

การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนและประสิทธิภาพของโรงแรมในประเทศไทย Outsourcing and Performance of Hotels in Thailand

โกมลมนณี เกตตะพันธ์^{1*}

Komonmanee Kettapan^{1*}

¹ ดร., คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา

¹ Dr., Business Department, Faculty of Economic and Business, Thaksin University,
Songkhla Campus.

*Corresponding author, E-mail: kettapan@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย อุตสาหกรรมต้อนรับและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทยและมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นเหตุจูงใจในการวิจัยครั้งนี้ สองมุมมองทางทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนประกอบด้วย ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมทางเศรษฐศาสตร์และมุมมองด้านทรัพยากรทางการจัดการเชิง กลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับการเลือกดำเนินการจัดจ้าง ผลต่างระหว่างความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปร เช่น ความคาดหวังของประโยชน์จากการจัดจ้าง การคัดเลือกผู้ให้บริการ การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนและการวางแผนจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนในอนาคตมีอิทธิพลอย่างเด่นชัดกับประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรม นอกจากนี้ยังพบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่วัดจากอัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ อุตสาหกรรมโรงแรม การบริหารจัดการ การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน ประเทศไทย

Abstract

A study of the outsourcing by hotels in Thailand was conducted. The importance of the hospitality and tourism industry in the Thai economy and its rapid growth provided motivation in this research area. Two theoretical perspectives helped explain outsourcing decisions which consisted of the transaction cost theory (TCT) of economics and resource-based view (RBV) of strategic management. Results indicated that outsourcing experience had a significant influence on the spread of choices of outsourced functions. There were significant gaps between expectations and realizations of benefits. Variables such as expectation of benefits, selection of providers, outsourcing management and future plan on outsourcing are clearly influenced by the outsourcing experience of hotels. Performance improvement attributable to outsourcing was also found to be related to the financial result measured by the revenue to asset ratio.

Keywords: Performance, Hotel Industry, Management, Outsourcing, Thailand



บทนำ

การเติบโตของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยที่ผ่านมามีอัตราสูง จาก 14.1 ล้านคนในปี 2009 เป็น 24.8 ล้านคนในปี 2014 (Tourism Authority of Thailand, 2014) และส่งผลให้อัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจาก 5 แสนล้านบาทถึงหนึ่งล้านล้านบาท จากสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวดังกล่าว รวมทั้งทางการขยายตัวของนักท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ส่งผลต่ออัตราการขยายตัวอย่างมากของจำนวนโรงแรมในประเทศไทยซึ่งในปี 2014 มีโรงแรมจำนวน 10,018 แห่ง และจำนวนห้อง 457, 029 ห้อง (National Statistical Office Thailand, 2014) ข้อมูลทางสถิติของประเทศไทยยังบ่งชี้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มีขนาดใหญ่และมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของโรงแรมที่สำคัญ (Tuntirattanasoontorn, 2008) ดังนี้คือ ประการแรก ธุรกิจโรงแรมกำลังประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งโรงแรมในประเทศและต่างประเทศ ประการที่สอง ความคาดหวังและความต้องการจากลูกค้าที่จะได้รับบริการดีขึ้น ประการที่สาม การพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งนำไปสู่การลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้นของโรงแรมภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีการพึ่งพากลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนเพื่อลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างความเข้าใจกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนของโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนจากมุมมองการรับรู้และผลการดำเนินงานทางการเงิน

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

การจัดจ้างเป็นแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งด้านบริการ Gonzalez, Llopis, and Gasco (2011) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อตรวจสอบการวิจัยเกี่ยวกับการจัดจ้างในธุรกิจโรงแรม Wan and Su (2010) ศึกษาการจัดจ้างของโรงแรมในไต้หวันและพบว่ากลยุทธ์การจัดจ้างของโรงแรมไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร สองมุมมองทางทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจจัดจ้างประกอบด้วย ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมทางเศรษฐศาสตร์ (TCT) และมุมมองด้านทรัพยากร (RBV) ทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2005; Kang and Wu, 2009) ตามทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมองค์กรอาจมีกิจกรรมที่ใช้พนักงานภายในหรือผู้ดำเนินการแทนขึ้นอยู่กับทำธุรกรรมขององค์กรและผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ขณะที่มุมมองด้านทรัพยากรอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรใช้ประโยชน์จากการจัดจ้างเมื่อไม่สามารถใช้ทรัพยากรภายในขององค์กร การศึกษาของ Promsivapallop, Jones, and Roper (2015) เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดจ้างของโรงแรมในประเทศไทย ภายใต้ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมพบว่าแนวคิดเชิงต้นทุนธุรกรรมเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการอธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจจัดจ้างของโรงแรมในประเทศไทย การศึกษารูปแบบการจัดจ้างของโรงแรมในประเทศมาเลเซีย (Sani, Dezdar, and Ainin, 2013) ชี้ให้เห็นว่าความเชี่ยวชาญและชื่อเสียงของซัพพลายเออร์เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการจัดจ้างเช่นเดียวกับการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ Kettapan and Vachajitpan (2014) ได้ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดจ้างฯ ของโรงแรมในประเทศไทย และพบลักษณะบางอย่างเช่น ประสบการณ์การจัดจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกในขณะระดับดาวของ



โรงแรมไม่ได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้าง และสรุปได้ว่าการตัดสินใจจัดจ้างของโรงแรมอยู่บนพื้นฐาน
ทั้งเหตุผลของค่าใช้จ่ายและไม่ใช่ค่าใช้จ่าย

Bolat and Yilmazo (2009) ศึกษาโรงแรมในตุรกี ผลการศึกษาพบว่าการจัดจ้างส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันการจัดจ้างยังส่งผลกระทบต่อบริษัท
ด้วยเช่น การสูญเสียความสามารถในการควบคุมกิจกรรมการจัดจ้างและการขาดความเป็นอิสระของ
องค์กร (Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Beumont and Sohal, 2004; Handley
2012) ผลเสียที่องค์กรได้รับจากการจัดจ้างได้กลายเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลทำให้องค์กรไม่เลือกที่จะ
จัดจ้าง (Hiamey and Amenumey, 2013) Lam and Han (2005) ศึกษากลยุทธ์การจัดจ้างของ
อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศจีนและชี้ให้เห็นการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมของโรงแรมและผู้ขาย
ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ และผลการศึกษายังระบุว่ากฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กร
เป็นอุปสรรคในการจัดจ้าง

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนเป็นปัจจัยสำคัญของ
ความสำเร็จแต่ยังไม่มีการศึกษาเพียงพอ อย่างไรก็ตามกระบวนการดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกันหลาย
ประการกับการคัดเลือกซัพพลายเออร์และการบริหารจัดการการจัดซื้อในโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งมีการ
ศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง การวิเคราะห์เกณฑ์การคัดเลือกและการประเมินการดำเนินงานของซัพ
พลายเออร์ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก ในการศึกษาของ Dickson (1966) ได้
ทำการสำรวจโดยส่งแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญสำหรับการคัดเลือก ซัพพลายเออร์ไปยัง
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อขององค์กรเชิงพาณิชย์ในสหรัฐ ผลการสำรวจระบุว่าปัจจัยที่สำคัญในการคัดเลือกซัพ
พลายเออร์ตามลำดับดังนี้ คุณภาพ ราคา การส่งมอบ การบริการ ความสามารถทางเทคนิค ความมั่นคง
ทางการเงิน ทำเลที่ตั้ง ชื่อเสียงขององค์กรและการเตรียมการ Cheragehi, Dadashzadeh, and
Subramanina (2004) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ โดยศึกษาจาก
งานวิจัยระหว่างปี 1966 ถึง 2001 ผลการศึกษารูปได้ว่าเกณฑ์การคัดเลือกมีการเปลี่ยนแปลงตามการ
ขยายความของการให้ความสำคัญของคุณภาพ การวิจัยจำนวนมากได้เน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่าง
องค์กรและซัพพลายเออร์

สมมติฐานที่ได้รับการพัฒนาสำหรับการศึกษาดังต่อไปนี้

H1: ความคาดหวังของผู้จัดการโรงแรมในประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างมีอิทธิพลต่อการ
คัดเลือกผู้ดำเนินการแทนและการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทน

H2: การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนและ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม

H3: การบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนมีอิทธิพลต่อประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างและ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใน
การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามซึ่งพัฒนาจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม ในเบื้องต้นหลังจากได้ศึกษาแนวคิด



ทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ติดต่อและสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม 9 แห่งโดยการใช้คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการจัดจ้าง ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามให้สมบูรณ์ขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ควรจะต้องพิจารณา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นการจัดจ้างของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้อคำถาม 37 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert คือ น้อยที่สุดถึงมากที่สุด โดยคำถามแต่ละข้อเป็นการวัดตัวแปรแต่ละตัว

ส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมจำนวน 10 ราย ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและได้ทดสอบหาความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ซึ่งอยู่ในตำแหน่งระดับผู้จัดการโรงแรม จำนวนโรงแรมละ 1 คนเพื่อเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 190 ราย โดย 30 รายได้เก็บออกจากการประเมินผลเนื่องจากแบบสอบถามไม่มีความสมบูรณ์ อัตราการตอบสนองคิดเป็นร้อยละ 20 ของตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ (Babbie, 2002)

ผลการวิจัย

ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ที่ได้จากผู้จัดการของโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยจำนวน 160 ราย โดยตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมในกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม จำนวน 160 ราย

ระดับดาว	1ดาว (3) 2 ดาว (5) 3 ดาว (78) 4ดาว(62) 5 ดาว (12)
จำนวนห้อง	น้อยกว่า 60 ห้อง (59) 60 -150 ห้อง (59) มากกว่า 150 ห้อง (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)

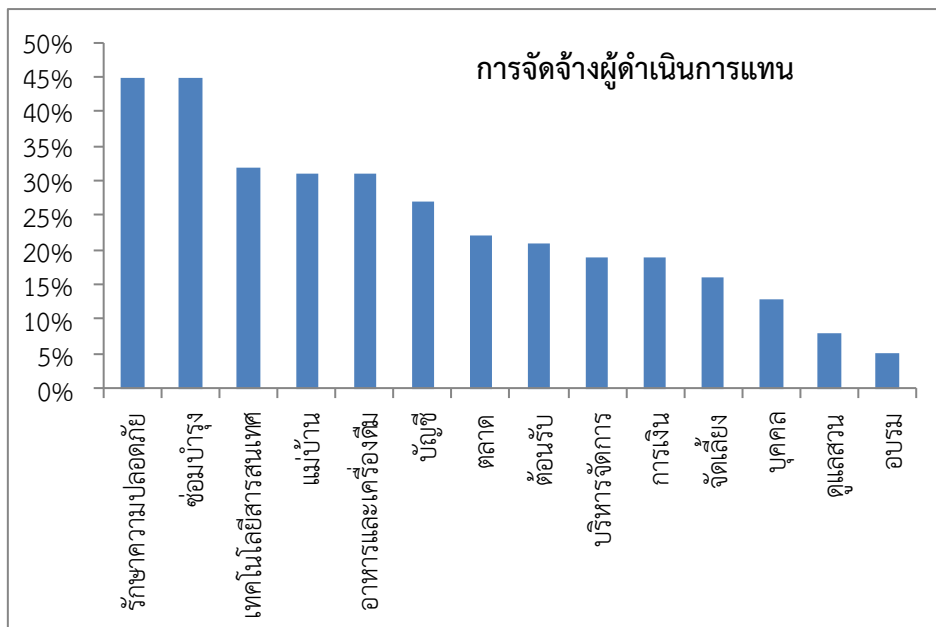


ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประสบการณ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	น้อยกว่า 3 ปี (56) 3- 5ปี (32) มากกว่า 5ปี (72)
การวางแผนจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	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 จำนวนโรงแรม

โรงแรมในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่มักมีการจัดจ้างในกิจกรรมรักษาความปลอดภัย การซ่อมบำรุง ระบบสารสนเทศและแม่บ้าน (ภาพประกอบที่ 1) เช่นเดียวกับโรงแรมในไต้หวัน Wan and Su (2010) ตามรายงานของ (Kettapan and Vachajitpan, 2014) แสดงให้เห็นว่าระดับดาว ขนาดโรงแรม ประเภทของโรงแรม จำนวนพนักงานและระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับจำนวนกิจกรรมการจัดจ้างฯ



ภาพประกอบที่ 1 การเลือกและความถี่ของกิจกรรมที่ใช้ผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการวางแผนในอนาคตกับความแตกต่างของกลุ่ม

การวางแผนการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	รวม	ระดับดาว		จำนวนปีที่ให้บริการ		ประเภทของโรงแรม	
		1-3	4-5	≤10	>10	อิสระ	เครือข่าย
เพิ่มหรือคงที่	131 (82%)	68 (79%)	63 (85%)	73 (82%)	58 (82%)	105 (81%)	26 (84%)
การลดลง	29 (18%)	18 (21%)	11 (15%)	16 (18%)	13 (18%)	24 (19%)	5 (16%)

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

ตารางที่ 2 แบ่งกลุ่มโรงแรมตามลักษณะที่แตกต่างกันเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมในการจัดจ้าง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ากลุ่มโรงแรมทั้งหมดมีการวางแผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับการจัดจ้าง และระดับดาว จำนวนปีที่ให้บริการ ประเภทของโรงแรม และจำนวนพนักงานไม่มีผลต่อการวางแผนการจัดจ้างในอนาคต ขณะที่ประสบการณ์และจำนวนกิจกรรมการจัดจ้างมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดจ้างในอนาคต

ตารางที่ 3 ความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน (n = 160)

ประโยชน์ที่ได้รับของการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน	ความคาดหวัง (E)	ประโยชน์ที่ได้รับจริง (R)	ความแตกต่าง (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. ลดภาระหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมที่ไม่ถนัด	3.79	3.25	0.54**
5. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม	3.39	3.06	0.34**
6. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการโรงแรม	3.69	3.24	0.46**
7. เพิ่มบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3.77	3.25	0.52**
8. เพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	3.79	3.36	0.43**
9. สนับสนุนกิจกรรมของโรงแรมและนวัตกรรม	3.51	3.09	0.41**
10. เพิ่มรายได้ให้แก่โรงแรมด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ	3.20	2.88	0.32**
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	3.14	0.39**

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคาดหวังประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ค่าเฉลี่ยความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้าง (E)	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์การจัดจ้าง		จำนวนกิจกรรมที่จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
		≤ 5 ปี	> 5 ปี	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือคงที่
		E1	3.04	2.91	3.21*	3.03	3.07
E2	3.46	3.38	3.56	3.44	3.50	3.24	3.50
E3	3.61	3.41	3.85**	3.47	4.00**	3.28	3.68*
E4	3.79	3.61	4.01**	3.75	3.90	3.62	3.83
E5	3.39	3.23	3.60**	3.25	3.79**	3.21	3.44
E6	3.69	3.55	3.88*	3.60	3.95**	3.55	3.73



ตารางที่ 4 ต่อ

ค่าเฉลี่ยความคาดหวัง ประโยชน์จากการจัดจ้าง (E)	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์ การจัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม ที่จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
		≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥4	ลด	เพิ่มหรือคงที่
E7	3.77	3.58	4.00**	3.66	4.07**	3.55	3.82
E8	3.79	3.60	4.01**	3.73	3.95	3.59	3.83
E9	3.51	3.52	3.49	3.44	3.69	3.48	3.51
E10	3.20	3.23	3.17	3.11	3.45*	3.24	3.19
ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	3.40	3.68**	3.45	3.74**	3.36	3.56

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน

ค่าเฉลี่ยประโยชน์ ที่ได้รับจาก การจัดจ้าง (R)	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์ การจัดจ้าง		จำนวนกิจกรรม ที่จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
		≤ 5 ปี	>5 ปี	1-3	≥4	ลด	เพิ่มหรือคงที่
R1	2.89	2.73	3.08**	2.86	2.98	2.69	2.93
R2	3.09	2.91	3.32**	3.03	3.26	3.03	3.11
R3	3.26	3.13	3.43**	3.22	3.38	3.07	3.31
R4	3.25	3.07	3.47**	3.22	3.33	3.17	3.27
R5	3.06	2.91	3.24**	2.95	3.36**	2.97	3.08
R6	3.24	3.14	3.36*	3.18	3.40	3.10	3.27
R7	3.25	3.13	3.40*	3.20	3.38	3.10	3.28
R8	3.36	3.23	3.51*	3.33	3.43	3.28	3.37
R9	3.09	3.02	3.18	3.07	3.17	3.10	3.09
R10	2.88	2.82	2.96	2.83	3.02*	2.76	2.91
ค่าเฉลี่ยรวม	3.14	3.00	3.30**	3.09	3.27	3.03	3.16

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ตารางที่ 3 ถึง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติในส่วนที่สองของแบบสอบถามซึ่งเป็นความคิดเห็นจากการรับรู้จากประสบการณ์ ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวัง ประโยชน์ที่ได้รับจริงและผลต่างระหว่างความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริง ผลการศึกษาพบว่าประโยชน์จากการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด และผลต่างระหว่างความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงแรมที่มีประสบการณ์การจัดจ้างที่นานกว่า จำนวนกิจกรรมการจัดจ้างมากกว่า และโรงแรมที่มีการวางแผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับการจัดจ้างมีทั้งความคาดหวังและประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้างสูง (ตารางที่ 4 และ 5)



การให้ความสำคัญในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทนที่ได้จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 6 โรงแรมที่มีประสบการณ์การจัดจ้้างที่นานกว่า แผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับการจัดจ้้างในอนาคตให้ความสำคัญสูงขึ้นในการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน

การคัดเลือกผู้ดำเนินการแทน (S)	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์การจัดจ้้าง		แผนการจัดจ้้างในอนาคต	
		≤ 5 ปี	>5 ปี	ลด	เพิ่มหรือคงที่
ค่าใช้จ่าย/ค่าจ้้างสำหรับการจัดจ้้าง	3.72	3.63	3.83	3.55	3.76
คุณภาพของงานที่ผ่านมา	3.88	3.77	4.00	3.83	3.89
ความสามารถทางเทคนิคของผู้รับจ้้าง	3.90	3.82	4.00	3.72	3.94
เงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและรัดกุม	3.79	3.69	3.90	3.62	3.82
การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้้าง	3.65	3.60	3.71	3.55	3.67
ความสามารถ/กำลังการผลิตของผู้รับจ้้าง	3.72	3.70	3.74	3.52	3.76
ได้รับรองระบบคุณภาพ เช่น ISO 9001	3.01	3.09	2.90	2.90	3.03
มีการคัดเลือกผู้รับจ้้างอย่างเป็นระบบ	3.37	3.24	3.53*	3.34	3.37

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการบริหารการดำเนินการแทน

การบริหารการดำเนินการแทน (M)	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์การจัดจ้้าง		แผนการจัดจ้้างในอนาคต	
		≤ 5 ปี	>5 ปี	ลด	เพิ่มหรือคงที่
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้้าง	3.24	3.08	3.44*	3.41	3.21
มีการติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระบบ	3.37	3.13	3.67**	3.41	3.36
มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้รับจ้้าง	3.45	3.25	3.69**	3.52	3.44
มีการวิเคราะห์สัญญาและคำตอบแทนที่เป็นธรรม	3.44	3.30	3.61*	3.59	3.40
มีการเสนอแนะระหว่างการจัดจ้้าง	3.49	3.31	3.71**	3.59	3.47
ค่าเฉลี่ยรวม	3.40	3.21	3.63**	3.50	3.38

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

เพื่อที่จะสนับสนุนความสำเร็จที่ยั่งยืนของธุรกิจ การบริหารจัดการที่เหมาะสมของการจัดจ้้างโรงแรมที่มีประสบการณ์การจัดจ้้างที่นานกว่าได้ให้ความสนใจกับการบริหารการจัดจ้้างที่สูงกว่า (ตารางที่ 7) อย่างไรก็ตาม โรงแรมที่มีการวางแผนเพื่อจะลดการจัดจ้้างมีระดับคะแนนของการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนสูงกว่า

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมซึ่งเป็นผลจากการจัดจ้้างจะแสดงในตารางที่ 8 ผลการศึกษาประสบการณ์การจัดจ้้างที่นานกว่าหรือแผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับกิจกรรมการจัดจ้้างในอนาคตให้คะแนนผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงกว่า



ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (P)	ค่าเฉลี่ย	ประสบการณ์การจัดจ้าง		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
		≤ 5 ปี	> 5 ปี	ลด	เพิ่มหรือคงที่
P1 การคัดเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นระบบ	3.42	3.26	3.61*	2.97	3.52**
P2 การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.53	3.45	3.61	3.21	3.60*
P3 การควบคุมต้นทุนรายจ่ายที่มีประสิทธิภาพ	3.47	3.42	3.53	3.17	3.53*
P4 การวางแผนการบริหารความเสี่ยง	3.44	3.39	3.51	3.34	3.47
ค่าเฉลี่ยรวม	3.47	3.38	3.57	3.17	3.53*

**ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 *ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ของความแตกต่างระหว่างสองกลุ่ม

การศึกษาการจัดจ้างของโรงแรม ผลลัพธ์ที่ได้จากแบบสอบถามในมุมมองการรับรู้ของผู้จัดการโรงแรม เนื่องจากผลการดำเนินงานและการปรับปรุงการดำเนินงานได้รับการประเมินจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานจากการรับรู้กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง แม้ว่าจะเป็นเรื่องยากที่โรงแรมจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้และสินทรัพย์ที่ได้มีการบันทึกอย่างเป็นทางการ (Department of Business Development, 2014) แต่ก็ยังพบว่าโรงแรมหลายแห่งมีการดำเนินงานภายใต้ชื่อทางธุรกิจที่แตกต่างกันและมีเพียง 80 จาก 160 โรงแรมในตัวอย่งเดิมที่ได้ระบุชื่อตรงกัน เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบของสรรพากร อัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อสินทรัพย์ (RAR) ถูกนำมาเป็นตัวชี้วัดทางการเงินของประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรม ตัวแปรนี้ได้รับเลือกใช้แทนอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เนื่องจากกำไรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างเช่น การลงทุนและนโยบายการจัดจำหน่าย จากความผิดปกติของข้อมูลที่บันทึกไว้เช่น กำไรมากอย่างฉับพลันหรือขาดทุนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นอุปสรรคต่อการใช้ข้อมูลกำไร เพื่อที่จะลดความผันผวนของค่า RAR รายได้และสินทรัพย์สำหรับสองปีสุดท้าย (2010-2012) จึงถูกนำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ยของ RAR โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบความแตกต่างของแต่ละกลุ่มของการจัดจ้างฯ ที่แสดงในตารางที่ 9 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าค่า RAR สูงของโรงแรมที่มีประสบการณ์การจัดจ้างฯ มากขึ้น หรือจำนวนของการจัดจ้างที่สูงขึ้นหรือแผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับการจัดจ้าง

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบอัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์กับความแตกต่างของกลุ่ม

ตัวแปร	ประสบการณ์การจัดจ้าง		จำนวนกิจกรรมที่จัดจ้าง		แผนการจัดจ้างในอนาคต	
	≤ 5	> 5	1-3	≥ 4	ลด	เพิ่มหรือคงที่
อัตราส่วนรายได้ต่อสินทรัพย์	0.39	0.56	0.41	0.56	0.44	0.50

สุดท้าย การวิเคราะห์ Regression เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพ (P) และ RAR ดังสมการต่อไปนี้ (นัยสำคัญที่ 0.028 ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ RAR)

$$\text{Performance} = 3.274 + 0.387 \text{ RAR}$$

ดังนั้นยืนยันได้ว่าการรับรู้การบริหารจัดการและการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมกับกลยุทธ์การจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนมีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกกับผลทางการเงินที่ได้รับจริงซึ่งเป็นผลจากการวัดของ RAR



สรุปและอภิปรายผล

กลยุทธ์การจัดจ้างของโรงแรมในประเทศไทยพบข้อสังเกตที่น่าสนใจที่จะเป็นประโยชน์กับทั้งผู้ประกอบการโรงแรมและผู้ให้บริการ ผลการวิจัยและผลกระทบสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดจ้างที่พบมากที่สุดคือการรักษาความปลอดภัย การซ่อมบำรุง ระบบสารสนเทศและแม่บ้าน ประสิทธิภาพการจัดจ้างแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการกระจายหน้าที่ของการจัดจ้าง
2. โรงแรมไทยมีการดำเนินงานโดยผู้ดำเนินการแทนจำนวนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายตามทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมและมุมมองทรัพยากรตามที่กล่าวถึงในวรรณกรรม
3. โรงแรมที่มีประสิทธิภาพการจัดจ้างที่ยาวนานกว่ามีแนวโน้มในการจัดจ้างในหลากหลายด้านมากกว่า ส่วนโรงแรมที่มีประสิทธิภาพในการจัดจ้างน้อยกว่ามักจะเลือกอยู่ในงานที่เป็นที่นิยม
4. การวิเคราะห์ทางสถิติพบว่าโดยส่วนใหญ่โรงแรมมีการวางแผนที่จะเพิ่มหรือคงระดับการจัดจ้าง จึงสามารถระบุได้ว่าการดำเนินการจัดจ้างมีการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
5. ความคาดหวังประโยชน์จากการจัดจ้างมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับจริงจากการจัดจ้าง ผลต่างอาจบ่งชี้ถึงระดับความพึงพอใจของการจัดจ้างซึ่งอาจต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น ประโยชน์จากการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายไม่ได้เป็นความคาดหวังที่มีคะแนนสูงสุดแต่มุมมองด้านทรัพยากรมีบทบาทที่โดดเด่นมากกว่าในการตัดสินใจจัดจ้าง
6. โรงแรมที่มีประสิทธิภาพการจัดจ้างที่นานกว่าและโรงแรมที่มีแผนที่จะเพิ่มหรือคงที่ระดับการจัดจ้างมีประสิทธิภาพทางธุรกิจที่สูงกว่า มุมมองของผู้จัดการโรงแรมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับผลการวัดทางการเงิน (รายได้ต่อสินทรัพย์: RAR) ของโรงแรม
7. ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์การจัดจ้าง การบริหารจัดการ ผู้ดำเนินการแทนต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีประสิทธิภาพการจัดจ้างที่นานกว่ามีระดับคะแนนในการบริหารจัดการผู้ดำเนินการแทนที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงแรมควรจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำเนินการแทนให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของโรงแรมให้มากที่สุด
2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงแรมควรทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าระหว่างประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทนก่อนทำการจัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
3. โรงแรมจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับเกณฑ์การคัดเลือกและกระบวนการที่เป็นระบบ

คำขอบคุณ

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ ที่ให้การแนะนำทำให้การวิจัยในครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบคุณสมาคมโรงแรมไทยในการให้การสนับสนุนข้อมูลรายชื่อสมาชิกสมาคมโรงแรมในประเทศไทย รวมทั้งขอขอบคุณคณะผู้บริหารและผู้จัดการโรงแรมที่ให้ความร่วมมือในการกรอกข้อมูลในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *Journal of Operations & Production Management, 24*, 688-700.
- 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.
- Babbie, E. (2002). *The basics of social research*. Belmont, CA.: Wadsworth.
- 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.
- Department of Business Development. (2514, February). *Business Data Warehouse*. Retrieved from <http://www.dbd.go.th/main.php?filename=index>
- 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. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management, 26*, 707-721.
- Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels?. *The Service Industries Journal, 31*(1), 1669-1682.
- 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 HongKong Polytechnic University* (p.768-781). HongKong.
- 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.
- National Statistical Office Thailand. (2014). *The 2014 Hotels and Guest housed survey*. Retrieved September 19, 2015, from <http://service.nso.go.th/nso/>
- 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.
- Tourism Authority, Thailand. (2013). *The occupancy of tourists 2004-2012*. Retrieved February 24, 2014, 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.
- Wan, C., & Su, A.Y. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15, 95-107.