บทความวิจัย

อิทธิพลของรูปแบบการจัดการภายในต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานโรงแรม

ฑาริกา พลโลก[1]

(Received: October 26, 2023; Revised: April 26, 2024; Accepted: June 6, 2024)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการจัดการภายในต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานโรงแรม มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานโรงแรมในจังหวัดพะเยา จำนวน 390 ราย ใช้การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างซึ่งโมเดลที่เหมาะสมกับข้อมูล χ^2/df = 2.809 CFI = 0.979 TLI = 0.962 NFI = 0.968 RMSEA = 0.068 SRMR = 0.031 GFI = 0.993 และ AGFI = 0.984 ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ขณะที่บรรยากาศในการบริการไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของบรรยากาศในการบริการสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 63.80 และผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 45.10 ข้อค้นพบที่ได้สะท้อนบทบาทสำคัญของรูปแบบการจัดการภายในที่มีต่อการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้าทั้งบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการ โรงแรมสามารถสร้างแนวทางการปฏิบัติสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการภายใน

[1] อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
E-mail: thariga.ph@up.ac.th

เพื่อสร้างบรรยากาศในการบริการและสนับสนุนพนักงานให้มีผลการดำเนินงานการให้บริการที่ดีขึ้น

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการภายใน บรรยากาศในการบริการ ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน โรงแรม

RESEARCH ARTICLE

The Influence of Internal Management Styles on Service Climate and Employee Service Performance in the Hotel

Thariga Pholloke[1]

Abstract

This research aims to investigate the influence of internal management style on service climate and employee service performance in the hotel industry. Data was collected through questionnaires from 390 hotel employees in Phayao province. A stratified random sampling method was used. The data was analyzed using a structural equation model (SEM), which showed a good fit with the data including χ^2/df = 2.809, CFI = 0.979, TLI = 0.962, NFI = 0.968, RMSEA = 0.068, SAMR = 0.031, GFI = 0.993, and AGFI = 0.984. The results showed that internal management style have a positive influence on service climate and employee service performance, while service climate does not have a positive influence on employee service performance. The coefficient of determination (R^2) of service climate can explain 63.80% of the variance in employee service performance, and employee performance can explain 45.10% of the variance in employee service performance. These findings reflect the important role of internal management style in shaping employee

[1] Lecturer, Ph.D., School of Business and Communication Arts, University of Phayao,
E-mail: thariga.ph@up.ac.th

behavior in customer service, both in terms of service climate and employee service performance. The hotels can create best practices for developing and improving internal management style to create a service climate and support employees in achieving better service performance.

Keywords: Internal Management Style, Service Climate, Employee Service Performance, Hotel

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มุ่งเน้นการให้บริการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการบริการที่ยั่งยืน การแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรมมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันที่เข้มงวดต้องการให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับโรงแรมในจังหวัดพะเยายังเผชิญกับความท้าทายในการนำเสนอการบริการที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเป็นพิเศษ การสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ดี และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งคุณภาพการบริการและความเป็นเลิศด้านบริการจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการสร้างและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและลูกค้า (Datta & Singh, 2018) ดังนั้น การจัดการภายในองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการให้บริการและผลการดำเนินงานการบริการของพนักงาน เพื่อการปรับตัวและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการจัดการภายใน หมายถึง การจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการออกแบบงาน โครงสร้าง ระบบการบริหารทรัพยากรภายใน นโยบายและวิธีการในการทำงานต่าง ๆ ที่ได้มีการกำหนดออกมาเป็นมาตรฐาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Kowalkowski, Kindstrom, & Witell, 2011) ซึ่งรูปแบบการจัดการภายในมีผลต่อวิธีการทำงานของพนักงาน การสื่อสารภายในและประสิทธิภาพทั้งหมดขององค์กร เพื่อสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบรรยากาศในการบริการเป็นรูปแบบหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งหมายถึง พนักงานที่รับรู้แนวทางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่ได้รับรางวัลได้รับการสนับสนุนและคาดหวังเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ (Hong, Liao, Hu, & Jiang, 2013) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร หากพนักงานเกิดการรับรู้ถึงความสำคัญของคุณภาพการบริการภายในองค์กรทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการให้บริการอย่างดีเยี่ยม (Hoang, Hill, Lu, & Freeman, 2018) ซึ่งสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของการจัดการภายในและบ่งบอกถึงความทุ่มเทของ

องค์กร เพื่อให้การบริการมีคุณภาพระดับสูง (Bowen & Schneider, 2014) นอกจากนี้บรรยากาศในการบริการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน (Hoang, 2022) โดยผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าด้านการบริการให้กับลูกค้า (Liao & Chuang, 2004)

จากงานวิจัยในอดีตพบว่า ปัจจัยของรูปแบบการจัดการภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร (Banwo, Onokala, & Momoh, 2022) มาตรฐานการบริการ (Hoang et al., 2018) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Sloan, 2012; Yang et al., 2016) เป็นกลไกในการเพิ่มบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ของรูปแบบการจัดการภายในแต่ละองค์กรนั้นจะสามารถใช้รูปแบบการจัดการภายในแบบเดียวกันได้หรือไม่อย่างไร เพื่อส่งผลต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการ ดังนั้น การศึกษานี้จึงต้องการตรวจสอบเพื่ออธิบายว่ารูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานอย่างไร ผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจในการบริหารจัดการองค์กรทั้งการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการภายใน เพื่อสร้างบรรยากาศในการบริการและสนับสนุนพนักงานให้มีผลการดำเนินงานการให้บริการที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการจัดการภายในต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานโรงแรม

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) Blau (2017) อธิบายไว้ว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมีอิทธิพลต่อความเชื่อและความรู้สึก โดยการ

แลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากบุคคลอื่นโดยอาศัยพันธะผูกพัน ความไว้วางใจที่มีให้กัน และความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่เกิดจากการได้รับผลประโยชน์จากอีกฝ่ายเป็นตัวขับเคลื่อน รวมทั้งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจของบุคคลที่อยากจะตอบแทนกลับคืน ดังนั้น ทฤษฎีนี้สามารถนำมาอธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นขององค์กรและพนักงานในองค์กรได้ด้วยการอาศัยการปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ในการแลกเปลี่ยนกันซึ่งกันและกัน เช่น การสนับสนุนจากองค์กร การช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันจะสามารถสร้างพันธะผูกพัน ความรู้สึกที่ดีให้กับพนักงานในองค์กรได้ ซึ่งนำไปสู่ทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานและส่งผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานของพนักงานดีขึ้น

รูปแบบการจัดการภายใน (Internal Management Style) หมายถึง การจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการออกแบบงาน โครงสร้าง ระบบการบริหารทรัพยากรภายใน นโยบายและวิธีการในการทำงานต่าง ๆ ที่ได้มีการกำหนดออกมาเป็นมาตรฐาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Kowalkowski et al., 2011) รูปแบบการจัดการภายในประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร (Koomtong, Panthong, & Sengsuebphol, 2021; Yangngam, Kositkanin, & Deesukanan, 2022) (2) มาตรฐานการบริการ (3) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และ (4) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Hoang et al., 2018) โดยโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (Musah et al., 2016) เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานและการควบคุมงานภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มาตรฐานการบริการ หมายถึง นโยบายหรือข้อกำหนดในการบริการลูกค้าเพื่อให้พนักงานได้รับการปรับปรุงและพัฒนาการบริการ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับหัวหน้างานได้เห็นคุณค่า การสนับสนุน ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน (Chan & Lam, 2011) และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หมายถึง พนักงานที่ตระหนักถึงความพยายามในการทำงานร่วมกัน

มีจุดมุ่งหมายในการให้ความช่วยเหลือที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงงาน (Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003) ดังนั้น รูปแบบการจัดการภายในจึงมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน

บรรยากาศในการบริการ (Service Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการซึ่งทำหน้าที่เป็นรากฐานในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Kang & Busser, 2018) บรรยากาศในการบริการ หมายถึง พนักงานที่รับรู้แนวทางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่ได้รับรางวัลได้รับการสนับสนุนและคาดหวังเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ (Hong et al., 2013) เช่น พนักงานรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลสำหรับการให้บริการที่มีคุณภาพหรือพนักงานรับรู้ว่าการบริการลูกค้ามีความสำคัญต่อองค์กรจะส่งผลต่อบรรยากาศในการบริการที่ดีขึ้น บรรยากาศในการบริการเป็นการวัดจากพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการบริการลูกค้าแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นการมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยทำการประเมินความต้องการของลูกค้าก่อน จากนั้นนำมาปรับระบบการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (2) การสนับสนุนด้านการจัดการเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลแก่พนักงานคนที่มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ และ (3) สิ่งเกื้อหนุนในการทำงานเป็นข้อกำหนดหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ เช่น คำแนะนำเกี่ยวกับการบริการ ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม เป็นต้น (Kang & Busser, 2018) องค์กรภาคบริการจึงจำเป็นต้องมีการสร้างบรรยากาศในการบริการเพื่อคุณภาพการบริการและรักษาลูกค้าไว้ ดังนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ตระหนักถึงการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และส่งผลต่อพฤติกรรมและผลการดำเนินงานการให้บริการของแต่ละบุคคลภายในองค์กร

ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน (Employee Service Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้าง

คุณค่าด้านการบริการให้กับลูกค้า (Liao & Chuang, 2004) ซึ่งวัดจากพฤติกรรมที่พนักงานให้บริการและช่วยเหลือลูกค้า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่เป็นพฤติกรรมที่องค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจนในรายละเอียดของงาน เช่น การให้ข้อมูลหรือการนำเสนอบริการที่เหมาะสม การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า (2) พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ต่อลูกค้าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติขึ้นมาเองโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนด ซึ่งเป็นพฤติกรรมการใช้ดุลยพินิจของพนักงานที่ส่งผลทางอ้อมต่อห่วงโซ่คุณค่าในการส่งมอบการบริการ เช่น การให้บริการพิเศษหรือการให้บริการเสริมแก่ลูกค้า และ (3) พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ต่อองค์กร คือ ความเต็มใจของพนักงานในการเสริมสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น การคิดริเริ่มของพนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Suhartanto, Dean, Nansuri, & Triyuni, 2018) ดังนั้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีการบริการลูกค้าเป็นพิเศษ มีผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานดีเลิศ องค์กรต้องกระตุ้นด้วยการจัดรูปแบบการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพและสร้างบรรยากาศในการบริการที่ดี

การพัฒนาสมมติฐาน

บทบาทของรูปแบบการจัดการภายในต่อบรรยากาศในการบริการ

รูปแบบการจัดการภายในทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงต้องสร้างแนวทางการจัดการที่เป็นระบบส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลและความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและสามารถถ่ายทอดผ่านพฤติกรรมการบริการแก่ลูกค้ามากขึ้น ท้ายที่สุดจะส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เนื่องจากองค์กรกำหนดรูปแบบการจัดการอย่างเป็นระบบ และมีการกำกับดูแลที่สนับสนุนจากหัวหน้างานทำให้พนักงานรู้สึกถึงการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมความเต็มใจที่จะทำงานนำไปสู่แนวโน้มการ

ตอบแทนคืนให้องค์กรด้วยการมีพฤติกรรมและสร้างบรรยากาศในการบริการที่ดี งานวิจัยก่อนหน้านี้เผยให้เห็นว่าปัจจัยของรูปแบบการจัดการภายใน เช่น มาตรฐานการบริการ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Hoang et al., 2018; Susskind et al., 2003) และโครงสร้างองค์กร (Banwo et al., 2022) ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบรรยากาศในการบริการ จากการทบทวนวรรณกรรมจึงนำไปสู่สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศในการบริการ

บทบาทของรูปแบบการจัดการภายในต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน

รูปแบบการจัดการภายในเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการภายในมีบทบาทที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน เนื่องจากการจัดโครงสร้างที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานทราบความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน การจัดระบบมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังในการให้บริการและกระบวนการทำงานจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างมาตรฐานคุณภาพของการให้บริการ การให้คำแนะนำของหัวหน้างานจะช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินงานการให้บริการที่ดีขึ้น ตลอดจนการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานและการสร้างทีมที่มีความร่วมมือจะช่วยให้การให้บริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการภายในทั้ง 4 ปัจจัยในงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า โครงสร้างองค์กร (Razak, Apridar, Yahya, Muslem, & Hankinson, 2022) มาตรฐานการบริการ (Chun Wang, Wang, & Tai, 2016) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Saleem, Malik, & Qasim, 2022) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Nasurdin, Ling, & Khan, 2018) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน จึงมีความเป็นไปได้ว่ารูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน อีกทั้งการศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการภายในต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานยังมีไม่มากนัก ทำให้

มีความน่าสนใจในการศึกษาเพื่ออธิบายอิทธิพลของรูปแบบการจัดการภายในต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมจึงนำไปสู่สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน

บทบาทของบรรยากาศในการบริการต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน

ทฤษฎีองค์การให้ความสำคัญของบรรยากาศองค์กรในการกำหนดทัศนคติของพนักงานและพฤติกรรม (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) ซึ่งบรรยากาศในการบริการเป็นรูปแบบหนึ่งของบรรยากาศองค์กรภาคบริการ โดยพนักงานจะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เผยแพร่ในองค์กรและใช้ข้อมูลนี้ในการตัดสินใจ พนักงานมักจะมีแนวโน้มที่จะปรับตัวตามความรู้สึก ทัศนคติ และพฤติกรรมตามสิ่งที่รับรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานทันที ซึ่งเป็นสัญญาณว่าควรกระทำสิ่งใดและประพฤติตนอย่างไรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ บรรยากาศในการบริการจะช่วยให้พนักงานตระหนักว่า หากพนักงานมีการบริการที่เป็นเลิศ เป็นที่คาดหวัง เป็นที่ต้องการจะนำไปสู่การได้รับรางวัล ซึ่งแสดงถึงแรงผลักดันที่ดีในการให้บริการที่ดีที่สุดในแต่ละวันแสดงถึงอิทธิพลสำคัญต่อผลการดำเนินงานของพนักงานด้านบริการ (Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino, & Elche-Hortelano, 2017)

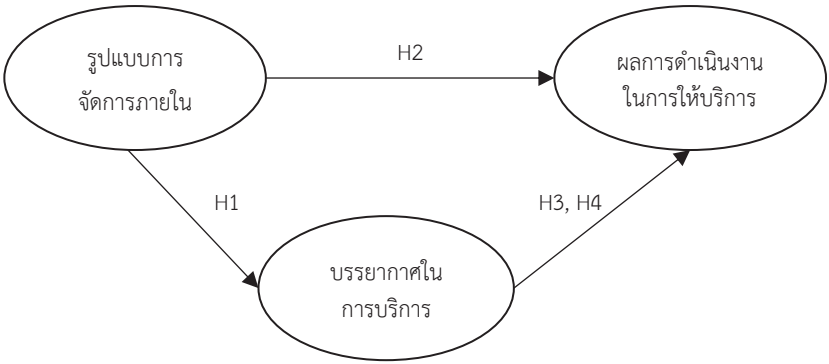
ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานเป็นพฤติกรรมที่พนักงานให้บริการและช่วยเหลือลูกค้าทั้งบทบาทในหน้าที่ของตนเองและบทบาทนอกเหนือหน้าที่ของตนต่อลูกค้าและต่อองค์กร การศึกษางานวิจัยก่อนหน้านี้ของ Hoang (2022) Li and Huang (2017) และ Linuesa-Langreo et al. (2017) พบว่า บรรยากาศการบริการช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ยิ่งบรรยากาศในการบริการดีขึ้นเท่าไหร่ ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศในการบริการมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านได้ เช่น งานวิจัยของ Linuesa-Langreo et al. (2017) พบว่า บรรยากาศการบริการเป็นสื่อกลาง

ในอิทธิพลเชิงบวกของความเป็นผู้นำต่อผลการดำเนินงานในการบริการลูกค้า และงานวิจัยของ Kia, Halvorsen and Bartram (2019) พบว่า บรรยากาศการบริการจะเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินงานของพนักงาน ดังนั้น ทำให้มีความน่าสนใจในการศึกษาบรรยากาศในการบริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานหรือไม่ จากการทบทวนวรรณกรรมจึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศในการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานโดยส่งผ่านบรรยากาศในการบริการ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานประจำโรงแรมในจังหวัดพะเยา จำนวน 588 ราย (National Statistical Office, 2020) ซึ่งขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) แนะนำว่าควรมีจำนวน

อย่างน้อย 5 - 10 เท่าของดัชนีชี้วัด การศึกษาครั้งนี้มีดัชนีชี้วัด จำนวน 24 ข้อ ดัชนีชี้วัด ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำจึงควรมีจำนวน 240 ตัวอย่าง ซึ่งการศึกษาวิจัยด้านการจัดการธุรกิจส่วนใหญ่มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามประมาณร้อยละ 50 - 80 (Ali, Ciftci, Nanu, Cobanoglu, & Ryu, 2021) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 400 ราย ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยแบ่งเป็น 5 อำเภอในจังหวัดพะเยา ได้แก่ อำเภอเมืองพะเยา จำนวน 237 ราย เชียงคำ จำนวน 75 ราย ปง จำนวน 57 ราย ดอกคำใต้ จำนวน 17 ราย และเชียงม่วน จำนวน 14 ราย จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง แล้วนัดวันเวลาในการรับแบบสอบถามคืน โดยมีแบบสอบถามตอบกลับและมีความสมบูรณ์ จำนวน 390 ฉบับ อัตราการตอบกลับร้อยละ 97.5

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนที่ 2 รูปแบบการจัดการภายใน ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงาน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ประยุกต์จาก Musah et al. (2016) จำนวน 5 ข้อ มาตรฐานการบริการ ประยุกต์จาก Hoang et al. (2018) จำนวน 4 ข้อ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ประยุกต์จาก Chan and Lam (2011) จำนวน 3 ข้อ และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ประยุกต์จาก Chan and Lam (2011) จำนวน 4 ข้อ ส่วนที่ 3 บรรยากาศในการบริการ ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการบริการลูกค้า ประยุกต์จาก Hoang et al. (2018) จำนวน 4 ข้อ ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการและช่วยเหลือลูกค้า ประยุกต์จาก Liao and Chuang (2004) จำนวน 4 ข้อ และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งส่วนที่ 2 - 4 เป็นแบบมาตราส่วนความคิดเห็นเป็น Rating Scale 5 ระดับ จาก “1=เห็นด้วยน้อยที่สุด” ถึง “5=เห็นด้วยมากที่สุด”

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมีดังนี้ (1) นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจ เพื่อพิจารณา

ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและการใช้ภาษาให้เป็นเชิงวิชาการ โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์กำหนด คือ 0.50 ขึ้นไป (Pasunon, 2015) และ (2) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด จำนวน 30 ชุด เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาร์ค พบว่า ภาพรวมทั้งฉบับของแบบสอบถามมีค่า 0.988 หากพิจารณารายตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.887 - 0.981 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ คือ 0.70 (Numally, 1978) ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายภาพรวมข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดงานวิจัย ด้วยโปรแกรม R

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาร์ค พบว่า มีค่าระหว่าง 0.866-0.911 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ คือ 0.70 (Numally, 1978) ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.428-0.733 แสดงว่าทุกคู่มีค่าต่ำกว่า 0.80 จึงมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในเกณฑ์ดี ผลการตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า มีค่าตั้งแต่ 2.084-3.226 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5.00 และค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0.310-0.480 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.20 (Hair et al., 2010) ดังนั้น จึงไม่พบปัญหา Multicollinearity และผลการตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย มีค่า 0.610-0.956 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) เป็นไปตามเกณฑ์ยอมรับได้

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของมาตรวัดตัวแปร (Construct Validity) ได้แก่ (1) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องภายใน (Convergent Validity) พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นตัวแปรแฝง (Composite Reliability:

CR) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.848 - 0.912 ซึ่งมากกว่า 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988) อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ แสดงว่าข้อบ่งชี้มาตรวัดตัวแปรสามารถวัด ตัวแปรในงานวิจัยนี้ได้ และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extract: AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.587 - 0.777 ซึ่งมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ จึงมีความเที่ยงตรงและมีความสอดคล้องภายในการวัด และ (2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่า ตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.766 - 0.881 แสดงว่าตัวแปรแฝงมีความแตกต่างในการวัดไม่มีปัญหาความแปรปรวนร่วม (Hair et al., 2010)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 255 คน ร้อยละ 65.38 มีอายุระหว่าง 25-34 และ 35 - 44 ปี จำนวนเท่ากัน คือ 125 คน ร้อยละ 32.05 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 155 คน ร้อยละ 39.74 รายได้ต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 180 คน ร้อยละ 46.15 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 3-5 ปี จำนวน 100 คน ร้อยละ 25.64 ค่าสถิติพื้นฐานของทุกตัวแปรมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มาตรฐานการบริการ ($\overline{X}$ = 4.477 S.D. = 0.527) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ($\overline{X}$ = 4.314 S.D. = 0.698)

3. ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

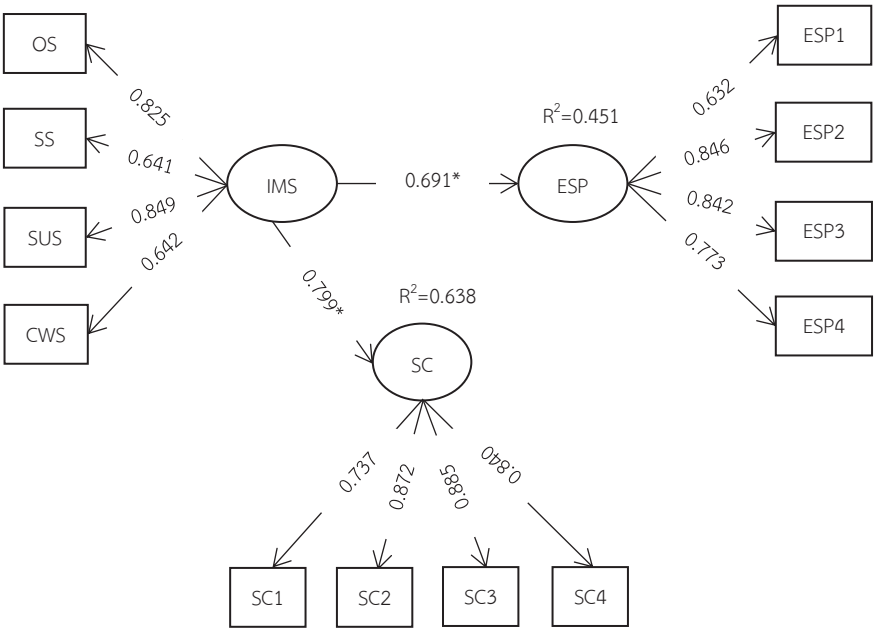
โมเดลการวัดเป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับข้อบ่งชี้มาตรวัดตัวแปรที่วัดค่าตัวแปรแฝงเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยมีดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ข้อกำหนด คือ ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5 ดัชนี CFI, TLI, NFI, GFI และ AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 (Hair et al., 2010) ดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008) และ SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 (Kline, 2011) ซึ่งจากการวิเคราะห์ได้พิจารณาจากค่าดัชนีของโมเดลที่มีการปรับโมเดล (Modification Indices) พบว่า ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลมีดังนี้ ค่า χ^2= 609.493 df = 197 χ^2/df = 3.093 CFI = 0.946 TLI = 0.925 NFI = 0.923 RMSEA = 0.073 SRMR = 0.040 GFI = 0.972 และ AGFI =

0.954 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ข้อกำหนด แสดงให้เห็นถึงความเที่ยงตรงโมเดลมาตรวัด โดยค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการภายใน คือ โครงสร้างองค์กร เท่ากับ 0.685 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของโครงสร้างองค์กรได้ร้อยละ 68.50 มาตรฐานการบริการ เท่ากับ 0.437 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของมาตรฐานการบริการได้ร้อยละ 43.70 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เท่ากับ 0.815 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของการสนับสนุนจากหัวหน้างานได้ร้อยละ 81.50 และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เท่ากับ 0.776 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศในการบริการได้ร้อยละ 77.60

4. ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีของโมเดลที่มีการปรับโมเดลแล้ว (Modification Indices) ดังนี้ χ^2 = 103.960 df = 37 χ^2/df = 2.809 CFI = 0.979 TLI = 0.962 NFI = 0.968 RMSEA = 0.068 SRMR = 0.031 GFI = 0.993 และ AGFI = 0.984 ซึ่งทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ตามข้อกำหนด คือ ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5 ดัชนี CFI, TLI, NFI, GFI และ AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 (Hair et al., 2010) ดัชนี RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hooper et al., 2008) และ SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 (Kline, 2011) ดังนั้น โมเดลจึงมีความเหมาะสม แสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงบรรยากาศในการบริการ เท่ากับ 0.638 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศในการบริการได้ร้อยละ 63.80 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน เท่ากับ 0.451 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานได้ร้อยละ 45.10 จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศในการบริการ (β = 0.799, $p < 0.05$) สนับสนุน สมมติฐาน

ที่ 2 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ($\beta = 0.619$, $p < 0.05$) สนับสนุน สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศในการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการ ($\beta = 0.064$, $p > 0.05$) ไม่สนับสนุน สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานโดยส่งผ่านบรรยากาศในการบริการ ($\beta = 0.051$, $p > 0.05$) ไม่สนับสนุน ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 1



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (IMS = รูปแบบการจัดการภายใน OS = โครงสร้างองค์กร SS = มาตรฐานการบริการ SUS = การสนับสนุนจากหัวหน้างาน CWS = การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน SC = บรรยากาศในการบริการ ESP = ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน)

ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ

ตัวแปรผล	อิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ	
		IMS	SC
SC	ทางตรง	0.799*	-
	ทางอ้อม	-	-
	รวม	0.799*	-
ESP	ทางตรง	0.619*	0.064^{ns}
	ทางอ้อม	0.051^{ns}	-
	รวม	0.670*	0.064^{ns}

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ns=ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษาสามารถยืนยันความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการจัดการภายในที่มีผลต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน โดยสมมติฐานที่ 1 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศในการบริการ ทั้งนี้ รูปแบบการจัดการภายในประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กร มาตรฐานการบริการ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Banwo et al. (2022) และ Hoang et al. (2018) อีกทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนสังคม เนื่องจากโรงแรมที่กำหนดรูปแบบการจัดการอย่างเป็นระบบทำให้พนักงานรู้สึกถึงการสนับสนุนจากโรงแรม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความเต็มใจที่จะทำงานนำไปสู่แนวโน้มการตอบแทนคืนด้วยพฤติกรรมการสร้างบรรยากาศในการบริการที่ดี เช่น การปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อมอบให้แก่ลูกค้า และพยายามตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า เป็นต้น

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เนื่องจากพนักงานสามารถกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมตนเองได้จาก

การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากโรงแรม (Linuesa-Langreo et al., 2017) ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการต่างตอบแทนและภาระผูกพันของทฤษฎีที่ว่า เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดีด้วยการกำหนดรูปแบบการจัดการภายในประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน มีนโยบาย กฎระเบียบที่เหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานการบริการอย่างเหมาะสมและชัดเจน มีการสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่อย่างดีเพื่อตอบแทนคืนให้โรงแรม ซึ่งช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มศักยภาพผลการดำเนินงานของพนักงานในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น เช่น สามารถช่วยเหลือลูกค้าได้ทุกเมื่อที่ลูกค้าต้องการ ค้นหาและอธิบายสินค้าหรือบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งตอบคำถามได้ถูกต้อง คลายข้อสงสัยของลูกค้าได้

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศในการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Hoang (2022) Li and Huang (2017) และ Suhartanto et al. (2018) เนื่องจากอิทธิพลของบรรยากาศในการบริการในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันจึงไม่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2015) อธิบายว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมสามารถนำไปสู่รูปแบบการคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ที่หลากหลายในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ จึงทำให้บรรยากาศในการบริการไม่สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานได้

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการจัดการภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงานโดยส่งผ่านบรรยากาศในการบริการ ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แม้ว่าการศึกษาครั้งนี้จะแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการบริการของพนักงาน แต่รูปแบบการจัดการภายในอาจไม่ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของพนักงานอาจมีสาเหตุมาจากรูปแบบการจัดการภายในไม่มีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานโรงแรม ตลอดจน

อาจมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการบริการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร (Hoang et al., 2018) เช่น ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทำให้สร้างความแตกต่างได้ หรือแม้กระทั่งความแปรผันของตัวอย่างในการศึกษา เช่น ขนาดข้อมูลประชากร หรือที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ อาจนำไปสู่การค้นพบที่แตกต่างกันได้ (Andreassi, Lawter, Brockerhoff, & Rutigliano, 2014)

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาครั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถนำไปวางแผนการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจโรงแรม เพื่อสร้างบรรยากาศในการบริการที่ดีและสนับสนุนพนักงานให้มีผลการดำเนินงานการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทาง ดังนี้ (1) กำหนดรูปแบบการจัดการภายในองค์กรด้วยการจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดมาตรฐานการบริการลูกค้าอย่างชัดเจน (2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรด้วยการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมพนักงาน (3) สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรโดยกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่เน้นการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพ (4) จัดโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมศักยภาพพนักงานด้วยทักษะการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (5) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการบริการที่มีประสิทธิภาพ และ (6) จัดทำระบบสำหรับการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานและแนวทางการจัดการภายในอย่างสม่ำเสมอ

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้ คือ ทำการศึกษาธุรกิจโรงแรมในจังหวัดพะเยา และปัจจัยรูปแบบการจัดการภายในที่มีผลต่อบรรยากาศในการบริการและผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ว่ามีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพล เช่น การให้การสนับสนุนระบบ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น การวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาปัจจัยอื่นนำมาศึกษาร่วมกับโมเดลของการศึกษาครั้งนี้ เช่น ความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การสร้าง

ประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เป็นต้น อีกทั้งอาจศึกษาในธุรกิจขนส่ง โรงพยาบาล สายการบิน เป็นต้น และขยายขอบเขตการศึกษาไประดับภูมิภาคหรือประเทศ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

เอกสารอ้างอิง

Ali, F., Ciftci, O., Nanu, L., Cobanoglu, C., & Ryu, K. (2021). Response Rates in Hospitality Research: An Overview of Current Practice and Suggestions for Future Research. *Cornell Hospitality Quarterly*, *62*(1), 105-120.

Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J. (2014). Cultural Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction: A Global Study Across 48 Countries. *Cross Cultural Management*, *21*(1), 55-77.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 16(1), 74-94.

Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational Climate-Institutional Environment Nexus: Why Context Matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, *12*(1), 357-369.

Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, *17*(1), 5-22.

Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The Trade-off of Servicing Empowerment on Employees' Service Performance: Examining the Underlying Motivation and Workload Mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(4), 609-628.

Chun Wang, J., Wang, Y. C., & Tai, Y. F. (2016). Systematic Review of the Elements and Service Standards of Delightful Service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(7), 1310-1337.

Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the Dimensions of Organizational Climate Perceived by the Hotel Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *36*(September), 40-48.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Hoang, H. T. (2022). How Does Service Climate Influence Hotel Employees' Brand Citizenship Behavior? A Social Exchange and Social Identity Perspective. *Australasian Marketing Journal, 30*(1), 51-59.

Hoang, H. T., Hill, S. R., Lu, V. N., & Freeman, S. (2018). Drivers of Service Climate: An Emerging Market Perspective. *Journal of Services Marketing*, *32*(4), 476-492.

Hofstede, G. J. (2015). Culture's Causes: The Next Challenge. *Cross Cultural Management*, *22*(4), 545-569.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents,

Consequences, and Moderators of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 237-267.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods, 6*(1), 53-60.

Kang, H. J. A., & Busser, J. A. (2018). Impact of Service Climate and Psychological Capital on Employee Engagement: The Role of Organizational Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, *75*(September), 1-9.

Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical Leadership and Employee In-role Performance: The Mediating Roles of Organisational Identification, Customer Orientation, Service Climate, and Ethical Climate. *Personnel Review*, *48*(7), 1716-1733.

Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd Ed.). New York: Guilford Press.

Koomtong, D., Panthong, S., & Sengsuebphol, N. (2021). Factors Within the Organization that Influence Employees Performance in the Warehouse at Lat Krabang Industrial Estate. *Journal of Innovation and Management*, *6*(2), 78-91.

Kowalkowski, C., Kindstrom, D., & Witell, L. (2011). Internalisation or Externalisation? Examining Organisational Arrangements for Industrial Services. *Managing Service Quality: An International Journal*, *21*(4), 373-391.

Li, Y., & Huang, S. S. (2017). Hospitality Service Climate, Employee Service Orientation, Career Aspiration and Performance: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, *67*(October), 24-32.

Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal, 47*(1), 41-58.

Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2017). New Strategies in the New Millennium: Servant Leadership as Enhancer of Service Climate and Customer Service Performance. *Frontiers in Psychology*, *8*(May), 1-14.

Musah, M. B., Ali, H. M., Vazhathodial-Hudawi, S. H., Tahir, L. M., Daud, K. B., Said, H. B., & Kamil, N. M. (2016). Organisational Climate As a Predictor of Workforce Performance in the Malaysian Higher Education Institutions. *Quality Assurance in Education*, *24*(3), 416-438.

Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking Social Support, Work Engagement and Job Performance in Nursing. *International Journal of Business & Society*, *19*(2). 363-386.

National Statistical Office. (2020). *Accommodation Survey.* Retrieved January 5, 2021, from https://www.nso.go.th/nsoweb/nso/survey_detail/MD

Nunnally, J. C. (1978). *Clinical Diagnosis of Mental Disorders: A Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Pasunon, P. (2015). Validity of Questionnaire for Social Science Research. *Journal of Social Sciences Srinakharinwirot University, 18*(18), 375-396.

Razak, A., Apridar, A., Yahya, A., Muslem, A., & Hankinson, E. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Structure on Employee Performance. *The International*

Journal of Educational Organization and Leadership, *29*(1), 103-117.

Saleem, F., Malik, M. I., & Qasim, A. (2022). Supervisor Support, Self-Efficacy, and Employee Performance: The Mediating Role of Office De-Clutter. *Administrative Sciences*, *12*(4), 1-16.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(2013), 361-388.

Sloan, M. M. (2012). Unfair Treatment in the Workplace and Worker Well-being: The Role of Coworker Support in a Service Work Environment. *Work and Occupations*, *39*(1), 3-34.

Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., & Triyuni, N. N. (2018). The Link Between Tourism Involvement and Service Performance: Evidence from Frontline Retail Employees. *Journal of Business Research*, *83*(February), 130-137.

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Server Exchange. *Journal of applied psychology*, *88*(1), 179-207.

Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L. C. (2016). Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *13*(1), 1-15.

Yangngam, V., Kositkanin, T., & Deesukanan, C. (2022). Internal Management that Affects the Motivation of Bangpoo Industrial Estate Samutprakarn Province. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, *5*(1), 36-49.

ภาคผนวก

ข้อคำถามแต่ละตัวแปรในแบบสอบถาม

รูปแบบการจัดการภายใน มีจำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

โครงสร้างองค์กร มีจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

1. โรงแรมของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2. โรงแรมของท่านมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน

3. โรงแรมของท่านมีนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน

4. โรงแรมของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

5. โรงแรมของท่านมีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน เป็นระบบง่ายต่อการติดต่อสื่อสารภายใน

มาตรฐานการบริการ มีจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1. โรงแรมของท่านมีมาตรฐานการบริการทำให้ง่ายต่อการให้บริการลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม

2. โรงแรมของท่านมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการบริการที่ชัดเจน

3. โรงแรมของท่านได้มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและการบริการไว้อย่างเหมาะสม

4. หากมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริการ โรงแรมของท่านจะพิจารณาจากความต้องการของลูกค้าด้วย

การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีจำนวน 3 ข้อ ดังนี้

1. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ท่านพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

2. หัวหน้างานของท่านมักจะชมเชยท่านเมื่อมีการทำงานที่ดี

3. หัวหน้างานของท่านเข้าใจความต้องการและปัญหาในการปฏิบัติงานของท่าน

การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานที่ยาก เพื่อนร่วมงานของท่านมักให้คำแนะนำที่ดีเสมอ

2. เมื่อท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีรับฟังปัญหาอยู่สม่ำเสมอ

3. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความช่วยเหลือ เพื่อช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จ

4. เพื่อนร่วมงานของท่านทำให้ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

บรรยากาศในการบริการ มีจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1. โรงแรมของท่านมีการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อมอบให้แก่ลูกค้า

2. พนักงานในโรงแรมของท่านมีไอเดียพิเศษเฉพาะวิธีปรับปรุงคุณภาพบริการที่มอบให้แก่ลูกค้า

3. พนักงานในโรงแรมของท่านมักจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปรับปรุงคุณภาพการบริการกับโรงแรม

4. พนักงานในโรงแรมของท่านพยายามอย่างมากในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

ผลการดำเนินงานการให้บริการของพนักงาน มีจำนวน 4 ข้อ ดังนี้

1. ท่านสามารถช่วยเหลือลูกค้าได้เมื่อลูกค้าต้องการ

2. ท่านสามารถค้นหาและอธิบายลักษณะของสินค้าหรือการบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

3. ท่านแนะนำสินค้าหรือการบริการต่าง ๆ ที่ลูกค้าอาจจะชอบ แม้ยังไม่ได้รับความสนใจจากลูกค้า

4. ท่านสามารถอธิบายลักษณะและสิทธิพิเศษของสินค้าหรือการบริการ เพื่อตอบข้อสงสัยหรือคลายความกังวลของลูกค้าได้อย่างดี