

แบบจำลองสมการโครงสร้างของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โดยโรงแรมในประเทศไทย

A Structural Equation Model of Outsourcing Strategy by Hotels in Thailand

โกมลณิ เกตตะพันธ์*

พอพันธ์ วัชรจิตพันธ์**

บทคัดย่อ

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Outsourcing) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่โรงแรมนำมาใช้เพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนโดยโรงแรมในประเทศไทย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวได้แก่ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และผลการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยและนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า เป็นไปตามเกณฑ์และเงื่อนไขการยอมรับ ผลการศึกษายังพบว่า การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการผลการดำเนินงานของโรงแรม รองลงมาได้แก่ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน ในขณะเดียวกันความคาดหวังจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน ประโยชน์ที่ได้รับและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ แบบจำลองสมการโครงสร้าง กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน โรงแรม

*นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**รองศาสตราจารย์ ดร.อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ABSTRACT

Outsourcing is a company strategy which is used to reduce costs and increase business performance of hotels. This study investigates the causal relationships and the structural equation model of outsourcing strategy by hotels in Thailand. 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 were members of the Thai Hotel Association. The analysis was performed by using LISREL software indicating that the suggested model satisfies the goodness-of-fit test criteria. 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.

Keywords: Causal relationship, structural equation model, Outsourcing strategy, hotel, Thailand

บทนำ

การเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยที่ผ่านมามีอัตราสูงจาก 14.1 ล้านคนในปี 2009 เป็น 22.4 ล้านคนในปี 2012 และส่งผลให้อัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจาก 5 แสนล้านบาทถึงหนึ่งล้านล้านบาท จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวมทั้งทาง การขยายตัวของนักท่องเที่ยวในประเทศได้ส่งผลต่ออัตราการขยายตัวอย่างมากของจำนวนโรงแรมในประเทศไทยซึ่งในปี 2012 มีโรงแรม 10,234 แห่ง และจำนวนห้อง 22,354 ห้อง (Tourism Authority of Thailand, 2013) ข้อมูลทางสถิติของประเทศไทยยังบ่งชี้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มีขนาดใหญ่และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของโรงแรม (Tuntiratanasontorn, 2008) ที่สำคัญดังนี้คือ ประการแรก ธุรกิจโรงแรมกำลังประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งโรงแรมในประเทศและต่างประเทศ ประการที่สอง ความคาดหวังและความต้องการจากลูกค้าที่จะได้รับบริการดีขึ้น ประการที่สาม การพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งนำไปสู่การลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้นของโรงแรมภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ด้วยเหตุเหล่านี้ อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีการพึ่งพากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มความยืดหยุ่น และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ (Senturk, 2012) จากปัญหาที่กล่าวถึงนี้และความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของโรงแรม กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงเป็นทางเลือกที่สำคัญและมีการใช้อย่างแพร่หลาย ถึงแม้จะมีการศึกษากลยุทธ์ดังกล่าวในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการทั่วไป การศึกษาดังกล่าวในอุตสาหกรรมโรงแรมยังมีความจำกัด ฉะนั้นเพื่อให้มีความเข้าใจถึงประโยชน์และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย การศึกษานี้จึงใช้ข้อมูลจากการสำรวจและสร้างแบบจำลองเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรม



วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่ยอมรับโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งด้านบริการ Yildiz and Demirel (2014) ศึกษาการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในธุรกิจโรงแรม ขณะที่ McIvor (2003) กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม การศึกษาเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนค่อนข้างมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาเกี่ยวกับการจัดซื้อ Gonzalez *et al.* (2011) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อตรวจสอบการวิจัยเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในธุรกิจโรงแรม Wan and Su (2010) ศึกษาการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในไต้หวัน พบว่ากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร วัตถุประสงค์หลักของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย 1) การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพบริการ 3) การเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ 4) การลดความไม่แน่นอนของบริการ และ 5) การลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Lam and Han, 2005; Kremic *et al.*, 2006; Lamminmaki, 2011) สาเหตุของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบไปด้วยเหตุผลทางด้านยุทธวิธี เช่น การลดค่าใช้จ่าย และด้านยุทธศาสตร์ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005a) การศึกษาของ 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; Kang and Wu, 2009; Tavitiyaman *et al.*, 2011) ตามทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมองค์กรอาจมีกิจกรรมที่ใช้พนักงานภายในหรือผู้ดำเนินการแทนขึ้นอยู่กับค่าธรรมเนียมขององค์กรและผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ขณะที่มุมมองด้านทรัพยากรอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรใช้ประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเมื่อไม่สามารถใช้ทรัพยากรภายในขององค์กร การศึกษาของ Promsivapallop *et al.* (2015) เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยภายใต้ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมพบว่าแนวคิดเชิงต้นทุนธุรกรรมเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการอธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย การศึกษารูปแบบการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศมาเลเซีย (Sani *et al.*, 2013) ชี้ให้เห็นว่า ความเชี่ยวชาญและชื่อเสียงของซัพพลายเออร์เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เช่นเดียวกับการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ Kettapan and Vachajitpan (2014, 2015b) ศึกษาแบบและพฤติกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย พบลักษณะบางอย่างเช่น ประสิทธิภาพการจัดจ้างผู้ดำเนินการ



แทนมีความสัมพันธ์เชิงบวก ขณะที่ระดับดาวของโรงแรมไม่ได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน สรุปได้ว่าการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมอยู่บนพื้นฐานทั้งเหตุผลของค่าใช้จ่ายและไม่ใช่ว่าค่าใช้จ่าย ส่วน Espino-Rodriguez and Gil-Padilla (2005) สนับสนุนว่าการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนส่งผลทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งประสิทธิภาพที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากผลทางการเงิน ตรงกับ Bolat and Yilmazo (2009) ได้ศึกษาโรงแรมในประเทศตุรกีพบว่าการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีผลต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์กร การศึกษาของ Espino-Rodriguez and Gil-Padilla (2007) สรุปว่าการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร

ในขณะที่มีการชี้ถึงประโยชน์หลากหลาย นักวิชาการหลายท่านก็ได้กล่าวถึงผลเสียที่องค์กรโดยอาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เช่น Espino-Rodriguez and Padron-Robaina (2004), Beaumont and Sohal (2004) และ Handley (2012) ระบุผลกระทบในด้านลบที่องค์กรอาจได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน เช่น การสูญเสียความเป็นเอกลักษณ์ การสูญเสียความยืดหยุ่นในการดำเนินการ การสูญเสียความสามารถในการควบคุมกิจกรรมหรือความเสี่ยงในการลดประสิทธิภาพความสามารถในการดำเนินงานของผู้ดำเนินการแทน กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Lam and Han, 2005) ผลเสียที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน กลายเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่เลือกที่จะจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Hiamey and Amenumey, 2013) หรือลดลง (Kettapan and Vachajitpan, 2014) เช่นเดียว Lai (2007) ในไต้หวันที่มีการลดระดับการจัดจ้างลงเนื่องจากความไม่แน่นอนของคุณภาพการให้บริการของผู้ดำเนินการแทนด้วยเหตุนี้ความเสี่ยงที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Espino-Rodriguez *et al.*, 2012)

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จแต่ยังไม่มีการศึกษาเพียงพอ กระบวนการดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกันหลายประการกับการคัดเลือกซัพพลายเออร์และการบริหารจัดการการจัดซื้อในโรงงานอุตสาหกรรม การวิเคราะห์เกณฑ์การคัดเลือกและการประเมินของซัพพลายเออร์ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก เช่น Dickson (1966) ทำการสำรวจโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อขององค์กรธุรกิจการผลิตสินค้าในสหรัฐอเมริกา 300 แห่งเพื่อให้ระบุปัจจัยที่มีความสำคัญในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ พบว่าปัจจัยที่สำคัญสำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์คือ คุณภาพ (96.6%) ราคา (93.9%) การจัดส่ง (93.9%) การบริการ (81.8%) ความสามารถทางเทคนิค (63.6%) ความแข็งแกร่งทางการเงิน (51.5%) ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (42.4%) การมีชื่อเสียง (42.4%) การเตรียมการ (15.1%) และปัจจัยอื่นๆ (12.1%) การคัดเลือกซัพพลายเออร์เป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อกำหนดคุณสมบัติและเสาะหาซัพพลายเออร์เพื่อลดความเสี่ยงในการจัดซื้อในการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว (Pal *et al.*, 2013) และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Mushanyuri, 2012) ด้วยบทบาทที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นของซัพพลายเออร์ส่งผลให้นักวิชาการได้เสนอเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ โดยแบ่งเกณฑ์เป็น 2 เกณฑ์คือ เกณฑ์คุณภาพ เช่น การส่งมอบ ความน่าเชื่อถือ ความสามารถด้านเทคนิค (Amin and Razmi, 2009) และเกณฑ์ค่าใช้จ่าย เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (Bhutta and Huq, 2002) ส่วน Abdolshah (2013) พบเกณฑ์ด้านคุณภาพเป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์ ขณะที่ Cheraghi *et al.* (2004) ศึกษาปัจจัยที่สำคัญของการคัดเลือกซัพพลายเออร์จากงานวิจัยจำนวน 110 เรื่อง ในช่วงปี 1966 ถึง 2001 สรุปว่าเกณฑ์การคัดเลือกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องขึ้นอยู่กับการต้องการเพื่อความเป็นเลิศ



งานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการบริหารจัดการซัพพลายเออร์ได้มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ทางธุรกรรมเป็นความสัมพันธ์ที่พบมากที่สุดและเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ของผู้ซื้อ/ซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์นี้เรียกว่าเป็นความสัมพันธ์ทางๆ ที่ทั้งสองฝ่ายมีความระแวงต่อกันและมีความไว้วางใจน้อยมากในความสัมพันธ์แบบนี้ซึ่งอาจจะเป็นการทำธุรกรรมเพียงครั้งเดียวระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ 2) ความสัมพันธ์โดยการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่ายและมีความไว้วางใจในระดับหนึ่ง บริษัทจะให้ความร่วมมือและทำงานด้วยกันเพื่อการประหยัดที่เพิ่มขึ้นและนวัตกรรมในอนาคต ขณะที่ความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความสำเร็จ ความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากองค์กร ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องมีอำนาจในการเจรจาต่อรองกับ ซัพพลายเออร์และตกลงกันได้ถึงประโยชน์ร่วมกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์ที่เป็นความสัมพันธ์แบบพันธมิตร ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่เป็นพันธมิตรจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีความไว้วางใจที่แข็งแกร่งโดยทั้งสองฝ่ายมีสถานะภาพในระดับเดียวกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อมีความจำเป็น การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและมีการดำเนินงานกันอย่างราบรื่นเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนจะต้องอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ยาวนานโดยได้รับการสนับสนุนบนพื้นฐานของความไว้วางใจและความยุติธรรม

การศึกษาโดย Kettapan and Vachajitpan (2015a) พบว่ากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความสำคัญต่อการบริหารโรงแรม โรงแรมจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบโดยเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบได้ 6 กลุ่ม ดังนี้ 1) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน 2) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน 3) ผลเสียและอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 4) ประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน 5) ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน และ 6) ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นโดยพิจารณาจากผลการดำเนินธุรกิจ ตามลำดับ องค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวจึงถูกนำมาใช้ในการศึกษานี้เพื่อสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรที่เลือกศึกษาคือ โรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 796 แห่ง และผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือนคือ ระหว่างธันวาคม 2556 ถึงมกราคม 2557
2. กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยและตอบแบบสอบถาม จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนทั้งสิ้น 160 ราย
3. การวิจัยนี้ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทยโดยตัวแปรสำหรับการวิจัยได้จำแนกตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของ Kettapan and Vachajitpan (2015a)



วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามซึ่งพัฒนาจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม ในเบื้องต้นหลังจากได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ติดต่อและสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม 9 แห่งในระดับ 3 ดาวถึง 5 ดาวและมีจำนวนห้องตั้งแต่ 74 ถึง 280 ห้องโดยการใช้คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเช่น เหตุผล ประโยชน์ ปัญหาและอุปสรรค เกณฑ์ในการคัดเลือก ตัวชี้วัดผล และแผนกที่ใช้ ผู้รับจ้างดำเนินการแทน ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามให้สมบูรณ์ขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ควรจะต้องพิจารณา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Check-list)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้อคำถาม 37 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ Likert คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยคำถามแต่ละข้อเป็นการวัดตัวแปรแต่ละตัว

แบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วถูกส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านโรงแรมและนักวิชาการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเนื้อหา หลังจากนั้นจึงนำไปทดสอบ (Pilot-Test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ราย และนำผลมาตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถามก่อนที่จะจัดส่งไปยังสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยทั้งหมด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 190 ราย อย่างไรก็ตามเมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามแล้วเหลือ 160 ราย ดังนั้นอัตราการตอบสนองคิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดของสมาคมโรงแรม จึงกล่าวได้ว่าเป็นอัตราการตอบกลับอยู่ในระดับพอใช้ (Babbie, 2002) และเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โดยเครื่องมือสถิติที่จะใช้ (Hair *et al.*, 2010)

จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 160 ราย รายละเอียดผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตารางที่ 1 โดยภาพรวมของโรงแรมแยกตามประเภท ขนาด การเป็นเจ้าของ สถานที่ตั้ง จำนวนปีดำเนินการและประสบการณ์ในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน



ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 160 ราย

ระดับดาว	1ดาว (3) 2 ดาว (5) 3 ดาว (78) 4ดาว(62) 5 ดาว (12)
จำนวนห้อง	น้อยกว่า 60ห้อง (59) 60-150 ห้อง (59) มากกว่า150ห้อง (42)
อัตราค่าห้องพัก (บาท)	น้อยกว่า 1,000(9) 1,000-1,999(61) 2,000-2,999(34) 3,000-3,999(28) 4,000-4,999(7) มากกว่าเท่ากับ 5,000(21)
สถานที่	ย่านธุรกิจ(34) สถานที่ท่องเที่ยว(105) ย่านชุมชนที่พักอาศัย(18)
ทำเลที่ตั้ง	ภาคเหนือ (14) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (10) ภาคตะวันตก (9) ภาคตะวันออก (38) ภาคใต้ (77) ภาคกลาง (12)
ประเภทของโรงแรม	โรงแรมอิสระ (129) โรงแรมเครือข่าย (31)
เจ้าของ	คนไทย(147) ชาวต่างชาติ(8)
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 60คน (69) 60-100คน (37) 101-150คน (26) มากกว่า 150 คน (28)
จำนวนปีดำเนินงาน	น้อยกว่า 5 ปี (27) 5-10ปี (62) มากกว่า10 ปี (71)
ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	น้อยกว่า 3 ปี (56) 3- 5ปี (32) มากกว่า 5ปี (72)
แผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	เพิ่มขึ้น (38) คงที่(93) ลดลง (29)
จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	1 กิจกรรม (64) 2 กิจกรรม (37) 3 กิจกรรม (17) 4 กิจกรรม (8) 5 กิจกรรม (6) มากกว่า 5กิจกรรม (28)

หมายเหตุ: ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บคือ จำนวนผู้เลือกตอบในแบบสอบถาม

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของข้อมูล (Kettapan and Vachajitpan, 2015a) โดยใช้โปรแกรม SPSS พบว่าสามารถใช้ตัวแปรที่วัดเพียง 22 ตัวซึ่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรแฝง 5 ตัวในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variable) จำนวน 1 ตัวแปร คือ ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Expectation) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม (E1) การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม (E2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม (E3) และการเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน (E4)



ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา สถิติเชิงพรรณนา และค่าน้ำหนักมาตรฐาน

ตัวแปรการวัด	Mean	S.D.	Factor Loading	Alpha	AVE
Expectation: ความคาดหวังประโยชน์การจัดจ้าง				0.83	0.58
E1: การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.39	0.84	0.70		
E2: การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.61	0.89	0.62		
E3: การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม	3.69	0.88	0.71		
E4: การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ	3.77	0.89	0.58		
Realization: ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้าง				0.90	0.70
R1: การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ	3.25	0.77	0.64		
R2: การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม	3.26	0.73	0.66		
R3: การเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	3.36	0.84	0.74		
R4: การสนับสนุนกิจกรรมของโรงแรมและนวัตกรรม	3.09	0.85	0.59		
Management: การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน				0.93	0.64
M1: การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง	3.24	0.96	0.72		
M2: การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	3.37	0.98	0.81		
M3: การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง	3.45	0.89	0.81		
M4: การวิเคราะห์สัญญาและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	3.44	0.84	0.71		
M5: การเสนอแนะระหว่างกันในการปฏิบัติงาน	3.49	0.86	0.75		
Selection: การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน				0.88	0.50
S1: เจือ้นไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	3.79	0.81	0.57		
S2: ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง	3.90	0.81	0.69		
S3: ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง	3.72	0.81	0.73		
S4: คุณภาพของงานที่ผ่านมา	3.88	0.81	0.48		
S5: การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง	3.65	0.90	0.67		
S6: การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	3.37	0.92	0.65		
Performance: ประสิทธิภาพการดำเนินงาน				0.84	0.61
P1: การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดในแผนประจำปี	3.42	0.87	0.65		
P2: การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	3.53	0.82	0.72		
P3: การวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.44	0.91	0.66		



2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) จำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (Realization) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ การเพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญ (R1) การปรับปรุงบริการโดยรวมของโรงแรม (R2) การเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (R3) และสนับสนุนกิจกรรมของโรงแรมและนวัตกรรม (R4)

2) การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน (Management) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง (M1) การติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ (M2) การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้าง (M3) การวิเคราะห์สัญญาณและคำตอบแทนที่เป็นธรรมชาติ (M4) และการเสนอแนะระหว่างกันในการปฏิบัติงาน (M5)

3) การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (Selection) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม (S1) ความสามารถ/ กำลังการผลิตของผู้รับจ้าง (S2) ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้าง (S3) คุณภาพของงานที่ผ่านมา (S4) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้าง (S5) และการคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ (S6)

4) ผลการดำเนินงาน (Performance) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดในแผนประจำปี (P1) การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ (P2) และการวางแผนการบริหารความเสี่ยง (P3)

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและสถิติเชิงพรรณนาได้แสดงในตารางที่ 2 ตัวแปรที่วัดทุกตัวมีการตรวจสอบการกระจายอย่างปกติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเบ้ -0.687 ถึง 0.206 และความโด่งภายใน 1.283 ถึง -0.455 การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ระดับการวัดที่เกินกว่า 0.7 แสดงถึงระดับการวัดที่น่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Garver and Mentzer, 1999) ค่ามาตรฐานน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ควรมีค่าสูงกว่า 0.6 และค่า Average variance extracted: AVE ควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair *et al.*, 2010) รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของโรงแรมในตารางที่ 1 และตัวแปรในตารางที่ 2 ได้อธิบายไว้ในการศึกษาของ Kettapan and Vachajitpan (2015b)

แบบจำลองสมการโครงสร้างและสมมติฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนได้สนับสนุนกรอบแนวคิดทฤษฎีเพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยและประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม การศึกษานี้ได้กำหนดสมมติฐานในการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ (ภาพที่ 1) โดยมีสมมติฐานดังรายละเอียดต่อไปนี้

H₁: สมมติฐานข้อที่ 1 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน



H₂: สมมติฐานข้อที่ 2 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

H₃: สมมติฐานข้อที่ 3 ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

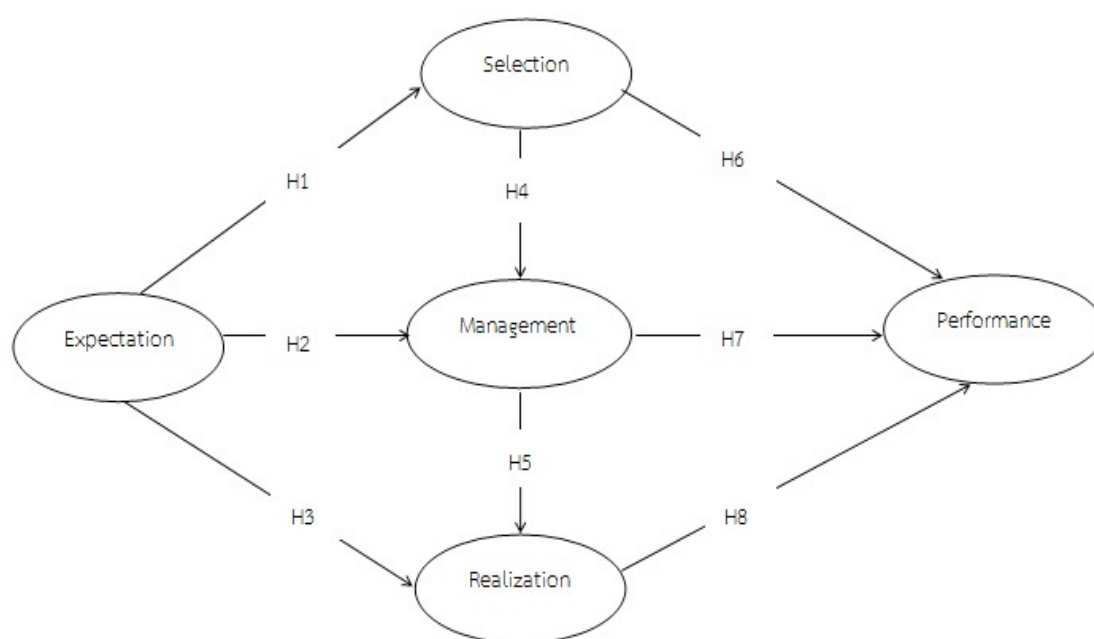
H₄: สมมติฐานข้อที่ 4 การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

H₅: สมมติฐานข้อที่ 5 การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

H₆: สมมติฐานข้อที่ 6 การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

H₇: สมมติฐานข้อที่ 7 การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

H₈: สมมติฐานข้อที่ 8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 1 แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม

การวิเคราะห์แบบจำลอง

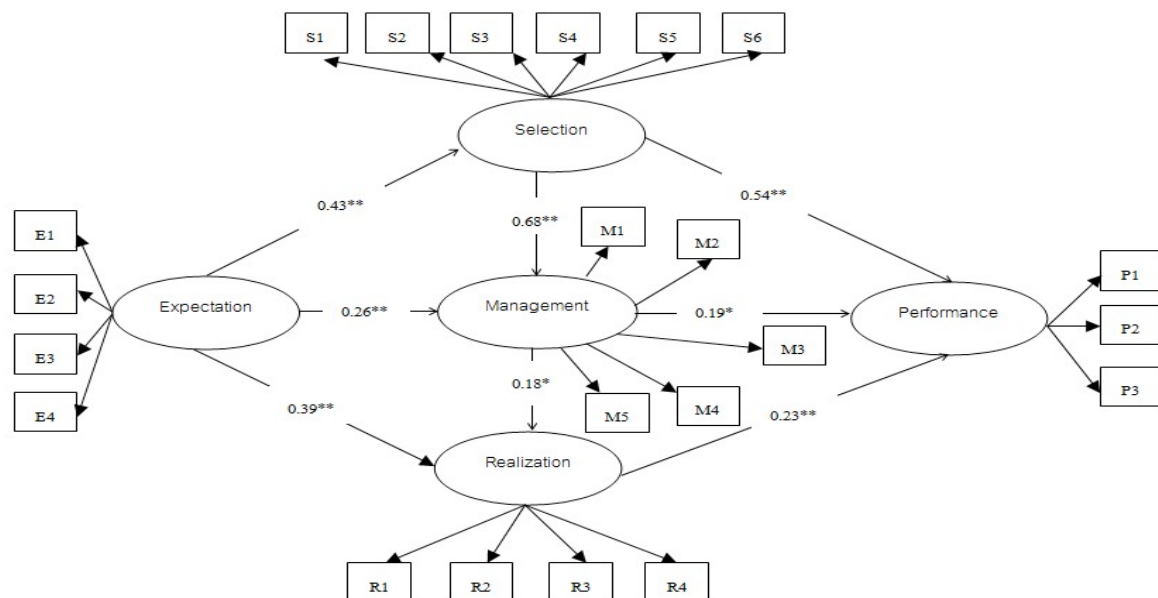
Hair et al. (2010) เสนอขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนมาก โดยระบุจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำที่ 100 สำหรับกรณีที่มีตัวแปรแฝง 5 ตัวหรือน้อยกว่า การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามทฤษฎีที่เสนอกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดเกณฑ์ของค่าดัชนีต่างๆ สรุปไว้ในตารางที่ 3



แบบจำลองในภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานแสดงอิทธิพลของตัวแปรในโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยผลลัพธ์ที่ได้เกือบทั้งหมดของค่าสัมประสิทธิ์มีระดับนัยสำคัญ 0.01

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบจำลองการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์

เกณฑ์ในการวิเคราะห์		ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้		
Chi-Square	N/A	195	-
d.f.	N/A	180	-
Chi-Square/df	≤ 2.00	1.08	ผ่านเกณฑ์
P-value	≥ 0.05	0.19	ผ่านเกณฑ์
Root mean square error of approximation (RMSEA)	≤ 0.05	0.024	ผ่านเกณฑ์
Normalized fit index (NFI)	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
Non-normalized fit index (NNFI)	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
Goodness-of-fit (GFI)	≥ 0.90	0.90	ผ่านเกณฑ์
Adjusted goodness-of-fit (AGFI)	≥ 0.80	0.86	ผ่านเกณฑ์
Root mean square residual (RMR)	≤ 0.05	0.035	ผ่านเกณฑ์
Standardized RMR (SRMR)	≤ 0.05	0.048	ผ่านเกณฑ์
Comparative fit index (CFI)	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์



Chi-Square = 195, df = 180, p-value = 0.19, RMSEA = 0.024

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ Coefficient of Determination (R^2) อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE)

ตัวแปรแฝง	R^2	อิทธิพล	ตัวแปรแฝง			
			E	S	M	R
S-Selection	0.58	DE	0.43	-	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.43	-	-	-
M-Management	0.73	DE	0.26	0.68	-	-
		IE	0.30	-	-	-
		TE	0.56	0.68	-	-
R-Realization	0.69	DE	0.30	-	0.18	-
		IE	0.10	0.12	-	-
		TE	0.40	0.12	0.18	-
P-Performance	0.66	DE	-	0.54	0.19	0.23
		IE	0.43	0.16	0.04	-
		TE	0.43	0.70	0.23	0.23

ผลจากการวิเคราะห์ที่แสดงในภาพที่ 2 และตารางที่ 4 แสดงว่าสมมติฐานที่เสนอทั้งหมดสามารถยอมรับได้ ดังนี้ สมมติฐานข้อที่ 1 “ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน” ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ พบว่าความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.26 (ตามสมมติฐานข้อที่ 2) และอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 (ตามสมมติฐานข้อที่ 3)

สมมติฐานข้อที่ 4 “การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน” ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ พบว่าการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.68 และขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลโดยทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.54 (สมมติฐานข้อที่ 6)

สมมติฐานข้อที่ 5 “การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน” ผลการวิจัยเป็นไปตามข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ พบว่าการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19 (สมมติฐานข้อที่ 7)



สมมติฐานข้อที่ 8 “ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน” โดยพบว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.23

นอกจากอิทธิพลทางตรงของตัวแปรแล้ว ตารางที่ 4 ยังแสดงค่าอิทธิพลทางอ้อมและผลรวมซึ่งพบว่า การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดที่ 0.70 ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในการใช้กลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์ประกอบสำคัญของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความสำคัญเชิงสาเหตุกับผลการดำเนินการ โดยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน การปรับปรุงบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ ส่วนประโยชน์ที่ได้รับสอดคล้องกับความคาดหวังแต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมต่ำกว่าซึ่งแสดงว่าควรปรับปรุงให้ได้ประโยชน์สูงขึ้นตามความคาดหวัง การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนได้รับอิทธิพลจากความคาดหวังประโยชน์ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถและผลงานของผู้รับจ้างรวมถึงการมีระบบการคัดเลือกที่ดี ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสำคัญของการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน การบริหารจัดการที่ใกล้ชิดโดยมีการติดตามและประเมินผลงาน การประสานงานและความร่วมมือ รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเป็นประเด็นที่ผู้บริหารโรงแรมควรปฏิบัติในการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน

การวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุให้ข้อสรุปได้ว่า การคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงแรมในขณะเดียวกันความคาดหวังประโยชน์มีส่วนในการผลักดันให้ผู้บริหารโรงแรมให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการของโรงแรม จึงสามารถระบุได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์และข้อเสียรวมถึงอุปสรรคในการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการคัดเลือกและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเพื่อให้ได้ผู้รับจ้างที่มีความเหมาะสมและให้ประโยชน์ตรงกับความต้องการของโรงแรม
3. ต้องมีระบบการติดตามประเมินผลรวมถึงการพยายามลดความแตกต่างระหว่างความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและผลที่ได้รับจริง



การศึกษานี้มีข้อจำกัดในด้านข้อมูลซึ่งได้จากผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยเท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นโรงแรมที่มีมาตรฐาน นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเป็นการให้คะแนนจากความรู้สึกและการรับรู้ (Perception) ของผู้บริหารไม่ได้วัดผลจากตัวเลขผลประกอบการของโรงแรมโดยตรงซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ทั้งภายนอกและภายในโรงแรม อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นการศึกษาที่ไม่มีงานวิจัยลักษณะเดียวกันมาก่อนจึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติม

บรรณานุกรม

- Abdolshah, M. (2013). *A Review of Quality Criteria Supporting Supplier Selection. Journal of Quality and Reliability Engineering*, 2013, 1-9.
- Amin, S. H., & Razmi, J. (2009). *An integrated fuzzy model for supplier management: A case study of ISP selection and evaluation. Expert Systems with Applications*, 36, 8639-8648.
- Babbie, E. (2002). *The basics of social research*. Belmont, CA.: Wadsworth.
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). *Outsourcing in Australia. Journal of Operations & Production Management*, 24, 688-700.
- Bhutta, K.S., & Huq, F. (2002). *Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. Supply Chain Management: An International Journal*, 7(3), 126-135.
- Bolat, T., & Yilmazo, 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.
- Cheraghi, S.H., Dadashzadeh, M., & Subramanian, M. (2004). *Critical success factors for supplier selection: An update. Journal of Applied Business Research*, 20(2), 91-108.
- Dickson, G. W. (1966). *An analysis of vendor selection systems and decisions. Journal of purchasing*, 2(1), 5-17.
- 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., & 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., & 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 & 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*. *The Service Industries Journal*, 27(6), 757-777.
- 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.
- Garver, M.S., & Mentzer, J.T. (1999). *Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity*. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2011). *What do we know about outsourcing in hotels?*, *The Service Industries Journal*, 31(1), 1669-1682.
- 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.
- Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. (2013). *Exploring service outsourcing in 3-5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana*. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17.
- Kang, M., & Wu, X. (2009). *Strategic outsourcing practices of multi-national corporations (MNCs) in China*. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 240-256.
- 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 Hong Kong Polytechnic University (p.768-781)*. Hong Kong.
- 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.
- 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.
- Lai, P. C. (2007, July). *Outsourcing hotel service operations: The case of Taiwan hotels*. Paper presented at the *International Conference on Business and Information*, Tokyo, Japan.
- 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. (2011). *An examination of factors motivating hotel outsourcing*. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 963-973.
- McIvor, R. (2003). *Outsourcing: insights from the telecommunications industry*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(4),380-394.
- Mushanyuri, B. (2012). *An evaluation of the supplier selection and evaluation process in Zimbabwean universities*. *European Journal of Business and Economics*. 6, 5-9.



- Pal, O., Kumar, A., & Garg, R.K. (2013). *Supplier Selection Criteria and Methods in Supply Chains: A Review. International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 7(10), 1395-1401.
- 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.
- Sani, A., Dezdar, S., & Ainin, S. (2013). *Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels, International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 133-144.
- Senturk, F. K. (2012). *A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 11-18.
- Tavitiyaman, P. (2011). *The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance, International Journal of Hospitality Management*, 30, 648-657.
- Tourism Authority, Thailand. (2013), *The occupancy of tourists 2004-2012*, Retrieved February 24, 2014, from <http://service.nso.go.th/nso/>
- Tuntirattansoonorn, N. (2008). *Service quality improvement in the Thai hotel Industry. Journal management*, 6(1), 24-36.
- Wan, C., & Su, A.Y. (2010). *Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan. Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15, 95-107.
- Yildiz, S., & Demirel, Z.H. (2014). *The Benefits, Risk and Effects on Performance of the Outsourcing: A Comparative Study of Seasonal and Permanent Hotels. Social and Behavioral Science*, 109, 514-521.

