



ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของ
สภาพแวดล้อม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน:
กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย

**Linking Decentralization Structure, Environmental Uncertainty, and the Use of
Financial and Non-financial Performance Measures: A Study of
Hotels Located in the Andaman Coast of Southern Thailand**

ปิยวรรณ เหตุทอง

Piyawan Hetthong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา

บัญชีมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Master of Accountancy

Prince of Songkla University

2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของ
สภาพแวดล้อม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน:
กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย

**Linking Decentralization Structure, Environmental Uncertainty, and the Use of
Financial and Non-financial Performance Measures: A Study of
Hotels Located in the Andaman Coast of Southern Thailand**

ปิยวรรณ เหตุทอง

Piyawan Hetthong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา

บัญชีมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Accountancy**

Prince of Songkla University

2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอน
ของสภาพแวดล้อม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน:
กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย

ผู้เขียน นางสาวปิยวรรณ เหตุทอง

สาขาวิชา การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	คณะกรรมการสอบ
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)ประธานกรรมการ (ดร.ศรดา นวลประดิษฐ์)
กรรมการ (ดร.กุลวดี ลิ้มอุสัน โน)
กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวปิยวรรณ เหตุทอง)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวปิยวรรณ เหตุทอง)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน: กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย
ผู้เขียน	นางสาวปิยวรรณ เหตุทอง
สาขาวิชา	การบัญชี
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง (1) โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และ (2) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน การศึกษานี้เก็บข้อมูลจากผู้จัดการของโรงแรมที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการทั่วไป ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้จัดการทั่วไปจำนวน 127 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.75 การศึกษานี้ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้พบว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน อย่างไรก็ตามพบว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

Thesis Title	Linking Decentralization Structure, Environmental Uncertainty, and the Use of Financial and Non-financial Performance Measures: A Study of Hotels Located in the Andaman Coast of Southern Thailand
Author	Miss.Piyawan Hetthong
Major Program	Accountancy
Academic Year	2016

ABSTRACT

The present study aims to examine the relationships (1) between decentralization structure and the use of financial and non-financial performance measures; and (2) between environmental uncertainty and the use of financial and non-financial performance measures. Data were collected using a questionnaire survey. General Managers in charge of hotels located in the Andaman Coast of Southern Thailand completed the questionnaire. In total, 127 general managers participated in the study (response rate = 31.75%). Data analysis includes the descriptive statistics and multiple regression analysis. The results of this study reveal a positive and significant relationship between decentralization structure and the use of financial and non-financial measures. Additionally, environmental uncertainty is positively associated with the use of financial measures. However, environmental uncertainty is not related to the use of non-financial measures.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำในการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ ดร.ศิริดา นวลประดิษฐ์ และดร.กฤตวิ ลิมอุสันโน ที่ให้เกียรติในการเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำชี้แนะ ซึ่งผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณครู และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนผู้เขียนตำรา เอกสารบทความ งานวิจัยในอดีตต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในงานวิจัย

ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนการศึกษา ขอคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือเสมอมา

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อันเป็นผู้มีพระคุณอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ปิยวรรณ เหตุทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 นิยามศัพท์	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ	7
2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์	11
2.3 อุตสาหกรรม โรงแรม	13
2.4 การทบทวนวรรณกรรมและพัฒนาสมมติฐาน	13
2.5 กรอบแนวคิด	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย	25
3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล	26
3.3 ตัวแปรและการวัดค่าของตัวแปร	27
3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	30
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	32
4.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	35
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร	35
4.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน	37
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปและอภิปรายผล	45
5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา	47
5.3 การนำผลการศึกษาไปใช้	48
5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	48
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ตารางการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ	57
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	65
ประวัติผู้เขียน	72

รายการตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
4.1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	33
4.2	แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	34
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	36
4.4	แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร	36
4.5	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	37
4.6	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	38
4.6.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า	39
4.6.2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน	39
4.6.3	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในการเรียนรู้และเติบโต	40
4.7	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	41
ก-1	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	59
ก-2	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	60
ก-3	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	61

รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ก-4.1	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า	63
ก-4.2	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน	63
ก-4.3	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโต	64

รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	24

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันไม่ได้เป็นแค่เครื่องมือในการตรวจสอบเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการควบคุมที่จะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ เพราะการวัดผลการดำเนินงานที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์กรทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปพัฒนาเพื่อให้องค์กรเติบโตต่อไป จากความสำคัญดังกล่าวของการวัดผลการดำเนินงานจึงมีเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำที่สุด โดยมีการสร้างระบบการวัดผลการดำเนินงานเพื่อทำความเข้าใจในผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะได้นำผลไปพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อนและเพิ่มจุดแข็งให้กับองค์กร (นุชนาด วิทยะวานิชกุล, 2553)

Kaplan and Norton (1996) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับสถานะการณ์ในปัจจุบันมากที่สุด โดยตระหนักว่าเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานในอดีตใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว (พสุ เดชะรินทร์, 2546) ทำให้มีเครื่องมือที่จะนำมาวัดผลการดำเนินงานในส่วนที่ไม่ใช่ทางการเงินเพื่อจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจองค์กรในหลายๆ มุมมอง ซึ่งเครื่องมือนี้ คือ การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพนั่นเอง ในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ครบทั้งทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ มุมมอง (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

การวัดผลการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องมีไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหากำไร องค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ก็ล้วนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งนั้น (นภดล ร่มโพธิ์, 2552) โดยองค์กรส่วนใหญ่มักคำนึงถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินมากกว่าตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน เนื่องจากการวัดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินมีลักษณะที่เป็นนามธรรมนำมาวัดยากกว่า ทำให้มองข้ามปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินไป แต่เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อความสำเร็จในระยะยาวทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มขึ้นจากการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว (Kaplan and Norton, 1996; Otley, 1999)

การใช้เพียงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินยังไม่เพียงพอสำหรับการควบคุมและประเมินผล เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัด เช่น ไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพของการดำเนินงานไม่ได้วัดถึงความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ได้วัดถึงการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน จึงมีบทบาทสำคัญอันจะทำให้องค์กรทราบข้อมูลต่างๆ ได้ครบถ้วน และสามารถช่วยระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อให้ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้ไปสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพหากองค์กรสามารถนำระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ได้ไปเปรียบเทียบกับความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ก็จะสามารถทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

โดยองค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งการบริหารแต่ละแบบจะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การเลือกที่จะบริหารแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ ตามทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) การบริหารเชิงสถานการณ์ จะมุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการกำหนดโครงสร้างและการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือลักษณะเฉพาะของปัจจัยเชิงสถานการณ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความไม่แน่นอนในงาน โครงสร้างขององค์กร ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้สามารถใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chenhall, 2003; สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคคี, 2558)

ธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมากขึ้น เนื่องจากการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการ (Chenhall and Morris, 1986; Lowry, 1990; Sharma, 2002) และภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนจะต้องมีการมอบหมายการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูงให้กับผู้จัดการระดับแผนกช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Burgess, 2013) เพราะว่าผู้จัดการแผนกจะมีความใกล้ชิดกับสถานที่ทางการตลาด และมีประสบการณ์ของกิจกรรมทางธุรกิจของหน่วยงานมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นผู้จัดการ

แผนกจึงสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนและทำการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมและรวดเร็ว (Anderson, 2004; Raub, 2008) เมื่อมีการกระจายอำนาจไปแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่หลากหลายมาควบคุมการทำงานของผู้จัดการแผนกต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น

อุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่มีโครงสร้างขององค์กรแบบซับซ้อน ผู้ปฏิบัติจะต้องตอบสนองต่อลูกค้าให้ทันเวลา และสำหรับประเทศไทยธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ขยายตัวตามการท่องเที่ยวและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และจากการเปิดเสรีทางด้านบริการมีผลทำให้การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันมีเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบริษัทที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจได้อย่างเสรี และมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและการพัฒนาการบริการที่เป็นสากลมากขึ้น (อานนท์ วงษ์เชียง และ สุรีย์ เข้มทอง, 2555) โดยด้านชายฝั่งทะเลอันดามันของประเทศไทย เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในระดับโลก และเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก สามารถสร้างรายได้ด้านการท่องเที่ยวเป็นรองจากจังหวัดกรุงเทพมหานคร (หนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์, 2560)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาหนึ่งที่จะตามมาในการท่องเที่ยวของภาคใต้ฝั่งตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดภูเก็ต คือ ปัญหาการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีโรงแรมที่เปิดให้บริการทุกระดับเกือบ 2,000 แห่ง ห้องพักไม่ต่ำกว่า 100,000 ห้อง แต่ตัวเลขนักท่องเที่ยวที่เข้ามาภูเก็ตไม่ได้เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องเกิดการแข่งกันสูงขึ้นเพื่อแย่งชิงนักท่องเที่ยว (หนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์, 2560) จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมอย่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์ดังกล่าว เฉพาะโรงแรมที่สามารถที่ต่อการแข่งขันและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้เท่านั้น จึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ (Gordon and Narayanan, 1984)

จากสถานการณ์ความไม่แน่นอนดังกล่าวโรงแรมจึงต้องมีการควบคุมและมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมสามารถแสดงให้เห็นถึงการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพสามารถสะท้อนคุณภาพในการดำเนินงานได้ (Daniel and Reitsperger, 1994)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กร และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินของอุตสาหกรรมโรงแรม แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการศึกษาดังกล่าวยังมีอย่างจำกัดเนื่องจากการศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิตเป็นส่วนมาก โดย Winata and Mia (2004) พบว่าอุตสาหกรรม

โรงแรมแตกต่างจากอุตสาหกรรมผลิตในหลายด้าน ดังนี้ 1) ผู้จัดการโรงแรมมักจะติดต่อกับลูกค้าโดยตรงในขณะที่ผู้จัดการของอุตสาหกรรมการผลิตไม่ค่อยติดต่อกับลูกค้าโดยตรง 2) อุตสาหกรรมโรงแรมสามารถคาดเดาความต้องการของลูกค้าได้ยากกว่าอุตสาหกรรมผลิตเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สถานการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงกับอุตสาหกรรมโรงแรมมากกว่าอุตสาหกรรมผลิต 3) สินค้าของอุตสาหกรรมโรงแรมจะถูกกำหนดโดยความต้องการของลูกค้าซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมผลิตที่มีผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐาน 4) อุตสาหกรรมโรงแรมไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ จัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย เพราะห้องที่ว่างในแต่ละคืน หมายถึง รายได้ที่สูญหายไป 5) อุตสาหกรรมโรงแรมมีผลิตภัณฑ์ การขนส่ง และวงจรการบริโภคของสินค้าและบริการที่สั้นกว่าอุตสาหกรรมผลิต 6) อุตสาหกรรมโรงแรมมีการพึ่งพากันระหว่างหน่วยงานสูงกว่าอุตสาหกรรมผลิตเพราะเป็นงานที่มุ่งเน้นลูกค้า และ 7) อุตสาหกรรมโรงแรมจะตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ทันที เนื่องจากเผชิญหน้ากับลูกค้าโดยตรงมากกว่าอุตสาหกรรมผลิต ดังนั้นผลการศึกษาในอุตสาหกรรมผลิตในอดีต จึงไม่สามารถนำมาใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมได้ (Mia and Patiar, 2001) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่อการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินในอุตสาหกรรมโรงแรม

1.2 คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยเชิงสถานการณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 ด้านหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย จำนวน 1,298 แห่ง (ที่มา: ข้อมูลจากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่อยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย จำนวน 400 แห่ง

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

ธุรกิจโรงแรมฝั่งอันดามันของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดสตูล ตรัง กระบี่ พังงา ภูเก็ต และระนอง

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการในช่วงเวลาดังแต่เดือนกรกฎาคม 2559 - เดือนพฤษภาคม 2560 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม - เดือนกุมภาพันธ์ 2560

1.5 นิยามศัพท์

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับนักเดินทางหรือบุคคลโดยมีค่าตอบแทน (พระราชบัญญัติโรงแรม, 2547)

การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ หมายถึง ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่รวมตัวชี้วัดทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน มี 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (พลู เดชะรินทร์, 2545)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2546)

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันที อาจเกิดได้จากปัจจัยต่างๆ เช่น การแข่งขันทางการค้าที่รุนแรง ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง สภาพเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมืองภัยพิบัติธรรมชาติ เป็นต้น (Chenhall, 2003, p.137)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรของโรงแรม
2. เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินให้เหมาะสมกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของโรงแรม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

2.3 อุตสาหกรรมโรงแรม

2.4 การทบทวนวรรณกรรม และการพัฒนาสมมติฐาน

2.4.1 การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในธุรกิจโรงแรม

2.4.2 การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

2.4.3 การพัฒนาสมมติฐาน

2.5 กรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

Kaplan and Norton (1992) ได้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผ่านการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

Martinson et al. (1999) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือที่แปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจะสะท้อนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจะสะท้อนผลการดำเนินงานในอนาคต

วีระเดช เชื้อนาม (2547) ได้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และแนวทางไปสู่การบรรลุ

วัตถุประสงค์ แต่เป้าหมายของการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มีมากกว่าการวัดและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2548) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เป็นระบบการจัดการแบบที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

พสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารใช้วัดผลในการปฏิบัติงาน การวางแผนจากองค์กร ซึ่งจะแตกต่างจากวิธีการในอดีตที่ให้ความสำคัญเฉพาะด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น เรื่องของกำไร ขาดทุน ต้นทุน รายได้ แต่เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันมุ่งเน้นที่ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ภาพลักษณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรม ซึ่งตัวชี้วัดทางการเงินจะวัดหรือประเมินปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพอใจของพนักงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ ความเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมาประเมินผลการดำเนินงานด้านดังกล่าวได้ นอกจากนี้ตัวชี้วัดทางการเงินบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตไม่สามารถช่วยในการบอกถึงโอกาสหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเน้นความสมดุลในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ความสมดุลระหว่างมุมมองด้านการเงินและด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งก็คือมุมมอง (Perspectives) ทั้ง 4 มุมมองของการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

2) ความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมุมมองระยะสั้นคือการใช้ความสำคัญด้านการเงินเป็นหลัก ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินจะพัฒนาองค์กรในระยะยาว เช่น ในเรื่องของบุคลากรหรือด้านเทคโนโลยี โดยการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญทั้งมุมมองระยะสั้น (ด้านการเงิน) และมุมมองในระยะยาวที่แสดงถึงการเรียนรู้และเติบโต

3) ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร โดยการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เสนอมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเป็นการมององค์กรจากมุมมองของลูกค้า ทำให้องค์กรทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

4) ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

- ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานนำที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการ สามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ เช่น จำนวนครั้งที่มิโปรโมชันลดแลกแจกแถม คุณภาพของสินค้า การให้บริการหลังการขาย เป็นต้น (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546)

- ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด อัตราการขาย เป็นต้น

โดยตัวชี้วัดที่เป็นผลจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ เช่น ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้าเนื่องจากสินค้ามีคุณภาพ มีการส่งมอบที่ทันเวลา มีการให้บริการหลังการขายที่ดี เป็นต้น (Kaplan และ Norton, 1992) ซึ่งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือแนวโน้มเหตุการณ์ในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบถึงผลในปัจจุบัน และทราบถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (นภคกุล ร่มโพธิ์, 2546)

2.1.1 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

การวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินเป็นการวัดผลด้านการเงินที่นำมาวัดผลการดำเนินงานในอดีต ซึ่งมุมมองด้านการเงินเป็นจุดร่วมหรือผลสำเร็จในภาพรวมของการวัดผลในมุมมองด้านอื่นๆ (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2546) ซึ่งเป้าหมายทางการเงินจะเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะสั้น ซึ่งส่วนใหญ่ตัวชี้วัดทางการเงินที่ผู้บริหารนิยมใช้มักเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ความสามารถในการหากำไร การเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้แก่ส่วนของผู้ถือหุ้น การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่สะท้อนให้เห็นว่าถ้าต้องการให้กิจการประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ กิจการต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544) โดยการแข่งขันในตลาดปัจจุบันจะต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิต และการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า การรักษารฐานลูกค้าเดิม การรักษภาพลักษณ์ ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความรวดเร็ว

ถูกต้องในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2546)

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายในของกิจการมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต โดยทั่วไปไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ แต่สามารถวัดในรูปแบบของความเร็ว ความคล่องตัว สักยภาพ การปรับตัว ทักษะ ความสามารถ ความโปร่งใส บรรยากาศการทำงาน เป็นต้น โดยพิจารณาว่า หากต้องการให้องค์กรเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าและผู้ถือหุ้น องค์กรควรมีกระบวนการที่โดดเด่นอะไรบ้าง (นพพร จุณณะปิยะ, 2548) ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของกิจการ โดยเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาในการส่งมอบต้นทุน และการร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2544)

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546) ได้แบ่งกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เห็นว่าประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ดังนี้

1. กระบวนการที่เป็นนวัตกรรม (Innovation Process) ในปัจจุบันถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภายในเพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงต้องผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ

1.1 การวิจัยทางการตลาด (Marketing Research) ให้สามารถเข้าใจถึงขนาดตลาด ลักษณะความต้องการของลูกค้า การกำหนดราคาขายที่เหมาะสม เป็นต้น

1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นการศึกษาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า

2. กระบวนการทำงาน (Operation Process) เป็นการวัดกระบวนการทำงานในขั้นตอนการผลิต และส่งสินค้าและบริการถึงลูกค้า

3. บริการหลังการขาย (Postsale Service) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการวัดในมุมมองการจัดการภายในองค์กร สินค้ายังมีความซับซ้อน ยิ่งต้องให้ความสำคัญต่อบริการหลังการขาย กิจกรรมหลังการขาย เช่น การรับประกัน การซ่อมบำรุง การรับคืนสินค้า การติดตามผลการดำเนินการ เป็นต้น โดยบริการหลังการขายของแต่ละองค์กรก็จะแตกต่างกันไป แต่ที่ล้วนแล้วแต่มุ่งในถึงความพอใจของลูกค้า

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตจะมองในเรื่องของความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2546) อธิบายได้ดังนี้

4.1 ความสามารถของพนักงาน ประเด็นที่ใช้วัดความสามารถของพนักงาน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตของพนักงาน ความสามารถของพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทักษะในการทำงาน เป็นต้น

4.2 ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System Capabilities) : ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

4.3 บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน องค์กรต้องมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถ มีแรงจูงใจ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีระบบในการเสนอแนะความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการปรับปรุงงาน นำข้อผิดพลาดมาแก้ไขปรับปรุง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะทำให้องค์กรเห็นความสำคัญในสิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลขึ้นในองค์กร และการให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Measure) เท่าเทียมกับตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Non-financial Measure) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) เท่าเทียมกับตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) และการให้ความสำคัญกับผลในระยะสั้นเท่าเทียมกับผลในระยะยาว การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีการวัดผลใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานจากการติดตามผลการดำเนินงานจากทั้ง 4 มุมมอง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

Fiedler (1967) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ โดยเป็นทฤษฎีที่เชื่อองค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์กร ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) เป็นการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง

ด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากจะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบริหารแบบใดภายใต้สถานการณ์นั้นๆ

จิระศักดิ์ เจริญพันธ์ (2547) กล่าวว่า การจัดการองค์กรและโครงสร้างขององค์กรนอกจากจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ แล้วยังต้องขึ้นกับองค์ประกอบตามสถานการณ์ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีหรือวิทยาการที่นำมาใช้ เพราะยิ่งองค์กรมีความสลับซับซ้อนมากเท่าใด และสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด องค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเท่านั้นด้วย

Covaleski et al. (1996) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นมุมมองที่เน้นปัจจัยต่างๆ เช่น เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อกรอบการทำงานและการดำเนินงานขององค์กร โดยตัวแปรส่วนใหญ่ที่ใช้ในทฤษฎีนี้ได้แก่ ขนาดขององค์กร ความไม่แน่นอนด้านสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการผลิต กลยุทธ์องค์กร และสภาพแวดล้อมของตลาด

Chenhall (2003, p.128) กล่าวว่า ภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ การบริหารงานให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้เครื่องมือในการบริหารงานที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรจะต้องใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ขององค์กร

Otley (1980, p.413) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ภายใต้บริบทของงานวิจัยด้านการบัญชีบริหารถูกพัฒนาขึ้นมาด้วยความเชื่อที่ว่า ไม่มีเครื่องมือการบริหารจัดการใดที่ดีที่สุดที่สามารถจะนำไปประยุกต์ให้ใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกสถานการณ์ หรืออีกนัยคือต้องมีความเหมาะสมระหว่างการควบคุมต่างๆ ภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร จึงจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ (Hammed, Juson and Oon, 2010, p.413)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า ผู้บริหารจะพิจารณาตัดสินใจนำเทคนิคหรือกลยุทธ์เฉพาะอย่างมาใช้กับสถานการณ์เฉพาะอย่างกรณีที่จะมีผลเสียน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน จะช่วยให้ธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้สถานการณ์ที่เป็นจริงในขณะนั้น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะมุ่งเน้นปรับปรุงการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะสำคัญต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะเอาความสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าเป็นการหาทางออกในการแก้ปัญหาให้กับองค์กร โดยมี

สถานการณ์ต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรควรใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี

2.3 อุตสาหกรรมโรงแรม

พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ระบุความหมายของ โรงแรมไว้ในมาตรา 4 ดังนี้ (พระราชบัญญัติโรงแรม, 2547)

“โรงแรม” หมายความว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจ เพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับนักเดินทางหรือบุคคลโดยมีค่าตอบแทนซึ่งนี้ไม่รวมถึง

1) สถานที่ตั้งที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน

2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

“ผู้ประกอบการโรงแรม” หมายความว่า ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรมตามพระราชบัญญัตินี้

2.4 การทบทวนวรรณกรรม และการพัฒนาสมมติฐาน

2.4.1 การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม

Alkinson and Brander Brown (2001) ได้ศึกษาระบบการวัดผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศอังกฤษ โดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังโรงแรมจำนวน 88 โรงแรม และได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 23 โรงแรม แต่มีเพียงจำนวน 18 โรงแรมหรือร้อยละ 20 ที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ และได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง โรงแรมละ 3 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม คือ การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินมากกว่าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยมีตัวชี้วัดเป็นผลตอบแทนจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเพียงการวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้น

Bangchokdee, S, Mia, L (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรม การศึกษานี้ได้เก็บข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไป จำนวน 131 คน ของโรงแรม

ขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพผลการดำเนินงานขององค์กรได้ แต่พบว่าโครงสร้างองค์กรแบบการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน และพบว่าการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากจะช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจสถานการณ์ของโรงแรมหรือแผนกได้ดีขึ้น สามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาได้ นำไปปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้

Mia and Patiar (2001) ได้ศึกษาการใช้ระบบบัญชีบริหารในธุรกิจโรงแรมหรูมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้ข้อมูลบัญชีบริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่าย 2) ศึกษาความพึงพอใจของผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายต่อการใช้ระบบบัญชีบริหารในการตัดสินใจระยะสั้นและระยะยาว และ 3) ศึกษาการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงินและไม่ใช่ทางการเงินของผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่าย โดยสอบถามจากผู้จัดการทั่วไปผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้จัดการฝ่ายห้องพัก จำนวน 35 คน จากจำนวน 25 โรงแรมที่มีห้องพัก จำนวน 140 ห้องขึ้นไป และเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในเมือง Brisbane และ Gold Coast ของประเทศออสเตรเลีย แบบสอบถามได้รับการตอบรับกลับมา 19 แห่ง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายมีระดับการใช้ข้อมูลบัญชีบริหารเพื่อการตัดสินใจระยะสั้นไม่แตกต่างกันในเรื่องของการส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาสินค้าและบริการ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร และไม่พบความแตกต่างในระดับการนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจระยะยาวของผู้จัดการทั้งสองฝ่าย เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเหมือนกัน 2) ผู้จัดการทั่วไปมีความพึงพอใจต่อการใช้ข้อมูลการบัญชีบริหารมากกว่าผู้จัดการฝ่าย และไม่พบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในรายละเอียดของข้อมูลเกี่ยวกับการบัญชีบริหารที่ใช้ระหว่างผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่าย เนื่องจากระบบบัญชีบริหารของอุตสาหกรรมโรงแรมไม่เหมาะสมในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการฝ่ายต่างๆ และระบบบัญชีบริหารอาจจะมีข้อมูลที่เหมาะสมต่อผู้จัดการอาวุโสแต่ไม่ได้มีประโยชน์ต่อผู้จัดการฝ่าย และ 3) การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินของผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายพบว่าผู้จัดการทั่วไปให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงินมากกว่าตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการประเมินผลงานลูกน้อง

Evans (2005) ได้ศึกษาการนำระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารในโรงแรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาเป็นกลยุทธ์ และประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมระหว่างประเทศ ด้วยวิธีการสำรวจแบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับ 3 ดาว และ 4 ดาว ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และได้แบบสอบถามคืนกลับมามากกว่าร้อยละ 42 นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ด้วยค่าความถี่ และร้อยละ เพื่อศึกษาระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมมอง ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการทั่วไปมีการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมองของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยมีการใช้ตัวชี้วัด 1) มุมมองทางการเงิน ได้แก่ รายได้จากการดำเนินงานรวมการเปรียบเทียบต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ 2) มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า อัตราการกลับมาของลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ข้อผิดพลาดของการบริการ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือของพนักงาน และการประเมินพนักงาน

Harris and Mongiello (2001) ได้ศึกษาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมในทวีปยุโรป โดยสอบถามผู้จัดการทั่วไป จำนวน 402 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมา ร้อยละ 43.5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการทั่วไปมีการใช้ตัวชี้วัด 10 อันดับ ดังนี้ 1) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น 2) ร้อยละของรายได้จากเงินเดือน 3) จำนวนคนเข้าพัก 4) การวิเคราะห์หุ้นตามมูลค่า ยุติธรรม 5) การชำระหนี้ของลูกค้า 6) ความคิดเห็นของพนักงาน 7) การฝึกอบรมและการพัฒนา 8) ความพึงพอใจของลูกค้า 9) รายได้จากการขาย และ 10) กำไรขั้นต้น

McPhail et al. (2008) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานจากมุมมองการเรียนรู้และเติบโตซึ่งถูกนำไปใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 14 คน จากโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 100 ห้อง จำนวน 14 โรงแรมในเมือง Gold Coast ของประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพค่อนข้างน้อย และการประยุกต์ใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพนั้นยังมีข้อจำกัด 2) ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมมีการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตด้วยวิธีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน และสำรวจระดับความพึงพอใจของพนักงาน แล้วนำผลการสำรวจที่ได้ไปเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่นๆ และ 3) ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่มีความคุ้นเคยกับระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และมองว่ายังไม่มีความเหมาะสมเนื่องจากเป็นมุมมองที่แคบไม่ครอบคลุม

2.4.2 การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่าปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระบบการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ความไม่แน่นอนในงาน โครงสร้างองค์กร ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยเชิงสถานการณ์เหล่านี้ช่วยให้องค์กรออกแบบและเลือกใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของระบบการวัดผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

นุชนาถ วิษยะวานิชกุล (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงินต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยสอบถามผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 151 ราย และนำมาวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงินมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร นั่นคือการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงินภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่างๆ จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงินทำให้บริษัททราบข้อมูลได้ครบถ้วน และยังเป็นสัญญาณเตือนภัยเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และการที่องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่นับวันจะเพิ่มมากยิ่งขึ้นก็ล้วนจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้ การที่องค์กรวิเคราะห์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมควบคู่ไปด้วยกันทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพองค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงหรือสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เมื่อกระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานขององค์กร

กมลพร วรรณชาติ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และกลยุทธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินกับผลการดำเนินงาน ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลรัฐในภาคใต้ จำนวน 153 แห่ง โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการของโรงพยาบาล ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับมาใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด 75 ชุด คิดเป็นร้อยละ 49.02 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่าขนาดขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับ

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเนื่องจากโรงพยาบาลไม่มีการกำหนดการใช้ตัวชี้วัดตามขนาดขององค์กร แต่พบว่ากลยุทธ์คุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินเนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับกลยุทธ์คุณภาพสำหรับทำให้ได้รับข้อมูลกลับมาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการบริการของโรงพยาบาล

Chenhall (2003) ได้ศึกษางานวิจัยในอดีตมากกว่า 20 ปี ที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ โดยทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสถานการณ์และระบบการควบคุมการบริหารจัดการ ปัจจัยเชิงสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ขนาดองค์กร กลยุทธ์ และวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่างานวิจัยด้านระบบการควบคุมการบริการจัดการ (MCS) มีตัวแปรเชิงสถานการณ์ คือ องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก แนวคิดทั่วไปของเทคโนโลยี เทคโนโลยีสมัยใหม่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ วัฒนธรรม และองค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมแบบดั้งเดิม โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการใช้ระบบการควบคุม

Giannopoulos et al. (2013) ได้ศึกษาการรับรู้และการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของบริษัทขนาดเล็กในประเทศอังกฤษและประเทศไอร์แลนด์ โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 500 ฉบับ ส่งไปยังบริษัทในประเทศอังกฤษและประเทศไอร์แลนด์ ผลการสำรวจพบว่าบริษัทขนาดเล็กส่วนใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทในประเทศอังกฤษ ไม่รู้จักการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และมีระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่น้อยมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามบางคนเชื่อว่าการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ไม่เหมาะสมสำหรับบริษัทขนาดเล็ก และคิดว่าการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของทรัพยากรในหน่วยงาน และระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพประสบความสำเร็จในบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าในบริษัทขนาดเล็ก

Lee and Yang (2011) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงสร้างองค์กร สภาวะการแข่งขัน ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสอบถามจากผู้บริหารฝ่ายการเงินของอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประเทศไทยได้วัน จำนวน 667 บริษัท และได้รับแบบสอบถามกลับมา จำนวน 177 บริษัท แต่แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ได้มีเพียงจำนวน 168 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.19 นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น (Organic Organization) มีความสัมพันธ์กับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบเข้มงวด (Mechanistic Organization) เนื่องจากโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นเป็นโครงสร้างที่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์สภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

ไม่ค่อยเน้นกฎเกณฑ์ ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน เกิดแรงจูงใจ และสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และไม่พบผลกระทบของสภาวะการแข่งขันต่อระบบการวัดผลการดำเนินงาน เนื่องจากเมื่อองค์กรมีระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นแม้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง นอกจากนี้ยังพบว่าการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพช่วยให้เกิดการสื่อสารข้อมูล และเกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน มีกรอบและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้ได้รับข้อมูลจากการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความสมดุลเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกสถานการณ์ และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการศึกษาผลกระทบของปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีต่อการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้งนี้งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิต (Chenhall, 2003; Hogue and Jame, 2000; Lee and Yang, 2011) และ Mia and Patiar (2001) ยังกล่าวว่าในงานวิจัยในอุตสาหกรรมการผลิตไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมได้ เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ Harris and Brander Brown (1998) กล่าวว่าอุตสาหกรรมโรงแรมมีลักษณะเฉพาะ 3 ประการที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมการผลิต ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมการผลิตผ่านกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานซึ่งไม่ใช่กรณีในอุตสาหกรรมโรงแรมเพราะเป็นการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม และที่พักมีความหลากหลายในงานมากขึ้น เช่นลูกค้ามีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ เชื้อชาติ ซึ่งความแตกต่างจะสร้างความต้องการด้านบริการแตกต่างกันออกไป ทำให้มีความไม่แน่นอน ด้านสภาพแวดล้อมสูงขึ้นด้วย

2. เนื่องจากลักษณะส่วนบุคคลและธุรกิจโรงแรมมีลักษณะที่เป็นธรรมชาติ ทำให้มีแรงงานในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงขึ้นและผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ผู้จัดการมีส่วนร่วมสูงและทำการติดต่อโดยตรงกับลูกค้า เป็นการเพิ่มความไม่แน่นอนในการทำงาน ในทางกลับกันการผลิตสินค้าสามารถทำได้ด้วยเครื่องจักรทำให้เทคโนโลยีมีความสำคัญในการจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพ

3. ผลิตภัณฑ์และบริการของโรงแรมเสียได้ง่ายซึ่งจะได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนของความต้องการ การผลิต การส่งมอบและการบริโภคจะเกิดขึ้นพร้อมกัน เช่น ความต้องการห้องพักและร้านอาหารสำหรับโรงแรมจะมีความผันตามวันและฤดูกาล ซึ่งถ้าหาก

ห้องพักและร้านอาหารขายไม่ได้ก็หมายถึงรายได้ที่หายไป ขณะที่อุตสาหกรรมการผลิตสามารถจัดเก็บสินค้าไว้ขายได้ภายหลัง ผู้จัดการโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในงานสูง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบความสัมพันธ์เชิงบวกของการรับรู้ความไม่แน่นอนในการทำงานกับการใช้ระบบบัญชีบริหารของผู้จัดการ (Mia, 1993)

2.4.3 การพัฒนาสมมติฐาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาสมมติฐานที่สอดคล้องกับตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความซับซ้อนในการบริหารงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหารไปยังผู้จัดการแผนกต่างๆ (Burns and Stalkers, 1961) ซึ่งผู้จัดการระดับล่างจะมีความใกล้ชิดกับการดำเนินงาน รวมถึงมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากกว่าผู้จัดการระดับสูง จึงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาการวัดผลการดำเนินงานมาใช้ในการบริหาร ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถควบคุมการบริหารงานที่ซับซ้อนได้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่าโครงสร้าง (Structure) ว่าเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงขนาดของการควบคุมการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

Govindarajan (1986, p.844) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) โครงสร้างองค์กรแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) มีลักษณะอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการของหน่วยงานจะอยู่ที่ส่วนกลาง มีการควบคุมอย่างเข้มงวด โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจการดำเนินงานเองทั้งหมด

2) โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นโครงสร้างที่ผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการระดับกลางหรือระดับล่างมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานมากขึ้นและมีการกระจายอำนาจสูง

โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจจึงเป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้ผู้จัดการระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญในการดำเนินงาน ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจึงมีประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสามารถจัดสรรทรัพยากร วางแผนกระบวนการทำงาน และตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความต้องการ (สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) อธิบายว่า โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระบบการวัดผลการดำเนินงาน โดยโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ต่างกัน โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเป็นองค์กรที่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ง่าย ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญในการดำเนินงานมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงานและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตของ Lee and Yang (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยศึกษาผู้บริหารฝ่ายการเงินของอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประเทศไทยได้หวั่น จำนวน 168 บริษัท ผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินในระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบเข้มงวด ในขณะเดียวกัน Bangchokdee, S, Mia, L (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยการสำรวจจากผู้จัดการทั่วไป จำนวน 131 คน ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย พบว่าโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงแรมได้ดีขึ้น สามารถระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาได้

ดังนั้น องค์กรที่มีการกระจายอำนาจมอบหมายให้ผู้จัดการแผนกตัดสินใจในการดำเนินงานจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้น สามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_{1a} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H_{1b} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน

ภาคอุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโลก และธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีระดับความผันผวนในการดำเนินธุรกิจจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ซึ่งภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง องค์กรจะนำระบบการควบคุมมาใช้ (Waterhouse and Tiessen, 1978) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้าน สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ และง่ายต่อการตัดสินใจ ในทำนองเดียวกัน Hoque et al. (2001) กล่าวว่าเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้น มีแนวโน้มที่จะใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในหลายๆ ด้านมากขึ้น

โดย Chenhall (2003, p.137) กล่าวว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บริหารไม่สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทัน สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง การแข่งขันทางการค้าที่รุนแรง สภาพเศรษฐกิจ แรงกดดันทางสังคม การเมืองและสังคม เป็นต้น

สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558, น.70) กล่าวว่าภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระบบการวัดผลการดำเนินงาน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น มุมมองตัวชี้วัดด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต หรือการวิจัยและพัฒนา รวมถึงข้อมูลในมุมมองการเงิน เช่น ผลกำไร รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาและพัฒนางานในด้านต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น และยังช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ภาพรวมของความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น ดังนั้น การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินควบคู่กันจะทำให้เกิดการตัดสินใจและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะเป็นเครื่องมือที่นำมาควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ จากการ

ทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เช่น Hoque (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 52 แห่งในประเทศนิวซีแลนด์แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงินต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ภายใต้เงื่อนไขการเพิ่มขึ้นของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทั้ง 3 มุมมอง คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Gosselin (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน ตัวชี้วัดด้านลูกค้า ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน และตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยเก็บข้อมูลจากรองผู้จัดการฝ่ายการเงินอุตสาหกรรมผลิตประเทศแคนาดา จำนวน 200 บริษัท ผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่ต้องเผชิญกับระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงจะมีแนวโน้มที่จะนำการวัดผลเชิงคุณภาพมาใช้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก องค์กรเหล่านี้เผชิญกับความไม่แน่นอนสูงจึงต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มขึ้นและจำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานด้วย

ในขณะเดียวกัน Schulz wu and Chow (2010) ได้ศึกษาการใช้การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ และผลการดำเนินงานภายใต้การจ่ายเงินชดเชยให้พนักงานในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงขึ้น โดยสอบถามข้อมูลจาก 84 บริษัทการผลิตที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของประเทศไต้หวัน โดยมุ่งไปที่บริษัทผู้ผลิตการสื่อสารโทรคมนาคม อิเล็กทรอนิกส์ และภาคสารสนเทศ ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1) เป็นอุตสาหกรรมที่ต่างกัน และ 2) มีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ทำให้ผู้บริหารมีการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินมากขึ้น

นุชนาถ วิษยะวาณิชกุล (2553) กล่าวว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้า รสนิยมของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีสมัยใหม่ต่างๆ

ความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม ผลกระทบจากปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาทางด้านการเมือง สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น ความไม่แน่นอนเหล่านี้ล้วนมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดได้ แนวทางที่ดีที่สุดคือการวิเคราะห์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเหล่านั้นควบคู่ไปด้วยกัน เพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานไปวิเคราะห์การตัดสินใจในการบริหารเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นนั้น

จากการอภิปรายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง อุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ และรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้ ด้วยเหตุดังกล่าวอุตสาหกรรมโรงแรมจึงมีความจำเป็นต้องมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้านที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินควบคู่กัน จะทำให้มีการตัดสินใจและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

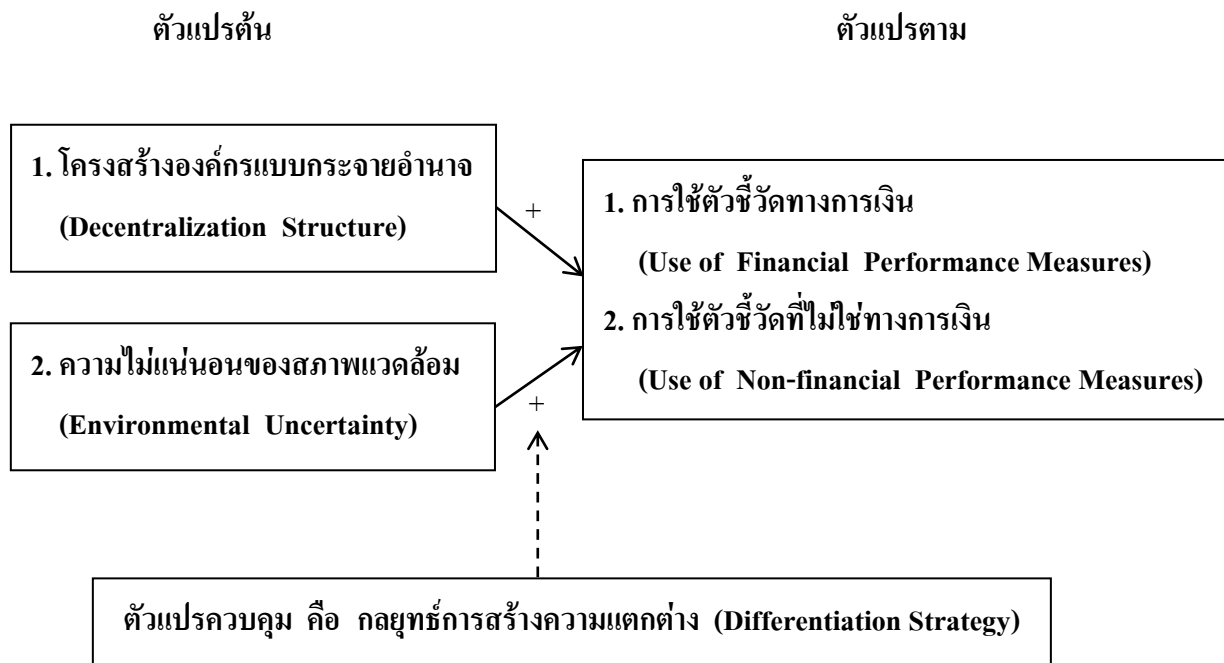
ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูง ผู้จัดการจะต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้น จึงสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_{2a} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H_{2b} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ตามกรอบแนวคิดดังนี้

2.5 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน: กรณีศึกษาธุรกิจ โรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ตัวแปรและการวัดค่าของตัวแปร
- 3.4 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,298 แห่ง (ที่มา: ข้อมูลจากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย)

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมขนาดกลางที่มีจำนวนตั้งแต่ 60 ถึง 149 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีจำนวน 150 ห้องขึ้นไป (อานนท์ วงษ์เชียง และสุริย์ เข็มทอง, 2555) โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 400 แห่ง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ประชากร (แห่ง)			กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
1. ระนอง	36	2	2	4
2. สตูล	68	2	0	2
3. ตรัง	93	11	3	14
4. พังงา	136	40	9	49
5. ภูเก็ต	160	151	110	261
6. กระบี่	405	61	9	70
รวม	898	267	133	
รวมทั้งสิ้น		1,298		400

ที่มา: ข้อมูลจากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

- 1.1 โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ
- 1.2 ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2. ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 2.1 ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน
- 2.2 ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

3. ตัวแปรควบคุม คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เนื่องจากการศึกษาในอดีตพบว่ามีความสัมพันธ์กับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Kotler, 2016)

3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลจะเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต ดังนี้

ตอนที่ 1 ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ที่ประยุกต์มา

จากงานวิจัยของ Bangchokdee, S., Mia, L., and Runglertkengkrai, S. (2013). และงานวิจัยของ Bangchokdee and Mia (2016)

ตอนที่ 2 โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Gordon and Narayanan (1984) ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Khandwalla (1972, 1977)

ตอนที่ 3 ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Koseoglu et al., (2013) ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ DeSarbo et al., (2005)

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ประกอบด้วย จำนวนห้องพัก ระดับมาตรฐานโรงแรม

3.3 ตัวแปรและการวัดค่าของตัวแปร

ตัวแปรต้น

1. โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน สอบถามผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมเพื่อระบุขอบเขตที่ได้มอบหมายให้ผู้จัดการแผนกมีอำนาจใจการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 รายการ โดยผู้วิจัยใช้คำถามในแบบสอบถามว่าผู้จัดการทั่วไปได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

1. การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่
2. การจ้างหรือการเลิกจ้างพนักงาน
3. การเลือกการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เช่น ซื้อสินทรัพย์ถาวร

เป็นต้น

4. การจัดสรรงบประมาณ
5. การกำหนดราคาสินค้าและบริการ

โดยการวิเคราะห์หามีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

- | | |
|--------------------|--|
| มอบอำนาจให้ทั้งหมด | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 7 |
| มาก | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 6 |
| ค่อนข้างมาก | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5 |

ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ค่อนข้างน้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
ไม่มอบอำนาจเลย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

2. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยเป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมจำนวน 5 รายการ โดยใช้คำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่าผู้จัดการทั่วไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม โรงแรม ในประเด็นต่อไปนี้

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก
 2. มีการใช้โปรโมชั่นสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน (Promotion wars)
 3. อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่นๆ ก็พร้อมทำได้
- เช่นเดียวกัน

4. ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่านคือการแข่งขันด้านราคา
5. เรามักได้ยินว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ ออกมาแทบจะทุกวัน

โดยการวิเคราะห์มีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 7
เห็นด้วยมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 6
เห็นด้วยค่อนข้างมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
เฉยๆ	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ไม่เห็นด้วยค่อนข้างมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
ไม่เห็นด้วยมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตัวแปรตาม

1. ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต สอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง จำนวน 24 รายการ โดยใช้คำถามในแบบสอบถาม

เกี่ยวกับระดับการใช้เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินจากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมในปัจจุบัน ให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าใช้เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ในโรงแรมมากน้อยเพียงใด

ด้านการเงิน

1. รายได้ต่อห้องพัก
2. กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ
3. รายได้รวม
4. ต้นทุนต่อห้องพัก
5. ต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้
6. อัตราการเติบโตของรายได้

ด้านลูกค้า

1. ความพึงพอใจของลูกค้า
2. จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก
3. จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า
4. ส่วนแบ่งการตลาด
5. จำนวนลูกค้าใหม่
6. อัตราการเข้าพัก (Occupancy rate)

ด้านกระบวนการภายใน

1. คุณภาพของสินค้า/บริการ
2. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก การ

จัดเตรียมอาหาร

4. จำนวนบริการใหม่
5. เปอร์เซนต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อรายได้รวม
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ

ด้านการเรียนรู้และเติบโต

1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน
2. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน (Employee Turnover)
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของพนักงาน
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน

5. การประเมินผลการทำงานของพนักงาน

6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์กร

โดยการวิเคราะห์หามีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคอร์ต (Likert) ดังนี้

มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
ค่อนข้างมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
ค่อนข้างน้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
น้อยมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ดำเนินการศึกษาข้อมูลทั้งเอกสารที่เป็นหนังสือ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและให้ครอบคลุมสมมติฐานของงานวิจัย โดยประยุกต์แบบสอบถามมาจากงานวิจัยในอดีต
3. นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจพิจารณาและให้คำแนะนำข้อเสนอแนะ
4. ปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอีกครั้ง
5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษากำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยพร้อมตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อเตรียมนำส่งไปรษณีย์
2. ดำเนินการจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ฉบับ พร้อมแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์ และแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมกับแบบสอบถาม

4. เมื่อครบกำหนดแล้ว ยังไม่ได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จะดำเนินการติดตามทางโทรศัพท์ และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปอีกครั้งในส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบกลับ พร้อมโทรศัพท์ขอความอนุเคราะห์

5. ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ตอบกลับมา

6. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ระดับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

โดยที่ Y_1 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

Y_2 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

X_1 = โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ

X_2 = ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

X_3 = กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน จากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการของโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง 400 ชุด ได้รับกลับมาและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 127 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.75 นำมาทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ ผู้ศึกษาเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
- 4.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ
- 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร
- 4.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน
- 4.5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน
- 4.6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน
- 4.7 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ดังตาราง 4.1 และตาราง 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ ลักษณะของธุรกิจโรงแรม และรายได้รวมต่อปี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพส่วนบุคคล	จำนวน (n=127)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	60	47.2
หญิง	67	52.8
รวม	127	100
อายุ		
21-30 ปี	29	22.8
31-40 ปี	49	38.6
41-50 ปี	34	26.8
51-60 ปี	15	11.8
รวม	127	100
ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา หรือ ปวส.	6	4.7
ปริญญาตรี	82	64.6
ปริญญาโท	37	29.1
อื่นๆ	2	1.6
รวม	127	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 127 คน มีดังนี้ เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.8 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 47.2

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.6 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.8 และช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.8 ตามลำดับ ส่วนอายุระหว่าง 51-60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.8

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.6 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 29.1 และอันดับที่ 3 มีวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 4.7

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	จำนวน (n=127)	ร้อยละ (100)
ลักษณะของธุรกิจ		
ไม่อยู่ในเครือของโรงแรมใด	59	46.5
อยู่ในเครือของโรงแรมไทย	50	39.4
อยู่ในเครือของโรงแรมต่างชาติ	17	13.4
อื่นๆ	1	0.8
รวม	127	100
รายได้รวมต่อปีโดยประมาณของโรงแรม		
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	30	23.6
11-25 ล้านบาท	24	18.9
26-50 ล้านบาท	18	14.2
51-75 ล้านบาท	5	3.9
76-100 ล้านบาท	7	5.5
101-125 ล้านบาท	7	5.5
126-150 ล้านบาท	7	5.5
มากกว่า 150 ล้านบาท	29	22.8
รวม	127	100

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามมีดังนี้

ลักษณะของธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากโรงแรมที่ไม่อยู่ในเครือโรงแรมใด คิดเป็นร้อยละ 46.5 อันดับที่ 2 เป็นโรงแรมที่อยู่ในเครือของโรงแรมไทย คิดเป็นร้อยละ 39.4 และอันดับที่ 3 เป็นโรงแรมที่อยู่ในเครือของโรงแรมต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 13.8

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากโรงแรมที่มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณน้อยกว่า 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.6 อันดับที่ 2 มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณมากกว่า 150 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 22.8 อันดับที่ 3 มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณอยู่ที่ 11-25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.9

4.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

จากการตอบกลับของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.60 จึงจะมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ ก-1 ถึง ก-4.3 ในภาคผนวก ก หน้า 58-64

1. จากตารางที่ ก-1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เท่ากับ 0.867 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

2. จากตารางที่ ก-2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เท่ากับ 0.827 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

3. จากตารางที่ ก-3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน เท่ากับ 0.896 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

4. จากตารางที่ ก-4.1 ถึง ก-4.3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต เท่ากับ 0.867, 0.899 และ 0.898 ตามลำดับ ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ของตัวแปร ดังตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (n=127)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
1. โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	4.7102	1.80	7.00	.99130
2. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	5.0315	3.17	7.00	.71969
3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	5.0913	3.00	7.00	.92230
4. ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	3.9934	2.17	5.00	.65107
5. ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	3.8955	2.39	5.00	.64026

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โรงแรมมีระดับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเฉลี่ย 4.7102 (S.D. = .99130) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเฉลี่ย 5.0315 (S.D. = .71969) ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเฉลี่ย 5.0913 (S.D. = .92230) ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเฉลี่ย 3.9934 (S.D. = .65107) และระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเฉลี่ย 3.8955 (S.D. = .64026)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (n=127)

ตัวแปร	Correlation				
	1	2	3	4	5
1. โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	1				
2. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.092	1			
3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.501**	.201*	1		
4. ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	.526**	.248**	.366**	1	
5. ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	.595**	.198*	.439**	.839**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

การทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H_{1a} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H_{1b} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

การทดสอบสมมติฐานของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

H_{2a} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

H_{2b} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

Model	β	t	Sig.
โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	.459	5.358	.000**
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.186	2.453	.016*
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.099	1.131	.260

หมายเหตุ $R^2 = .324$ Adjusted $R^2 = .307$ $F = 19.616$ **Sig < 0.05 *Sig < 0.01

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน (Y_1)

จากตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จึงยอมรับสมมติฐาน H_{1a} และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงยอมรับสมมติฐาน H_{1a}

ตารางที่ 4.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

Model	β	t	Sig.
โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	.502	6.191	.000**
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.118	1.653	.101
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.163	1.977	.050*

หมายเหตุ $R^2 = .394$ Adjusted $R^2 = .379$ $F = 26.642$ Sig < 0.05** Sig < 0.01*

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Y_2)

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงยอมรับสมมติฐาน H_{1b} และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p > 0.05$ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_{2b}

ทั้งนี้สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้ง 3 ด้าน ดังตารางที่ 4.6.1 - 4.6.3

ตาราง 4.6.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

Model	β	t	Sig.
โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	.391	4.381	.000**
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.180	2.280	.024*
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.120	1.322	.189

หมายเหตุ $R^2 = .268$ Adjusted $R^2 = .250$ $F = 14.998$ **Sig < 0.05 *Sig < 0.01

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Y_2)

จากตารางที่ 4.6.1 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

ตารางที่ 4.6.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน

Model	β	t	Sig.
โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	.522	6.565	.000**
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.081	1.157	.249
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.178	2.196	.030*

หมายเหตุ $R^2 = .417$ Adjusted $R^2 = .403$ $F = 29.382$ **Sig < 0.05 *Sig < 0.01

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Y_2)

จากตารางที่ 4.6.2 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่

ทางการเงินในด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p > 0.05$

ตารางที่ 4.6.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโต

Model	β	t	Sig.
โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ	.456	5.267	.000**
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.071	.923	.358
กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง	.146	1.662	.099*

หมายเหตุ $R^2 = .311$ Adjusted $R^2 = .294$ $F = 18.493$ **Sig < 0.05 *Sig < 0.01

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Y_2)

จากตารางที่ 4.6.3 ผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโต พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ และผลการทดสอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโต พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p > 0.05$

ตารางที่ 4.7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1 H _{1a} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	ยอมรับ
2 H _{1b} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	ยอมรับ
3. H _{2a} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน	ยอมรับ
4. H _{2b} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการทดสอบของแต่ละสมมติฐานเปรียบเทียบกับที่ตั้งไว้ดังนี้

1. สำหรับสมมติฐาน H_{1a} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมากขึ้น

2. สำหรับสมมติฐาน H_{1b} โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ มีระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินมากขึ้น

ทั้งนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 ด้านลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ มีระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้ามากขึ้น

2.2 ด้านกระบวนการภายใน ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ มีระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการกระบวนการภายในมากขึ้น

2.3 ด้านการเรียนรู้และเติบโต ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่มีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ มีระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโตมากขึ้น

3. สำหรับสมมติฐาน H_{2a} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าเมื่อโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้นจะมีการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมากขึ้น

4. สำหรับสมมติฐาน H_{2b} ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสำคัญต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน กล่าวคือ แม้ว่าโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ก็ไม่ทำให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.1 ด้านลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านลูกค้า แสดงให้เห็นว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านลูกค้า กล่าวคือ เมื่อโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ทำให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านลูกค้าเพิ่มขึ้น

4.2 ด้านกระบวนการภายใน ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านกระบวนการภายใน แสดงให้เห็นว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสำคัญต่อระดับการใช้

ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านกระบวนการภายใน กล่าวคือ แม้ว่าโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ก็ไม่ทำให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านกระบวนการภายในเพิ่มขึ้น

4.3 ด้านการเรียนรู้และเติบโต ผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านการเรียนรู้และเติบโต แสดงให้เห็นว่าความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสำคัญต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านการเรียนรู้และเติบโต กล่าวคือ แม้ว่าโรงแรมต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ก็ไม่ทำให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินด้านการเรียนรู้และเติบโตเพิ่มขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน: กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน

ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ โรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย จำนวน 1,298 แห่ง โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่อยู่ในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย จำนวน 400 แห่ง จากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด ได้รับกลับมาและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 127 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.75

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ประยุกต์จากงานวิจัยในอดีตของ Bangchokdee, S., Mia, L., และ Runglertkengkrai, S. (2013), Bangchokdee และ Mia (2016), Gordon และ Narayanan (1984), Khandwalla (1972, 1977), Koseoglu et al., (2013) และ DeSarbo et al., (2005) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจพิจารณาและให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การรวบรวมข้อมูลโดยบันทึกในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ประกอบด้วยค่าความถี่ ร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน: กรณีศึกษารธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

ผลการวิเคราะห์พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน สามารถอธิบายได้ว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน กล่าวคือ โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีจำนวนพนักงานมาก มีขอบเขตในการดำเนินงานที่กว้าง และมีการบริหารงานที่ซับซ้อน จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บริหารมายังผู้จัดการแผนกเพื่อช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้จัดการแผนกมีความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทางการตลาดมากกว่า และเมื่อกระจายอำนาจไปแล้วผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินมาเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานของผู้จัดการแผนกให้ได้ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือแผนงานที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตโดย Gosselin (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กรและการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงาน พบว่า องค์กรที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินหรือตัวชี้วัดด้านกระบวนการสูง นอกจากนี้ Lee and Yang (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไต้หวัน พบว่า องค์กรที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นจะมีการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินมากกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบเข้มงวด นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Bangchokdee and Mia (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน สามารถอธิบายได้ว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน นั่นคือเมื่อโรงแรมเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ผู้บริหารจะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมากขึ้น เช่น ผลกำไร รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการขาดทุน และสามารถมองผลสรุปของความสำเร็จของผลการดำเนินงานได้มากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ที่ว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ Gosselin (2011) พบว่าองค์กรที่ต้องเผชิญกับระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงจะมีแนวโน้มที่จะนำการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงินมาใช้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Schulz wu and Chow (2010) ได้ศึกษาการใช้การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตในประเทศไต้หวัน พบว่าบริษัทที่มีการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ทำให้ผู้บริหารมีการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินมากขึ้น

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านลูกค้า สามารถอธิบายได้ว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านลูกค้า นั่นคือเมื่อโรงแรมเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ผู้บริหารจะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้ามากขึ้น เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการซ้ำ อัตราการเข้าพัก เป็นต้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ โรงแรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินกับผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านลูกค้า สามารถช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้นได้

แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษาพบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต อาจเป็นเพราะในสถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงหรือต่ำ โรงแรมในประเทศไทยซึ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพก็ให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ พัฒนาบุคลากร เพื่อให้คุณภาพของบริการดีขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความ

ต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ผลการศึกษายังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศของ Jusoh (2010) ศึกษาอิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในอุตสาหกรรมการผลิตประเทศมาเลเซีย พบว่า องค์กรที่มีการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงจะมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และเติบโตอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Hoque (2005) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินกับผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมผลิตประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต สามารถช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้นได้

ดังนั้นผลการศึกษาที่ได้รับนี้แสดงให้เห็นว่า การศึกษาครั้งนี้สามารถยืนยันทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในเรื่องของโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยองค์กรที่มีการกระจายอำนาจต่างกัน และระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ต่างกันมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ต่างกัน

5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้มีข้อจำกัดด้านข้อมูลที่ใช้ความระมัดระวังก่อนนำผลการศึกษามาใช้ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ คือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจมีปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นที่มีผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เช่น ขนาดขององค์กร กลยุทธ์คุณภาพ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น
2. การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งผลการศึกษาอาจไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้โดยตรงเนื่องจากมีลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน
3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional study) เท่านั้น อาจมีผลการศึกษาที่แตกต่างกับการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal study)

5.3 การนำผลการศึกษาไปใช้

ด้านวิชาการ

ผลที่ได้รับจากการศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ที่ว่าองค์กรที่มีปัจจัยเชิงสถานการณ์ต่างกันต้องมีวิธีการบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน กล่าวคือการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต นอกจากนี้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

ด้านการบริหารโรงแรม

ผู้บริหารของโรงแรมสามารถออกแบบ และเลือกใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ให้เหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างของโรงแรม และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ เมื่อโรงแรมมีโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจมาก ก็ต้องมีการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินมากขึ้นเพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่มีระดับการแข่งขันสูง และภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลทางการเงินเพื่อควบคุมการดำเนินงานและควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง 1) โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และ 2) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ซึ่งผู้ที่สนใจอาจศึกษาในประเด็นเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาครั้งนี้ใช้ปัจจัยเชิงสถานการณ์ คือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสถานการณ์ดังกล่าวต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน การศึกษาครั้งต่อไปควรใช้ปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เช่น ขนาดขององค์กร กลยุทธ์คุณภาพ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ฝั่งอันดามันทางภาคใต้ของประเทศไทย ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลจากโรงแรมที่ตั้งอยู่ในภาคอื่นๆ ให้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เนื่องจากในแต่ละพื้นที่จะมีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป

3. อาจนำกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้สำหรับการทำวิจัยในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้

4. งานวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลแบบระยะยาว (Longitudinal study) โดยเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

บรรณานุกรม

- กมลพร สุวรรณชาติ. (2556). การเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์คุณภาพการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน และผลการดำเนินงาน: กรณีศึกษาของโรงพยาบาลรัฐในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์)
- จิระศักดิ์ เจริญพันธ์. (2547). เอกสารประกอบการเรียนวิชาการจัดการสาธารณสุขในชุมชน 1. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- นพพร จุณณะปิยะ. (2548). *The balanced scorecard. For Quality*. 11(90). 94-96.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2546). แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมัยใหม่. วารสารบริหารธุรกิจ, 100, 26-36
- นภดล ร่มโพธิ์. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร. วารสารวิชาชีพบัญชี, 13 (สิงหาคม). 57. 12
- นุชนาถ วิษยะวานิชกุล. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช้ตัวเงินที่มีผลต่อการปฏิบัติขององค์กร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่: *Modern management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ประวิทย์ สายแก้ว จินดารัตน์ ปิรมณี และเกสินี หมั่นไชสง. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *Chulalongkorn Business Review*. 1-2(31).
- จับตาห้องเที่ยวอันดามันปี 60 เศรษฐกิจโลกถดถอย-เงินหาย ห้องพักผ่อนตลาด. (9 กรกฎาคม 2560). ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้นจาก www.manager.co.th/QOL/ViewNews.aspx?NewsID=9600000000771
- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. (2545). กำไรทางเศรษฐศาสตร์. *เศรษฐศาสตร์การบริหาร*. 21(239). 145-148.
- พสุ เดชะรินทร์. (2545). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 5
- มานพ เสรีจพร้อม. (2554). *ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler*. สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2559, จาก <http://www.nop222s.blogspot.com>
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เขย่า Balanced Scorecard แล้วลงมือทำที่ละขั้นตอน ตลอดแนว*. กรุงเทพฯ: บริษัท เฟื่องฟ้า พรินติ้ง.
- สมชัย ศรีสิทธิยากร. (2546). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)*. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ C-D Rom.
- สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุวิมล บัวทอง และสิริลักษณ์ บางโชคดี. (2558). *การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์*. วารสารวิชาชีพบัญชี. 11 (31).
- Anderson, T.J. (2004), Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-1299.
- Atkinson, H., & Brown, J.B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(13), 128-135.
- Bangchokdee, S., Mia, L., & Mia, L. (2016). The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance: Evidence from hotels in Thailand. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 129-151.
- Bangchokdee, S., & Mia, L., & Runglertkengkrai, S. (2013). Market orientation, nonfinancial performance measures, and performance: Evidence from Thailand, Asia-Pacific. *Management Accounting Journal*, 2(8), 123-147.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle manager' ability to contribute to corporate entrepreneurship, *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201.
- Burns, T. E., & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. *University of Elinois at Urbana-Champaign's Academy for Enterpreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories, *Journal of Management Accounting Research*, (8): 1-35.
- Chenhall, R. H. & Morris, D. (1986), The impact of Structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems, *The Accounting Review*, 61(1).16-35
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design with in its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, (28), 127-168.
- Daniel, S. J., & Rritsperger, W. D. (1994) Strategic control systems for quality: An empirical comparison of the Japanese and U.S. electronics industry. *Journal of International Business Studies*. 25(2).275-275
- Desarbo, W.S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 26, 47-74.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(17), 376-390.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8, 14.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gordon, L.A., & Narayanan, V.K. (1984), "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation", *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Gosselin, M. (2011), Contextual factors of affecting the deployment of innovative performance measurement systems, *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3),260-277.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences A Journal of The Decision Sciences Institute*, 4(17), 496-516.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Harris, P. J., & Brander Brown, J. (1998), Research and development in hospitality accounting and financial management, *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161-82.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(13), 120-127.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, 4(37), 471-481.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, (12), 1-17.
- Hoque Z, Mia L., & Alam M (2001). Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: An empirical study, *British. Acc. Rev.*, 33: 23-45.
- Joiner, T. A., Salmon, S., & Spencer, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evident from Australia. *International Journal of Business*, 14(1).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jusoh, R. (2010). The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1972.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Khandwalla PN (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *J. Acc. Res, Autumn*, 275-285.
- Khandwalla PN (1977). *The Design of Organizations* (New York: Harcourt Brace, Jovanovich, 1977).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education, Inc., publishing, 213-229.
- Koseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, A. J., & Lester, D.L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of hospitality Management*, 34, 81-91.
- Lee, C. L., & Yang, H. J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, (22), 84-104.
- Lowry, J. F. (1990). Management Accounting and Service Industries: An Exploratory Account of Historical and Current Economic Contexts. *Abacus*, 26(2), 159-184.
- McPhail, R., Harington, C., & Guilding, C. (2008). Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 27; 623-631.
- Mia, L., 1993. The role of MAS information in organizations: an empirical investigation. *British Accounting Review*, 25, 269-285.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mia, L., & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, (20), 111-12
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Otley, D. T. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Roub, S. (2008), Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of Structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179-186
- Schulz, A. K., Wu, A., & Chow, C. W. (2010). Environmental uncertainty, comprehensive performance measurement systems, performance-based compensation, and organizational performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 17(1), 17-39.
- Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13 (1), 101-130.
- Waterhouse JH., & Tiessen P (1978). A Contingency Framework for Management accounting systems research. *Acc. Org. Soc*, 3(1): 65-76.
- Winata, L., & Mia, L. (2005), "Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 21-39.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ตารางการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

การทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

จากการตอบกลับของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.60 จึงจะมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ ก-1 ถึง ก-4.3

1. จากการใช้คำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจว่าท่านได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้อง สำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้น้อยเพียงใด

1. การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่
2. การจ้างหรือการเลิกจ้างพนักงาน
3. การเลือกการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เช่น ซื้อสินทรัพย์ถาวร

เป็นต้น

4. การจัดสรรงบประมาณ
5. การกำหนดราคาสินค้าและบริการ

โดยการวิเคราะห์มีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

มอบอำนาจให้ทั้งหมด	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 7
มาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 6
ค่อนข้างมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ค่อนข้างน้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
ไม่มอบอำนาจเลย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตารางที่ ก-1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ($\alpha = 0.867$)	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
1. การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่	1.000				
2. การจ้างหรือการเลิกจ้างพนักงาน	.540	1.000			
3. การเลือกการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เช่น ซื้อสินทรัพย์ถาวร เป็นต้น	.397	.488	1.000		
4. การจัดสรรงบประมาณ	.538	.494	.771	1.000	
5. การกำหนดราคาสินค้าและบริการ	.469	.478	.718	.794	1.000

จากตารางที่ ก-1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เท่ากับ 0.867 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

2. จากการใช้คำถามในแบบสอบถาม เกี่ยวกับระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก
2. มีการใช้โปรโมชั่นสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน (Promotion wars)
3. อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่นๆ ก็พร้อมทำได้

เช่นเดียวกัน

4. ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่านคือการแข่งขันด้านราคา
5. เรามักได้ยินว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ ออกมาแทบจะทุกวัน

โดยการวิเคราะห์มีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

- | | |
|------------------------|--|
| เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 7 |
| เห็นด้วยมาก | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 6 |
| เห็นด้วยค่อนข้างมาก | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5 |
| เฉยๆ | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4 |
| ไม่เห็นด้วยค่อนข้างมาก | กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3 |

ไม่เห็นด้วยมาก กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
 ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตารางที่ ก-2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ($\alpha = 0.827$)	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก	1.000				
2. มีการใช้โปรโมชั่นสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน (Promotion wars)	.642	1.000			
3. อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่นๆ ก็พร้อมทำได้เช่นเดียวกัน	.504	.642	1.000		
4. ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่านคือการแข่งขันด้านราคา	.320	.416	.581	1.000	
5. เรามักได้ยินว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ ออกมาแทบจะทุกวัน	.476	.562	.500	.376	1.000

จากตารางที่ ก-2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เท่ากับ 0.827 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

3. จากการใช้คำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน จากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ในโรงแรมมากน้อยเพียงใด

ด้านการเงิน

1. รายได้ต่อห้องพัก
2. กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ
3. รายได้รวม
4. ต้นทุนต่อห้องพัก

5. ต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้

6. อัตราการเติบโตของรายได้

โดยการวิเคราะห์หามีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
ค่อนข้างมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
ค่อนข้างน้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
น้อยมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตารางที่ ก-3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน ($\alpha = 0.896$)	Inter-Item Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
1. รายได้ต่อห้องพัก	1.000					
2. กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ	.724	1.000				
3. รายได้รวม	.716	.795	1.000			
4. ต้นทุนต่อห้องพัก	.409	.537	.445	1.000		
5. ต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้	.429	.571	.468	.818	1.000	
6. อัตราการเติบโตของรายได้	.631	.635	.604	.586	.608	1.000

จากตารางที่ ก-3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน เท่ากับ 0.896 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

4. จากการใช้คำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน จากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ในโรงแรมมากน้อยเพียงใด

ด้านลูกค้า

1. ความพึงพอใจของลูกค้า
2. จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก
3. จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า
4. ส่วนแบ่งการตลาด
5. จำนวนลูกค้าใหม่
6. อัตราการเข้าพัก (Occupancy rate)

ด้านกระบวนการภายใน

1. คุณภาพของสินค้า/บริการ
2. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก

การจัดเตรียมอาหาร

4. จำนวนบริการใหม่
5. เปอร์เซนต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อรายได้รวม
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ

ด้านการเรียนรู้และเติบโต

1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน
2. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน (Employee Turnover)
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของพนักงาน
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน
5. การประเมินผลการทำงานของพนักงาน
6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์กร

โดยการวิเคราะห์มีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกแบบวิธีการประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
ค่อนข้างมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
ค่อนข้างน้อย	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
น้อยมาก	กำหนดให้มีค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตารางที่ ก-4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านลูกค้า ($\alpha = 0.867$)	Inter-Item Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
1. ความพึงพอใจของลูกค้า	1.000					
2. จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก	.688	1.000				
3. จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า	.544	.466	1.000			
4. ส่วนแบ่งการตลาด	.503	.483	.568	1.000		
5. จำนวนลูกค้าใหม่	.514	.472	.640	.597	1.000	
6. อัตราการเข้าพัก (Occupancy rate)	.568	.520	.480	.490	.618	1.000

จากตารางที่ ก-4.1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า เท่ากับ 0.867 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ ก-4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน

ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ($\alpha = 0.899$)	Inter-Item Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
1. คุณภาพของสินค้า/บริการ	1.000					
2. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน	.688	1.000				
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก การจัดเตรียมอาหาร	.615	.672	1.000			
4. จำนวนบริการใหม่	.642	.747	.714	1.000		
5. เปรอเซ็นต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อ รายได้รวม	.584	.607	.634	.728	1.000	
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการ ให้บริการ	.449	.465	.488	.593	.617	1.000

จากตารางที่ ก-4.2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายในเท่ากับ 0.899 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ ก-4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโต

ระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านการเรียนรู้และเติบโต ($\alpha = 0.898$)	Inter-Item Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน	1.000					
2. อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	.567	1.000				
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของพนักงาน	.682	.547	1.000			
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	.657	.455	.730	1.000		
5. การประเมินผลการทำงานของพนักงาน	.722	.500	.730	.765	1.000	
6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์กร	.563	.492	.660	.637	.564	1.000

จากตารางที่ ก-4.3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโตเท่ากับ 0.898 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนข้อที่เหมาะสมมากที่สุด

1. การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ

ท่านได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้อง สำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
ท่านได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้อง สำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่มอบอำนาจเลย	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	มอบอำนาจให้ทั้งหมด
1. การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่							
2. การจ้างหรือการเลิกจ้างพนักงาน							
3. การเลือกการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เช่น ซื้อสินทรัพย์ถาวร เป็นต้น							
4. การจัดสรรงบประมาณ							
5. การกำหนดราคาสินค้าและบริการ							

2. ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่านในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยเล็กน้อย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก							

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่านในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร	ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วยมาก	ไม่เห็นด้วยค่อนข้างมาก	เฉยๆ	เห็นด้วยค่อนข้างมาก	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยเป็นอย่างมาก
2. มีการใช้โปรโมชั่นสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน (Promotion wars)							
3. อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่นๆ ก็พร้อมทำได้เช่นเดียวกัน							
4. ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่านคือการแข่งขันด้านราคา							
5. เรามักได้ยินว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ ออกมาแทบจะทุกวัน							

3. กลยุทธ์ในการแข่งขัน

โรงแรมของท่านใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
โรงแรมของท่านใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เคยใช้	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ปานกลาง	ค่อนข้างมาก	มาก	ใช้มากที่สุด
1. โรงแรมของท่านยอมให้มีต้นทุนที่สูงขึ้นเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น							

โรงแรมของท่านใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้มาก น้อยเพียงใด	(1) ไม่ เคย ใช้	(2) น้อย	(3) ค่อนข้าง น้อย	(4) ปาน กลาง	(5) ค่อนข้าง มาก	(6) มาก	(7) ใช้ มาก ที่สุด
2. โรงแรมของท่านเสนอบริการที่มี คุณภาพสูงกว่าคู่แข่งชั้นส่วนใหญ่							
3. บริการของโรงแรมมีการเพิ่มลักษณะ พิเศษเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า							
4. โรงแรมของท่านให้บริการบางอย่างที่ แตกต่างไปจากบริการของคู่แข่ง							
5. โรงแรมของท่านมีการเสนอนวัตกรรม ในด้านสินค้าและการให้บริการแก่ ลูกค้า							

4. ระดับการใช้เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

จากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้เกณฑ์
วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่างๆ ในโรงแรมมากน้อย
เพียงใด

เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด)	(1) น้อยมาก	(2) ค่อนข้าง น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) ค่อนข้าง มาก	(5) มาก ที่สุด
ด้านการเงิน					
1. รายได้ต่อห้องพัก					
2. กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ					
3. รายได้รวม					
4. ต้นทุนต่อห้องพัก					
5. ต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่วางไว้					
6. อัตราการเติบโตของรายได้					

เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด)	(1) น้อยมาก	(2) ค่อนข้าง น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) ค่อนข้าง มาก	(5) มาก ที่สุด
ด้านลูกค้า					
1. ความพึงพอใจของลูกค้า					
2. จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก					
3. จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า					
4. ส่วนแบ่งการตลาด					
5. จำนวนลูกค้าใหม่					
6. อัตราการเข้าพัก (Occupancy rate)					
ด้านการดำเนินงานภายใน					
1. คุณภาพของสินค้า/บริการ					
2. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน					
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก การจัดเตรียมอาหาร					
4. จำนวนบริการใหม่					
5. เปอร์เซนต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อรายได้ รวม					
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ					
ด้านการเรียนรู้และเติบโต					
1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรม พนักงาน					
2. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน (Employee Turnover)					
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของพนักงาน					
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน					

เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด)	(1) น้อยมาก	(2) ค่อนข้าง น้อย	(3) ปาน กลาง	(4) ค่อนข้าง มาก	(5) มาก ที่สุด
5. การประเมินผลการทำงานของพนักงาน					
6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุง องค์กร					

5. ข้อมูลทั่วไป

1. โรงแรมของท่านมีห้องพัก จำนวนห้อง
2. ลักษณะของธุรกิจ
 - ไม่อยู่ในเครือของโรงแรมใด อยู่ในเครือของโรงแรมไทย
 - อยู่ในเครือของโรงแรมต่างชาติ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
3. รายได้รวมต่อปี โดยประมาณของโรงแรม
 - น้อยกว่า 10 ล้านบาท 11-25 ล้านบาท
 - 26-50 ล้านบาท 51-75 ล้านบาท
 - 76-100 ล้านบาท 101-125 ล้านบาท
 - 126-150 ล้านบาท มากกว่า 150 ล้านบาท
4. จำนวนพนักงานทั้งหมดในโรงแรมของท่าน คน
5. ระดับของโรงแรม ดาว
6. ท่านเป็น ผู้ชาย ผู้หญิง
7. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี
8. ตำแหน่งของท่าน
 - ผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารระดับสูง
 - ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน อื่น ๆ โปรดระบุ.....

9. ระดับการศึกษาของท่าน

 อนุปริญญา หรือ ปวส. ปริญญาโท ปริญญาตรี อื่นๆ โปรดระบุ.....

10. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ปี

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

*****000000000*****000000000*****000000000*****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวปิยวรรณ เหตุทอง
 รหัสประจำตัวนักศึกษา 5710521719
 วุฒิกการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2553

ตำแหน่งสถานที่ทำงานปัจจุบัน

นักวิชาการพัสดุ
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
 1 ถนนราชดำเนินนอก ตำบลบ่อยาง
 อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา 90000

การตีพิมพ์/เผยแพร่ผลงาน

ปิยวรรณ เหตุทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2560, 1 กรกฎาคม). ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ระดับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน: กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามันของประเทศไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2560, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.