



ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรม
ขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย
**Linking Organizational Size, Differentiations Strategy, the Use of Balanced
Scorecard in Hotel Industry A study of Medium and Large Hotels in
Eastern Part of Southern Thailand**

จิราพร เทพวารินทร์

Jiraporn Tepwarin

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



ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรม
ขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย
**Linking Organizational Size, Differentiations Strategy, the Use of Balanced
Scorecard in Hotel Industry A study of Medium and Large Hotels in
Eastern Part of Southern Thailand**

จिरาพร เทพวารินทร์

Jiraporn Tepwarin

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 ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง
กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรม
โรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้
ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย

ผู้เขียน นางสาวจิราพร เทพวารินทร์

สาขาวิชา การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	คณะกรรมการสอบ
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)ประธานกรรมการ (ดร. ศิรดา นวลประดิษฐ์)
กรรมการ (ดร.กุลวดี ถิ่นอุสันโน)
กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

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

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวจิราพร เทพวารินทร์)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวจิราพร เทพวารินทร์)

นักศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เกิดจากความอนุเคราะห์และสนับสนุนจากผู้มีพระคุณหลายฝ่าย ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ซึ่งประกอบด้วย

ขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชค อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการค้นคว้า และจัดทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน ตลอดจนคอยตรวจทาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่างต่อเนื่อง ทำให้วิทยานิพนธ์เกิดความสมบูรณ์ เป็นประโยชน์ และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.ศรดา นวลประดิษฐ์ ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และท่านอาจารย์ ดร.กุลวดี ลิ้มอุสันโน ผู้อำนวยการหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ รวมถึงบุคลากรของหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิตทุกท่าน

ขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ปลุกฝังความมานะพยายามในการพัฒนาตนเอง จนเป็นแนวทางในการนำความรู้ที่ได้รับมาจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ที่สนับสนุนทุนพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรสำหรับการศึกษา รวมถึงคณาจารย์ และสมาชิกกองพัฒนานักศึกษาที่สนับสนุนและให้คำปรึกษาทุกท่าน

ขอขอบคุณสมาชิก M.Acc รุ่น 4 ทุกท่าน ที่ใช้ชีวิตร่วมกันระหว่างศึกษา เป็นกำลังใจ ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันตลอดหลักสูตร รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่อนุเคราะห์ข้อมูลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สำคัญที่สุดในชีวิต ขอขอบพระคุณบิดา มารดา คุณประยุทธ์ บริสุทธิ์ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา และขอขอบคุณพี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จไปด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา ด้วยความเคารพยิ่งแก่บุพการี บูรพาจารย์ และทุกท่าน อันเป็นผู้มีพระคุณยิ่งในการสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

จิราพร เทพวารินทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามวิจัยการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)	9
2.1.1 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	9
2.1.2 การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม	12
2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)	17
2.2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์	17
2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์	18
2.3 การพัฒนาสมมติฐานงานวิจัย (Research Hypothesis Development)	21
2.3.1 ขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	21
2.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เชิงดุลยภาพ	24
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย	29
3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	32
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	36
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร	38
4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต	40
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	49
5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา	51
5.3 ข้อเสนอแนะ	52
บรรณานุกรม	54
ภาคผนวก	59
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	60
ภาคผนวก ข ตารางการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม	65
ประวัติผู้เขียน	74

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	36
4.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	37
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	38
4.4 ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร	39
4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน	41
4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า	42
4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน	43
4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในการเรียนรู้และเติบโต	44
4.9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	45
ข.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	67
ข.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	68
ข.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน	70
ข.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในการเงินในด้านลูกค้า	71

รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ข.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน	72
ข.6 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน	73

รายการภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	28

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวัดผลการดำเนินงานในอดีต มุ่งให้ความสำคัญกับวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเพื่อวัดความสำเร็จขององค์กร โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสำเร็จในเชิงตัวเลขของผลการดำเนินงานในรูปแบบของงบการเงินเมื่อสิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงาน จนละเลยสาเหตุที่ทำให้ได้มาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น การรับรู้ความสำเร็จจากกำไรสุทธิ รายได้สุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน การหมุนเวียนของกระแสเงินสด (Kaplan and Norton, 1992) ทำให้องค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานในระยะสั้น แต่ไม่ทราบถึงกระบวนการ วิธีการที่ทำให้ได้มาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานจากงบการเงินไม่สามารถสะท้อนถึงข้อบกพร่องและสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ซึ่งมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโต ความมั่นคงอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปวางแผน ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และใช้ข้อมูลเพื่อคาดการณ์หรือพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคตได้ (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปมาก องค์กรต้องเผชิญกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ความซับซ้อนในการแข่งขัน ความซับซ้อนในโครงสร้างการบริหารงาน การขยายขนาดขององค์กร ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ขาดระบบการสื่อสารและการประสานงานที่เป็นทางการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การบริหารจัดการองค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือควบคุมการดำเนินงาน ในการแก้ไขข้อจำกัดการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิมคือการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อวัดผลการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว ที่เกิดจากการมุ่งหวังเพียงกำไร โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เพียงพอ ในการสะท้อนข้อมูล และผลการดำเนินงานที่แท้จริง ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Kaplan and Norton, 1996; Kennerley and Neely, 2003) องค์กรจึงต้องมุ่งแสวงหาแนวทาง วิธีการ เพื่อเสริมสร้างความ

แข็งแกร่งและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารจัดการ ให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ในแต่ละสถานการณ์ ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมได้อย่างทันเวลา (ประวิตร สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิรมณี, และเกสินี หมั่นไรสง, 2552)

การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จึงเข้ามามีบทบาทในการใช้เป็นเครื่องมือที่สมดุลเพื่อควบคุมผลการดำเนินงาน และแก้ปัญหาค่าใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม คือ การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว การวัดผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุมทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน เป็นมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานในเชิงผลของการดำเนินงาน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เป็นมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานในเชิงของเหตุแห่งความสำเร็จ โดยในแต่ละมุมมองมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยง สอดคล้องกัน เพื่อไปสู่เป้าหมาย (Kaplan and Norton, 1992) การดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดี การได้รับการยอมรับในสังคม ย่อมเกิดจากความสามารถในการสร้างพึงพอใจในด้านของสินค้าและบริการให้กับลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดการบอกต่อ การเป็นผู้นำในด้านระบบเทคโนโลยี มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัย สร้างรูปลักษณ์หรือคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง เพื่อสร้างจุดเด่น และความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงในเชิงธุรกิจ (พสุ เดชะรินทร์, 2546) การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรตามวัตถุประสงค์ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ยั่งยืน (Kaplan and Norton, 1992; 1996) สามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน (จุฑามาน ลิทธิผลวนิชกุล, 2553)

ตามทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ Fiedler (1967) กล่าวว่า ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดในการเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ที่เป็นตัวกำหนดว่า องค์กรจะเลือกใช้วิธีการบริหารแบบใด เพื่อแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป จากปัจจัยเชิงสถานการณ์ ทั้งปัจจัยจากสถานการณ์ภายใน และปัจจัยจากสถานการณ์ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือลักษณะเฉพาะของปัจจัยเชิงสถานการณ์ (สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558) สามารถตอบสนองต่อ

ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า องค์กรที่มีความเหมาะสมที่สุด ควรเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นในสถานการณ์ปัจจุบัน รูปแบบหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์นับเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้องค์กรสามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส และการวัดผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุมในมุมมองด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นมุมมองทางด้านการเงิน และมุมมองที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ในการบริหารสถานการณ์ในปัจจุบัน สามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงและเป้าหมายในอนาคตขององค์กรได้ ทำให้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เข้ามามีบทบาทในการใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานที่สามารถสะท้อนถึงความสมดุลของผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (Kaplan and Norton, 1992; 1996)

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพขององค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก โครงสร้างองค์กร ความไม่แน่นอนในงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ขนาดองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร (Chenhall, 2003; Islam and Hu, 2012; Jaaskelainen et al., 2012; สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558) โดยงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ในด้านความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ลักษณะ โครงสร้างองค์กร และพบว่าปัจจัยเชิงสถานการณ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานให้เกิดความสมดุล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจ (Cadez and Guiding, 2008; Chenhall, 2003; Hartmann, 2000) อ้างอิงใน Islam and Hu, 2012; Hoque, 2004)

งานวิจัยในอดีตได้ศึกษาถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์ในด้านความสัมพันธ์ของขนาดองค์กร และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างกับระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Hoque and Jame, 2000; Hoque, 2004; Stede et al., 2006) โดยสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการออกแบบตัวชี้วัดของระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่มีการแบ่งหน้าที่ การปฏิบัติงานออกเป็นแผนงานอย่างชัดเจน ผลผลิตที่ได้สามารถจับต้องได้ จึงสามารถวัดความพึงพอใจในสินค้าได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าอุตสาหกรรมบริการ ที่ลักษณะของการบริการ

ไม่สามารถจับต้องได้ ความพึงพอใจในการบริการจึงต้องอาศัยเครื่องมือในการวัดที่รอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการแข่งขัน และความอยู่รอดในการดำเนินงาน โดย Sharma, 2002 กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมบริการ จำเป็นต้องมีความรอบรู้ในหน้าที่งานหลาย ๆ แผนก เพื่อตอบสนองต่อการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างทันเวลา โดยเฉพาะการให้บริการของธุรกิจโรงแรม ที่ผู้ให้บริการต้องตอบข้อซักถาม และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในสถานการณ์จริง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา จะช่วยสร้างความประทับใจในการบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ จากความแตกต่างในลักษณะของอุตสาหกรรม ทำให้ผลการศึกษางานวิจัยในอดีตในอุตสาหกรรมการผลิต อาจไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการได้

งานวิจัยในอดีตพบว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์ได้แก่ ขนาดขององค์กร และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง มีผลกระทบต่อการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงาน งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างกับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมบริการยังมีน้อย ส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาในอุตสาหกรรมบริการที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร (Abernethy and Stoelwinder, 1991; Macintosh and Williams, 1992; Rayburn, 1991; อ้างอิงใน Sharma, 2002)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในอุตสาหกรรมโรงแรม ยังมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งที่อุตสาหกรรมโรงแรม เป็นองค์ประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมบริการ มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จาก GDP การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โรงแรมมีบทบาทในการขับเคลื่อนความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และในปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเจริญเติบโตสูงขึ้น โดยภาครัฐมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อหารายได้เข้าสู่ประเทศ ทำให้นักท่องเที่ยวหลังไหลเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก (แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559) ส่งผลให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น อุตสาหกรรมโรงแรมจึงต้องหาวิธีการในการสร้างความแตกต่างเพื่อยกระดับการแข่งขันและเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ เช่น การปรับปรุงรูปแบบคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีมาตรฐาน มีการบริการที่ครบวงจร มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัย มีการควบคุมคุณภาพและวงจรเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ

ความรู้ ความสามารถ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ เกิดการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Kotler, 2016)

อีกทั้งปัจจุบันสถานการณ์โรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการและกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง เช่น แอคคอร์ โฮเทล เตรียมต่อยอดธุรกิจใหม่ โดยการเปิดโรงแรมในไทยอีก 21 แห่ง และมุ่งเน้นเปิดตลาดในเมืองระดับรอง เช่น โรงแรมไอบิส สไตล์ เตรียมเปิดบริการในสมุย 1 แห่ง และในจังหวัดสุราษฎร์อีก 1 แห่ง โรงแรมโซฟิเทลเตรียมเปิดบริการในสมุยอีก 1 แห่ง เป็นต้น (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2560, p.26) นับเป็นโอกาสที่ดีต่อผู้ประกอบการโรงแรมในประเทศไทย ในการนำวิธีการวัดผลดำเนินงานที่สามารถเข้ากับสถานการณ์มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานที่รอบด้าน เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจสูง (Lowry, 2005) จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่สามารถให้ข้อมูลในการประเมินผลการดำเนินงานได้ครอบคลุมรอบด้าน การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้ทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน จึงมีความสำคัญต่อระบบการวัดผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ดังนั้นจึงมีความสำคัญต้องศึกษา

ผู้ศึกษาสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างกับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย เพื่อให้การออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานของ โรงแรมในประเทศไทย มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับขนาด และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และทดสอบว่าการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยเชิงสถานการณ์ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการนำระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพไปใช้กับโรงแรมในประเทศไทย

1.2 คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยเชิงสถานการณ์ ในด้านของขนาดองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพหรือไม่
2. ปัจจัยเชิงสถานการณ์ ในด้านของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์ต่อระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความสำคัญต่อระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสถานการณ์ ได้แก่ ขนาดขององค์กร และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 1,802 แห่ง ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมที่มีขนาดกลาง ได้แก่ จำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ถึง 149 ห้อง และโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ ได้แก่จำนวนห้องพักตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป (อานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข้มทอง, 2555) โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 แห่ง

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษานี้จะดำเนินการในช่วงเวลาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2558 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2559 โดยเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน ถึงเดือนตุลาคม 2559

1.5 นิยามศัพท์

โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้า ที่ให้บริการด้านห้องพัก ห้องอาหารและเครื่องดื่ม หรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา สำหรับบริการผู้เดินทางหรือนักท่องเที่ยว (กระทรวงมหาดไทย, 2551)

การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ หมายถึง ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีความสมดุล เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม ทั้งการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม (Kaplan and Norton 1992; 1996)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง กระบวนการในการสร้างความแตกต่างด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความแตกต่างในด้านบุคลากร และความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ เป็นต้น ทำให้เกิดการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะพิเศษ เพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดยเป็นกลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าในระดับองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Kotler, 2016)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

1. ทำให้การออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 มุมมอง ในการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในมุมมองด้านการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในมุมมองด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต มีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมกับขนาดของโรงแรม
2. ทำให้การออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 มุมมอง ในการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในมุมมองด้านการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในมุมมองด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต มีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของโรงแรม

ประโยชน์ในทางทฤษฎี

1. เพื่อทดสอบทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ว่าสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยเชิงสถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ของโรงแรมในประเทศไทยได้หรือไม่
2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และสร้างความเข้าใจ ในการนำระบบการวัดผลการดำเนินงาน มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่องความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางประกอบการวิจัย โดยแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ
 - 2.1.1 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ
 - 2.1.2 การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม
- 2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
 - 2.2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
 - 2.2.2 การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
- 2.3 การพัฒนาสมมติฐานงานวิจัย
- 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

Kaplan and Norton (1992) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ คือ แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อให้การวัดผลการดำเนินงานมีความครอบคลุมหลายด้าน

2.1.1 องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานบอกให้ผู้บริหารขององค์กรรับรู้ถึงข้อมูลทางด้านการเงินในอดีต ในรูปแบบของงบการเงิน เช่น กำไรสุทธิ

ผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้สุทธิ การเติบโตของยอดขาย การหมุนเวียนของกระแสเงินสด ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นสะท้อนผลประกอบการในอดีต และฐานะทางการเงินในปัจจุบัน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นมุมมองในการวัดผลการดำเนินงาน ที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน เป็นมุมมองที่สะท้อนให้เห็นว่า หากต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรต้องสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ควรกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด เช่นการกำหนดราคาสินค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาเวลาในการจัดส่งสินค้าบริการ และการรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของตลาด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544)

ซึ่งวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้า จะมุ่งเน้นถึงวิธีการในการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงทำให้การพิจารณาออกแบบตัวชี้วัด สามารถนำมาใช้ เพื่อตอบคำถามขององค์กร เพื่อการวางแผนงานได้ในอนาคต เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้ารายเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า กำไรต่อลูกค้า และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

เป็นมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการที่จะปรับปรุงพัฒนากระบวนการเดิมให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อเพิ่มความพร้อมในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ควรปรับปรุงกระบวนการส่วนไหน เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เช่น การพัฒนาสินค้าและบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างจุดเด่นในสินค้าและบริการ ทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในเชิงธุรกิจ (นพพร จุณณะปิยะ, 2548)

นอกจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแล้ว มุมมองด้านกระบวนการภายใน ยังให้ความสำคัญถึงเรื่องการแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการเดิมอีกด้วย โดยมีการพิจารณาออกแบบตัวชี้วัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและแก้ไขข้อบกพร่อง เช่น ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ทักษะของพนักงาน คุณภาพ วงจรเวลา การปฏิบัติงาน และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth Perspective)

เป็นมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะ เกิดความรู้ ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำทักษะ ความรู้ ความสามารถไปพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง รวมถึงการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการพิจารณาออกแบบตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน อัตราการเข้าออกของผู้ปฏิบัติงาน และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

จากมุมมองการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้ง 4 มุมมอง จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 มุมมอง มีความสัมพันธ์กันอย่างสมดุลในเชิงของเหตุและผล โดยเชิงเหตุเกิดจากกระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินงาน ซึ่งวัดได้จากการใช้เครื่องมือวัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และนำไปสู่ผลด้วยการใช้เครื่องมือวัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน เช่น เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร คือการแสวงหาผลกำไรจากการประกอบธุรกิจ ซึ่งตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน ย่อมเป็นผลมาจากกระบวนการ วิธีการ ในการปฏิบัติงาน จากตัวชี้วัดในมุมมองที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยด้านการเรียนรู้และเติบโต เมื่อองค์กรมีการจัดฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ให้พนักงาน เพื่อนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพร้อม และเกิดทักษะในการปฏิบัติงานเท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อด้านกระบวนการภายใน คือสามารถนำความรู้ ความสามารถมาผลิตนวัตกรรมหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ ทำให้องค์กรมีความเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี ส่งผลต่อด้านลูกค้า ทำให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ โดยมุ่งเน้นการบริหารงานที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ท้ายที่สุดส่งผลต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในแวดวงธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง

การวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม คือการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอต่อการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความครอบคลุมหลายด้าน และสามารถแข่งขันได้ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงควรใช้เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่ประกอบด้วยผลการ

ดำเนินงานทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางด้านการเงิน โดยประกอบด้วย 4 ด้าน ตามมุมมองของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Ronal, 2008)

ผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน ไม่สามารถสะท้อนถึงสาเหตุและปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด และการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในปัจจุบันลักษณะการประกอบธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปมาก การใช้ตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นหลักเพียงด้านเดียว จึงไม่เพียงพอต่อการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน (Kaplan and Norton, 1992) เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลเชิงตัวเลขที่ได้มาเมื่อระยะเวลาสิ้นสุดแล้ว ไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต เพื่อนำไปปรับปรุงและแก้ไขสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ เป็นเพียงการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้น ๆ เท่านั้น (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545)

ดังนั้นการใช้วิธีการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางด้านการเงิน เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีในการบริหารและควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จึงก่อให้เกิดความสัมพันธภาพในการวัดผลการดำเนินงานในทุกภาคส่วนขององค์กร เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ซึ่งจะแตกต่างจากวิธีการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม (พสุ เดชะรินทร์, 2548)

2.1.2 การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีต พบว่าในหลาย ๆ ประเทศ ได้นำวิธีการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย ในหลาย ๆ อุตสาหกรรม และเป็นที่ยอมรับว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพสามารถแก้ไขข้อจำกัดของระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมในการวัดผลการดำเนินงาน เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม จะวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอต่อการตอบสนองถึงสาเหตุของปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจ (Kaplan & Norton, 1992)

Brander Brown and McDonnell (1995) ได้ทำการศึกษาสำรวจ (Pilot study) ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ของอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาว ในประเทศอังกฤษ จำนวน 1 โรงแรม ที่มีห้องพักจำนวน 131 ห้อง โดยการ

สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปจำนวน 1 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 6 ปี และเคยมีบทบาทการบริหารในหลากหลายแผนกงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีขนาดกลางมาก่อน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป พบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน และมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยอุตสาหกรรมโรงแรมให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมมองดังนี้ มุมมองด้านการเงิน ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในเรื่องของความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ยอดขาย เงินทุนหมุนเวียน และความสามารถในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของตลาด มุมมองด้านลูกค้า ให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน ให้ความสำคัญกับความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การพัฒนาพนักงาน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก

Huckestein and Duboff (1999) ศึกษาการออกแบบกลยุทธ์ของธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่าตัวขับเคลื่อนคุณค่า และผลสำเร็จของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาของโรงแรมฮิลตัน ผลการวิจัยจำแนกเป็น 4 ประเด็นดังนี้ ประเด็นแรกการออกแบบกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategic Business Design) กลยุทธ์ของ โรงแรมฮิลตัน เริ่มต้นจากการพยายามหาตำแหน่งทางการตลาด โดยพยายามเปรียบเทียบกิจการกับคู่แข่ง และค้นหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ทำให้โรงแรมฮิลตันได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ เพื่อเป้าหมายการส่งมอบคุณค่าและอรรถประโยชน์ให้แก่ลูกค้า โดยการปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กรและสภาพของโรงแรม ประเด็นที่สอง ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โรงแรมฮิลตันได้เชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่ากับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของโรงแรม เพื่อเพิ่มระดับผลการดำเนินงาน เช่นการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นที่สาม ตัวขับเคลื่อนคุณค่า (Hilton Value Driver) โรงแรมฮิลตันให้ความสำคัญกับตัวขับเคลื่อนคุณค่า 4 ประการ ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้ตราสินค้า การมีรายได้สูงสุด การดำเนินงานที่มีประสิทธิผล และการนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าให้ลูกค้า และประเด็นสุดท้ายผลสำเร็จของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของโรงแรมฮิลตัน ประกอบด้วย ความสำเร็จของการประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพระดับกลยุทธ์ พนักงานเกิดการพัฒนาและได้รับรางวัลตอบแทนมากยิ่งขึ้น ผลการดำเนินงานของ โรงแรมเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เกิดการแนวปฏิบัติที่ดี และสามารถนำแนวปฏิบัติไปใช้กับโรงแรมอื่น ๆ ได้

และการประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือสื่อสารทำให้เกิดการสร้างมูลค่า
แก่องค์กร

McPhail et al. (2008) ศึกษาการประยุกต์ใช้และการรับรู้ประโยชน์ของการวัดผล
การดำเนินงานเชิงคุณภาพของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยวิธีการ
วิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 14 คน
จากโรงแรม 14 แห่ง ที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ในเมืองโกลด์โคสต์ ประเทศออสเตรเลีย
และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์ ในอุตสาหกรรมโรงแรม ในเมืองโกลด์โคสต์ ประเทศออสเตรเลีย ในมุมมองด้านการเรียนรู้
และเติบโตตามองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และการประยุกต์ใช้
องค์กร โดยสรุปผลการวิจัยได้ 3 ประเด็นดังนี้ ประการแรก ความรู้ความเข้าใจและการดำเนินงาน
เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ
วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพค่อนข้างน้อย และการประยุกต์ใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิง
คุณภาพยังมีข้อจำกัด ประการที่สอง ระบบการวัดผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโต
เกี่ยวกับ
ทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่าทุกโรงแรมใช้วิธีการวัดผลการดำเนินงาน โดย
วิธีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน อุตสาหกรรมโรงแรมจะทำการสำรวจระดับความพึงพอใจ
ของพนักงาน และจะนำผลการสำรวจไปเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่น ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบกับ
แหล่งภายนอกมีมากกว่าภายในแผนกต่าง ๆ ของโรงแรมเอง และประการสุดท้าย ทักษะคิดและการ
ประยุกต์ใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต พบว่าผู้ถูก
สัมภาษณ์ไม่คุ้นเคยกับระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในมุมมองการเรียนรู้และเติบโต
และผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในมุมมองด้านการ
เรียนรู้และเติบโต ไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นมุมมองที่แคบ

Mia and Patiar (2001) ศึกษาความแตกต่างระหว่างการใช้การวัดผลการ
ดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในอุตสาหกรรมโรงแรม
โดยทำการวิจัยแบบสำรวจ ประชากรในการศึกษาได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายอาหารและ
เครื่องดื่ม และผู้จัดการฝ่ายห้องพัก ที่ทำงานในโรงแรมระดับ 4 และ 5 ดาว ในเมืองบริสเบนและ
เมืองโกลด์โคสต์ ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีจำนวนห้องพักมากกว่า 140 ห้อง ทั้งหมด 25 โรงแรม
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้จัดการ

ฝ่ายห้องพัก จำนวนทั้งสิ้น 35 คน ที่ทำงานในโรงแรมระดับ 4 และ 5 ดาว ในเมืองบริสเบนและเมือง โกลด์โคสต์ ประเทศออสเตรเลียจากโรงแรม 19 แห่ง คิดเป็น 76% ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษานี้ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน Independent T-test

ผลการศึกษาพบความแตกต่างระหว่างการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินของผู้จัดการทั่วไปในอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือผู้จัดการทั่วไปให้ความสำคัญกับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน มากกว่าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ในการประเมินผลการดำเนินงานลูกน้อง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรง ความตระหนักของผู้จัดการระดับหัวหน้าถึงการวัดผลการดำเนินงานของลูกน้องที่มีความสมดุลระหว่างการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีความสำคัญ เพราะหากให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากเกินไปอาจจะมีผลต่อพฤติกรรมที่ผิดปกติกของลูกน้องระดับปฏิบัติการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้า หรือการมีอัตราการลาออกที่สูงขึ้น

Evans (2005) ได้ศึกษาถึงการนำระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการในการประเมินผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรม ใช้วิธีการศึกษาแบบสำรวจ โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับ 3 และ 4 ดาว ทั้งหมด ในแถบภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้รับการตอบรับจากกรรมการมากกว่า 42% และสถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ในการศึกษาการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในแต่ละมุมมอง โดยมีการรายงานผลเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาสและรายปี

ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมโดยส่วนใหญ่มีการใช้วิธีการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพอย่างกว้างขวาง และการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมโรงแรม อีกทั้งการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพยังเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ที่ช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การดำเนินงานได้อย่างทั่วทั้งองค์กร สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงินที่มีระดับการใช้รายวันสูงสุด ได้แก่ รายได้จากการดำเนินงานรวม รายสัปดาห์มากที่สุด ได้แก่ การเปรียบเทียบต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ รายเดือนสูงสุด ได้แก่ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่นใน

เครื่อง และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และรายไตรมาสและรายปีสูงสุดได้แก่ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. มุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดทางด้านลูกค้าที่มีระดับการใช้รายวันและรายปีสูงสุด ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า รายสัปดาห์สูงสุด ได้แก่ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า รายเดือนสูงสุด ได้แก่ อัตราการกลับมาของลูกค้า และรายไตรมาสสูงสุด ได้แก่ การแฝงตัวในการประเมินการปฏิบัติงาน และส่วนแบ่งทางการตลาด

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในที่มีระดับการใช้รายวันสูงสุด ได้แก่ ข้อเสนอแนะของพนักงาน รายสัปดาห์และรายปีสูงสุด ได้แก่ อัตราค่าตอบแทน และรายเดือนและรายไตรมาสสูงสุด ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และเติบโตที่มีระดับการใช้รายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือนสูงสุด ได้แก่ ตลาดใหม่ รายไตรมาสสูงสุด ได้แก่ การฝึกอบรม และพัฒนาตนเอง และรายปีสูงสุด ได้แก่ การประเมินพนักงาน

Harris and Mongiello (2001) ได้ศึกษาการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมโรงแรมในทวีปยุโรป กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือผู้จัดการทั่วไปที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรม จำนวน 402 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่แบบสอบถาม ซึ่งมีอัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 43.50

ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมในทวีปยุโรป ใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ในการกำหนดรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละโรงแรม โดยภาพรวมพบว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า มีการใช้โดยผู้จัดการทั่วไปมากที่สุด

Atkinson and Brander Brown (2001) ได้ศึกษาถึงการทบทวนระบบการวัดผลการดำเนินงาน การประเมินความก้าวหน้าของระบบการวัดผลการดำเนินงานในประเทศอังกฤษ เพื่อวัดประสิทธิภาพของระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ตามสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น รวมถึงการรับมือในการบริหารจัดการต่อกระแสโลกาภิวัตน์

โดยการจัดส่งแบบสอบถามไปรษณีย์เพื่อสำรวจไปยังอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศอังกฤษ จำนวน 88 แห่ง ได้รับการตอบรับจำนวน 23 แห่ง และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้

18 แห่ง คิดเป็น 20% ของการตอบกลับที่มีประสิทธิภาพ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interviews) กับผู้ประกอบการโรงแรม ผู้บริหารระดับสูงโรงแรมแห่งละ 3 คน ที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมโรงแรม สถาบันการวิจัยในพื้นที่ และบริษัทที่ประเมินสถานะของระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม คือการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลัก โดยตัวชี้วัดที่ใช้ คือ การวัดผลตอบแทนจากการดำเนินงาน มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานระยะสั้น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่าส่วนใหญ่มีการศึกษาถึงระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้งการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตในอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อวัดประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานที่เกิดจากการนำระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีความสมดุลมาใช้ แทนวิธีการวัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม ทั้งนี้การศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยเชิงสถานการณ์ต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมบริการยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรม

2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

2.2.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Fiedler (1967) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ โดยแนวคิดนี้เชื่อว่า ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ในการเลือกใช้ เพื่อแก้ปัญหการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีการแก้ปัญหาได้ดีที่สุดเพียงวิธีการเดียว แต่การแก้ปัญหขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ที่เป็นตัวกำหนดว่า ควรใช้วิธีการใดในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (2553) ให้ความหมายว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ คือ ความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่เป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมหรือตัดสินใจ ในการเลือกใช้วิธีการเพื่อแก้ปัญหา ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตามสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่งกัน องค์กรจึงต้องมีระบบการควบคุมการดำเนินงาน มีโครงสร้างการประสานงานภายในองค์กรที่ครอบคลุมในทุกระดับ มีระบบการ

วางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดเป้าหมาย และสามารถเลือกใช้วิธีการบริหาร มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การกำหนดรูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติในทุกภาคส่วน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ส่งผลต่อการเลือกใช้วิธีการ และการตัดสินใจแก้ปัญหาเชิงสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน จะเป็นกรอบในการกำหนดการตัดสินใจภายใต้หลักความอยู่รอด ความมั่นคง และความยั่งยืนขององค์กร (Fiedler, 1967)

จากแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จึงสรุปได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้น มีความเกี่ยวข้องกับสองส่วนที่สำคัญ คือ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และความสามารถในการปรับตัวของบุคคล ผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องที่มีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร มีอำนาจในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือก หรือเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม สอดคล้อง กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน เกิดความได้เปรียบคู่แข่งขัน เนื่องจากความอยู่รอดของบุคคล จะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ดังนั้นหลักการบริหารจัดการ ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมให้เกิดประสิทธิภาพที่ดี องค์กรต้องกำหนดโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบควบคุมการดำเนินงานให้เหมาะสมกับรูปแบบลักษณะของธุรกิจ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารจัดการ

2.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์

สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน ภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ที่ได้พัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์ของระบบการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความไม่แน่นอนในงาน โครงสร้างขององค์กร ขนาดขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร

Lee and Yang (2011) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงสร้างองค์กร สภาพการ แข่งขันทางการตลาด ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้ ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามเพื่อสำรวจไปยังผู้บริหารของบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประเทศไทยจำนวน 667 บริษัท ได้รับการตอบกลับจาก ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประเทศไทยทั้งสิ้นจำนวน 177 บริษัท โดยมีความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้จำนวน 168 บริษัท คิดเป็น 25.19% ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบ Organic Structure มีความสัมพันธ์กับ ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบ Mechanistic Structure เนื่องจากโครงสร้างองค์กรแบบ Organic Structure เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อ สภาพแวดล้อมสูง เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติงานน้อย ให้ความสำคัญกับการกระจาย อำนาจและคุณค่าของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เกิดแรงจูงใจ และสร้างคุณค่าในการ ปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้องค์กรเกิดความพร้อมในการรับมือกับความผันผวนของสภาวะการณ์และ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น แต่ไม่พบผลกระทบของสภาวะการแข่งขันต่อระบบการวัดผลการดำเนินงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีระบบการวัดผลการดำเนินงานที่สมดุล จึงทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ สูงขึ้นภายใต้สภาวะการณ์การแข่งขันที่รุนแรง นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบอีกว่า ระบบการวัดผล การดำเนินงานเชิงคุณภาพมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากระบบการ วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะช่วยทำให้องค์กรเกิดการสื่อสารข้อมูล พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงาน มีกรอบและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับจากการใช้ ตัวชี้วัดของระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสมดุล เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ของผู้บริหารในทุกสถานการณ์ จึงทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

Jaaskelainen et al. (2012) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการวัดผล การดำเนินงาน (Performance Measurement) ในบริบทของอุตสาหกรรมบริการ โดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวิธีการวัดผลการดำเนินงาน และกำหนดกรอบแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานภายใต้บริบทอุตสาหกรรมบริการระหว่างปี 2005-2011 จำนวน 8,200 บทความ จาก 20 นิตยสารชื่อดังใน 4 หัวข้อ ได้แก่ การจัดการบริการ การบัญชีบริหาร การบริหารผลการดำเนินงาน

และการจัดการความรู้ โดยมีจำนวน 80 บทความ ที่นำมาศึกษาถึงการรายงานเกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์ และผลกระทบของปัจจัยสถานการณ์ ที่มีต่อการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการวัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการ โดยประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยสถานการณ์	อ้างอิง (นักวิจัย)
- ขนาดองค์กร และ โครงสร้างองค์กร	Chenhall (2003); Garengo and Bititci (2007); Lettice et al. (2006)
<u>ภาคอุตสาหกรรม</u> - ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย สภาพแวดล้อม การแข่งขันของอุตสาหกรรม	Moxham (2009); Rantanen et al. (2007) Bourne et al. (2005); Brignall (1997); Chenhall (2003); Garengo and Bititci (2007); Hoque (2008); Jansen (2004) Brignall (1997); Hoque (2008); Garengo and Bititci (2007); Perego and Hartmann (2009); Van Dooren (2005)
- มุมมองการวัดผลการดำเนินงานและความต้องการในการวัดผลการดำเนินงาน	Jansen (2004); Tangen (2003)
- ความสามารถของทรัพยากรที่จะพัฒนาระดับขององค์กร	Minarro-Viseras et al. (2005) Ja"askela"inen (2010); Tillema (2005)
- การปฏิบัติการทางสังคม และวัฒนธรรมองค์กร	Bourne et al. (2005); Chenhall (2003); Chenhall (2003); Garengo and Bititci (2007); Hood (2007)

Chenhall (2003) ได้ศึกษางานวิจัยในอดีตมากกว่า 20 ปี เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่เริ่มพัฒนาตั้งแต่ปี 1980 โดยทำการทบทวนวรรณกรรมในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสถานการณ์และระบบการควบคุมการบริหาร (Management Control Systems : MCS) ตัวแปรเชิงสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เทคโนโลยีแบบสมัยโบราณและแบบสมัยใหม่ โครงสร้างองค์กร ขนาดองค์กร กลยุทธ์ และวัฒนธรรม

ผลการศึกษาพบว่า งานวิจัยด้านระบบการควบคุมการบริหาร (MCS) ตั้งแต่ปี 1980 มีตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ คือ องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก (The External

Environment) แนวคิดทั่วไปของเทคโนโลยี (Generic Concepts of Technology) เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Contemporary Technologies) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ขนาด (Size) กลยุทธ์ (Strategy) วัฒนธรรม (Culture) และองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแบบดั้งเดิม (Continuing Relevance of Traditional Elements of Context) การบริหารเชิงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมการบริหารในด้านการตัดสินใจเกี่ยวกับการวัดผลของระบบการควบคุมการบริหาร พบว่ามักจะศึกษาเกี่ยวกับงบประมาณ และใช้การประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า จากงานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยโดยส่วนใหญ่ ได้ศึกษาการทบทวนปัจจัยเชิงสถานการณ์ ที่ส่งผลต่อการออกแบบตัวชี้วัด และวิธีการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมการผลิต แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสถานการณ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความซับซ้อนในด้านของขนาด และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

2.3 การพัฒนาสมมติฐานงานวิจัย (Research Hypothesis Development)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของอุตสาหกรรมโรงแรม ผู้ศึกษาได้ ทบทวนวรรณกรรมในอดีต ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อพัฒนาสมมติฐานงานวิจัยที่สอดคล้องกับตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

2.3.1 ขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ตามทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และจากการศึกษางานวิจัยในอดีต พบว่าขนาดขององค์กร คือส่วนหนึ่งของปัจจัยเชิงสถานการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

Hoque and James (2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กร กับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสำรวจอุตสาหกรรมผลิตจำนวน 66 แห่ง ในประเทศออสเตรเลีย โดยตัวชี้วัดในการวัดขนาดขององค์กร สามารถวัดได้จาก อัตราหมุนของยอดขายสินทรัพย์รวม และจำนวนพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มในการใช้การ

วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก มีขนาดพื้นที่ในการทำกิจกรรมรวมถึงขอบเขตในการบริหารงานที่กว้างขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง จึงมีการกระจายอำนาจการควบคุมไปยังฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานได้รอบด้านมากขึ้น ผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จึงมีความจำเป็นที่ต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานที่มีความซับซ้อนและเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดการสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการบูรณาการข้อมูลในทุกฝ่าย ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความเหมาะสม และเพียงพอที่ใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

Cadez and Guilding (2008) ศึกษาผลกระทบของขนาดองค์กร ที่มีต่อเครื่องมือในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์จากบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 193 บริษัท คิดเป็น 49.70% ของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศสโลวีเนีย โดยวัดขนาดจากจำนวนพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าขนาดองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเครื่องมือในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน กล่าวคือ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานมาก มีความซับซ้อนในการดำเนินงาน ย่อมเกิดปัญหาในการสื่อสาร การประสานงาน การควบคุม และการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่สามารถแก้ปัญหาในข้อจำกัด ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรขนาดเล็ก ที่มีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคือเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ลักษณะการบริหารงานไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นน้อยลง

Sharma (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสถานการณ์ ด้านขนาดองค์กรต่อระบบควบคุมตามโครงสร้างของระบบงบประมาณในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ควบคุมการเงิน ของโรงแรมในควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 106 แห่ง พบว่าขนาดของโรงแรม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อระบบควบคุมตามโครงสร้างของระบบงบประมาณ กล่าวคือ โรงแรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีความถี่ในการสื่อสาร การประสานงาน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีรูปแบบในการบริหารงานที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น มีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบและรูปแบบในการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในตำแหน่งงาน การดูแลและการควบคุมมีความยุ่งยากซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องเน้นระบบการควบคุมที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเพียงพอและเหมาะสมต่อการตัดสินใจ เช่นการใช้

ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายขององค์กร การใช้ข้อมูลในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โรงแรมขนาดใหญ่จึงมีความสัมพันธ์ต่อระบบการจัดทำงบประมาณ ให้มีความสำคัญและรองรับกับปัจจัยเชิงสถานการณ์

และจากการทบทวนงานวิจัยในอดีต พบว่าโรงแรมขนาดใหญ่มีระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้น โดย Burns and Stalkers (1961); Chandler (1962); and Pugh et al. (1969) พบว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมภายในและการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนในการบริหารงาน มีพื้นที่ในการดำเนินงานที่กว้างขวาง มีกิจกรรมในการดำเนินงาน การสื่อสาร การประสานงานที่ต้องอาศัยระบบ กฎเกณฑ์ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหารไปยังฝ่ายต่าง ๆ ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถควบคุมการบริหารงานที่มีความซับซ้อน มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถประเมินผลการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน ตรงกันข้ามกับองค์กรขนาดเล็กที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมการบริหารงาน และมีความใกล้ชิดกับสิ่งแวดล้อมของกิจการ โดยตรง เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จึงมีความจำเป็นน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้บริหารต้องควบคุมงานในหลายด้าน การใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงด้านเดียวไม่เพียงพอและไม่สามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่ครบถ้วน (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545) ดังนั้นเครื่องมือในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กร จึงได้ถูกพัฒนาเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงการดำเนินงานและไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทั้ง 4 มุมมอง ตามแนวคิดระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Kaplan and Norton, 1996) จึงสามารถสรุปได้ตามสมมติฐานต่อไปนี้

H_{1a}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

H_{1b}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า

H_{1c}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน

H_{1d}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต

2.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

สมบุษย์ ชื่นใจ (2554) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ว่าเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของสินค้าและบริการ ที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น

Porter (1980) กล่าวว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เช่น สินค้ามีคุณภาพสูง รูปแบบและการบริการส่งสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (อ้างอิงใน สุวิมล บัวทอง และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี 2558)

Porter (1980; 1985) กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเกี่ยวข้องกับการสร้างลักษณะพิเศษให้กับสินค้าหรือบริการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (อ้างอิงใน Spencer et al., 2009)

Kotler (2016: 52) กล่าวว่า กลยุทธ์คือการวางแผนวิธีการที่จะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ทางเทคโนโลยี กลยุทธ์ทางการจัดหา โดยได้เสนอทางเลือกให้กับธุรกิจไว้ 3 ทางเลือก ประกอบด้วย กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดราคาขายได้ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างเพื่อสร้างประโยชน์และคุณค่าขององค์กรต่อความประทับใจของลูกค้า และกลยุทธ์การเจาะจงกลุ่มลูกค้าเพื่อกำหนดส่วนแบ่งทางการตลาดให้แคบลง และสร้างความแตกต่างในส่วนแบ่งทางการตลาดนั้น

จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง กระบวนการในการสร้างความแตกต่างด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์หรือ ความแตกต่างด้านบริการ ความแตกต่างด้านบุคลากร และ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ ทำให้เกิดการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีลักษณะพิเศษ เพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าระดับองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

งานวิจัยในอดีตพบความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดย Spencer et al., (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ระบบการวัดผลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร ของอุตสาหกรรมผลิตขนาดใหญ่จำนวน 200 บริษัท ที่มีรายชื่อใน “Business review weekly” ในประเทศออสเตรเลีย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และ

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในการศึกษานี้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ด้านความยืดหยุ่นของสินค้า และด้านการให้บริการลูกค้า ซึ่งเป็นมุมมองพื้นฐานของการสร้างความแตกต่างของสินค้า

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบอีกว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานผ่านการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือ ธุรกิจที่ใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านความยืดหยุ่นของสินค้า และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการลูกค้า เช่น การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยกระบวนการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพสูง มีลักษณะเด่น ส่งสินค้าได้ทันเวลา ทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

Hoque (2004) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของการวัดผลการดำเนินงานต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยวิธีการสำรวจโดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมผลิต จำนวน 100 แห่งในประเทศนิวซีแลนด์ ได้รับการตอบกลับจำนวน 52 แห่ง คิดเป็น 52% ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านอิทธิพลของระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือ การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลย้อนกลับ หรือทำให้ทราบถึงสาเหตุจากการเปรียบเทียบเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง เช่น การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในด้านของคุณภาพที่ดีกว่า ความยืดหยุ่นของสินค้าที่ดีกว่า หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าคู่แข่ง ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินจึงเป็นเครื่องมือในการควบคุม ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น และแสดงให้เห็นว่า

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่งขั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

Stede et al. (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานที่มีลักษณะหลากหลาย (Performance Measurement Diversity) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์คุณภาพการผลิต (Quality Based Manufacturing Strategy) กับลักษณะความแตกต่างของการวัดผลการดำเนินงาน (Different Types of Performance measures) และยังศึกษาถึงผลกระทบร่วมของกลยุทธ์คุณภาพการผลิตและลักษณะความแตกต่างของการวัดผลการดำเนินงาน กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธีการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 678 แห่ง ของอุตสาหกรรมการผลิตในอเมริกาและยุโรป ใช้เกณฑ์บริษัทที่ศึกษาที่มีจำนวนพนักงานอย่างน้อย 50 คน และมียอดขาย 2.5 ดอลลาร์สหรัฐ โดยการส่งแบบสำรวจไปยังผู้บริหารหรือกรรมการของบริษัท จำนวน 674 ฉบับ ซึ่งได้รับกลับจำนวน 106 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 16

ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินกับผลการดำเนินงาน เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิม คือการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นวิธีการที่องค์กรใช้อยู่เป็นประจำ ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน แต่ไม่ทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของผลการดำเนินงาน เมื่อใช้การวัดผลการดำเนินงานที่มีความหลากหลาย คือการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน จึงทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ที่มากกว่า คือทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของผลการดำเนินงาน สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกลยุทธ์คุณภาพการผลิตกับลักษณะความแตกต่างของการวัดผลการดำเนินงาน กล่าวคือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์คุณภาพการผลิตจะใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน และผลการศึกษายังพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกลยุทธ์คุณภาพการผลิตกับผลการดำเนินงานผ่านการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือ การวัดผลการดำเนินงานที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน คือเครื่องมือที่สะท้อนผลการดำเนินงาน เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความหลากหลายของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยการกำหนดกลยุทธ์คุณภาพการผลิตให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พัฒนาระบบการผลิตให้มีความทันสมัย สนับสนุนให้พนักงาน

ได้มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการที่ช่วยสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ส่งผลต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีระดับที่สูงขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตพบว่า อุตสาหกรรม โรงแรมซึ่งเป็นอุตสาหกรรมบริการที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันและปัญหาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม อุตสาหกรรม โรงแรมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้าหรือบริการ การนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จะนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่าในระดับองค์กร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ด้วยเหตุดังกล่าวอุตสาหกรรม โรงแรมจึงมีความจำเป็นต้องใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ มาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อวัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์ของธุรกิจว่ามีประสิทธิผลเพียงใด เพื่อสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนั้นการศึกษานี้จึงสามารถตั้งสมมติฐานงานวิจัยได้ ดังนี้

H_{2a}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

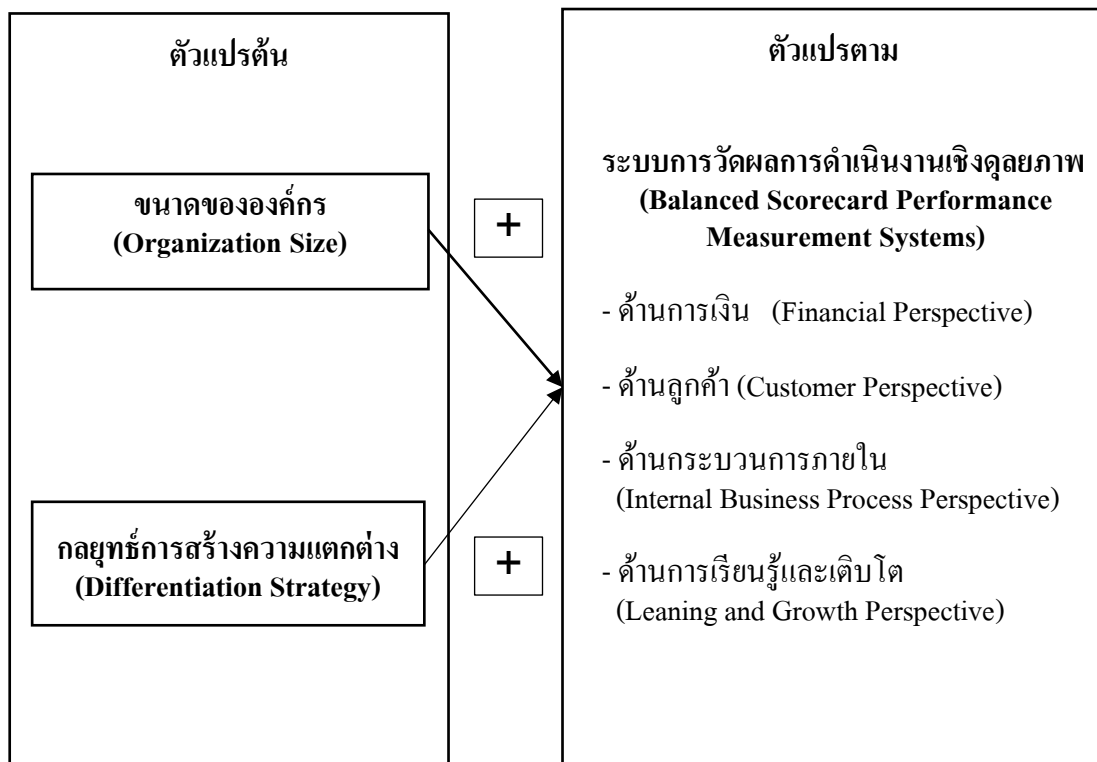
H_{2b}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า

H_{2c}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน

H_{2d}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental Uncertainty) ส่งผลต่อสถานะการแข่งขันและผลการดำเนินงานองค์กร ผู้บริหารไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง จึงจำเป็นต้องอาศัยระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ที่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินสามารถสะท้อนข้อมูล ในการใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและส่งผลต่อผลการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนได้ดียิ่งขึ้น (Chenhall, 2003; Hoque, 2005; สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ตัวแปรควบคุม คือ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental Uncertainty)

ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรม โรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย เพื่อหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมในภาคใต้ ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 1,802 แห่ง ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมที่มีขนาดกลาง ได้แก่ จำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ถึง 149 ห้อง และโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ ได้แก่จำนวนห้องพักตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป (อานนท์ วงษ์เชียง และสุริย์ เข้มทอง, 2555) เนื่องจากโรงแรมที่มีขนาดเล็ก มักไม่มีระบบการวัดและการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 300 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ประชากร (แห่ง)			กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
1. ประจวบคีรีขันธ์	380	33	11	44
2. ชุมพร	174	13	2	15
3. สุราษฎร์ธานี	441	96	7	103
4. นครศรีธรรมราช	199	11	3	14
5. พัทลุง	84	4	0	4
6. สงขลา	136	68	23	91
7. ปัตตานี	27	4	0	4
8. นราธิวาส	36	9	1	10
9. ยะลา	25	13	2	15
รวม	1,502	251	49	
รวมทั้งสิ้น	1,802			300

ที่มา: ข้อมูลจากกรมการปกครองจังหวัด กระทรวงมหาดไทย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1.1 ขนาดขององค์กร

1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

2. ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

2.1 ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้าน

กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

3. ตัวแปรควบคุม คือ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เนื่องจากการศึกษาในอดีตพบว่าเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมโรงแรม การดำเนินธุรกิจมีความผันผวนจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง (Sharma, 2002) มีความจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์กระบวนการหรือวิธีการในการดำเนินงานที่รอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ปรับปรุง แก้ไข คาดการณ์ เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา ซึ่งตัวชี้วัดการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน สามารถสะท้อนข้อมูล เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดจากความ

ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น (Hoque, 2005; สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้ออกแบบตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต แบ่งเป็น 3 ตอน คั้งนี้

ตอนที่ 1 ระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Bangchokdee, S., Mia, L., and Runglertkengkrai, S. (2013). และงานวิจัยของ Bangchokdee and Mia (2016) โดยถามการใช้ตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพว่าอยู่ในระดับใด โดยแบ่งออกเป็นด้าน ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน จำนวน 6 รายการ ด้านลูกค้าจำนวน 6 รายการ ด้านกระบวนการภายในจำนวน 6 รายการ และด้านการเรียนรู้และเติบโตจำนวน 6 รายการ รวมคำถามทั้งสิ้น 24 รายการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ตัวเลือกของลิเคอร์ต (Likert) ได้แก่ 1 (น้อยที่สุด) ถึง 5 (มากที่สุด)

ตอนที่ 2 การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของ Tomas F. Espino-Rodriguez, Pei Chun Lai (2014) ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Acquah, M., Adjei, M.C., Mensa-Bonsu, I.F., (2008.) และงานวิจัยของ Gilley, K.M., Rasheed, A., (2000.) โดยถามการใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้ในระดับใด จำนวน 5 รายการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 7 ตัวเลือกของลิเคอร์ต (Likert) ได้แก่ 1 (ไม่เคยใช้) ถึง 7 (ใช้อย่างสม่ำเสมอ)

ตอนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ประกอบด้วย จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน ลักษณะของธุรกิจ รายได้รวมต่อปีโดยประมาณของโรงแรม และระดับมาตรฐานโรงแรม

ทั้งนี้ภาคผนวก ข ได้แสดงการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.60 จึงจะมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) สามารถสรุปได้คั้งนี้

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม | มีค่าความน่าเชื่อถือ 0.736 |
| 2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง | มีค่าความน่าเชื่อถือ 0.887 |

3. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่าความน่าเชื่อถือ 0.899
4. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านลูกค้า มีค่าความน่าเชื่อถือ 0.833
5. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้าน
กระบวนการภายใน มีค่าความน่าเชื่อถือ 0.790
6. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้าน
การเรียนรู้และเติบโต มีค่าความน่าเชื่อถือ 0.834

3.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถาม
2. พัฒนาแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยที่ศึกษา ให้ครอบคลุมสมมติฐานของงานวิจัย โดยประยุกต์แบบสอบถามมาจากงานวิจัยในอดีต
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ครอบคลุมเนื้อหาที่ศึกษา แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ให้เหมาะสม
4. ปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. จัดส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ พร้อมซองจดหมายตอบกลับ โดยจำหน่ายซองและติดแสตมป์ทางไปรษณีย์ โดยแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือไปยังผู้จัดการ โรงแรมตามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา พร้อมกำหนดวันส่งคืน เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมายังผู้ศึกษาในเวลาที่กำหนด
2. เมื่อครบกำหนดแล้ว ยังไม่ได้รับจดหมายตอบกลับ ได้ดำเนินการติดตาม โดยติดต่อสอบถามไปยังผู้จัดการทั่วไปทางโทรศัพท์ และดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามในส่วน of แบบสอบถามที่ได้ตอบกลับมา
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งได้รับการตอบกลับจำนวน 94 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 31.33 เข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่
 - 1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
 - 1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับการใช้การวัดผลการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)
 - 2.1 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน
 - 2.2 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า
 - 2.3 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน
 - 2.4 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต
 - 2.5 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน
 - 2.6 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า
 - 2.7 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน

2.8 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต

สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

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

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

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y_4 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

โดยที่

Y_1 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

Y_2 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

Y_3 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน
ในด้านการบริหารภายใน

Y_4 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน
ในด้านการเรียนรู้และเติบโต

X_1 = ขนาดขององค์กร

X_2 = กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

X_3 = ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพใน 4 ด้าน ที่มีตัวแปรควบคุมคือความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมตามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 ชุด ได้รับการตอบกลับและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 94 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.33 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยโดยทั่วไป (Brennan, 1992) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร
3. การทดสอบความน่าเชื่อถือ
4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน
5. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า
6. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน
7. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโต
8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน
9. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

10. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน
11. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4.1 และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ ลักษณะของธุรกิจ และรายได้รวมต่อปีโดยประมาณของโรงแรม ดังตารางที่ 4.2 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพส่วนบุคคล	จำนวน (n=94)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	42	44.7
หญิง	52	55.3
รวม	94	100
ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา หรือ ปวส.	10	10.6
ปริญญาตรี	61	64.9
ปริญญาโท	22	23.4
อื่น ๆ	1	1.1
รวม	94	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 94 คน ดังนี้
เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.3 และ
เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 44.7

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี
มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.9 อันดับที่ 2 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.4
และอันดับที่ 3 มีวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 10.6

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	จำนวน (n=94)	ร้อยละ (100)
ลักษณะของธุรกิจ		
ไม่อยู่ในเครือของโรงแรมใด	58	61.7
อยู่ในเครือของโรงแรมไทย	28	29.8
อยู่ในเครือของโรงแรมต่างชาติ	3	3.2
อื่น ๆ	5	5.3
รวม	94	100
รายได้รวมต่อปี โดยประมาณของโรงแรม		
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	33	35.1
11-25 ล้านบาท	22	23.4
26-50 ล้านบาท	14	14.9
51-75 ล้านบาท	7	7.4
76-100 ล้านบาท	8	8.5
101-125 ล้านบาท	3	3.2
126-150 ล้านบาท	1	1.1
มากกว่า 150 ล้านบาท	6	6.4
รวม	94	100

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมที่ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้
ลักษณะของธุรกิจ พบว่า โรงแรมที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่ไม่อยู่ในเครือของโรงแรมใด คิดเป็นร้อยละ 61.7 อันดับที่ 2 เป็นโรงแรมที่อยู่ในเครือของโรงแรมไทย คิดเป็นร้อยละ 29.8 และอันดับที่ 3 เป็นโรงแรมอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 5.3

รายได้รวมต่อปีโดยประมาณของโรงแรม พบว่า โรงแรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณ น้อยกว่า 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.1 อันดับที่ 2 มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณอยู่ที่ 11-25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.4 และอันดับที่ 3 มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณอยู่ที่ 26-50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.9

4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ดังตารางที่ 4.3 และ ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (n = 94)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	4.5277	1.80	7.00	1.01847
2.ระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงาน				
เชิงคุณภาพ				
2.1 ด้านการเงิน	3.3901	1.00	5.00	.73183
2.2 ด้านลูกค้า	3.4787	2.00	5.00	.68227
2.3 ด้านกระบวนการภายใน	3.4273	2.17	4.83	.59295
2.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต	3.1223	1.00	4.50	.64488
3.ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	4.9894	2.80	7.00	.86875

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โรงแรมมีระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเฉลี่ย 4.5277 (S.D. = 1.01847) การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยด้านการเงิน มีระดับการใช้เฉลี่ย 3.3901 (S.D. = .73183) ด้านลูกค้ามีระดับการใช้เฉลี่ย 3.4787 (S.D. = .68227) ด้านกระบวนการภายในมีระดับการใช้เฉลี่ย 3.4273 (S.D. = .59295) และด้านการเรียนรู้และเติบโต มีระดับการใช้เฉลี่ย 3.1223 (S.D. = .64488) และค่าเฉลี่ยความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเท่ากับ 4.9894 (S.D. = .86875)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 94)

ตัวแปร	Correlation						
	1	2	3.1	3.2	3.3	3.4	4
1.ขนาดขององค์กร (รายได้)	1						
2.กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.305**	1					
3.ระดับการใช้การวัดผล การดำเนินงานเชิงคุณภาพ							
3.1 ด้านการเงิน	.378**	.166	1				
3.2 ด้านลูกค้า	.495**	.298**	.652**	1			
3.3 ด้านกระบวนการภายใน	.435**	.467**	.574**	.690**	1		
3.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต	.501**	.483**	.407**	.624**	.645**	1	
4.ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	-.021	.059	.039	.106	.007	.087	1

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

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Correlation) น้อยกว่า 0.80 จึงไม่เกิดปัญหาร่วมเส้นตรงพหุ

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

จากการทดสอบเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าความสัมพันธ์ในแต่ละด้านน้อยกว่า 0.80) จึงไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

การทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร ที่วัดจากรายได้รวมต่อปีของโรงแรม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H_{1a}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน

H_{1b}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินในด้านลูกค้า

H_{1c}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินในด้านกระบวนการภายใน

H_{1d}: ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโต

การทดสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยใช้ Multiple Regression Analysis เพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H_{2a}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน

H_{2b}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินในด้านลูกค้า

H_{2c}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินในด้านกระบวนการภายใน

H_{2d}: กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโต

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

ตัวแปรต้น	β	t	p
ขนาดขององค์กร	.363	3.550	.001*
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.052	.513	.609
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.043	.443	.659
R² = .148 Adjusted R² = .119 F = 5.197 Sig. < 0.05			
ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงยอมรับสมมติฐาน H_{1a} และผลการทดสอบสมมติฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_{2a}

ตารางที่ 4.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

ตัวแปรต้น	β	t	p
ขนาดขององค์กร	.450	4.785	.000*
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.155	1.648	.103
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.106	1.185	.239

$R^2 = .280$ Adjusted $R^2 = .256$ $F = 11.672$ Sig. < 0.05

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของ
องค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า พบว่า ขนาด
ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินใน
ด้านลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงยอมรับสมมติฐาน H_{1b} และผลการทดสอบ
สมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างไม่มี
ความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้าอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_{2b}

ตารางที่ 4.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการ
ภายใน

ตัวแปรต้น	β	t	p
ขนาดขององค์กร	.323	3.513	.001*
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.369	4.009	.000*
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	-.008	-.095	.925

$R^2 = .312$ Adjusted $R^2 = .290$ $F = 13.633$ Sig. < 0.05

ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน
ในด้านกระบวนการภายใน

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของ
องค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการ
ภายใน พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่
ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงยอมรับ
สมมติฐาน H_{1c} และผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความ
แตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการ
ภายใน พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผล
การดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 $p < 0.05$ จึงยอมรับสมมติฐาน H_{2c}

ตารางที่ 4.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้
และเติบโต

ตัวแปรต้น	β	t	p
ขนาดขององค์กร	.394	4.503	.000*
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	.359	4.103	.000*
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.074	.884	.379
$R^2 = .377$ Adjusted $R^2 = .357$ $F = 18.184$ Sig. < 0.05			
ตัวแปรตาม = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบสมมติฐาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของ
องค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และ
เติบโต พบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่
ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ จึงยอมรับ
สมมติฐาน H_{1d} และผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความ
แตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และ
เติบโต พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผล
การดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 $p < 0.05$ จึงยอมรับสมมติฐาน H_{2d}

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H _{1a} ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน	ยอมรับ
H _{1b} ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า	ยอมรับ
H _{1c} ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน	ยอมรับ
H _{1d} ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต	ยอมรับ
H _{2a} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน	ปฏิเสธ
H _{2b} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า	ปฏิเสธ
H _{2c} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน	ยอมรับ
H _{2d} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านการเรียนรู้และเติบโต	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ H_{1a} ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการทดสอบพบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าขนาดขององค์กรมีความสำคัญต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการ

จากสมมติฐานที่ H_{2b} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า ผลการทดสอบพบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ไม่ส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดทางด้านที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

จากสมมติฐานที่ H_{2c} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน ผลการทดสอบพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายในมากขึ้น

จากสมมติฐานที่ H_{2d} กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโต ผลการทดสอบพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าโรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในการเรียนรู้และเติบโตมากขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษา โรงแรมขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์การศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 1,802 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมที่มีขนาดกลาง คือจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ถึง 149 ห้อง และโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ คือจำนวนห้องพักตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป (อานนท์ วงษ์เชียง และสุริย์ เข้มทอง, 2555) มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 แห่ง ได้รับการตอบกลับและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.33 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยโดยทั่วไป (Brennan, 1992)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้ออกแบบตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต

การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อคำถาม (Reliability) ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กร กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยเชิงสถานการณ์ ด้านขนาดองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรม ส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ โรงแรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีแนวโน้มในการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้น (Hoque and James, 2000) เนื่องจากโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนพนักงานมากขึ้น มีพื้นที่ในการดำเนินงานที่กว้างขึ้น ย่อมมีความซับซ้อนในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น การสื่อสาร ประสานงาน จึงจำเป็นต้องกำหนดระบบ กฎเกณฑ์ รูปแบบการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูล และการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าทั่วทั้งองค์กร

การวัดผลการดำเนินงานที่มีครอบคลุมรอบด้านตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถควบคุมการบริหารงานที่มีความซับซ้อน มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดการสื่อสาร การประสานงาน ควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ทั่วทั้งโรงแรม ทำให้โรงแรมสามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน ตรงกันข้ามกับโรงแรมขนาดเล็กที่เจ้าของกิจการ มีอำนาจในการบริหารงานแต่เพียงผู้เดียว เป็นผู้ควบคุมการบริหารงาน ซึ่งมีความใกล้ชิดกับสิ่งแวดล้อมของโรงแรมโดยตรง เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จึงมีความจำเป็นน้อยกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต โดย Hoque and James (2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กร กับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ในอุตสาหกรรมผลิต พบว่าขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ Cadez and Guilding (2008) ศึกษาผลกระทบของขนาดองค์กร ที่มีต่อเครื่องมือในการ

บริหารงานเชิงกลยุทธ์จากบริษัทขนาดใหญ่ พบว่าขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้เครื่องมือในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานที่รอบด้านมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และด้านที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hoque (2004) ที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านอิทธิพลของระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินตามแนวคิดของการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทำให้องค์กรได้รับข้อมูลย้อนกลับ ทราบถึงสาเหตุข้อบกพร่อง ในการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยนำข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินไปปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Stede et al. (2006) ที่ว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิม คือการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นวิธีการที่องค์กรใช้อยู่เป็นประจำ ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน แต่ไม่ทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของผลการดำเนินงาน แต่เมื่อใช้การวัดผลการดำเนินงานที่มีความหลากหลาย คือการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน จึงทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ที่มากกว่า คือทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของผลดำเนินงานสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

จึงสามารถอธิบายได้ว่า โรงแรมที่ให้ความสำคัญต่อการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ให้ความสำคัญต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hoque, 2004) เช่น การสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าและบริการ การเสนอบริการที่เหนือกว่า และการบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากการให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดความสำเร็จในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ การพัฒนาทักษะแก่พนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความพึงพอใจให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความยั่งยืนของโรงแรม ส่งผลให้พนักงาน

เกิดแรงจูงใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดอัตราการหมุนเวียนของพนักงานน้อย จึงเกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ ความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการ เกิดการดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งล้วนเป็นวิธีการสร้างมูลค่า และเพิ่มภาพลักษณ์ให้กับโรงแรมในระดับที่สูงขึ้น (Stede et al., 2006)

อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษา พบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในด้านลูกค้าอาจเป็นเพราะว่าในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมโรงแรม การวัดผลการดำเนินงานในด้านการเงินเป็นวิธีการที่โรงแรมใช้อยู่เป็นประจำ ตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป เพื่อแสดงผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาการดำเนินงาน ดังนั้นไม่ว่าโรงแรมจะใช้กลยุทธ์ใด ก็มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินเหมือน ๆ กัน นอกจากนี้ในอุตสาหกรรมโรงแรม การบริการไม่ว่าจะด้วยกลยุทธ์ใด ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า เช่น การเพิ่มต้นทุนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การเพิ่มลักษณะการบริการพิเศษเพื่อสร้างความคุ้มค่าให้แก่ลูกค้า การเสนอนวัตกรรมในด้านสินค้าและบริการแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sharma (2002) ที่กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมบริการ จำเป็นต้องมีความรอบรู้ในหน้าที่งานหลาย ๆ แผนก เพื่อตอบสนองต่อการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างทันเวลา โดยเฉพาะการให้บริการของธุรกิจโรงแรม ที่ผู้ให้บริการต้องตอบข้อซักถาม และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในสถานการณ์จริง การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา จะช่วยสร้างความประทับใจในการบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ดังนั้นไม่ว่าโรงแรมจะใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างหรือไม่ ก็เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเหมือน ๆ กัน แม้ว่าจะเป็นการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมากหรือน้อย ก็จะมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้าในระดับมาก

5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์ในด้านขนาดขององค์กรและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งอาจมีปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นที่มีผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

2. การเก็บข้อมูลในการศึกษานี้ ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม ซึ่งระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต อาจแตกต่างจากผู้จัดการฝ่ายของโรงแรม (Bangchokdee and Mia, 2016)

3. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาในอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งผลการศึกษาอาจไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้โดยตรง

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการนำผลการศึกษาไปใช้

ด้านวิชาการ

1. ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้สนับสนุนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในด้านขนาดของโรงแรม ว่าขนาดขององค์กรมีผลกระทบต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินของโรงแรมในประเทศไทยได้ กล่าวคือ โรงแรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ต้องใช้เครื่องมือที่มีความรอบด้านทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน เพื่อให้การวัดผลการดำเนินงานสามารถสะท้อนข้อมูลที่แท้จริงได้มากขึ้น

2. ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้สนับสนุนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ในสถานการณ์ที่องค์กรมีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง จะส่งผลกระทบต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริการของโรงแรม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ด้านการบริหารโรงแรม

ผู้บริหารโรงแรม จะสามารถเลือกใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงแรมของตนเอง นั่นคือ กิจการขนาดใหญ่ ต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่หลากหลาย เนื่องจากขนาดของโรงแรม ส่งผลต่อระบบการควบคุมและการบริหารงาน ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่สามารถให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่รอบด้าน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และทันต่อสถานการณ์ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมของโรงแรม

อีกทั้งโรงแรมที่เน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง จะต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินในด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ และการเพิ่มมูลค่าให้กับโรงแรมในระดับที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสถานการณ์ในด้านขนาดขององค์กร และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้งทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ของโรงแรมในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งผู้สนใจอาจทำการศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

1. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสถานการณ์ในด้านอื่น ที่อาจมีความสัมพันธ์กับระดับการใช้การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ได้แก่

ปัจจัยเชิงสถานการณ์ในด้านความไม่แน่นอนในงาน โครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

2. การศึกษาในครั้งนี้ เก็บข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไป ซึ่งอาจมีผลต่างจากผู้จัดการระดับอื่น ๆ งานวิจัยในอนาคตอาจเก็บข้อมูลจากผู้จัดการระดับแผนก ซึ่งอาจได้รับข้อมูลในมุมมองของผู้บริหารระดับกลางถึงความเข้าใจและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น

3. งานวิจัยในอนาคต อาจนำกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการอื่น เช่น โรงพยาบาล การขนส่ง การท่องเที่ยว การออกแบบ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- จุฑามน สิทธิผลวานิชกุล. (2553). วิวัฒนาการของการบัญชีบริหารสู่การเปลี่ยนแปลงในมุมมอง
สำหรับผู้บริหาร. *วารสารวิชาชีพบัญชี*. 17(6), 90-97.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. เอช อาร์
เซ็นเตอร์.
- นพพร จุณณะปิยะ. (2548). The Balanced Scorecard. *For Quality*. 11(90), 94-96.
- ประวิทย์ สายแก้ว, จินดารัตน์ ปิรมณี, และ เกลีนี หมั่นไธสง. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์
การตลาดภายในกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย. *Chulalongkorn Business Review*. 1(31).
- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. (2545). กำไรทางเศรษฐศาสตร์. *เศรษฐศาสตร์การบริหาร* 21(239),
145-148.
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). การจัดองค์กรและประเมินองค์กร. *ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย*.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
Performance Indicators. *โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิมพ์ครั้งที่ 10*.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. *การวางแผนเชิงกลยุทธ์
พิมพ์ครั้งที่ 5*.
- สมบุญย์ ชื่นใจ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างแตกต่างกับความสำเร็จด้าน
การดำเนินงานของธุรกิจผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทย. *มหาวิทยาลัยสารคาม*
- สุวิมล บัวทอง, และ ศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2558). การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและ
ไม่ใช่ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์. *วารสารวิชาชีพบัญชี* 31(11).
- หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2560). แอคคอร์ด โฮเทล ต่อยอดธุรกิจใหม่ เปิดโรงแรมในไทยอีก
21 แห่ง, 3(3272). 26

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อานนท์ วงษ์เชียง, และ สุรีย์ เข้มทอง. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 10 (1).
- Acquaah, M., Adjel, M. C., & Mensa-Bonsu, I. F. (2008). Competitive strategy, environmental characteristics and performance in African emerging economies: lessons from firms in Ghana. *Journal African Business Research*, 9, 93-120.
- 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. (2016). The role of senior management' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance: Evidence from hotels in Thailand. *Journal of Accounting and organizational change*. 2(12), 129-131.
- 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.
- Brown, J. B., & McDonnell, B. (1995). The balanced scorecard: short-term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2/3(7), 7-11.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. *University of Elinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- 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.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Denton, G. A., & White, B. (2000). Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations. *Cornell University Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Lai, P. C. (2014). Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- 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.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal Management*. 4(26), 763-790.
- 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.
- Guiding, C., & Cadez, S. (2008). An exploratory investigation of and integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting Organizations and Society*. 33, 836-863.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general manager's choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 3(13), 120-127.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Herington, C., Guiding, C., & McPhall, R. (2008). Human resource manager's perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 27, 623-631.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hilton, R. W. (2008). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. New York, McGraw Hill.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*. 13, 485-502.
- 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.
- Huckestein, D., & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels. *Cornell University Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management*. 15(6), 5159-5164.
- Jaaskeiainen, A., Laihonon, H., Lonnqvist, A., Palvalin, M., Sillanpaa, V., Pekkola, S., & Ukko, J. (2012). A contingency approach to performance measurement in service operations. *Emerald Group Publishing Limited*. 1(16), 43-52.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*. 2(23), 213-229.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 52-54.
- Lowry, J. F. (2005). Management Accounting and Service Industries: An Exploratory Account of Historical and Current Economic Contexts. *Abacus*. 26(2), 159-184.
- Mike Brennan. (1992). Techniques for Improving Mail Survey Response Rates. *Marketing Bulletin*. 3, 24-37.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Norton, R. S., & Kaplan, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1(70), 71-79.
- Norton, R. S., & Kaplan, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1(74), 75-85.
- Patiar, A., & Mia, L. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*. 20, 111-128.
- Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*. 13, 101-130.
- Spencer, S. Y., Joiner, T. A., & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evident from Australia. *International Journal of Business*. 14(1).
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. 18, 185-205.
- Yang, H. J., & Lee, C. L. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*. 22, 84-104.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนข้อที่เหมาะสมมากที่สุด

1. กลยุทธ์ในการแข่งขัน

โรงแรมของท่านใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	(1) ไม่ เคยใช้	(2) น้อย	(3) ค่อนข้าง น้อย	(4) ปาน กลาง	(5) ค่อนข้าง มาก	(6) มาก	(7) ใช้ มาก ที่สุด
1. โรงแรมของท่านยอมให้มีต้นทุนที่สูงขึ้นเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น							
2. โรงแรมของท่านเสนอบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งส่วนใหญ่							
3. บริการของโรงแรมมีการเพิ่มลักษณะพิเศษเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า							
4. โรงแรมของท่านให้บริการบางอย่างที่แตกต่างไปจากบริการของกลุ่มแข่ง							
5. โรงแรมของท่านมีการเสนอนวัตกรรมในด้านสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า							

2. ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

	(1) ไม่ เห็น ด้วย เป็น อย่าง ยิ่ง	(2) ไม่ เห็น ด้วย มาก	(3) ไม่ เห็น ด้วย ค่อนข้าง มาก	(4) เฉยๆ	(5) เห็น ด้วย ค่อนข้าง มาก	(6) เห็น ด้วย มาก	(7) เห็น ด้วย เป็น อย่าง ยิ่ง
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก							
2. มีการใช้โปรโมชันสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน (Promotion wars)							

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร (ต่อ)

	(1) ไม่เห็น ด้วย เป็น อย่าง ยิ่ง	(2) ไม่ เห็น ด้วย มาก	(3) ไม่ เห็น ด้วย ค่อนข้าง ข้าง มาก	(4) เฉยๆ	(5) เห็น ด้วย ค่อนข้าง ข้าง มาก	(6) เห็น ด้วย มาก	(7) เห็น ด้วย เป็น อย่าง ยิ่ง
3. อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่น ๆ ก็พร้อมทำได้เช่นเดียวกัน							
4. ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่านคือการแข่งขันด้านราคา							
5. เรามักได้ยินว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆออกมาแทบจะทุกวัน							
6. คู่แข่งของท่านค่อนข้างอ่อนแอ							

3. ระดับการใช้เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน จากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม มากน้อยเพียงใด

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

จากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่าง ๆ ในโรงแรมมากน้อยเพียงใด (ต่อ)

เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด)	(1) น้อยมาก	(2) ค่อนข้าง น้อย	(3) ปานกลาง	(4) ค่อนข้าง มาก	(5) มากที่สุด
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. เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อรายได้รวม					
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ					
ด้านการเรียนรู้และเติบโต					
1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน					
2. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน (Employee Turnover)					
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของพนักงาน					
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน					
5. การประเมินผลการทำงานของพนักงาน					
6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์กร					

4. ข้อมูลทั่วไป

1. โรงแรมของท่านมีห้องพักจำนวน _____ ห้อง

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. ตำแหน่งของท่าน

- ผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารระดับสูง
 ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน อื่น ๆ โปรดระบุ.....

8. ระดับการศึกษาของท่าน

- อนุปริญญา หรือ ปวส. ปริญญาโท
 ปริญญาตรี อื่น ๆ โปรดระบุ _____

9. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน _____ ปี

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

*****0000000000*****0000000000*****0000000000*****0000000000*****0000000000*****

ภาคผนวก ข

ตารางการทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

การทดสอบความน่าเชื่อถือ

จากการตอบกลับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 94 ชุด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค

ค่าความน่าเชื่อถือตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ต้องมีค่ามากกว่า 0.60 จึงจะมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 2 และตารางที่ 3

จากการใช้แบบสอบถามในด้านระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก
2. มีการใช้โปรโมชันสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน (Promotion wars)
3. อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่น ๆ ก็พร้อมทำได้เช่นเดียวกัน
4. ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่านคือการแข่งขันด้านราคา
5. เรามักได้ยินว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ ออกมา แทบจะทุกวัน

การวิเคราะห์มีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือก โดยแบบวิธีประเมินค่าของลิเคอร์ท์ (Likert) ดังนี้

เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 7
เห็นด้วยมาก	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 6
เห็นด้วยค่อนข้างมาก	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
เฉย ๆ	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ไม่เห็นด้วยค่อนข้างมาก	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
ไม่เห็นด้วยมาก	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
Cronbach's Alpha = 0.736					
1.การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมาก	1.000				
2.มีการใช้โปรโมชั่นสูงมากในอุตสาหกรรมของท่าน	.508	1.000			
3.อะไรก็ตามที่คู่แข่งรายใดรายหนึ่งทำได้ คู่แข่งรายอื่น ๆ ก็พร้อมทำได้เช่นเดียวกัน	.378	.570	1.000		
4.ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมของท่าน คือการแข่งขันด้านราคา	.214	.387	.307	1.000	
5.เรามากได้ยืนว่ามีการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ ออกมา แทบจะทุกวัน	.332	.486	.445	.123	1.000

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เท่ากับ 0.736 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

จากการใช้แบบสอบถามด้านกลยุทธ์ในการแข่งขัน ว่าโรงแรมของท่านใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

1. โรงแรมของท่านยอมให้มีต้นทุนที่สูงขึ้นเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น
2. โรงแรมของท่านเสนอบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งส่วนใหญ่
3. บริการของโรงแรมมีการเพิ่มลักษณะพิเศษเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า
4. โรงแรมของท่านให้บริการบางอย่างที่แตกต่างไปจากบริการของคู่แข่ง
5. โรงแรมของท่านมีการเสนอนวัตกรรมในด้านสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า

การวิเคราะห์ที่มีเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือก โดยแบบวิธีประเมินค่าของ
ลิเคอร์ท (Likert) ดังนี้

ใช้มากที่สุด	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 7
มาก	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 6
ค่อนข้างมาก	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
ปานกลาง	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
ค่อนข้างน้อย	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3
น้อย	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2
ไม่เคยใช้	กำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค
(Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	Inter-Item Correlation Matrix				
	1	2	3	4	5
Cronbach's Alpha = 0.887					
1. โรงแรมของท่านยอมให้มีต้นทุนที่สูงขึ้นเพื่อให้ ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น	1.000				
2. โรงแรมของท่านเสนอบริการที่มีคุณภาพสูงกว่า คู่แข่งชั้นส่วนใหญ่	.426	1.000			
3. บริการของโรงแรมมีการเพิ่มลักษณะพิเศษเพื่อ สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า	.429	.807	1.000		
4. โรงแรมของท่านให้บริการบางอย่างที่แตกต่างไป จากบริการของคู่แข่ง	.336	.693	.758	1.000	
5. โรงแรมของท่านมีการเสนอนวัตกรรมในด้าน สินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า	.429	.763	.753	.710	1.000

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เท่ากับ 0.887 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

จากการใช้แบบสอบถามในด้านระดับการใช้เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ว่าจากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้เกณฑ์วัดผล (ตัวชี้วัด) ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกต่าง ๆ 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)

ด้านการดำเนินงานภายใน

1. คุณภาพของสินค้า/บริการ
2. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก การจัดเตรียมอาหาร
4. จำนวนบริการใหม่
5. เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อรายได้รวม
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ

ด้านการเรียนรู้และเติบโต

1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรมพนักงาน
2. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของพนักงาน
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน
5. การประเมินผลการทำงานของพนักงาน
6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์กร

การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวเลือก โดยแบบวิธีประเมินค่าของ

ลิเคอร์ท์ (Likert) ดังนี้

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

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน

ระดับการใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	Inter-Item Correlation Matrix					
	ด้านการเงิน			ด้านการเงิน		
Cronbach's Alpha = .899	1	2	3	4	5	6
1.รายได้ต่อห้องพัก	1.000					
2.กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ	.739	1.000				
3.รายได้รวม	.778	.825	1.000			
4.ต้นทุนต่อห้องพัก	.420	.412	.519	1.000		
5.ต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับ งบประมาณที่วางไว้	.508	.452	.568	.701	1.000	
6.อัตราการเติบโตของรายได้	.652	.688	.757	.392	.548	1.000

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เท่ากับ 0.899 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านลูกค้า

ระดับการใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า	Inter-Item Correlation Matrix					
	ด้านลูกค้า					
Cronbach's Alpha = .833	1	2	3	4	5	6
1.ความพึงพอใจของลูกค้า	1.000					
2.จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก	.776	1.000				
3.จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า	.318	.250	1.000			
4.ส่วนแบ่งการตลาด	.401	.476	.331	1.000		
5.จำนวนลูกค้าใหม่	.568	.625	.330	.578	1.000	
6.อัตราการเข้าพัก (Occupancy rate)	.525	.568	.360	.465	.658	1.000

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน เท่ากับ 0.833 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้านกระบวนการภายใน

ระดับการใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	Inter-Item Correlation Matrix					
	ด้านกระบวนการภายใน					
Cronbach's Alpha = .790	1	2	3	4	5	6
1.คุณภาพของสินค้า/บริการ	1.000					
2.การบำรุงรักษาทรัพย์สิน	.689	1.000				
3.เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก การจัดเตรียมอาหาร	.420	.505	1.000			
4.จำนวนบริการใหม่	.559	.575	.501	1.000		
5.เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อรายได้รวม	.278	.296	.417	.595	1.000	
6.จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ	.195	.266	.278	.308	.235	1.000

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางด้านการภายในเท่ากับ 0.790 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินในด้าน การเรียนรู้และเติบโต

ระดับการใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน	Inter-Item Correlation Matrix					
	ด้าน การเรียนรู้และเติบโต	ด้าน การเรียนรู้และเติบโต				
Cronbach's Alpha = .834	1	2	3	4	5	6
1.จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของ การฝึกอบรมพนักงาน	1.000					
2.อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	.475	1.000				
3.ระดับความหลากหลายของทักษะ ของพนักงาน	.599	.270	1.000			
4.ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	.427	.142	.537	1.000		
5.การประเมินผลการทำงานของ พนักงาน	.513	.283	.659	.714	1.000	
6.ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทาง ในการปรับปรุงองค์กร	.472	.324	.578	.478	.552	1.000

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของตัวชี้วัดด้านระดับการใช้ตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเรียนรู้และเติบโต เท่ากับ 0.834 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวจิราพร เทพวารินทร์

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5710521708

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	2548

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการศึกษา กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

1 ถนนราชดำเนินนอก ตำบลบ่อยาง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

จิราพร เทพวารินทร์ และศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2560, 1 กรกฎาคม). ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน: การศึกษาของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. (การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 9 ประจำปี 2560, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).