ขาดต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการและขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน					
3.6 อื่นๆ ระบุ					
4. เครื่องมือในการวัดระดับความสามารถในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน					
4.1 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง					
4.2 มีการติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ					
4.3 มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง					
4.4 มีการวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรมเนียม					
4.5 มีการเสนอแนะระหว่างกันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
4.6 อื่นๆ ระบุ					
5. เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้รับจ้าง					
5.1 ค่าใช้จ่าย/ค่าจ้างสำหรับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน					
5.2 คุณภาพของงานที่ผ่านมา					

5. เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้รับจ้าง	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5.3 ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง					
5.4 เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม					
5.5 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง					
5.6 ความสามารถ/กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง					
5.7 ได้รับรองระบบคุณภาพ เช่น ISO 9001					
5.8 มีการคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ					
5.9 อื่นๆ ระบุ.....					
6. อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน					
6.1 ขนาดโรงแรมและความคุ้มค่าไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดจ้างบุคคลภายนอก					
6.2 ข้อจำกัด กฎระเบียบ และนโยบายของโรงแรม					
6.3 อื่นๆ ระบุ.....					
5. ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม					
7.1 มีการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผน แผนธุรกิจประจำปี เช่น ด้านยอดขายห้องพัก การ แสวงหากำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน					
7.2 มีการควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ					
7.3 มีอัตราเงินทุนหมุนเวียนของกิจการที่สามารถทำ ให้บริหารธุรกิจได้อย่างคล่องตัว					
7.4 มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง					
7.5 อื่นๆ ระบุ.....					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง

โกมลฉณี เกตตะพันธ์

ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้าง
ผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

DATE: 2/26/2015

TIME: 9:34

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jörreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\admin\Desktop\Path New.LPJ:

TI Ann

160Case

!DA NI=44 NO=160 NG=1 MA=CM

SY='C:\Users\admin\Desktop\Data160 14_11_57.dsf' NG=1

SE

13 17 18 19 26 27 28 29 30 32 33 34 35 36 38 41 42 44

3 5 6 7 /

MO NX=4 NY=18 NK=1 NE=4 LY=FU,FI LX=FU,FI BE=FU,FI GA=FU,FI PH=SY,FR

PS=DI,FR TE=DI,FR TD=DI,FR

LE

S M R P

LK

E

FR LY(2,3) LY(3,3) LY(4,3) LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2) LY(11,1) LY(12,1)

FR LY(13,1) LY(14,1) LY(15,1) LY(17,4) LY(18,4) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) BE(2,1)

FR BE(3,2) BE(4,1) BE(4,2) BE(4,3) GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1)

VA 1.00 LY(1,3) LY(5,2) LY(10,1) LY(16,4) LX(1,1)

PD

OU AM RS EF FS SC AD=OFF

TI Ann

Number of Input Variables 44

Number of Y - Variables 18

Number of X - Variables 4

Number of ETA - Variables 4

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 160

TI Ann

Covariance Matrix

R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	M4.1	M4.2		
-----	-----	-----	-----	-----	-----		
R2.3	1.05						
R2.7	0.36	0.76					
R2.8	0.22	0.03	0.91				
R2.9	0.16	0.05	0.67	0.94			
M4.1	0.08	0.03	0.31	0.38	0.75		
M4.2	0.03	0.14	0.19	0.26	0.39	0.80	
M4.3	0.09	0.03	0.23	0.33	0.49	0.39	
M4.4	0.04	0.09	0.16	0.20	0.49	0.40	
M4.5	0.12	0.06	0.32	0.37	0.47	0.30	
S5.2	0.12	0.21	0.08	0.07	0.11	0.13	
S5.3	0.06	-0.05	0.26	0.33	0.31	0.18	

S5.4	0.09	-0.07	0.30	0.32	0.33	0.19
S5.5	0.06	-0.04	0.24	0.24	0.34	0.24
S5.6	0.11	-0.04	0.33	0.30	0.31	0.18
S5.8	0.05	0.00	0.03	0.07	0.03	-0.06
P7.1	0.05	0.01	0.00	0.07	-0.01	0.02
P7.2	0.09	0.03	0.19	0.21	0.20	0.17
P7.4	0.15	0.04	0.65	0.69	0.36	0.25
E1.3	0.06	-0.13	0.14	0.12	0.00	-0.02
E1.5	0.01	-0.07	0.22	0.17	0.13	0.14
E1.6	0.03	-0.04	0.22	0.23	0.14	0.10
E1.7	0.11	-0.08	0.18	0.19	0.07	0.06

Covariance Matrix

M4.3	M4.4	M4.5	S5.2	S5.3	S5.4	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
M4.3	0.65					
M4.4	0.45	1.25				
M4.5	0.41	0.55	0.83			
S5.2	0.19	0.16	0.20	0.78		
S5.3	0.33	0.26	0.33	0.21	0.76	
S5.4	0.35	0.38	0.35	0.20	0.52	0.67
S5.5	0.33	0.42	0.30	0.19	0.51	0.54
S5.6	0.31	0.33	0.42	0.20	0.43	0.50
S5.8	0.01	-0.01	0.04	0.01	0.05	0.03
P7.1	0.04	-0.02	0.00	0.02	0.03	0.02
P7.2	0.20	0.17	0.15	0.15	0.19	0.18
P7.4	0.30	0.21	0.34	0.06	0.30	0.33
E1.3	-0.02	0.03	0.06	0.00	0.13	0.15
E1.5	0.18	0.18	0.15	0.07	0.22	0.21
E1.6	0.20	0.16	0.19	0.10	0.22	0.21

E1.7 0.16 0.13 0.14 0.08 0.23 0.17

Covariance Matrix

S5.5 S5.6 S5.8 P7.1 P7.2 P7.4

```

-----
S5.5    0.74
S5.6    0.53    0.83
S5.8    0.02    0.03    0.25
P7.1    0.03    0.00    0.01    0.19
P7.2    0.18    0.17    0.02    0.06    0.37
P7.4    0.27    0.33    0.05    0.04    0.21    0.63
E1.3    0.09    0.07    -0.01    0.01    0.09    0.11
E1.5    0.19    0.19    -0.02    0.03    0.17    0.17
E1.6    0.19    0.22    0.02    0.02    0.18    0.21
E1.7    0.20    0.20    0.00    0.08    0.17    0.17

```

Covariance Matrix

E1.3 E1.5 E1.6 E1.7

```

-----
E1.3    0.55
E1.5    0.20    0.53
E1.6    0.19    0.47    0.62
E1.7    0.16    0.40    0.42    0.65

```

TI Ann

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

```

S       M       R       P
-----
R2.3    0       0       0       0

```

R2.7	0	0	1	0
R2.8	0	0	2	0
R2.9	0	0	3	0
M4.1	0	0	0	0
M4.2	0	4	0	0
M4.3	0	5	0	0
M4.4	0	6	0	0
M4.5	0	7	0	0
S5.2	0	0	0	0
S5.3	8	0	0	0
S5.4	9	0	0	0
S5.5	10	0	0	0
S5.6	11	0	0	0
S5.8	12	0	0	0
P7.1	0	0	0	0
P7.2	0	0	0	13
P7.4	0	0	0	14

LAMBDA-X

E

E1.3	0
E1.5	15
E1.6	16
E1.7	17

BETA

S	M	R	P	
-----	-----	-----	-----	
S	0	0	0	0
M	18	0	0	0

R 0 19 0 0

P 20 21 22 0

GAMMA

E

S 23

M 24

R 25

P 0

PHI

E

26

PSI

S M R P

27 28 29 30

THETA-EPS

R2.3 R2.7 R2.8 R2.9 M4.1 M4.2

31 32 33 34 35 36

THETA-EPS

M4.3 M4.4 M4.5 S5.2 S5.3 S5.4

37 38 39 40 41 42

THETA-EPS

S5.5	S5.6	S5.8	P7.1	P7.2	P7.4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
43	44	45	46	47	48

THETA-DELTA

E1.3	E1.5	E1.6	E1.7
-----	-----	-----	-----
49	50	51	52

TI Ann

Number of Iterations =128

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

S	M	R	P	
-----	-----	-----	-----	
R2.3	--	--	1.00	--
R2.7	--	--	0.27	--
(0.41)				
0.67				
R2.8	--	--	4.64	--
(2.09)				
2.21				
R2.9	--	--	4.92	--

(2.22)

2.22

M4.1 -- 1.00 -- --

M4.2 -- 0.74 -- --

(0.09)

7.84

M4.3 -- 0.92 -- --

(0.08)

11.71

M4.4 -- 0.96 -- --

(0.12)

8.19

M4.5 -- 0.91 -- --

(0.09)

9.80

S5.2 1.00 -- -- --

S5.3 2.50 -- -- --

(0.65)

3.85

S5.4 2.68 -- -- --

(0.68)

3.92

S5.5 2.66 -- -- --

(0.68)

3.90

S5.6 2.46 -- -- --

(0.65)

3.82

S5.8 0.15 -- -- --

(0.15)

0.95

P7.1 -- -- -- 1.00

P7.2 -- -- -- 5.15

(3.55)

1.45

P7.4 -- -- -- 15.33

(10.30)

1.49

LAMBDA-X

E

E1.3 1.00

E1.5 2.37

(0.48)

4.93

E1.6 2.46

(0.50)

4.91

E1.7 2.08

(0.44)

4.69

BETA

S	M	R	P
-----	-----	-----	-----
S	--	--	--

M	1.69	--	--	--
---	------	----	----	----

(0.48)

3.53

R	--	0.12	--	--
---	----	------	----	----

(0.06)

2.08

P	0.01	0.00	0.29	--
---	------	------	------	----

(0.01) (0.00) (0.24)

1.15 -0.01 1.24

GAMMA

E

 S 0.41
 (0.15)
 2.69

 M 0.16
 (0.20)
 0.80

 R 0.09
 (0.06)
 1.41

 P --

Covariance Matrix of ETA and KSI

S	M	R	P	E	
-----	-----	-----	-----	-----	-----
S	0.08				
M	0.13	0.53			
R	0.02	0.07	0.03		
P	0.01	0.02	0.01	0.00	
E	0.03	0.07	0.02	0.01	0.08

PHI

E

0.08
 (0.03)
 2.42

PSI

Note: This matrix is diagonal.

S	M	R	P
0.06	0.29	0.02	0.00
(0.03)	(0.05)	(0.02)	(0.00)
1.94	5.56	1.10	-0.43

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

S	M	R	P
0.18	0.45	0.33	1.03

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

S	M	R	P
0.18	0.11	0.10	0.12

Reduced Form

E

S 0.41

(0.15)

2.69

M 0.85

(0.28)

3.09

R 0.19

(0.10)

1.82

P 0.06

(0.05)

1.36

THETA-EPS

R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	M4.1	M4.2
------	------	------	------	------	------

-----	-----	-----	-----	-----	-----
-------	-------	-------	-------	-------	-------

1.02	0.76	0.27	0.21	0.23	0.51
------	------	------	------	------	------

(0.11)	(0.09)	(0.03)	(0.03)	(0.04)	(0.06)
--------	--------	--------	--------	--------	--------

8.93	8.92	8.00	7.28	6.17	8.27
------	------	------	------	------	------

THETA-EPS

M4.3	M4.4	M4.5	S5.2	S5.3	S5.4
------	------	------	------	------	------

-----	-----	-----	-----	-----	-----
-------	-------	-------	-------	-------	-------

0.21	0.76	0.40	0.70	0.28	0.12
------	------	------	------	------	------

(0.03)	(0.09)	(0.05)	(0.08)	(0.04)	(0.02)
--------	--------	--------	--------	--------	--------

6.41 8.19 7.68 8.83 7.52 5.12

THETA-EPS

S5.5	S5.6	S5.8	P7.1	P7.2	P7.4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.20	0.37	0.25	0.19	0.30	-0.01
(0.03)	(0.05)	(0.03)	(0.02)	(0.03)	(0.03)
6.61	7.87	8.91	8.92	8.87	-0.17

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	M4.1	M4.2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.03	0.00	0.71	0.77	0.70	0.36

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

M4.3	M4.4	M4.5	S5.2	S5.3	S5.4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.68	0.39	0.52	0.10	0.63	0.82

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

S5.5	S5.6	S5.8	P7.1	P7.2	P7.4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.73	0.56	0.01	0.01	0.19	1.01

THETA-DELTA

E1.3	E1.5	E1.6	E1.7
-----	-----	-----	-----
0.47	0.08	0.12	0.30
(0.05)	(0.02)	(0.03)	(0.04)
8.78	3.55	4.81	7.95

Squared Multiple Correlations for X - Variables

E1.3	E1.5	E1.6	E1.7
-----	-----	-----	-----
0.15	0.86	0.80	0.54

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 180
 Minimum Fit Function Chi-Square = 217.65 (P = 0.029)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 195.90 (P = 0.20)
 Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 11.60 (P = 0.00066)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 15.90
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 53.98)

Minimum Fit Function Value = 1.37
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.10
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.34)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.024
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.043)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.15
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.05 ; 2.39)
 ECVI for Saturated Model = 3.18
 ECVI for Independence Model = 39.08

Chi-Square for Independence Model with 231 Degrees of Freedom = 6169.64
 Independence AIC = 6213.64
 Model AIC = 341.90
 Saturated AIC = 506.00
 Independence CAIC = 6303.30
 Model CAIC = 639.39
 Saturated CAIC = 1537.02

Normed Fit Index (NFI) = 0.96
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.75
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 166.87

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.035

Standardized RMR = 0.048

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.90

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.86

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.64

TI Ann

Fitted Covariance Matrix

	R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	T4.1	T4.2
R2.3	0.53					
R2.7	0.47	0.59				
R2.8	0.47	0.49	0.70			
R2.9	0.37	0.39	0.43	0.72		
T4.1	0.17	0.18	0.20	0.16	0.93	
T4.2	0.15	0.20	0.23	0.18	0.69	0.96
T4.3	0.20	0.20	0.23	0.18	0.58	0.70
T4.4	0.17	0.18	0.20	0.19	0.55	0.57
T4.5	0.18	0.19	0.21	0.21	0.54	0.61
C5.2	0.11	0.12	0.13	0.10	0.27	0.37
C5.3	0.14	0.14	0.16	0.13	0.33	0.37
C5.4	0.15	0.15	0.17	0.13	0.35	0.40
C5.5	0.10	0.10	0.17	0.09	0.23	0.26
C5.6	0.13	0.14	0.16	0.12	0.32	0.36
C5.8	0.13	0.13	0.15	0.18	0.32	0.35
I7.1	0.19	0.19	0.22	0.17	0.29	0.32
I7.2	0.20	0.21	0.24	0.19	0.31	0.35
I7.4	0.19	0.19	0.22	0.26	0.29	0.32
E1.3	0.19	0.20	0.23	0.18	0.27	0.30
E1.5	0.17	0.18	0.20	0.16	0.24	0.27
E1.6	0.20	0.21	0.23	0.18	0.28	0.31
E1.7	0.16	0.17	0.19	0.15	0.22	0.25

Fitted Covariance Matrix

	T4.3	T4.4	T4.5	C5.2	C5.3	C5.4
T4.3	0.79					
T4.4	0.57	0.71				
T4.5	0.61	0.53	0.74			
C5.2	0.31	0.27	0.29	0.65		
C5.3	0.38	0.33	0.35	0.45	0.66	
C5.4	0.40	0.35	0.42	0.41	0.50	0.75
C5.5	0.26	0.23	0.24	0.27	0.33	0.38
C5.6	0.37	0.32	0.34	0.40	0.46	0.49
C5.8	0.36	0.31	0.33	0.37	0.35	0.48
I7.1	0.32	0.28	0.30	0.25	0.31	0.33
I7.2	0.36	0.36	0.33	0.28	0.34	0.36
I7.4	0.33	0.32	0.30	0.25	0.31	0.33
E1.3	0.30	0.27	0.28	0.21	0.26	0.27

E1.5	0.27	0.24	0.25	0.19	0.23	0.24
E1.6	0.31	0.27	0.29	0.22	0.26	0.28
E1.7	0.25	0.22	0.23	0.17	0.21	0.23

Fitted Covariance Matrix

	C5.5	C5.6	C5.8	I7.1	I7.2	I7.4
C5.5	0.80					
C5.6	0.40	0.66				
C5.8	0.31	0.44	0.86			
I7.1	0.21	0.30	0.29	0.76		
I7.2	0.23	0.33	0.32	0.51	0.66	
I7.4	0.21	0.30	0.41	0.43	0.47	0.81
E1.3	0.18	0.25	0.24	0.21	0.23	0.21
E1.5	0.16	0.22	0.22	0.19	0.21	0.19
E1.6	0.18	0.26	0.25	0.21	0.24	0.22
E1.7	0.15	0.21	0.20	0.17	0.19	0.17

Fitted Covariance Matrix

	E1.3	E1.5	E1.6	E1.7
E1.3	0.79			
E1.5	0.43	0.71		
E1.6	0.50	0.44	0.77	
E1.7	0.40	0.36	0.41	0.78

Fitted Residuals

	R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	T4.1	T4.2
R2.3	0.00					
R2.7	0.00	0.00				
R2.8	0.01	0.01	0.01			
R2.9	-0.01	0.00	-0.01	-0.01		
T4.1	0.05	0.01	0.11	0.11	0.00	
T4.2	0.02	-0.01	0.03	0.02	0.00	-0.01
T4.3	-0.01	-0.03	-0.02	0.01	0.01	0.00
T4.4	-0.03	-0.03	-0.02	0.01	0.00	-0.01
T4.5	-0.01	-0.02	0.02	0.02	0.01	0.01
C5.2	0.11	0.07	0.10	0.02	0.00	-0.03
C5.3	0.05	0.03	0.05	0.03	-0.04	-0.04
C5.4	-0.01	-0.02	0.02	-0.03	-0.03	0.00
C5.5	0.05	0.06	0.06	0.03	-0.03	0.01
C5.6	0.06	0.06	0.08	0.04	-0.08	-0.02
C5.8	0.03	0.02	0.03	0.00	0.03	0.03
I7.1	0.04	0.02	0.04	0.05	-0.02	0.01
I7.2	0.00	-0.01	0.01	0.03	-0.02	-0.03
I7.4	0.00	-0.02	-0.01	0.01	0.04	-0.02
E1.3	-0.01	-0.04	-0.02	0.02	-0.02	0.02
E1.5	-0.03	-0.05	-0.04	0.04	-0.06	-0.05
E1.6	0.01	-0.03	-0.03	0.03	0.01	-0.03
E1.7	0.05	0.11	0.09	0.13	-0.04	0.06

Fitted Residuals

	T4.3	T4.4	T4.5	C5.2	C5.3	C5.4
T4.3	0.00					
T4.4	0.00	0.00				
T4.5	-0.01	0.00	0.00			
C5.2	-0.02	-0.01	0.00	0.00		
C5.3	-0.01	0.01	0.02	0.00	0.00	
C5.4	-0.01	-0.01	0.01	0.02	0.00	0.01
C5.5	0.02	0.01	0.07	-0.01	0.00	0.02
C5.6	-0.01	-0.05	0.01	0.00	0.01	0.01
C5.8	0.03	0.01	0.03	-0.03	-0.01	0.01
I7.1	0.03	0.01	-0.02	0.05	-0.01	-0.01
I7.2	0.00	0.00	-0.01	-0.02	0.01	-0.03
I7.4	0.03	0.03	0.02	-0.03	0.00	-0.02
E1.3	0.04	-0.02	-0.03	-0.02	0.03	-0.02
E1.5	-0.07	-0.03	-0.01	-0.02	-0.05	-0.03
E1.6	0.05	-0.03	0.04	0.02	0.05	0.06
E1.7	0.05	0.04	0.04	0.05	0.07	0.01

Fitted Residuals

	C5.5	C5.6	C5.8	I7.1	I7.2	I7.4
C5.5	0.01					
C5.6	0.01	0.00				
C5.8	0.01	-0.02	-0.01			
I7.1	-0.03	0.04	0.05	0.01		
I7.2	-0.04	0.03	0.03	0.01	0.01	
I7.4	-0.03	0.01	0.02	0.00	0.02	0.02
E1.3	-0.01	-0.05	-0.02	-0.01	-0.03	-0.04
E1.5	0.04	-0.04	-0.07	-0.01	-0.09	-0.08
E1.6	0.03	-0.02	-0.03	-0.01	-0.02	0.00
E1.7	0.10	0.05	-0.02	0.04	0.01	0.03

Fitted Residuals

	E1.3	E1.5	E1.6	E1.7
E1.3	0.00			
E1.5	0.02	0.00		
E1.6	0.00	0.01	0.00	
E1.7	-0.01	0.00	-0.02	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.09
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.13

Stemleaf Plot

- 9|4
 - 8|2
 - 7|954
 - 6|1
 - 5|30
 - 4|766430

- 3|976555433210
 - 2|9988877766665422221100
 - 1|998877766666555543321000
 - 0|99998888766666665554432211100000000
 0|1111112222233344445555566677778888899
 1|00000112344455678999
 2|001111222335558888899
 3|0001111334456667777
 4|003477888
 5|1222333589
 6|002468
 7|38
 8|
 9|1
 10|34779
 11|2
 12|6

Standardized Residuals

	R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	T4.1	T4.2
R2.3	0.19					
R2.7	0.09	--				
R2.8	0.79	0.86	0.64			
R2.9	-0.63	0.27	-0.69	-0.44		
T4.1	1.41	0.27	2.60	2.12	-0.45	
T4.2	0.72	-0.16	0.84	0.51	0.16	-0.54
T4.3	-0.56	-1.07	-0.97	0.25	0.61	-0.41
T4.4	-1.05	-1.00	-0.73	0.34	0.13	-0.48
T4.5	-0.34	-0.57	0.82	0.59	0.53	0.34
C5.2	2.84	1.61	2.34	0.32	-0.08	-0.85
C5.3	1.50	0.74	1.31	0.62	-1.26	-1.13
C5.4	-0.20	-0.39	0.47	-0.66	-0.82	-0.12
C5.5	1.05	1.22	1.34	0.61	-0.50	0.17
C5.6	1.68	1.69	1.90	0.78	-2.19	-0.65
C5.8	0.70	0.38	0.50	0.07	0.60	0.69
I7.1	1.20	0.50	1.23	1.09	-0.40	0.36
I7.2	0.13	-0.45	0.33	0.90	-0.46	-0.93
I7.4	0.12	-0.48	-0.16	0.44	1.02	-0.43
E1.3	-0.29	-1.27	-0.48	0.51	-0.49	0.47
E1.5	-0.90	-1.49	-1.07	0.84	-1.40	-1.14
E1.6	0.54	-1.22	-1.14	0.84	0.17	-0.87
E1.7	1.47	2.98	2.29	2.64	-0.80	1.30

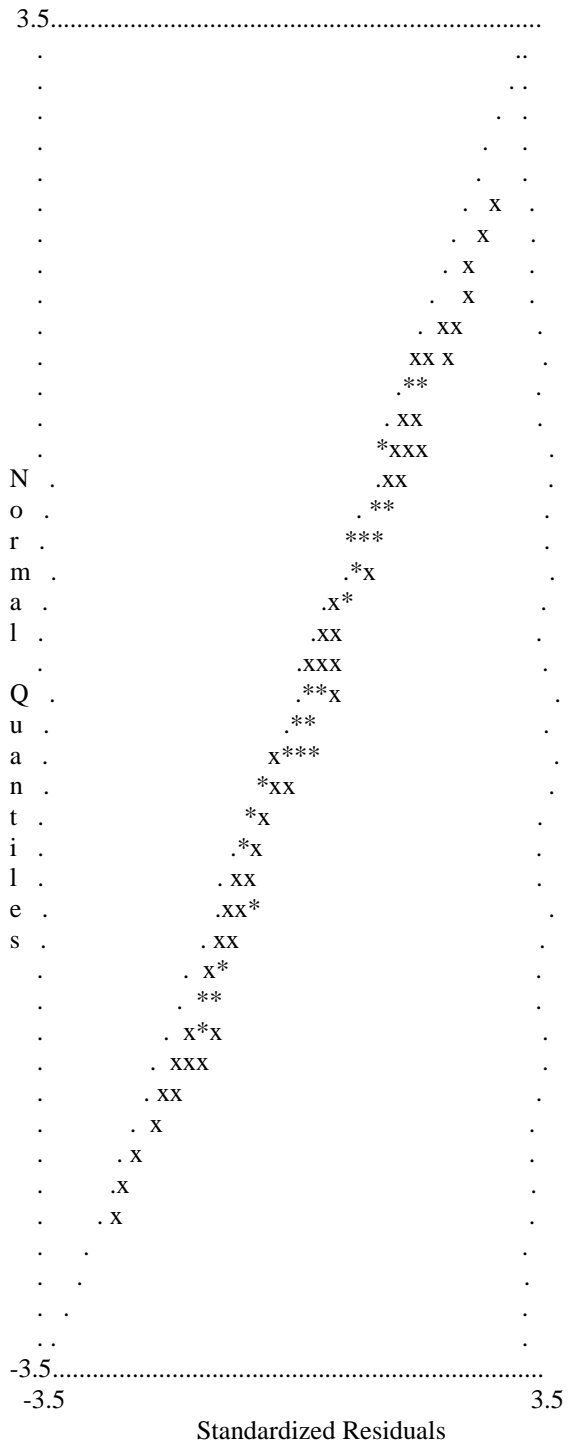
Standardized Residuals

	T4.3	T4.4	T4.5	C5.2	C5.3	C5.4
T4.3	--					
T4.4	0.44	0.29				
T4.5	-0.73	0.30	0.05			
C5.2	-0.65	-0.39	0.05	-0.06		
C5.3	-0.44	0.47	0.89	0.18	0.63	
C5.4	-0.31	-0.54	0.45	1.29	-0.22	1.23
C5.5	0.58	0.21	1.67	-0.19	0.03	1.88
C5.6	-0.26	-1.84	0.23	0.13	0.74	0.89

Residual for E1.7 and R2.9 2.64

TI Ann

Qplot of Standardized Residuals



The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate
 E1.5 T4.3 10.8 -0.07

E1.7 R2.7 10.3 0.07

TI Ann

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	S	M	R	P
R2.3	--	--	0.64	--
R2.7	--	--	0.66	--
R2.8	--	--	0.74	--
R2.9	--	--	0.59	--
T4.1	--	0.72	--	--
T4.2	--	0.81	--	--
T4.3	--	0.81	--	--
T4.4	--	0.71	--	--
T4.5	--	0.75	--	--
C5.2	0.57	--	--	--
C5.3	0.69	--	--	--
C5.4	0.73	--	--	--
C5.5	0.48	--	--	--
C5.6	0.67	--	--	--
C5.8	0.65	--	--	--
I7.1	--	--	--	0.65
I7.2	--	--	--	0.72
I7.4	--	--	--	0.66

LAMBDA-X

E

E1.3	0.70
E1.5	0.62
E1.6	0.71
E1.7	0.58

BETA

	S	M	R	P
S	--	--	--	--
M	0.54	--	--	--
R	--	0.20	--	--
P	0.47	0.21	0.22	--

GAMMA

E

S	0.54
M	0.25
R	0.33
P	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	S	M	R	P	E
S	1.00				
M	0.67	1.00			
R	0.31	0.38	1.00		
P	0.68	0.61	0.45	1.00	
E	0.54	0.54	0.44	0.46	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

S	M	R	P
0.71	0.50	0.78	0.45

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	E
S	0.54
M	0.54
R	0.44
P	0.46

TI Ann

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	S	M	R	P
R2.3	--	--	0.87	--
R2.7	--	--	0.86	--
R2.8	--	--	0.88	--
R2.9	--	--	0.69	--
T4.1	--	0.74	--	--
T4.2	--	0.82	--	--
T4.3	--	0.91	--	--
T4.4	--	0.84	--	--
T4.5	--	0.87	--	--
C5.2	0.70	--	--	--
C5.3	0.85	--	--	--
C5.4	0.84	--	--	--
C5.5	0.53	--	--	--
C5.6	0.83	--	--	--
C5.8	0.71	--	--	--
I7.1	--	--	--	0.75
I7.2	--	--	--	0.88
I7.4	--	--	--	0.73

LAMBDA-X

	E
E1.3	0.78

E1.5 0.74
 E1.6 0.81
 E1.7 0.65

BETA

	S	M	R	P
S	--	--	--	--
M	0.54	--	--	--
R	--	0.20	--	--
P	0.47	0.21	0.22	--

GAMMA

	E
S	0.54
M	0.25
R	0.33
P	--

Correlation Matrix of ETA and KSI

	S	M	R	P	E
S	1.00				
M	0.67	1.00			
R	0.31	0.38	1.00		
P	0.68	0.61	0.45	1.00	
E	0.54	0.54	0.44	0.46	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

S	M	R	P
0.71	0.50	0.78	0.45

THETA-EPS

	R2.3	R2.7	R2.8	R2.9	T4.1	T4.2
R2.3	0.24					
R2.7	0.09	0.26				
R2.8	--	--	0.22			
R2.9	--	--	--	0.52		
T4.1	--	--	--	--	0.45	
T4.2	-0.06	--	--	--	0.12	0.32
T4.3	--	--	--	--	--	0.05
T4.4	--	--	--	0.04	0.06	--
T4.5	--	--	--	0.06	--	--
C5.2	--	--	--	--	--	0.08
C5.3	--	--	--	--	--	--
C5.4	--	--	--	--	--	--
C5.5	--	--	0.08	--	--	--
C5.6	--	--	--	--	--	--

C5.8	--	--	--	0.08	--	--
I7.1	--	--	--	--	--	--
I7.2	--	--	--	--	--	--
I7.4	--	--	--	0.11	--	--

THETA-EPS

	T4.3	T4.4	T4.5	C5.2	C5.3	C5.4
T4.3	0.17					
T4.4	--	0.30				
T4.5	--	--	0.24			
C5.2	--	--	--	0.51		
C5.3	--	--	--	0.10	0.28	
C5.4	--	--	0.07	--	--	0.29
C5.5	--	--	--	--	--	0.04
C5.6	--	--	--	0.04	--	--
C5.8	--	--	--	--	-0.13	--
I7.1	--	--	--	--	--	--
I7.2	--	0.07	--	--	--	--
I7.4	--	0.05	--	--	--	--

THETA-EPS

	C5.5	C5.6	C5.8	I7.1	I7.2	I7.4
C5.5	0.71					
C5.6	0.11	0.32				
C5.8	--	--	0.50			
I7.1	--	--	--	0.44		
I7.2	--	--	--	0.07	0.22	
I7.4	--	--	0.14	--	--	0.47

THETA-DELTA

	E1.3	E1.5	E1.6	E1.7
	0.39	0.45	0.34	0.58

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	E
S	0.54
M	0.54
R	0.44
P	0.46

TI Ann

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	E
S	0.43

	(0.08)
	5.47
M	0.56
	(0.10)
	5.69
R	0.40
	(0.08)
	4.83
P	0.43
	(0.08)
	5.65

Indirect Effects of KSI on ETA

	E

S	--
M	0.30
	(0.07)
	4.40
R	0.10
	(0.05)
	1.98
P	0.43
	(0.08)
	5.65

Total Effects of ETA on ETA

	S	M	R	P
	-----	-----	-----	-----
S	--	--	--	--
M	0.68	--	--	--
	(0.13)			
	5.35			
R	0.12	0.18	--	--
	(0.06)	(0.09)		
	1.92	2.03		
P	0.70	0.23	0.23	--
	(0.12)	(0.09)	(0.08)	
	5.98	2.48	2.90	

Largest Eigenvalue of $B*B'$ (Stability Index) is 0.803

Indirect Effects of ETA on ETA

	S	M	R	P
	-----	-----	-----	-----
S	--	--	--	--
M	--	--	--	--
R	0.12 (0.06) 1.92	--	--	--
P	0.16 (0.07) 2.36	0.04 (0.02) 1.68	--	--

Total Effects of ETA on Y

	S	M	R	P
	-----	-----	-----	-----
R2.3	0.12 (0.06) 1.92	0.18 (0.09) 2.03	1.00	--
R2.7	0.13 (0.07) 1.91	0.19 (0.09) 2.03	1.04 (0.06) 18.23	--
R2.8	0.14 (0.07) 1.92	0.21 (0.10) 2.03	1.16 (0.09) 12.81	--
R2.9	0.11 (0.06) 1.89	0.17 (0.08) 2.00	0.92 (0.09) 9.84	--
T4.1	0.68 (0.13) 5.35	1.00	--	--
T4.2	0.77 (0.14) 5.68	1.13 (0.09) 12.40	--	--
T4.3	0.77 (0.14) 5.71	1.13 (0.10) 11.64	--	--
T4.4	0.67 (0.12) 5.57	0.98 (0.08) 11.72	--	--
T4.5	0.72	1.05	--	--

	(0.13)	(0.09)		
	5.60	11.28		
C5.2	1.00	--	--	--
C5.3	1.22	--	--	--
	(0.11)			
	11.04			
C5.4	1.29	--	--	--
	(0.13)			
	9.63			
C5.5	0.85	--	--	--
	(0.14)			
	6.26			
C5.6	1.19	--	--	--
	(0.12)			
	9.90			
C5.8	1.15	--	--	--
	(0.14)			
	8.11			
I7.1	0.70	0.23	0.23	1.00
	(0.12)	(0.09)	(0.08)	
	5.98	2.48	2.90	
I7.2	0.77	0.25	0.25	1.10
	(0.12)	(0.10)	(0.08)	(0.10)
	6.55	2.51	2.96	11.30
I7.4	0.71	0.23	0.23	1.01
	(0.12)	(0.09)	(0.08)	(0.14)
	5.72	2.47	2.88	7.43

Indirect Effects of ETA on Y

	S	M	R	P
	-----	-----	-----	-----
R2.3	0.12	0.18	--	--
	(0.06)	(0.09)		
	1.92	2.03		
R2.7	0.13	0.19	--	--
	(0.07)	(0.09)		
	1.91	2.03		
R2.8	0.14	0.21	--	--
	(0.07)	(0.10)		
	1.92	2.03		

R2.9	0.11 (0.06) 1.89	0.17 (0.08) 2.00	--	--
T4.1	0.68 (0.13) 5.35	--	--	--
T4.2	0.77 (0.14) 5.68	--	--	--
T4.3	0.77 (0.14) 5.71	--	--	--
T4.4	0.67 (0.12) 5.57	--	--	--
T4.5	0.72 (0.13) 5.60	--	--	--
C5.2	--	--	--	--
C5.3	--	--	--	--
C5.4	--	--	--	--
C5.5	--	--	--	--
C5.6	--	--	--	--
C5.8	--	--	--	--
I7.1	0.70 (0.12) 5.98	0.23 (0.09) 2.48	0.23 (0.08) 2.90	--
I7.2	0.77 (0.12) 6.55	0.25 (0.10) 2.51	0.25 (0.08) 2.96	--
I7.4	0.71 (0.12) 5.72	0.23 (0.09) 2.47	0.23 (0.08) 2.88	--

Total Effects of KSI on Y

E

R2.3 0.40

(0.08)
4.83

R2.7 0.42
(0.09)
4.80

R2.8 0.47
(0.10)
4.83

R2.9 0.37
(0.08)
4.57

T4.1 0.56
(0.10)
5.69

T4.2 0.63
(0.11)
5.93

T4.3 0.63
(0.10)
6.12

T4.4 0.55
(0.09)
5.96

T4.5 0.58
(0.10)
6.04

C5.2 0.43
(0.08)
5.47

C5.3 0.53
(0.09)
5.91

C5.4 0.56
(0.10)
5.90

C5.5 0.37
(0.08)
4.79

C5.6 0.52
(0.09)
5.86

C5.8 0.50
(0.09)
5.51

I7.1 0.43
(0.08)
5.65

I7.2 0.48
(0.08)
6.12

I7.4 0.44
(0.08)
5.45

TI Ann

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	E
S	0.54
M	0.54
R	0.44
P	0.46

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	E
S	--
M	0.29
R	0.11
P	0.46

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	S	M	R	P
S	--	--	--	--
M	0.54	--	--	--
R	0.11	0.20	--	--
P	0.61	0.25	0.22	--

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	S	M	R	P
S	--	--	--	--
M	--	--	--	--
R	0.11	--	--	--

P 0.14 0.04 -- --

Standardized Total Effects of ETA on Y

	S	M	R	P	
	-----	-----	-----	-----	
R2.3	0.07	0.13	0.64	--	--
R2.7	0.07	0.13	0.66	--	--
R2.8	0.08	0.15	0.74	--	--
R2.9	0.06	0.12	0.59	--	--
T4.1	0.39	0.72	--	--	--
T4.2	0.44	0.81	--	--	--
T4.3	0.44	0.81	--	--	--
T4.4	0.38	0.71	--	--	--
T4.5	0.41	0.75	--	--	--
C5.2	0.57	--	--	--	--
C5.3	0.69	--	--	--	--
C5.4	0.73	--	--	--	--
C5.5	0.48	--	--	--	--
C5.6	0.67	--	--	--	--
C5.8	0.65	--	--	--	--
I7.1	0.40	0.16	0.14	0.65	
I7.2	0.44	0.18	0.16	0.72	
I7.4	0.40	0.17	0.14	0.66	

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	S	M	R	P	
	-----	-----	-----	-----	
R2.3	0.10	0.18	0.87	--	--
R2.7	0.09	0.17	0.86	--	--
R2.8	0.10	0.18	0.88	--	--
R2.9	0.08	0.14	0.69	--	--
T4.1	0.40	0.74	--	--	--
T4.2	0.44	0.82	--	--	--
T4.3	0.49	0.91	--	--	--
T4.4	0.45	0.84	--	--	--
T4.5	0.47	0.87	--	--	--
C5.2	0.70	--	--	--	--
C5.3	0.85	--	--	--	--
C5.4	0.84	--	--	--	--
C5.5	0.53	--	--	--	--
C5.6	0.83	--	--	--	--
C5.8	0.71	--	--	--	--
I7.1	0.46	0.19	0.17	0.75	
I7.2	0.54	0.22	0.19	0.88	
I7.4	0.45	0.19	0.16	0.73	

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	S	M	R	P	
	-----	-----	-----	-----	
R2.3	0.07	0.13	--	--	--
R2.7	0.07	0.13	--	--	--
R2.8	0.08	0.15	--	--	--
R2.9	0.06	0.12	--	--	--
T4.1	0.39	--	--	--	--

T4.2	0.44	--	--	--
T4.3	0.44	--	--	--
T4.4	0.38	--	--	--
T4.5	0.41	--	--	--
C5.2	--	--	--	--
C5.3	--	--	--	--
C5.4	--	--	--	--
C5.5	--	--	--	--
C5.6	--	--	--	--
C5.8	--	--	--	--
I7.1	0.40	0.16	0.14	--
I7.2	0.44	0.18	0.16	--
I7.4	0.40	0.17	0.14	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	S	M	R	P
R2.3	0.10	0.18	--	--
R2.7	0.09	0.17	--	--
R2.8	0.10	0.18	--	--
R2.9	0.08	0.14	--	--
T4.1	0.40	--	--	--
T4.2	0.44	--	--	--
T4.3	0.49	--	--	--
T4.4	0.45	--	--	--
T4.5	0.47	--	--	--
C5.2	--	--	--	--
C5.3	--	--	--	--
C5.4	--	--	--	--
C5.5	--	--	--	--
C5.6	--	--	--	--
C5.8	--	--	--	--
I7.1	0.46	0.19	0.17	--
I7.2	0.54	0.22	0.19	--
I7.4	0.45	0.19	0.16	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

E	
R2.3	0.28
R2.7	0.29
R2.8	0.32
R2.9	0.26
T4.1	0.39
T4.2	0.44
T4.3	0.44
T4.4	0.38
T4.5	0.41
C5.2	0.30
C5.3	0.37
C5.4	0.39
C5.5	0.26
C5.6	0.36
C5.8	0.35
I7.1	0.30

I7.2 0.33
I7.4 0.30

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

E

R2.3 0.38
R2.7 0.38
R2.8 0.39
R2.9 0.30
T4.1 0.40
T4.2 0.44
T4.3 0.49
T4.4 0.45
T4.5 0.47
C5.2 0.38
C5.3 0.46
C5.4 0.45
C5.5 0.29
C5.6 0.44
C5.8 0.38
I7.1 0.35
I7.2 0.41
I7.4 0.34

Time used: 0.062 Seconds

ผลงานวิจัย

1. Porpan Vachajitpan and Komonmanee Kettapan, *A Path Analysis Model for Hotel Outsourcing*, August 28, Thailand.
2. Komonmanee Kettapan and Porpan Vachajitpan, *Outsourcing Management and Behavior of Hotels in Thailand*, July 21-24, Japan.
3. Komonmanee Kettapan and Porpan Vachajitpan, *Exploratory Study of Hotel Outsourcing in Thailand Based on Factor Analysis*, June 28, 2015, Thailand.
4. Komonmanee Kettapan and Porpan Vachajitpan, *Outsourcing Practices in the Thai Hotel Industry*, May 18-21, 2014, Hong Kong.

5. Komonmanee Kettapan and Porpan Vachajitpan, A Structure Equation Model of Outsourcing Strategy by Hotels in Thailand. *Journal of International and Thai Tourism*, 11 (2).