

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรม การให้บริการของพนักงาน โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น ของพนักงาน โรงแรมที่มีต่อบรรยากาศการทำงานภายในองค์การและพฤติกรรม การให้บริการของ ตนเองต่อลูกค้า และเพื่อศึกษาอำนาจการพยากรณ์ของบรรยากาศองค์การที่มีต่อพฤติกรรม การให้บริการของพนักงาน โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติของ โรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่จำนวน 7 โรงแรม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจำนวน 320 ฉบับไป เก็บข้อมูล แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์พบว่า มีแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ได้จำนวน 310 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.87 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล แบบวัด ความคิดเห็นที่มีต่อบรรยากาศองค์การ และแบบวัดความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรม การให้บริการของ ตนเองต่อลูกค้า

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และ ใช้ค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน(Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.9 เพศชาย ร้อยละ 46.1 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 20 - 30 ปี ร้อยละ 46.5 มีระดับการศึกษาอยู่ใน ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 47.7 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 6,001 – 8,000 บาท ร้อยละ 36.1 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง 2-4 ปี ร้อยละ 31.3 กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายอาหาร และเครื่องดื่ม ร้อยละ 35.5

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อบรรยากาศองค์การ

พนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในแต่ละด้าน และในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านโครงสร้าง พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 โดยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมีความเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของท่านเป็นอย่างดี และเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานพนักงานรู้ดีว่าจะต้องปรึกษาใคร โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนรายชื่อที่เหลือพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยได้แก่ พนักงานเห็นด้วยว่าโรงแรมมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนอย่างชัดเจนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ พนักงานทราบว่าแต่ละฝ่ายในโรงแรมมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง และโรงแรมมีการชี้แจงนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน ตามลำดับ

2. ด้านมาตรฐาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านมาตรฐานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 โดยเมื่อจำแนกความคิดเห็นในรายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งในเรื่องการพยายามปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานอยู่เสมอ และรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงแรมที่มีมาตรฐานการทำงานที่ดี ส่วนในทุกความคิดเห็นย่อยที่เหลือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ได้แก่ โรงแรมมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของงานไว้สูงเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ โรงแรมมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดคุณภาพการบริการไว้อย่างชัดเจน และพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงแรมตั้งไว้ตามลำดับ

3. ด้านความรับผิดชอบ พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านความรับผิดชอบในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 โดยมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยย่อยในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ได้แก่ พนักงานสามารถรับผิดชอบงานได้แม้หัวหน้างานจะไม่อยู่เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวพนักงาน หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองอยู่เสมอ และสุดท้ายเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ทันที

4. ด้านการเห็นคุณค่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านการเห็นคุณค่าในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยย่อยในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย ได้แก่ หากพนักงานปฏิบัติงานได้ดี ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชมหรือแสดงความชื่นชมเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ หัวหน้างานมักจะปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความเสมอ

ภาค โรงแรมให้ความสำคัญกับการให้รางวัลพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นไปตามมาตรฐาน การลงโทษพนักงานที่ทำผิดกฎระเบียบของโรงแรมเป็นไปอย่างยุติธรรมเสมอ และพนักงานมีความเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ตามลำดับ

5. ด้านการสนับสนุน พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านการสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 โดยเมื่อจำแนกความคิดเห็นในปัจจุบันพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยที่พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในโรงแรม จะได้รับการดูแลเอาใจใส่จากพนักงานเก่าเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานมักจะรับฟังหรือให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาเรื่องงาน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และสุดท้ายหัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและพนักงานไม่เห็นด้วยกับการที่รู้สึกว่าคุณเองทำงานในโรงแรมนี้ได้อย่างโดดเด่น

6. ด้านความผูกพัน พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยเมื่อจำแนกความคิดเห็นในปัจจุบันพบว่าพนักงานเห็นด้วยอย่างยิ่งกับความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมนี้ และเห็นด้วยที่ว่าโรงแรมเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง พนักงานพร้อมที่จะทำงานกับโรงแรมนี้ต่อไป ไม่ว่าจะว่าโรงแรมจะต้องเผชิญกับปัญหาใดก็ตาม พนักงานยึดมั่นกับเป้าหมายของโรงแรมอย่างมาก ตามลำดับ และพนักงานยังไม่แน่ใจในเรื่องคิดที่จะหางานใหม่หากมีโอกาส

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 การรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การเรียงจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านการเห็นคุณค่า และด้านความผูกพัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15, 4.11, 3.95, 3.95, 3.75 และ 3.74 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้านพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านโครงสร้างมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมาคือด้านมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ด้านความรับผิดชอบและด้านการสนับสนุน ค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.95 ด้านการเห็นคุณค่า ค่าเฉลี่ย 3.75 และด้านความผูกพัน ค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ และในภาพรวมของบรรยากาศองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตอนที่ 3 ระดับพฤติกรรมกาให้บริการของพนักงานโรงแรม

พนักงานโรงแรมมีความบ่ยของการแสดงพฤติกรรมกาให้บริการทั้งในรายด้านและในภาพรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านรูปธรรมที่ปรากฏ พนักงานมีพฤติกรรมกาให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏในภาพรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 โดยมีพฤติกรรมในปัจจุบันอยู่ในระดับทุกครั้งในทุกปัจจัย ได้แก่ พนักงานแต่งกายประณีต สะอาดเรียบร้อยเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ พนักงานจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้าให้พร้อม รักษาความสะอาดเรียบร้อยของบริเวณที่ให้บริการ และดูแลรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับให้บริการลูกค้า ตามลำดับ

2. ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ พนักงานมีพฤติกรรมกาให้บริการด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ในภาพรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 โดยมีพฤติกรรมในปัจจุบันอยู่ในระดับทุกครั้งทุกปัจจัย ได้แก่ เมื่อลูกค้ามีปัญหา พนักงานแสดงความใส่ใจและตั้งใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ พนักงานสามารถให้บริการได้เสร็จเรียบร้อยตามเวลาที่กำหนด พนักงานให้บริการได้ตรงตามเวลาที่นัดหมายไว้ เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานพยายามที่จะไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นซ้ำอีก และพนักงานให้บริการได้อย่างถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกตามลำดับ

3. ด้านการตอบสนอง พนักงานมีพฤติกรรมกาให้บริการด้านการตอบสนองในภาพรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 โดยมีพฤติกรรมในปัจจุบันอยู่ในระดับทุกครั้งทุกปัจจัย ได้แก่ พนักงานพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าเสมอเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า พนักงานไม่เคยปฏิเสธงานที่ลูกค้าร้องขอ และพนักงานแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงเวลาการให้บริการที่แน่นอน ตามลำดับ

4. การให้ความมั่นใจ พนักงานมีพฤติกรรมกาให้บริการด้านการให้ความมั่นใจในภาพรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 โดยมีพฤติกรรมในปัจจุบันอยู่ในระดับทุกครั้งทุกปัจจัย ได้แก่ พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความสุภาพเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ พนักงานสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นได้ พนักงานสามารถตอบคำถามของลูกค้าได้ และพนักงานสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการให้บริการได้ ตามลำดับ

5. ด้านการรู้จักและเข้าใจในผู้รับบริการ พนักงานมีพฤติกรรมกาให้บริการด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการในภาพรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 โดยมีพฤติกรรมในปัจจุบันอยู่ในระดับทุกครั้ง ได้แก่ พนักงานให้บริการโดยคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าเป็นหลักเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ พนักงานให้ความเอาใจใส่ต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละคน และพนักงานสามารถปรับวิธีการให้บริการตามความแตกต่างของลูกค้าแต่ละคน ตามลำดับ และมี

พฤติกรรมในปัจจุบันอยู่ในระดับบ่อยครั้ง ได้แก่ พนักงานเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละคน และพนักงานจดจำรายละเอียดและความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของพฤติกรรมการให้บริการลูกค้าของพนักงานในด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน พบว่าพนักงานมีพฤติกรรมการให้บริการลูกค้าในด้านการตอบสนองมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.58 รองลงมาคือด้านรูปธรรมที่ปรากฏ มีค่าเฉลี่ย 4.43 ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ในการให้บริการ ค่าเฉลี่ย 4.38 ด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ ค่าเฉลี่ย 4.37 และด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการ ค่าเฉลี่ย 4.26 ตามลำดับ และพฤติกรรมการให้บริการ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรม

โดยศึกษาหาความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการให้บริการในแต่ละด้าน และโดยรวม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานเพียงด้านเดียวที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .373 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏได้ร้อยละ 13.9

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานและด้านความรับผิดชอบสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ ของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .450 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏได้ร้อยละ 19.7

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานและด้านการสนับสนุนสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนองของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .426 และสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนอง ได้ร้อยละ 17.6

บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบและด้านการสนับสนุน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการด้านการให้ความมั่นใจของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .422 และสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนอง ได้ร้อยละ 17.2

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานและด้านการสนับสนุนสามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการให้บริการด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .355 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนองได้ร้อยละ 12.1

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุนสามารถร่วมกันใช้พยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการโดยรวมของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .513 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมได้ร้อยละ 25.6

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของพนักงานโรงแรมจำแนกตามเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของพนักงาน โรงแรมจำแนกตามเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงานนั้น พบว่าเพศและฝ่ายปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน โรงแรมต่อบรรยากาศองค์การทั้งในรายด้านและในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุนั้นพบว่า มีผลต่อความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านความผูกพันและบรรยากาศองค์การโดยรวม โดยเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างในช้อย่อยของบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน พบว่า พนักงาน โรงแรมกลุ่มอายุ 20-30 ปี และกลุ่มอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นในเรื่องของการหางานใหม่มากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปี พนักงาน โรงแรมกลุ่มอายุ 20-30 ปี มีความเห็นในเรื่องโรงแรมเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง การยึดมั่นต่อเป้าหมายของโรงแรม และมีความคิดที่จะทำงานกับโรงแรมต่อไปน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบรรยากาศองค์การในภาพรวมนั้น พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ โดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมจำแนกตามเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงาน

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน โรงแรมจำแนกตามเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงาน พบว่าทั้งเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของพนักงาน โรงแรมทั้งในรายด้านและในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน โรงแรมที่มีต่อบรรยากาศองค์การพบว่าพนักงาน โรงแรมมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงาน โรงแรมมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การทุกด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยสามารถแยกอธิบายรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.15 แสดงว่าโรงแรมได้มีการชี้แจงนโยบายในการบริหารงาน รวมทั้งกำหนดบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนอย่างชัดเจน อีกทั้งมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน พนักงานจึงไม่เกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงาน พนักงานรู้ว่าแต่ละฝ่ายแต่ละหน่วยงานของ โรงแรมมีบทบาทหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบงานในส่วนไหน ก็จะทำให้การทำงานและการให้บริการลูกค้าเป็นไปถูกต้องและรวดเร็ว

รองลงมาคือบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 4.11 เนื่องจากโรงแรมที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป ซึ่งจะแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพในการให้บริการ ดังนั้น ในเรื่องมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการจึงเป็นเรื่องที่โรงแรมเหล่านี้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยโรงแรมได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการชี้วัดคุณภาพการให้บริการและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้พนักงานรับรู้ถึงความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานและแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่โรงแรมตั้งไว้อยู่เสมอ

ส่วนบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 แสดงว่าหัวหน้างานมีการสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจและรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเอง เพราะการให้บริการแก่ลูกค้า พนักงานแต่ละคนต้องอาศัยทักษะและความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการให้บริการลูกค้าแต่ละคนที่มีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งพนักงานต้องสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเป็นไปด้วยความสนิทสนม พนักงานสามารถขอคำปรึกษาและเสนอความคิดเห็นของตนเองกับหัวหน้างานได้โดยตรง อีกทั้งลักษณะการปกครองบังคับบัญชาที่ไม่ได้เข้มงวดเสียจนพนักงานเกิดความเครียด นอกจากนี้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงานก็มีความสนิทสนมและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

ส่วนบรรยากาศองค์การด้านการเห็นคุณค่าอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.75 แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจและเห็นว่าผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับมีความ

เหมาะสมกับงานที่ทำแล้ว นั่นก็คือพนักงานมีความเห็นว่าโรงแรมปฏิบัติกับพวกเขาอย่างยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการให้ผลตอบแทน และหัวหน้างานก็ปฏิบัติกับพนักงานทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มีการกล่าวยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานมีผลงานดีปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่โรงแรมตั้งไว้ และพนักงานยอมรับว่าผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 3.74 แสดงว่าพนักงานโรงแรมมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายของโรงแรมเป็นอันมาก และมีความมุ่งมั่นทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงแรมตั้งไว้ มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงแรมที่ดี มีมาตรฐาน และได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงแรมแห่งนี้ มีความรู้สึกที่โรงแรมเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของพวกเขามีความสุขที่ได้ทำงานที่นี่ และพร้อมที่จะทำงานกับโรงแรมต่อไปไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาใด แต่พนักงานส่วนใหญ่ก็ยังลังเลและไม่แน่ใจกับการที่จะหางานใหม่ หากมีโอกาส

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อพฤติกรรมกาให้บริการของตนเองแก่ลูกค้า พบว่า พฤติกรรมกาให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานโรงแรมมีพฤติกรรมกาให้บริการในทุกด้าน คือ ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ในการให้บริการ ด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ และด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการ อยู่ในระดับทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.58, 4.43, 4.38, 4.37 และ 4.26 ตามลำดับ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ด้านรูปธรรมที่ปรากฏ พนักงานโรงแรมมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้สำหรับให้บริการลูกค้าไว้ให้พร้อมเสมอ พนักงานดูแลรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับให้บริการลูกค้าให้อยู่ในสภาพดี พร้อมใช้งาน ตลอดจนรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในบริเวณสถานที่ในการบริการลูกค้า พนักงานแต่งกายประณีต และสะอาดเรียบร้อยอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะที่ปรากฏทั้งหมดนี้จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการดูแลห่วงใยและความตั้งใจจากผู้ให้บริการเป็นอย่างดี

ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ พนักงานสามารถให้บริการได้เสร็จเรียบร้อยตามเวลาที่ได้ให้สัญญากับลูกค้า มีความตรงเวลาในการให้บริการตามเวลาที่นัดหมาย พนักงานให้บริการได้อย่างถูกต้อง และใส่ใจในปัญหาของลูกค้า พร้อมทั้งตั้งใจในการที่จะแก้ปัญหานั้นให้ และพนักงานพยายามปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นซ้ำอีก ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือสามารถให้ความไว้วางใจได้

ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการ พนักงานมีความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าอยู่เสมอ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที รวมทั้งยังมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า ไม่ปฏิเสธงานที่ลูกค้าร้องขอ และอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการรับบริการอย่างเต็มที่ด้วยความสะดวก รวดเร็ว

ด้านการให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ พนักงานสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าได้ พนักงานมีทักษะความรู้ ความสามารถในการให้บริการ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการให้บริการได้ สามารถตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ และให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความสุภาพนุ่มนวล มีกิจกรรมการตลาดที่ดี สามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพในการให้ความมั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

ด้านการรู้จักและเข้าใจในผู้รับบริการ พนักงานจะให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละคน ให้บริการโดยคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าเป็นหลัก และสามารถปรับวิธีการให้บริการตามความแตกต่างของลูกค้าแต่ละคนได้ ตลอดจนเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละคน และสามารถจัดรายการละเอียดและความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้ เพื่อสามารถนำเสนอและส่งมอบบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด

ซึ่งผลการศึกษาศักยภาพการให้บริการของพนักงานโรงแรมในครั้งนี้ก็สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุลาวัลย์ ศิริคำฟู (2549) ที่ได้ศึกษาศักยภาพการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่พบว่าพนักงานโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่มีพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับสูง สาเหตุที่พนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีพฤติกรรมการให้บริการอยู่ในระดับสูง เนื่องจาก ในปัจจุบันนี้ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจะเห็นได้จากจำนวนโรงแรมที่มีมากถึง 218 แห่ง มีห้องพักจำนวน 16,673 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2550) และคาดว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอีกในปีต่อ ๆ ไป ดังนั้น โรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงานและการให้บริการไว้อย่างชัดเจน เพื่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และรักษาระดับคุณภาพของการบริการให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานให้สูงและดีขึ้นเรื่อยๆ ตามสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ตลอดจนเป็นมาตรฐานในการจ่ายผลตอบแทน ตลอดจนมีการจัดการฝึกอบรมต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นพนักงานจึงมีความกระตือรือร้นที่จะ

ปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่โรงแรมตั้งไว้ จึงทำให้พฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับดีมาก โดยจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพในการให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงแรมในระยะยาว

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมในการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาตัวพยากรณ์ของบรรยากาศองค์การในด้านต่างๆ ที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมโดยรวม พบว่า มีบรรยากาศองค์การ 3 ด้าน คือ ด้านมาตรฐาน, ด้านความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุนที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏของพนักงานโรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .373 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏได้ร้อยละ 13.9

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่ามีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรอิสระมีระดับที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตามก็จะเพิ่มขึ้นด้วย คือ ถ้าพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น พฤติกรรมการให้บริการด้านรูปธรรมที่ปรากฏก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานและด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการด้านความเชื่อถือว่าไว้วางใจได้ของพนักงานโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .450 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านความเชื่อถือว่าไว้วางใจได้ร้อยละ 20.3 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่ามีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรอิสระมีระดับที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตามก็จะเพิ่มขึ้นด้วย กล่าวคือ หากพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านมาตรฐานและด้านความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น พนักงานก็จะมีพฤติกรรมการให้บริการด้านความเชื่อถือว่าไว้วางใจที่เพิ่มขึ้นด้วย

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานและด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนองของพนักงานโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .426 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนอง ได้ร้อยละ 18.2 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่ามีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรอิสระมีระดับที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตามก็จะเพิ่มขึ้นด้วย คือ หากพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านมาตรฐานและด้านการสนับสนุนที่เพิ่มขึ้น พนักงานก็จะมีพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนองที่เพิ่มขึ้นด้วย

บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบและด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการด้านการให้ความมั่นใจของพนักงาน โรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .422 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนอง ได้ร้อยละ 17.8 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่ามีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรอิสระมีระดับที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตามก็จะเพิ่มขึ้นด้วย คือ หากพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านความรับผิดชอบและด้านการสนับสนุนที่เพิ่มขึ้น พนักงานก็จะมีพฤติกรรมการให้บริการด้านการให้ความมั่นใจที่เพิ่มขึ้นด้วย

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานและด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการของพนักงาน โรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .355 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการด้านการตอบสนอง ได้ร้อยละ 12.6 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่ามีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรอิสระมีระดับที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตามก็จะเพิ่มขึ้นด้วย คือ หากพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านมาตรฐานและด้านการสนับสนุนที่เพิ่มขึ้น พฤติกรรมการให้บริการด้านการให้ความมั่นใจของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมของพนักงาน โรงแรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .513 และสามารถทำนายพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมได้ร้อยละ 26.3 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่ามีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรอิสระมีระดับที่เพิ่มขึ้น ตัวแปรตามก็จะเพิ่มขึ้นด้วย คือ หากพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุนที่เพิ่มขึ้น พฤติกรรมการให้บริการโดยรวมของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Litwin และ Stringer (1968); Friedlander และ Greenberg (1971); Richards และ Slocum (1971); Richard Steers (1977) พบว่าบรรยากาศองค์การที่ดีที่สุด คือ บรรยากาศที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดให้ผู้มีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Litwin & Stringer, 1968) ผลการศึกษาพบว่ามาตรฐานของการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการของ ซึ่งผลการวิจัยนี้ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันยา เทพสวัสดิ์ (2550) ที่พบว่าบรรยากาศ

องค์การด้านมาตรฐานสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการของพนักงานให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ของบริษัทให้ข้อมูลทางโทรศัพท์แห่งหนึ่ง

สามารถอธิบายได้ว่ากรณีที่โรงแรมได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการชี้วัดคุณภาพการบริการไว้อย่างชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จึงเป็นการผลักดันให้พนักงานมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการรักษาระดับพฤติกรรมการให้บริการให้ได้อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การตั้งไว้ การที่กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และความคาดหวังต่องานที่ปฏิบัติว่าเป็นงานที่ดีมีคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานั้นเป็นกลุ่มโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ที่มีมาตรฐานของการให้บริการที่กำหนดไว้จากสมาคม และจากนโยบายของแต่ละโรงแรมเองที่จะต้องรักษาระดับของโรงแรมไว้หรือจะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke (อ้างใน ปทุมทิพย์ ทิพย์โสภนา, 2550) ที่กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จะต้องมีความลักษณะดังนี้ เป้าหมายจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน มีความท้าทาย มีความเป็นไปได้ ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจในการปฏิบัติงานให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจและเวลาในการปฏิบัติงาน และหากองค์การใดที่สร้างมาตรฐานหรือคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำหรือสูงเกินไป แนวโน้มของการเป็นองค์การที่จะประสบความสำเร็จก็จะต่ำลง (ไกรสิงห์ ปาณสมบูรณ์, 2544)

ด้านความรับผิดชอบในงานเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางการทำทนายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของบุคลากร แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะถูกรักษาไว้ในบรรยากาศที่ยอมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานสูง ซึ่งหากองค์การมีบรรยากาศของการเป็นนายตนเอง ความมีอิสระในการตัดสินใจในงานก็จะทำให้รู้สึกถึงความสำเร็จในงาน

ผลการศึกษาพบว่าความรับผิดชอบในงานของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการ ซึ่งผลการศึกษานี้ก็สอดคล้องกับผลการวิจัยของนฤมล อาษาไกรสร (2545) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาสามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพในงานบริการของเจ้าหน้าที่รับฝาก-ถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01

ความรับผิดชอบของบุคคลต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากการที่พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระในการทำงาน การตัดสินใจ มีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงานที่จะต้องทำ มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในงานมากและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่ดี ธุรกิจโรงแรมนั้นสิ่งสำคัญที่สุดก็คืองานบริการที่จะต้องทำให้ผู้มาใช้บริการพึงพอใจมากที่สุดนั้น หากพนักงานได้รับอิสระในการทำงาน ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือกดดันเกินไป ก็จะทำงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจที่จะให้บริการ ซึ่งจะส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Steer and Porter (1982) ที่กล่าวว่าลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระเสรีสามารถใช้ดุลพินิจและตัดสินใจด้วยตัวเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นเสร็จโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และรู้สึกต้องการจะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กรมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

ด้านการสนับสนุนนั้นหากพนักงานมีการช่วยเหลือ มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากผู้บริหารและผู้ร่วมงานคนอื่นๆ บรรยากาศที่แสดงถึงความมีไมตรีจิต มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้บริหารและบุคลากรมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดี ถึงแม้ว่างานจะหนักแต่บุคลากรก็เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ และการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้ พนักงานที่รับรู้ว่าองค์กรของตนมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บังคับบัญชามีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ และเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างใน อำนวยแสงสว่าง , 2544) ที่กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ การได้โอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานการได้เลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผู้บริหารและบุคลากรมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดความเสียสละและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและคุณภาพในการให้บริการ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ 3 อย่างของเควิด แมคคลี แลนด์ ที่กล่าวว่า คนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ ได้แก่ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการในอำนาจและความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งหากบุคคลอยู่ในสังคมที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ย่อมทำให้บุคคลนั้นมีความสุข ทำงานด้วยความสบายใจ พยายามทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ยินดีที่จะทำตามเป้าหมายที่องค์กร

ตั้งไว้ โดยเฉพาะงานโรงแรมซึ่งเป็นงานบริการ ซึ่งจะต้องให้บริการด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานจากหลายๆ ฝ่าย ดังนั้นการสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริการนั้นมีคุณภาพเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าได้

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาความคิดเห็นต่อบรรยากาศสององค์การของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยในองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในทุกๆ ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้าน โครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน ด้านการเห็นคุณค่า และด้านความผูกพัน เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านพบว่า ด้านความผูกพันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่ยังลังเลในการที่จะหางานทำใหม่ หากมีโอกาสซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าหากมีงานที่ดีกว่า ไม่ว่าจะในเรื่องของผลตอบแทน สวัสดิการ หรือ โอกาสในการก้าวหน้า พนักงานเหล่านี้ก็อาจจะไปจากองค์กร

2. จากผลการศึกษาพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีความบ่งชี้ของการแสดงพฤติกรรมในการให้บริการในระดับทุกครั้งในทุกๆ ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการตอบสนอง ด้านรูปธรรมที่ปรากฏ ด้านความเชื่อถือไว้วางใจได้ ด้านการให้ความมั่นใจ และด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการ และเมื่อพิจารณาในรายชื่อของแต่ละด้านพบว่าความบ่งชี้เป็นทุกครั้งในทุกๆ ด้าน ยกเว้นด้านการรู้จักและเข้าใจผู้รับบริการในเรื่องของการจดจำรายละเอียดและความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล รวมทั้งการเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละคนที่แตกต่างกัน ที่อยู่ในระดับบ่งชี้ครั้ง

3. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ของบรรยากาศสององค์การกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรม พบว่า มีบรรยากาศสององค์การ 3 ด้าน คือ ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุน ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

4. ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อบรรยากาศสององค์การ จำแนกตามเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงาน พบว่ามีแค่ปัจจัยด้านอายุที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมต่อบรรยากาศสององค์การในด้านความผูกพันและโดยรวม โดยผลการศึกษาพบว่าพนักงานโรงแรมกลุ่มอายุ 20-30 ปี และกลุ่มอายุ 31-40 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศสององค์การด้าน

ความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผลการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกาให้บริการของพนักงาน โรงแรมจำแนกตามเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงาน พบว่าเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน โรงแรมต่อบรรยากาศองค์การ คือพนักงานที่มีเพศ อายุ และฝ่ายปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมกาให้บริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ พบว่าในทุกๆ ด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่บรรยากาศองค์การในด้านการเห็นคุณค่า และด้านความผูกพันมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุดเป็นสองอันดับสุดท้าย ทางโรงแรมควรจะทำให้ความสนใจกับบรรยากาศองค์การในสองด้านนี้เป็นพิเศษ โดยเฉพาะในเรื่องของการให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินให้มีความเหมาะสมกับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงานรู้สึกว่างค์การมีการจ่ายผลตอบแทน และปฏิบัติกับพวกเขาอย่างเป็นธรรมแล้ว ก็จะช่วยให้พนักงานอยู่กับองค์การ ไม่คิดที่จะหางานใหม่ก็จะช่วยลดในเรื่องของการลาออกได้ และจากการศึกษายังพบว่าพนักงานที่อายุน้อย คือ ในช่วง 20-30 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านความผูกพันน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ดังนั้นทางโรงแรมจึงควรให้ความสนใจกับพนักงานกลุ่มนี้เป็นพิเศษด้วย

จากการศึกษาพฤติกรรมกาให้บริการแก่ลูกค้า นั้น ถึงแม้พนักงานจะมีพฤติกรรมกาให้บริการที่ดีอยู่แล้ว แต่ในสภาพปัจจุบันที่ต้องมีการแข่งขันสูง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น โรงแรมจึงจำเป็นต้องรักษาคุณภาพในการให้บริการและพัฒนาความสามารถในการให้บริการให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น หรือฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการให้บริการได้ดีขึ้น

ผลการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมกาให้บริการ เพื่อหาตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมกาให้บริการของพนักงาน โรงแรม ก็เพื่อที่จะให้โรงแรมได้ใช้เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงบรรยากาศการทำงานในองค์การด้านต่างๆ ให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานของพนักงานในการที่จะส่งมอบบริการอย่างมีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

โดยผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มีตัวแปรบรรยากาศองค์การ 3 ด้านที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมได้ คือ บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานด้านความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุน ดังนั้นจึงมีแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. ด้านมาตรฐาน มาตรฐานที่ตั้งไว้ควรมีความชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลได้ และต้องเป็นมาตรฐานที่พนักงานสามารถทำได้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ไม่ควรตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไป เพราะนอกจากจะทำไม่ได้แล้ว ยังทำให้พนักงานเกิดความท้อใจและไม่มีแรงจูงใจที่จะทำได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อตั้งมาตรฐานไว้แล้วก็ควรมีการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการตรวจติดตามดูว่าพนักงานทำได้ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่โรงแรมตั้งไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้นำผลการประเมิน ไปแก้ไข พัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป และนอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้หลายประการ ได้แก่ ช่วยให้ผู้บริหารเล็งเห็นโอกาสในการฝึกอบรมพนักงานในด้านต่างๆ ตามความจำเป็น หรือช่วยให้พนักงานทราบว่าตนจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมหรือควรปรับปรุงตัวเองในด้านใดสำหรับการทำงานทั้งในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและตำแหน่งงานที่อาจได้รับในอนาคต นอกจากนี้ยังสามารถใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือหรือบรรทัดฐานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งยังสามารถใช้ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานได้อีกด้วย เป็นการประเมินผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่พนักงานแต่ละคนทำได้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดการรับรู้และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีและพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อผลตอบแทนที่มากขึ้น ซึ่งจะเป็วิธีหนึ่งที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดการดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ซึ่งก็จะส่งผลดีต่อองค์การโดยรวม

2. ด้านความรับผิดชอบ ในการทำงานหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรที่จะให้พนักงานสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ธุรกิจโรงแรมนั้นสิ่งสำคัญที่สุดก็คืองานบริการที่จะต้องทำให้ผู้มาใช้บริการพึงพอใจมากที่สุดนั้น หากพนักงานได้รับอิสระในการทำงาน ไม่รู้สึกว่าคุณบังคับหรือกดดันเกินไป ก็จะทำงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจที่จะให้บริการ ซึ่งจะส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการอีกด้วย ในการที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน ได้อย่างเหมาะสมจะส่งผลดีต่อองค์การหลายประการ เช่น การทำงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ไม่กระจุกตัวอยู่ที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแบ่งเบาภาระงานและช่วยให้งานถูกทำ

หรือถูกแก้ไขให้สำเร็จได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ข้อดีของการมอบความรับผิดชอบให้แก่พนักงานยังเป็นการฝึกให้พนักงานมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานสูงขึ้น หากงานนั้นประสบความสำเร็จย่อมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี มีผลการปฏิบัติงานดี ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจ ซึ่งก็จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร

3. ด้านการสนับสนุน โรงแรมควรสร้างให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม มีความเป็นมิตร และการเป็นกลุ่มสังคมแบบไม่เป็นทางการ ความอบอุ่นและความเป็นมิตรที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลใจในส่วนที่เกี่ยวกับงาน และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ธุรกิจโรงแรมนั้นการบริการห้องพักหนึ่งห้องนั้นจะต้องมีการเกี่ยวข้องกับหลายๆ ฝ่ายร่วมกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายก็ต้องประสานงานกันเป็นอย่างดี การที่พนักงานโรงแรมมีการรับรู้ว่าเป็นร่วมงานมีความเป็นมิตร มีความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อมีปัญหาก็สามารถขอคำปรึกษาได้ทั้งจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานได้ตลอด ผู้บังคับบัญชาควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ มีการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งซึ่งต้องทำอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการที่จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน โรงแรมเพียงกลุ่มอาชีพเดียว การศึกษาครั้งต่อไปควรจะมีการศึกษากับพนักงานที่ให้บริการในกลุ่มอาชีพอื่นด้วยว่าปัจจัยบรรยากาศองค์กรในแต่ละด้านความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการให้บริการของพนักงานหรือไม่ หรืออาจมีการเปรียบเทียบกลุ่มอาชีพ 2 กลุ่มว่าระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการให้บริการในแต่ละกลุ่มอาชีพแตกต่างกันหรือไม่

2. จากการศึกษาในเรื่องนี้ ควรจะมีการศึกษาขยายผลเพิ่มเติมกับโรงแรมระดับอื่นๆ ที่ต่ำกว่า 4 ดาวลงมา หรือศึกษาเปรียบเทียบกันสำหรับโรงแรมในแต่ละระดับ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงานในการที่จะให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

3. ในการวิจัยครั้งนี้ พนักงานโรงแรมเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมในการให้บริการของตนเอง ซึ่งในการศึกษาพฤติกรรมการให้บริการในงานบริการประเภทอื่นๆ อาจให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน เพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้องและเกิดความลำเอียงน้อยที่สุด

4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อบรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมในการให้บริการของตนเองแก่ลูกค้า แยกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้วย เพื่อให้โรงแรมสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

5. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการให้บริการ นอกเหนือจากบรรยากาศองค์การ เช่น บุคลิกภาพ ทักษะคิ่ต่องานบริการ แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ หรือคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการให้บริการมากที่สุด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการให้บริการของพนักงานโรงแรมต่อไป