

หน้าแรก [เกี่ยวกับ TCI](#) » [ฐานข้อมูล TCI](#) » [คำ TJIF](#) [การประชุม/อบรม](#) » [งานวิจัยของ TCI](#) » [เกณฑ์คุณภาพวารสาร](#) » [กระดานสนทนา](#) [FAQ](#)

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน : ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	Veridian E-Journal Science and Technology Silpakorn University	2408-1248	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	2	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี
2	Veridian E-Journal, Silpakorn University	1906-3431	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005, Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: tcj.thai@gmail.com

แนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของ โรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร

The Best Practices to Creative Service of 5 Star Hotels, Bangkok Metropolitan

ไข่มุกด์ วิกัยศักดิ์ดา (Khaimook Wigraisakda) *

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Phitak Siriwong) **

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ และแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีวิทยาการแบบปรากฏการณ์วิทยาในการวิเคราะห์เนื้อหา โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายส่วนหน้า และนักวิชาการของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ เครื่องอัดเสียง การจดบันทึก และแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนาและเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์ตอบคำถามที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้

ผลจากการศึกษาพบว่า การให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร มี 6 ความหมายได้แก่ 1) การสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้า 2) การมีใจรักในงานบริการ 3) การมีพื้นฐานในการเคารพต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน 4) การเปิดใจเรียนรู้ตลอดเวลา 5) การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และ 6) การมีความคิดในเรื่องของนวัตกรรมสิ่งใหม่ในส่วนของแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานครมี 6 แนวทางได้แก่ 1) ภาวะผู้นำขององค์กร 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน 4) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 5) การมีความสุขในการทำงาน และ 6) การได้รับการยอมรับ

คำสำคัญ: แนวปฏิบัติที่ดี/การบริการเชิงสร้างสรรค์ /การให้ความหมาย/ โรงแรมระดับ 5 ดาว/กรุงเทพมหานคร

* นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Ph.D. Students Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University. E-mail: khaimook_w@hotmail.com

** รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Ph.D. Associate Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University. Email: phitak@ms.su.ac.th

Abstract

This research is a qualitative research which aims to study the meaning and source to creative service and the best practices to creative service of 5 Star Hotels in Bangkok metropolitan. Phenomenology method was used in content analysis. The researcher performed in – depth interview to 10 HRM teams and crews, a front office manager and a hotel academic. The instruments for collecting data were voice recorder, note taking and open-ended interview questions. The researcher paid role as a moderator and opened the opportunities for interviewees to provide the answers from the prepared questions by using descriptive analysis method for this research base.

The results showed that the meaning and source to creative service of 5 Star Hotels in Bangkok metropolitan as following; 1) Creating a delight experience to customers, 2) Service mind, 3) Respecting to customers and colleagues, 4) Opening mind for learning, 5) Perceiving organization support, and 6) Ideas of new creative innovation. In the section of the best practices to creative service of 5 Star Hotels in Bangkok metropolitan as following; 1) Leadership, 2) Effective communication, 3) Experience and work expertise, 4) working atmosphere 5) Work happiness, and 6) Acceptance.

Keywords: Best practice / Creative service / Construction of meanings/ 5 Star Hotel/ Bangkok

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ด้วยสภาพการแข่งขันของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันส่งผลให้หลายธุรกิจเร่งสร้างจุดแข็ง นำเสนอสินค้าและบริการของตนที่แตกต่างออกไป และสร้างคุณค่าในมุมมองของลูกค้า เป็นที่ยอมรับกันว่าการบริการเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการสานสัมพันธ์ทางใจให้แก่ลูกค้าและเป็นวิธีการที่ยั่งยืนที่สุด (ศรีณพวงศ์ เทียงธรรม, 2554) แต่ปัญหาหลักของธุรกิจบริการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุด คือการรักษาระดับมาตรฐานของการให้บริการให้คงที่สม่ำเสมอ ซึ่งยังคงเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนในสภาวะอารมณ์ของผู้ส่งมอบบริการ เนื่องจากลูกค้าใช้ประสาทสัมผัสและอารมณ์เพื่อรับรู้ความรู้สึกเหล่านั้น ทำให้การให้บริการแบบเบื้องต้นอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน

สภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันได้ถูกคุกคามในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจำนวนคู่แข่งที่มีเพิ่มมากขึ้น ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น และความคาดหวังในคุณภาพการบริการ ประกอบกับปัจจุบันลูกค้าของโรงแรมมีความต้องการที่ชัดเจนเพิ่มมากขึ้น โรงแรมนิยมให้ความสำคัญเมื่อแขกให้คำแนะนำหรือมีข้อติชม และนำสิ่งเหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงต่อยอดงานบริการอย่างต่อเนื่อง แต่บางครั้งการบริการที่ลูกค้าได้รับอาจไม่เพียงพอกับความคาดหวังที่มีอยู่ ยกตัวอย่างเช่น การบริการของโรงแรมถือว่ามีคุณลักษณะของความเป็นทางการและมีความพร้อมมากที่สุด แต่พนักงานกลับถูกเรียกร้องจากลูกค้าในการสร้างความบันเทิง

ความประทับใจในแบบที่ไม่ได้ร้องขอ และสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่น่าจดจำมากยิ่งขึ้น ถึงจะสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ายากกลับมาใช้บริการซ้ำ และส่งผลต่อการพูดต่อถึงโรงแรมในเชิงบวก (Jayawardena et al, 2013)

นอกจากนี้โรงแรมยังคงประสบต่อความกดดันภายในองค์กรต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น การถูกตรวจสอบในเรื่องของมาตรฐานต่างๆ และนโยบายที่ไม่เอื้อต่อการให้บริการ ระบบการทำงานที่ซับซ้อนเกินไป หรือการถูกบีบให้ลดจำนวนพนักงานลงจากสภาวะของเศรษฐกิจ ปัญหาในเรื่องของประสบการณ์และทักษะในการทำงานบริการ ตลอดจนทัศนคติของลูกค้าและพนักงาน และการยึดติดกับระเบียบปฏิบัติในรูปแบบเดิมที่พบว่ามีความสำเร็จในอดีต แต่ไม่สามารถใช้ได้กับบริบทที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ทำให้โรงแรมต้องประสบต่อความยากลำบากในการรักษาหรือสร้างข้อได้เปรียบ เพราะมักจะถูกลอกเลียนแบบจากบริษัทคู่แข่งได้ง่าย อย่างไรก็ตามการบริการนี้เองได้สร้างปรากฏการณ์ในแง่ของการปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวกจากพนักงานผู้ให้บริการที่มีความพร้อม และมีประสบการณ์ มีความพยายามในการรักษาระดับและมาตรฐานของการบริการได้อย่างมั่นคง กลายเป็นจุดยืนที่มีความสำคัญ และช่วยสะท้อนข้อได้เปรียบที่บริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Kandampully, 2006) นอกจากนี้ Schneider and Bowen (1999) บ่งชี้ว่าการทำให้ลูกค้าพึงพอใจนั้นไม่เพียงพอที่จะรั้งหรือรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทในสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน เพราะถ้าลูกค้ามีแค่ความพึงพอใจความรู้สึกนี้อาจถูกฉันทันแปรเมื่อได้รับการถูกชักจูงหรือได้รับข้อเสนอที่ดีกว่า สิ่งเหล่านี้เองที่เป็นช่องว่างที่มีความสำคัญมากในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการและต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข

จากการศึกษาของ Vuorinen et, al (1998) อธิบายว่าคุณภาพการบริการได้กลายมาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบที่อยู่เหนือคู่แข่งและยังส่งผลต่อผลกำไรและประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทอีกเช่นกัน เนื่องจากรากฐานของความสำเร็จของหลายๆโรงแรมในปัจจุบันคือให้ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ประสบการณ์ ซึ่งสามารถพบเห็นได้จากความสำเร็จของโรงแรมที่มีชื่อเสียง Jayawardena et al, (2013) กล่าวว่าการที่พนักงานที่เกี่ยวข้องในการการถ่ายทอดความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และมักเป็นที่มาของโรงแรมและสถานบันที่มีชื่อเสียง มาจากบุคคลที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์จะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไม่หยุดนิ่ง ไม่ว่าจะเป็บทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้ฝึกอบรมจำต้องมีความตื่นตัว ในการขบคิดค้นหาแนวทางวิธีการใหม่ๆเพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่นยิ่งขึ้น (Johnston and Clark, 2005) เพราะฉะนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริการจำต้องมีแนวทางในการปฏิบัติที่ดีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ส่งสมประสบการณ์ให้มีความพร้อมเพื่อพัฒนาต่อยอดงานบริการ กลายเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบ เพราะกลุ่มนักปฏิบัติที่ดี ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่การส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศได้

ดังนั้นการนำแนวคิดของการบริการเมื่อนำมาประยุกต์กับแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์จะเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ได้เปรียบในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากความสามารถในการสร้างจุดยืนที่มั่นคงมักมีข้อได้เปรียบท่ามกลางการแข่งขันในการทำธุรกิจ จะทำให้องค์กรได้รับความสนใจ พนักงานผู้ปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้นมีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายหรือหมดกำลังใจในการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และเป็นการสร้างชื่อเสียงและยกระดับศักยภาพในการเจริญเติบโตขององค์กรได้ต่อไปได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเรื่องความคิดสร้างสรรค์

ด้วยกระแสของยุคโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และมีความเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาต่อยอดการบริการ ในขณะที่หลายๆ องค์กรพยายามตอบสนองกระแสของการสร้างนวัตกรรม โดยริเริ่มใช้แนวคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานและผลประกอบการโดยรวมขององค์กร Amabile (1999) ได้นำเสนอในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือความรู้ด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน ความฉลาด และสติปัญญาของบุคคล ทำให้เกิดการสะสมประสบการณ์เพื่อฝึกองค์ความรู้ในการทำงานจากการปฏิบัติงานจนเคยชิน มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในงาน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานบุคคลจะสามารถวิเคราะห์ หาสาเหตุและคิดหาหนทางในการแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้

2. ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking skills) คือความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคลในการหาแนวทางใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมให้มีการต่อยอดงานชิ้นนั้นๆ ก่อให้เกิดความยืดหยุ่น มีจินตนาการ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางในการคิดริเริ่ม และสามารถหาหนทางในการพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3. แรงจูงใจ (Motivation) คือ แรงจูงใจที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลมีอารมณ์ร่วมในการทำงาน สามารถแสดงความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีแรงจูงใจในการทำงานและมีแรงผลักดันภายในเพื่อใช้ความคิดในแก้ไขปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในความสำเร็จ และได้รับการยอมรับในสังคม อันนอกเหนือจากผลตอบแทนจากภายนอกอย่างการให้เงินเป็นรางวัล

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่เพียงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม แต่ยังมีส่วนช่วยพัฒนาตัวบุคลากรให้มีแรงผลักดัน มีความตื่นตัว ใฝ่รู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นการนำความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับการบริการไม่เพียงเป็นการสร้างสรรค์ปรากฏการณ์ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริการแต่เป็นช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์ที่ถาวรจากตัวบุคคลส่งผ่านงานบริการให้มีความแปลกใหม่ ถือว่าเป็นแนวทางที่สร้างความยั่งยืนในงานบริการได้อีกเช่นกัน

2. แนวคิดเรื่องคุณภาพการบริการและความคาดหวังของลูกค้า

การบริการเป็นกิจกรรมที่ไม่สามารถจับต้องได้ เป็นกระบวนการที่สร้างโอกาสในการนำเสนอมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าที่มีตัวตน ผู้ให้บริการมีหน้าที่ส่งมอบการบริการควบคู่กับสินค้าหลักและเติมเต็มความต้องการของลูกค้าให้จงได้ Kotler, et al,(2010) อธิบายถึงคุณลักษณะสำคัญทั้ง 4 ประการของอุตสาหกรรมบริการ

อันได้แก่ 1) การบริการเป็นสิ่งไม่สามารถจำต้องได้ 2) ผู้ให้บริการและผู้รับบริการไม่สามารถแยกออกจากกันได้ 3) ความไม่แน่นอนในแง่ของมาตรฐานในการให้บริการ และ 4) สินค้าของโรงแรมไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ ยกตัวอย่างเช่น ห้องพักแรมในกรณีที่ย้ายไม่ได้ โรงแรมก็ต้องสูญเสียรายได้ของห้องพักในวันนั้นไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวได้สร้างความยากลำบากในการบริหารจัดการเพื่อสานความสัมพันธ์กับลูกค้าอันมีพนักงานเป็นตัวแทนสำคัญในการส่งมอบบริการ ที่ต้องพึงพาอาศัยกัน และเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรหรือบริษัทได้นำเสนอให้แก่ผู้มาใช้บริการ

ในปัจจุบันพบว่า หลายๆ องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำไว้ในใจของลูกค้า โดยมุ่งไปที่การสร้างสรรคการบริการที่มีคุณภาพ ส่งผลต่ออารมณ์ ภายนอก สติปัญญา และระดับของจิตวิญญาณของลูกค้า (Ali, et al., 2014) นอกจากนี้ประสบการณ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และความรู้สึกของบุคคล สามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางให้แก่องค์กรในการวางแผนในการสร้างความผูกพันและความยึดมั่นของลูกค้าจนกลายมาเป็นประสบการณ์ที่น่าจดจำได้ (Schmitt and Simonson, 1997) เพราะฉะนั้นสถานะการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น หลายๆ โรงแรมจำเป็นต้องสรรหาวิธีการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจากบริการที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งไม่เพียงสนับสนุนให้พนักงานส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังช่วยผลักดันและเสริมสร้างคุณค่าจากงานบริการในมุมมองของลูกค้าได้อีกเช่นกัน

ในมุมมองของระดับองค์กร Kwong and Yau (2002) บ่งชี้ว่าองค์กรควรตระหนักว่า ความพึงพอใจจากการบริการเป็นเพียงแค่พื้นฐานของการบริการที่ใครก็สามารถทำได้ แต่อาจไม่เพียงพอในการที่จะรักษาตำแหน่งให้อยู่เหนือคู่แข่งหรือรักษาให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ นอกจากนี้ Palmer and Cole (1995) กล่าวว่าหลายบริษัทได้พยายามให้บริการที่ดี แต่ไม่เข้าใจในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากการบริการ ความสำคัญจึงอยู่ที่การเข้าใจลูกค้า ทำให้หลายๆ องค์กรได้พยายามลงทุน ทั้งเวลา ความสามารถ และเงิน เพื่อให้เข้าใจความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่ซ่อนอยู่ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางที่มีความละเอียดอ่อนและสำคัญอย่างยิ่ง Johnston and Clark (2005) เสนอว่าการเข้าใจว่าอะไรทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความสุข เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการให้บริการได้อย่างทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการและความคาดหวัง ของ Parasuraman, et al., (1994) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับความคาดหวังของลูกค้าไว้ 3 ระดับคือ 1) ระดับของการบริการที่ปรารถนา คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ 2) ระดับการบริการที่เพียงพอ คือระดับที่ลูกค้าเต็มใจที่จะยอมรับ และ 3) ระดับการบริการที่ลูกค้าได้คาดการณ์ไว้ คือสิ่งที่ลูกค้าเชื่อว่าตนจะได้รับหรือจะเกิดขึ้น ทั้งสามระดับล้วนทำให้ล้วนทำให้ลูกค้ามีความคาดหวังต่อการบริการที่แตกต่างกันไป แต่บริษัทในปัจจุบันที่ผันแปรไปเมื่อลูกค้ามีความต้องการมากกว่าเดิม มีกำลังในการใช้จ่ายที่ไม่มั่นคง ทำให้ลูกค้าเกิดความลังเล คิดเปรียบเทียบ และถูกชักจูงใจไปได้ง่าย ทำให้องค์กรจำเป็นต้องทบทวนเพื่อหาแนวทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อการสานสัมพันธ์กับลูกค้าในรูปแบบต่างๆ

แนวคิดในเรื่องของคุณภาพการบริการยังคงมีความสำคัญในการสะท้อนกลับถึงความพึงพอใจในการบริการของลูกค้า การบริการยังคงเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ผู้ให้บริการจำเป็นต้องเข้าใจความคาดหวังของลูกค้าเพื่อปรับรูปแบบในการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้ามีความสุข และกลับมาใช้บริการซ้ำ จึงเป็นขวัญและกำลังใจในพัฒนาต่อยอดงานบริการได้ต่อไป

3. แนวคิดเรื่องแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

การสนับสนุนให้มีบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรถือเป็นแรงผลักดันในการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆออกมาสม่ำเสมอ ทั้งนี้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพถ้าถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม ย่อมจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดต่อไป ทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อ กลุ่ม องค์กร และประเทศชาติอีกเช่นกัน (วาสนา และคณะ, 2559) นอกจากนี้แนวทางและกระบวนการในการทำงานยังคงมีความเกี่ยวข้องต่อบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน Hon et al., (2013) บ่งชี้ถึงบรรยากาศของการทำงานที่มีความสภาวะของความเครียด ที่สามารถทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการทำงาน และเป็นสาเหตุให้พนักงานได้เกิดการกระตุ้นทางความคิด ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน สามารถนำเสนอความคิดใหม่ๆเพื่อหาทางแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะธรรมชาติของการบริการคือการเผชิญหน้าแบบทันที และมีวินาทีในการให้บริการในการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าที่จำกัด (Bitner et al., 1994) ดังนั้น การเน้นใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยมีบรรยากาศของการปฏิสัมพันธ์แบบซึ่งหน้า จะพึงเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในการแบ่งปันความรู้ เกิดความเข้าใจในเนื้องานมากยิ่งขึ้นทำให้สามารถพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และนำไปสู่การสานสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้อย่างยั่งยืน (Van Riel et al, 2004)

ในมุมมองของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้แก่พนักงาน ควรมีการกระตุ้นให้พนักงานนำเสนอแนวคิดใหม่ๆและการใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา Zhou (1998) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีระดับของความคิดสร้างสรรค์สูง จะเกิดขึ้นเมื่อพวกเขามีอิสระในการทำงานสูง และการสนับสนุนเชิงบวกจากหัวหน้างานมีส่วนช่วยในการส่งเสริมพัฒนาเขาวนอารมณ์ และ เขาวนทางจิต เป็นตัวช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (Amabile, 1988; Woodmen et al., 1993 อ้างอิงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2554)

นอกจากนี้งานวิจัยในปัจจุบันในเรื่องของการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งศึกษาไปที่ปัจจัยที่มีผลกระทบทางจิตวิทยาในการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก Tierney and Farmer , 2004, 2011; Lopez-Cabrales et al., (2009 อ้างอิงใน Yang et al., 2016) นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของการได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และการให้รางวัล ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรที่จะส่งผลต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรู้สึกในเชิงบวกผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ส่งผลต่อการขาดงานและการลาออกจากงานลดลง (เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2554)

ถึงแม้ว่าความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์งานบริการในรูปแบบใหม่ ยังคงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และความต้องการที่ชัดเจนของลูกค้า เพื่อทำให้การส่งมอบการบริการมีความสมบูรณ์ มีคุณภาพ และมีผลต่อประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการบริการโดยตรง จึงจะสามารถนำมาทำเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1. ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 คน และเพื่อให้ได้รับมุมมองในมิติของงานบริการที่กว้างขึ้นผู้วิจัยจึงเลือกนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการทำงานของโรงแรมยาวนาน จำนวน 1 คน เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งสิ้นงานวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์หลักทั้งหมด 10 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสำหรับการวิจัย โดยศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดประกอบไปด้วย 1) การให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ 2) แนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร

3. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาในการทำงานวิจัยครั้งนี้ ระหว่างเดือน เมษายน ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร และแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิทยาการแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์และประสบการณ์ของมนุษย์ (Holloway, 1997) เพื่อใช้ในการศึกษาปรากฏการณ์ชีวิตของบุคคลได้ประสมมาเป็นหลักเพื่อหาคำตอบจากการที่บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์นั้นๆว่ามีความหมายอย่างไรต่อผู้ที่ประสบมันนั่นเอง (Cohen et al., 2000)

1. พื้นที่ศึกษา

โรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงความสำคัญของประชากรผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ จึงได้คัดเลือกผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาส่งเสริมงานบริการเชิงสร้างสรรค์ โดยการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นบุคลากรที่อยู่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายส่วนหน้ามีความเชี่ยวชาญในด้านการส่งเสริมพัฒนาการบริการหรือมีประสบการณ์ในการดูแลลูกค้า ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี เนื่องจากการมุ่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ และเพื่อเน้นความหลากหลายความเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในสาขาที่ศึกษาพอสมควร (ชาย โพลิตา, 2554) 2) มีความยินดีในการเข้าร่วมการวิจัยและให้

ข้อมูลโดยการให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 10 ราย และเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร และนักวิชาการผู้มีความรู้ประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม และอยู่ในแวดวงการศึกษา 1 คน รวมทั้งหมดจำนวน 10 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ที่สำคัญเพื่อช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบไปด้วย

3.1 สมุดจดบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Notebook) ใช้บันทึกชื่อผู้ให้ข้อมูล สถานที่ทำงาน เพศ อายุ รายละเอียดในการติดต่อ เพื่อใช้ในการอ้างอิงและนำข้อมูลที่จดไว้มาวิเคราะห์

3.2 เครื่องบันทึกเสียง (Recorder) ใช้บันทึกข้อมูลเสียงสัมภาษณ์จากการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์ และนำมาพร้อมกับข้อมูลที่ได้จากสมุดบันทึกเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.3 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกหรือแนวคำถาม ผู้วิจัยใช้แนวคำถามแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดโดยที่ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้อย่างละเอียดเท่าที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการ คำถามเกี่ยวกับการให้ความหมายและที่มาและประสบการณ์ตรงในการสนับสนุนให้พนักงานมีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และมาประยุกต์ใช้ในใช้ในงานบริการ

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพขั้นนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการเก็บข้อมูล ด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์และบันทึกเสียงการสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียง และมีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อนำมาจัดการข้อมูลในรูปแนวคิดและโครงสร้างต่าง ๆ

4.1 ศึกษาข้อมูลในระดับปฐมภูมิโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย เป็นการเตรียมตัวทั้งก่อนและระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงภายหลังที่เก็บข้อมูลแล้ว เป็นการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากหลายแหล่ง (Theoretical Triangulation)

4.2 การเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อคำถามปลายเปิด ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้อย่างไม่มีข้อจำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลลำดับแรกก่อนโดยใช้วิธีการถอดข้อมูลแบบคำต่อคำ หลังจากนั้นจึงได้มีโน้ตค้นหลายอย่างและนำมาสู่การตั้งสมมติฐานชั่วคราวเพื่อเป็นแนวคำถามผู้ให้ข้อมูลคนต่อไป จนกระทั่งทฤษฎีถึงจุดอิ่มตัว กล่าวคือไม่มีการเพิ่มเติมในลักษณะประเด็นใหม่ ๆ ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บข้อมูล ซึ่งจากการเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญ โดยแนวคำถามได้เน้นในสิ่งที่บุคคลได้สร้างความหมายเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ตามมโนทัศน์ของตนเอง ซึ่งสามารถอธิบายถึงกระบวนการของเหตุการณ์ แนวทางกิจกรรม สิ่งที่เกิดทำ หรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น (พิทักษ์ ศิริวงศ์ 2547: 14)

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้แก่

1. จากแหล่งที่มาของข้อมูล โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ คือหนังสือวารสารวิชาการ และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
2. ความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ทีมที่ดูแลเรื่องการฝึกอบรม การพัฒนาการบริการ หน่วยงานที่พบปะลูกค้าโดยตรง และนักวิชาการ
3. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แนวทางวิเคราะห์ข้อมูลโดยพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งเป็นหมวดหมู่สำหรับตีความข้อมูลดังนี้

6.1 สรุปประเด็นจากการถอดเทปจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แต่ละครั้ง เริ่มต้นด้วยการนำเครื่องบันทึกเสียงมาตีความความเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร และนำข้อมูลมาถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาตามวิธีของ แวน มาเนน (Van Manen, 1990)

6.2 จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในประเด็นหลักต่างมาแยกเป็นหมวดหมู่ กำหนดปรากฏการณ์หลักพร้อมกับการพิจารณาความสัมพันธ์เพื่อนำมาสร้างการอธิบายปรากฏการณ์ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้แนวทางของ Strauss and Corbin (1990) ร่วมกับการแสดงข้อค้นพบในรูปตาราง (Miles and Huberman, 1994) และมีข้อความบรรยายประกอบเพื่อความชัดเจนมากขึ้น

6.3 สรุปผลงานวิจัยและนำไปพัฒนาเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีในการนำเสนอรูปแบบของการให้ความหมาย และแนวทางในการสนับสนุนการบริการเชิงสร้างสรรค์

ผลการวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาการให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ และแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ด้วยวิธีการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เป็นการมุ่งศึกษาตีความประสบการณ์การดำเนินชีวิตประจำวันของบุคคลว่าแท้จริงแล้วบุคคลนั้นรับรู้ และให้ความหมายกับประสบการณ์ที่อย่างไรบ้าง โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่และนักวิชาการ ที่มีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนางานบริการของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คนและนำผลการสัมภาษณ์มาศึกษาตามวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1. การให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์

การให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์จากทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า และนักวิชาการ ที่มีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนางานบริการของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร มี 6 ความหมายได้แก่



รูปที่ 1.1 ความหมายของการบริการเชิงสร้างสรรค์

1.1 การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า สามารถเริ่มจากพนักงานเป็นผู้ริเริ่ม ในการสังเกตถึงความต้องการและเปิดรับฟังใส่ใจในความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำมาคิดต่อยอดและให้บริการแก่ลูกค้า โดยที่พวกเขาไม่ได้ร้องขอ โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำตัวเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์เดียวกันหรือในใจของลูกค้า และคิดว่าตนเองสามารถทำอะไรเพิ่มเติมได้อีกโดยที่ลูกค้าไม่ต้องร้องขอ ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การบริการเชิงสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ถึงแม้ว่าโรงแรมจะมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานถือว่าเป็นการทำงานที่ผ่านเกณฑ์ แต่ยังไม่ถือว่ามีความสมบูรณ์หรือดีเลิศพอ สิ่งที่พนักงานพึงต้องปฏิบัติคือการคิดต่อยอด นึกถึงใจเขาใจเรา นั่นคือพลังของความคิดสร้างสรรค์ที่กลั่นกรองออกมาจากตัวบุคคลจนได้รับการยอมรับ จากความพยายามและความใส่ใจที่มีต่อลูกค้านั่นเอง

1.2 การมีใจรักงานบริการ เป็นบริการที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจและความรักในงานบริการเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและนำเสนอการบริการได้รูปแบบใหม่ให้แก่ลูกค้าได้ การมีใจรักงานบริการและการใส่ใจดูแลผู้อื่นถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของพนักงานผู้ให้บริการ ความสุขทางใจและความภาคภูมิใจของพนักงาน จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับรอยยิ้ม หรือคำกล่าวขอบคุณจากลูกค้า ซึ่งถือเป็นความรักในงานบริการโดยธรรมชาติของบุคคลนั้น ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความรักและเข้าใจงานบริการ ก็เื้อออำนาจต่อการมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และเป็นตัวบ่งชี้ให้เกิดการพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

“พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์มักจะมีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดี หรือที่เรียกว่ามีไฟในตัวเอง (Passion) หรือการใฝ่พัฒนา ไม่ชอบการย่ำอยู่กับที่ จึงคิดหาผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมเรื่อยๆ ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการเช็คเอาท์ (Check -Out) พนักงานส่วนหน้าสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อแขกจะไม่เสียเวลา สะดวก รวดเร็ว และราบรื่นยิ่งขึ้น หรือทำอะไรไม่ให้แขกรู้สึกเบื่อเนื่องจากมาเช็คอินหลายครั้ง ควรจะนำขนมหรือสิ่งใดมาถนอมรักษาการเพื่อให้แขกเกิดความประทับใจ” (ดี นามสมมติ, 2559)

1.3 การมีพื้นฐานเคารพต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน เป็นการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บริหาร หรือเพื่อนร่วมงานต้องเคารพซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรม และมีความโปร่งใสในการทำงานที่ชัดเจน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้ สนับสนุนซึ่งกันและกัน บุคคลจึงสามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความรู้สึกที่ดี และมีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น และส่งผลต่อความมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

“โรงแรมของเราตระหนักดีว่า เราไม่ได้เก่งกว่าที่อื่น หรือดีกว่าที่อื่นเพียงเรามีโอกาสได้ดูแลงานใหญ่ๆ ทำให้มีประสบการณ์เฉพาะทางสูงขึ้นเรื่อยๆ เราไม่ได้ดี แต่เราแตกต่าง เราไม่ได้แพงกว่า แต่เราคุ่มค่ากว่าอันนี้คือสิ่งที่เราสนับสนุน” (เอ นามสมมติ, 2559)

1.4 การเปิดใจเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของพนักงานที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง พนักงานจะต้องเริ่มต้นจากมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ มีความเข้าใจสามารถมองปัญหาให้เป็นโอกาสได้ มีความกระตือรือร้น เปิดใจยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องมีแรงผลักดันจากภายในตัวบุคคลในการเกิดความใคร่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต้องเป็นคนช่างสังเกตปฏิกิริยาของลูกค้า จึงสามารถทำให้พบข้อบกพร่องในการทำงานเพื่อให้นำไปสู่การตั้งคำถามเพื่อนำไปวางแผนแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะจำนวนคู่แข่งในธุรกิจนับวันก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสรรหาวิธีใหม่ๆ จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์นำมาพัฒนาเป็นแนวทางสู่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานอีกด้วย

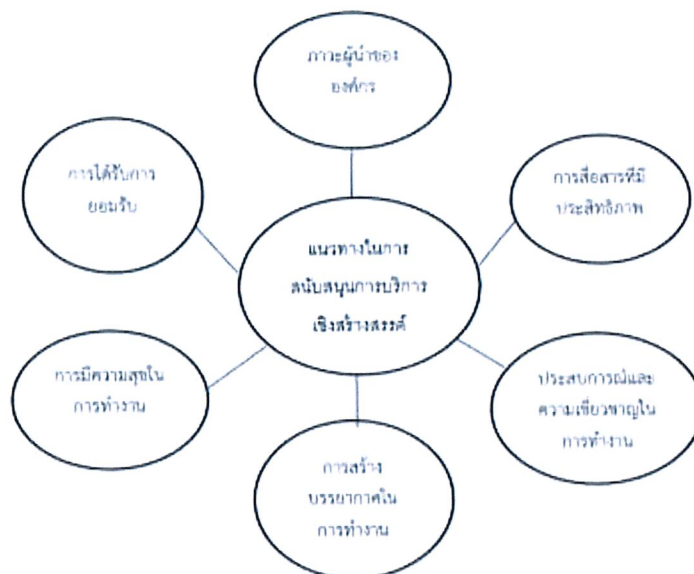
1.5 การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้พนักงานกล้านำเสนอแนวทางจากเนื้องาน มีนโยบายที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีขั้นตอน และสิ่งสำคัญคือการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กรนั้นๆ ผู้นำที่ดีจะต้องเปิดช่องทางให้พนักงานได้รายงานผล สามารถเข้ามาปรึกษา หรือรายงานการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือไม่สมควรที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีการจัดให้มีการผลักดันและระดมความคิด ทำการสนทนากลุ่ม จัดทำขึ้นและปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรอย่างหนึ่ง ทำให้แนวคิดที่พนักงานถกแถลงออกมาเป็นแนวทางของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำสิ่งที่ได้ไปใช้แก้ไขปัญหาจากการบริการที่เกิดขึ้นได้จริง

1.6 การมีความคิดในเรื่องของนวัตกรรมสิ่งใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาส่งเสริมหรือพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น เกิดจากการคิดต่างหรือคิดใหม่ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ได้อยู่เสมอ ซึ่งมีวิธีคิดได้จากหลายมุมมองและส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงาน จึงต้องนำกระบวนการใช้

ความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาให้งานมีคุณภาพสูงสุด การทำงานในรูปแบบนี้ต้องอาศัยความยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อให้พนักงานจะสามารถทำงานได้เร็วขึ้น หรือสามารถลดขั้นตอนในการทำงาน แต่ยังคงรักษามาตรฐานในการทำงานไว้ได้ องค์การที่เน้นในเรื่องของนวัตกรรมโดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์จะมุ่งให้พนักงานเห็นความสำคัญว่าการทำงาน จะไม่สามารถปฏิบัติเหมือนเดิมตลอดไปได้ เพราะความต้องการของลูกค้าที่ไม่เคยหยุดอยู่กับที่ และพนักงานต้องการได้รับการเอาใจใส่มีความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอด และนำความรู้ไปบูรณาการสร้างสรรค์บริการในรูปแบบใหม่ๆ ผู้ที่มาใช้บริการจะไม่รู้สึกเบื่อ เนื่องจากแขกของโรงแรมระดับ 5 ดาว เป็นกลุ่มเฉพาะมีโอกาสทางสังคมสูงจากการที่เดินทางบ่อยครั้ง และพบเห็นมามาก ประกอบกับมีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่หรูหราอยู่แล้วแต่ไม่ว่าโรงแรมจะส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เช่นใด หากจำเป็นต้องรักษาค่านิยมหลักหรือความเป็นตัวตนของโรงแรมรวมไม่ให้เสื่อมคลายเช่นกัน

2. แนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์

แนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานครในการสนับสนุนพัฒนาต่อยอดการบริการเชิงสร้างสรรค์ มี 6 แนวทางได้แก่



รูปที่ 1.2 แนวทางการสนับสนุนการบริการเชิงสร้างสรรค์

2.1 ภาวะผู้นำขององค์กร แนวปฏิบัติของโรงแรมจะนิยมให้ผู้นำขององค์กรมาปรากฏตัวในวันปฐมนิเทศ เพื่อกล่าวต้อนรับทักทาย คลายความกังวลจากความรู้สึกของพนักงาน ต่อจากนั้นจะนำไปสู่นโยบายและ วิสัยทัศน์ในการทำงาน ผู้นำมีหน้าที่ในการปูพื้นฐานระบบที่ดีในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ดังนั้นการปรากฏตัวโดยการสอดแทรกแนวคิดของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ จะถูกสื่อออกมาพร้อมกับคำว่า “Empowerment” ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้างพลังภายในตัวของบุคคล ให้ตระหนักถึงศักยภาพที่ตนเองมี ให้เกิดการแปรรูปออกมาเป็นพลังที่สร้างสรรค์ในการดูแลให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่มีทิศทางสำคัญในการทำงานของโรงแรมระดับห้าดาว ในทางกลับกันหากองค์กรที่ผู้บริหารไม่มี

ความยืดหยุ่น ไม่กล้าเสี่ยงต่อการใช้ความคิดใหม่ๆในการทำงาน เพราะเกรงว่าการปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงานขององค์กร อาจกลายมาเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานในวันข้างหน้า องค์กรที่ดีควรเปิดรับฟังความคิดใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น การจัดเวทีให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิด หรือการระดมสมองเพื่อทำงานร่วมกัน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามาปรึกษา จะทำให้พนักงานรู้สึกเปิดใจหรือมีความกล้านำเสนอสิ่งใหม่ๆ ทำให้ความรู้สึกผูกพันต่อหัวหน้างานและองค์กรก็จะมีเพิ่มมากขึ้น ท้ายที่สุดเมื่อพนักงานได้รับความเข้าใจจากผู้นำองค์กร พวกเขาจะมีอิสระทางความคิดก็สามารถช่วยกันเสนอแนวทางการบริการเชิงสร้างสรรค์ในแบบที่เกินความคาดหมายของลูกค้าได้ และยังคงอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดร่วมกันจนได้ข้อสรุปแล้วนำมาปฏิบัติงานได้อย่างเป็นทางการและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริการนั้นจะใส่ใจต่อเสียงหรือการร้องเรียนจากลูกค้า เพราะถือว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาต่อยอดงานบริการของโรงแรม ก่อนที่ผู้นำจะตัดสินใจในเรื่องความผิดของพนักงานใดๆ ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรม มีการตรวจสอบให้ชัดเจนก่อนตัดสินใจการกระทำต่างๆ เพราะบางครั้งพนักงานอาจไม่ได้เป็นผู้กระทำผิด แต่ควรจะมีวิธีการรับมือที่ดียิ่งขึ้นเพื่อความสบายใจของลูกค้าและผู้ปฏิบัติงาน ท้ายที่สุดเมื่อหาความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาได้ก็นำไปเป็นกรณีศึกษาในการฝึกอบรมถ่ายทอดให้แก่พนักงานคนอื่นๆต่อไป เพราะฉะนั้นองค์กรที่อยากให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์จะต้องกระตุ้นให้พวกเขาคิดนอกกรอบ มีอิสระในการคิด แต่ต้องอยู่ในระเบียบและข้อวินัยที่กำหนด ระบบและขั้นตอนจะต้องเอื้ออำนวยต่อการทำงาน เพราะถ้าดำเนินการใดๆไปแล้วเกิดความติดขัด พนักงานจะรู้สึกท้อแท้และไม่อยากสร้างสรรค์สิ่งดีๆออกมา ยกตัวอย่างเช่น การเข้าร่วมประชุม ผู้นำต้องกระตุ้นให้พนักงานเสนอแนวทางแก้ไขและเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆของทุกคน องค์กรถึงจะสามารถก้าวไปข้างหน้าได้ ดังนั้นการให้ความเคารพแก่ทุกคนโดยเปิดโอกาสให้ระดมความคิดท่ามกลางการร่วมมือกันของหลายๆฝ่าย แนวคิดที่ได้มานั้นต้องผ่านการกลั่นกรองและตกผลึก และสมควรได้รับการผลักดันและได้นำมาใช้พัฒนาต่อยอดงานบริการต่อไป ดังนั้น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาทางความคิด เพื่อตักตวงคุณภาพของตนเองออกมานั้นเป็นการเพิ่มความมั่นใจและให้กำลังใจในการทำงานของพนักงานได้ดียิ่ง

“ โรงแรมของเรามีความพยายามที่จะคิดสร้างสรรค์การบริการใหม่ๆในแต่ละจุดสัมผัส (Touch Point) โดยมุ่งไปที่แขกที่มาใช้บริการครั้งแรก เพราะเราทำได้มากที่สุดมาตลอดสำหรับแขกที่มาใช้บริการซ้ำๆ แต่แขกที่มาครั้งแรกเราจะทำอย่างไร ดังนั้นเราจึงตั้งโจทย์ให้บรรดาหัวหน้าแผนกต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างก่อนที่จะนำไปถ่ายทอดแก่พนักงาน โดยให้โอกาสในการ แผนกต่างๆได้นำเสนอการบริการที่ยังไม่เคยมี เราจัดทำเป็นการสนทนากลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มเค้าไปคิดขึ้นมาให้เป็นความคิดของเขา โดยที่เราชี้แจงไปว่า พื้นที่ต้อนรับส่วนไหนบ้างที่เรายังไม่เคยทำ ถ้าเราทำแล้วแขกจะประทับใจหรือไม่ ลองไปคิดใช้จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ดู ถึงแม้ว่าเราจะมีมาตรฐานอยู่และเราทำได้ดีอยู่แล้วด้วย แต่เราคิดว่ามันไม่พอ แล้วแขกที่มาครั้งแรก ควรจะได้อะไรบ้าง ดังนั้นแนวคิดที่ว่าทำแล้วมีความเป็นไปได้ก็จะดำเนินการต่อ เพราะมีแนวโน้มว่าจะส่งผลต่อความประทับใจของแขกมากขึ้น และเราก็ต้องไม่ลืมที่จะสื่อสารกลับออกไปว่านั่นคือความคิดของคณายนั่นสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ทำให้เค้ารู้ว่ามันมาจากเค้า” (บี นามสมมติ, 2559)

2.2 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจ มองเป้าหมายขององค์กรได้เป็นในแนวทางเดียวกัน โดยใช้วิธีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โรงแรมจะสนับสนุนให้มีเวทีที่หลากหลาย มีการกำหนดให้ในแต่ละเดือนแต่ละแผนกจะทำการสื่อสารในแต่ละประเด็น และมีการจัดส่งเป็นบันทึกความจำ (Minute) ให้ผู้บริหารได้รับทราบ โดยมีหัวข้อเขียนเพื่อเป็นแนวทางให้แก่เหล่าหัวหน้าแผนกถึงเรื่องราวที่จะพูดคุยกับพนักงาน และต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง(Two-way Communication) และต้องมีคำสำคัญ (Keyword) ในการสื่อสาร อย่างกรณีที่มีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นกับโรงแรมทางผู้บริหารจะทำการถ่ายทอดและทำการส่งต่อให้แก่พนักงาน เพื่อต่อยอดในการสื่อสารว่ามีความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง และสามารถสื่อสารออกมาได้ชัดเจน ผู้บริหารจะพยายามนำสิ่งเหล่านี้มาสร้างให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆในการนำเสนอแนวคิดในการดูแลลูกค้าและพูดคุยกับลูกค้าให้ได้มากยิ่งขึ้น และเปิดช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานภายใต้บังคับบัญชา ในการรายงานความเป็นไปของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ อย่างการใช้ “เฟสบุ๊ค และ ‘ไลน์” ภายในองค์กร โดยมีความเข้มงวดและอยู่ภายใต้นโยบายของบริษัทเพื่อให้การสื่อสารมีความระมัดระวังไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนถึงลูกค้าหรือการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

“องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานมีการพูดคุยกับลูกค้ามากขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันและสัมพันธ์ภาพให้มาก เพราะการสร้าง ความผูกพันกับลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญ การพูดคุยกับลูกค้าจะนำมาซึ่งความไว้วางใจ และด้วยการนั้นพนักงานจะสามารถรับทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น และสามารถสร้างความประทับใจในการบริการได้อีกเช่นกัน” (ดี นามสมมติ, 2559)

2.3 ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน คือทักษะหรือความสามารถส่วนบุคคลที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ มีสติ สามารถรับมือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นได้ โรงแรมจะพยายามปลูกฝังเรื่องการรับมือกับลูกค้าในระดับที่ยากหรือง่ายแตกต่างกันไป แม้กระทั่งกรณีที่แย่มากที่สุด พนักงานต้องสามารถคิดหาหนทางในการแก้ไขปัญหา และด้วยประสบการณ์ที่สะสมมาจะทำให้ตัวบุคคลนั้นไม่ได้ทำได้แค่เพียงหาหนทางแก้ไขเพื่อทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจ แต่กลับสร้างสรรค์การบริการใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าตนได้รับการทดแทนหรือเยียวยาที่ดียิ่งขึ้น โดยการสอดแทรกความประทับใจเล็กๆน้อยๆซึ่งจะอยู่ในความทรงจำของลูกค้าตลอดไป วิธีการนี้จะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีการเตรียมความพร้อมสามารถรับมือกับปัญหาได้ง่ายขึ้น ลดความกลัวหรือประหม่าในการทำงานไปได้ เพราะทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้จากการมีสติ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นบุคคลเหล่านี้มีแนวความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่เพิ่งเริ่มทำงาน เนื่องจากตนเองรู้จักบริบทในงานบริการของตนเป็นอย่างดี ประกอบกับพบและเจอกับลูกค้าที่มีความหลากหลายทำให้สามารถสร้างสรรค์การบริการที่ยั่งยืนและทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้มากกว่า

“องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริการจะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนพนักงานในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์โดยใช้กระบวนการความคิดจากพนักงานรุ่นสู่รุ่นเพื่อคอยถ่ายทอดพัฒนาระบบงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการต่อยอดงานบริการในทุกๆด้าน ซึ่งทำให้องค์กรของเราอยู่ในระดับสูงสุดในสายงานด้านการบริการมาถึงทุกวันนี้” (ซี นามสมมติ, 2559)

2.4 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยสามารถช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น โดยเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชาที่สามารถสื่อสารพูดคุยได้ทุกเรื่อง สิ่งสำคัญคือการเอาใจใส่ในเรื่องความเป็นอยู่สภาพแวดล้อม สถานที่ที่พักผ่อนผ่อนคลาย ความปลอดภัยของสถานที่ และอาหารการกิน เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน นอกจากนี้ องค์กรต้องเปิดช่องทางให้พนักงานได้ร้องเรียนและดำเนินการปรับปรุงตามความตามข้อเรียกร้องของพนักงาน เพราะการทำงานในโรงแรมเป็นงานเกี่ยวข้องกับสภาวะอารมณ์ พนักงานจะต้องรับมือกับลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย หรือต้องการได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นพิเศษ บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจมีอาการเครียดจากการตอบสนองของลูกค้าในรูปแบบต่างๆ ทำให้พนักงานต้องการสถานที่สำหรับเพื่อผ่อนคลายเพื่อเตรียมกายและใจให้พร้อมต่อการทำงานในเวลาต่อมา ดังนั้นบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย ต่อปัญหาที่พวกเขาต้องเผชิญและทำการแก้ไขให้ลูกค้า และเป็นการง่ายต่อผู้นำในการกระตุ้นให้พนักงานคิดรู้จักคิดกล้านำเสนอ วางแผนเพื่อรับกับลูกค้าด้วยวิธีที่ละมุนละม่อมยิ่งขึ้นจากการเป็นอยู่ที่ดี ผู้นำต้องทำให้เห็นว่าไม่มีเรื่องราวของความผิดพลาดในการสร้างสรรค์การบริการที่ดี เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางความคิด ยกตัวอย่างเช่น การจัดประชุมย่อยในตอนเช้าและบ่ายเพื่อให้มีการพบกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน โดยการจำลองสถานการณ์ร่วมกันในกรณีที่แขกปฏิบัติแบบนี้ พนักงานจะอย่างไรในการกระตุ้นความคิดในสภาวะที่กดดันหรือไม่คุ้นชิน เพราะข้อจำกัดมักจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

“สิ่งสำคัญคือคุณต้องรู้ว่า วัฒนธรรมการบริการ (Service Culture) ในองค์กรของคุณคืออะไร ถ้าตอบไม่ได้ มันก็ลำบากเพราะคุณจะได้แต่ปฏิบัติตามหน้าที่ (Functional) ไม่ใช่ อารมณ์ (Emotional) และทุกวันนี้ลูกค้าไม่ได้เน้น แค่การปฏิบัติตามหน้าที่เพราะลูกค้ามีความคาดหวัง แต่สิ่งที่ทำให้ลูกค้าประทับใจเหนือความคาดหวังคือ (แนวทางในเรื่องของอารมณ์ (Emotional Approach) อธิบายคือคุณต้องตั้งใจฟังและสังเกตในสิ่งที่ลูกค้าทำ โดยการตีความสังเกตในสิ่งที่ลูกค้าต้องการและนำเสนอโดยที่ลูกค้าไม่ได้ร้องขอ และถ้าจะพัฒนาต่อยอดในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ที่ต้องพัฒนาต่อยอดการบริการ คือการกระตุ้นให้พนักงานเป็นผู้คิดไม่ใช่ผู้บริหารคิดให้แล้วพนักงานนำไปปฏิบัติ” (เอ นามสมมติ, 2559)

2.5 ความสุขในการทำงาน องค์กรต้องมีแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานไปวันๆเพื่อรอรับเงินเดือน แต่ต้องทำให้พวกเขารู้สึกว่ามีความภาคภูมิใจและมีความพึงพอใจในการทำงานของตนเอง และเริ่มการทำงานในวันนั้นอย่างมีความสุข โดยเริ่มจากการให้พนักงานเริ่มปรับทัศนคติที่ดีในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น วันนี้เราจะได้เจอคนจิตใจดี เราอาจจะได้เจอคนสวย คนหล่อเป็นการเริ่มต้น เป็นการมองโลกในแง่บวกและเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ตนเอง จากการปลุกฝังให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน้าที่ของตน มีปัญหาสามารถเข้ามาพูดคุยปรึกษาได้ ถ้ารักและชอบงานบริการสิ่งที่ต้องฟังมีอันดับแรกคือความอดทนสูง และนั่นคือความเข้มแข็งของผู้ให้บริการ ทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกถึงความท้าทายและความน่าสนใจ ถึงแม้ว่าการรับมือกับคนเป็นสิ่งที่ยากที่สุด และถ้าทำสำเร็จแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างมาก

สิ่งสำคัญขององค์กรต้องพยายามปลุกฝังให้พนักงานมีเหตุผล ผู้นำหรือหัวหน้างานต้องเข้าใจพนักงานของตน มีความเต็มใจช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ในทางกลับกันหากพนักงานขาดแรงสนับสนุนจากการทำงานเป็น

ทีม หรือขาดความรู้สึกเป็นครอบครัวซึ่งอาจเป็นกรณีของผู้บริหารไม่รักษาวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ไม่สนับสนุนงานกัน ต่างคนต่างโทษกัน ไม่รวมมือกันแก้ไขด้วยกัน ผลกระทบที่ร้ายที่สุดก็จะตกมาอยู่กับแขกผู้มาใช้บริการ ในทางกลับกันพนักงานที่รักทีมงานหรือองค์กรเมื่อมีความรู้สึกผูกพันเป็นครอบครัว จะมีความภาคภูมิใจ อยากจะให้ทีมของตนหรือองค์กรประสบความสำเร็จมีชื่อเสียง ได้รับรางวัล หรือเป็นโรงแรมที่มียอดเยี่ยมอันดับต้นๆเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพราะการบริการเชิงสร้างสรรค์มาจากจิตสำนึก ที่เน้นกำลังกายและความสามารถของผู้ให้บริการถึงจะได้ผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นความยั่งยืนในงานบริการมาจากผู้ให้บริการที่รักในงานบริการและสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความจริงใจอย่างแท้จริง

“พนักงานส่วนใหญ่อยู่กับโรงแรมมา 10 กว่าปี คนพวกนี้เค้ามีความหลงใหล (Passion) ในการทำงานจนมันถูกหล่อหลอมเป็นระบบนิเวศน์ การมีความสุขที่ได้ให้บริการแก่แขก มีการถ่ายทอดรุ่นสู่รุ่น ทางโรงแรมมีวิธีการที่น่าคนแก่ๆเหล่านี้มาถ่ายทอดคำพูดและคำสอนที่มาจากใจ จากการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานส่งผ่านไปยังรุ่นสู่รุ่น” (ปี นามสมมติ, 2559)

2.6 การได้รับการยอมรับ เป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญต่อความรู้สึกของพนักงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งเป็นการบริหารงานอย่างให้เกียรติและน่ายกย่อง หากมีการนำความคิดของพนักงานไปใช้ก็จะมีส่วนช่วยในการเป็นแรงกระตุ้นเพื่อให้พนักงานมีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง รางวัลที่ได้รับอาจจะไม่ใช่เรื่องเงินเสมอไป แต่เป็นการสะสมเพื่อต่อยอดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน หรือเพื่อเก็บไว้เป็นประวัติเพื่อการเติบโตหรือปรับตำแหน่งใหม่เมื่อถึงวาระที่สมควร และเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ตัวพนักงานเองในวันข้างหน้า ดังนั้นการได้รับคำกล่าวชมเชย การได้รับการสนับสนุนเชิดชูหรือยกย่องในที่ประชุมใหญ่ หรือการกล่าวชมทักทายระหว่างการทำงานจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานก็ถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ดังคำกล่าวที่ว่า “คับที่อยู่ได้ แต่คับใจนั้นอยู่ยาก”

“องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริการจะนิยมสร้างแรงเสริมที่เป็นบวก(Positive Reinforcement) พนักงานมีแรงจูงใจจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เมื่อแขกชมพนักงานคนไหน เราจะนำคำชมนั้นมาติดบอร์ด เผยแพร่เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ในทางกลับกันถ้าพนักงานได้รับแต่ผลสะท้อนกลับที่เป็นลบ แม้จะมีโอกาสได้เสนอความคิดหรือผลงานสร้างสรรค์ แต่ได้รับคำติมากกว่าคำชม อาจทำให้พนักงานท้อแท้เสียใจไม่อยากจะคิดหรือช่วยต่อไปเพราะถูกดูถูกว่ามากกว่าชมเชย” (ดี นามสมมติ, 2559)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากบทสัมภาษณ์จากทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า และนักวิชาการผู้มีประสบการณ์ในการทำงานของโรงแรมของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมดจำนวน 10 คน พบว่าการให้ความหมายและที่มาของการบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร คือ การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า การมีใจรักงานบริการ การมีพื้นฐานในการเคารพลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน การเปิดใจเรียนรู้ตลอดเวลา การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และการมีความคิดในเรื่องของนวัตกรรมสิ่งใหม่ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์โดยการบูรณาการในการทำงานบริการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น อันได้แก่ ภาวะของ

ผู้นำขององค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การมีความสุขในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวแสดงทัศนะต่อการส่งเสริมการบริการเชิงสร้างสรรค์ว่า เป็นการผลักดันในการสนับสนุนให้มีการบริการเชิงสร้างสรรค์ อันจะส่งผลดีต่อองค์กร และนำพองค์กรให้สามารถดำเนินอยู่รอดต่อไปได้ ในมุมมองของลูกค้าลูกค้า การได้รับประสบการณ์จากการบริการที่ดีพวกเขาตระหนักถึงคุณค่าจากการบริการที่ได้รับ ทำให้เขาารู้สึกจดจำที่เกิดขึ้นในแต่ละจุดสัมผัสที่มีการบริการที่น่าประทับใจเกิดขึ้น ทำให้ลูกค้ามีความสุขอยากกลับมาใช้บริการที่โรงแรมอีก ส่งผลต่อการบอกต่อในเชิงบวกและมีลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มเติมมากขึ้นส่งผลต่อความรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงแรม ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างแรงจูงใจและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน นอกจากนี้จากผลสะท้อนและการตอบรับของลูกค้าในเชิงบวกจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองจากความสำเร็จที่ได้รับและส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรอีกด้วย

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ว่า อุตสาหกรรมบริการยังคงต้องอาศัยความใส่ใจในรายละเอียดของทุกจุดสัมผัสของการบริการที่ทำให้เกิดประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า เพราะความต้องการของลูกค้าไม่ได้หยุดนิ่ง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้เสมอ การรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ แต่ความใส่ใจและรักในงานบริการนี้ได้ลงลึกด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอการบริการที่แปลกใหม่ มีความแตกต่างออกไปและมีความได้เปรียบของความท้าทายในการแข่งขันทางการตลาดจะทำให้โรงแรมประสบความสำเร็จโรงแรมที่มีแนวปฏิบัติที่ดียังคงรักษาความเป็นตัวตนของตัวเองและช่วยกันสร้างสรรค์กลั่นกรองการบริการที่แปลกใหม่ ให้สามารถตราตรึงอยู่ในใจของลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าเลือกตัดสินใจที่จะกลับมาใช้บริการซ้ำ จนเกิดการเกิดการบอกต่อ และมีความจงรักภักดีต่อโรงแรมต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ali et, al (2014) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า จากการสร้างสรรค์ออกแบบการบริการในแต่ละจุดสัมผัสที่มีผลต่อความทรงจำและความจงรักภักดีต่อโรงแรมของลูกค้า ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำธุรกิจ นอกจากนี้สภาวะความผันแปรทำให้เกิดการแข่งขันในการทำธุรกิจ ถือว่าเป็นภัยคุกคามให้องค์กรต้องเร่งสร้างจุดแข็งเพื่อให้ความได้เปรียบที่ผสมผสานความแปลกใหม่ในมุมมองของลูกค้า และต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาต่อยอดให้งานบริการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang et., al (2016) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงขีดความสามารถ ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริการที่ผู้วิจัยค้นพบว่าความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ของพนักงานให้แก่องค์กร โดยที่องค์กรจะต้องสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสบการณ์ที่สะสมมา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นศักยภาพที่มีความยั่งยืนในการพัฒนาตัวบุคคลให้ได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกิดความตื่นตัวในการทำงาน และนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้นงานวิจัยชิ้นนี้ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร จากความต้องการ

ที่จะปรับปรุงพัฒนาต่อยอดการบริการ และการแข่งขันเพื่อให้ได้พื้นที่ทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีมาอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้องค์กรไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ จึงต้องมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hon et al., (2013) ที่พูดถึงในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หนึ่งในวิธีการที่จะรับมือกับความท้าทาย ที่ต้องพึงพาอาศัย กระตุ้นพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การมีนวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กร เนื่องจากพนักงานในอุตสาหกรรมบริการเป็นกลุ่มที่ถูกกระตุ้นซ้ำๆ ในเรื่องของการรักษาหรือปรับปรุงในเรื่องของคุณภาพและการส่งมอบการบริการที่น่าประทับใจส่งผลต่อความทรงจำให้แก่ลูกค้าต่อไป

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลในส่วนของการพัฒนาบุคลากร ของโรงแรมระดับ 5 ดาว และผู้ที่อยู่ในแวดวงการศึกษา ทำให้ได้ทราบถึงทัศนคติและแนวทางเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ที่มีการใช้ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อพัฒนาการบริการให้เป็นเลิศมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบริบทและความเป็นตัวตนของแต่ละโรงแรมอาจมีความแตกต่างกัน ในการวิจัยครั้งต่อไปหากสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเจาะลึกจากโรงแรมต้นแบบเพียงแห่งเดียวจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความเฉพาะแห่งสามารถจัดทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานบริการต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการบริการใหม่ๆแบบเชิงลึกมีความเป็นเอกลักษณ์จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์เข้ามาต่อยอดการบริการที่มีมาก่อน เพื่อนำพาอุตสาหกรรมโรงแรมเข้าสู่การสร้างปรากฏการณ์ในการบริการที่มีมิติใหม่ที่มีความแปลกแตกต่างออกไปและยังคงรักษาเอกลักษณ์และสร้างคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นประเด็นที่น่าสนใจในการทำวิจัยอยู่ 4 ประเด็นคือ 1) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าในมิติที่แตกต่างออกไป 2) กระแสตอบรับจากลูกค้าในเรื่องของประสิทธิภาพของความคิดสร้างสรรค์ในงานบริการ 3) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และผลกระทบจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อใช้ปรับปรุงพัฒนาขีดความสามารถของการบริการของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ และ 4) การลงทุนและความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความคุ้มค่าในเรื่องของการฝึกอบรมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือผลการดำเนินการขององค์กรภายหลังจากมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน (2554) ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 12

ชาย โฟธิสิตา. (2554) ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ, กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง
 พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2547). “ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) วิธีวิทยาการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีในการพัฒนา
 ประเทศ,” บรรณสาร มศก.ท. (19): 1 เมษายน – กันยายน, 2547

วาสนา ศรีอัครลาภ และคณะ. (2559). “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการ
 โค้ชทางปัญญาในงานบริหารและบริการของภาครัฐ” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 9
 ฉบับที่ 2 (เดือนพฤษภาคม-ธันวาคม) 339.

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม (2554) ปัจจัยคุณภาพการบริการ Customer and Market Focusวารสาร Productivity
 World November– December pp. 40-43.

ภาษาต่างประเทศ

Ali, F., Hussain, K., Ragavan, N. A. (2014) Memorable customer experience: examining the
 effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels.
Procedia Social and Behavioral Sciences. 144 pp. 273-279

Amabile, T.M. (1999). “How to kill activity.” In Harvard Business Review on Breakthrough
 Thinking. Boston, M.A: Harvard Business School Press, p.1-28

Bitner, M.J. and Hubbert, A.R. (1994), “Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus
 service quality: the consumer’s voice”, in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service
 Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Cohen, M.Z. and Kahn, D. L. and Steeves, R.H. 2000. *How to Analyze the Data*. In Cohen, M. Z.,
 D. L. Kahn, and R.H. Steeves (Eds.), *Hermeneutic Phenomenological Research: A
 Practical Guide for Nurse Researchers* (pp.71-83).

Holloway, I. (1997) *Basic Concepts for Qualitative Research*. London: Blackwell Science.

Hon, A., Chan, W., Lu, L. (2013) Overcoming work-relating stress and promoting employee
 creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International
 Journal of Hospitality Management*. 33 416-424

Johnston, R., Clark, G. (2005) *Service Operations Management: Improving Service delivery*
 Pearson education. Financial Time Prentice Hall

Jayawardena, C., Pollard A., Chort V., Choi C., Kibicho, W. (2013) Trends and Sustainability in the
 Canadian tourism and hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism
 Themes*, 5 (2013), pp. 132–150

Kandampully, J. (2006) “The new customer centered business model for the hospitality industry”,
International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18 (3), 173 – 187

- Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for hospitality and tourism*. (5th ed.). Boston: Pearson
- Kwong, K. and Yau, O. (2002), "The Conceptualization of Customer Delight: A Research Framework," *Asia Pacific Management Review* 7 (2), 255-265.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Parasuraman, A. Zeithaml and Berry. (1994). "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, pp. 111-24.
- Plamer, A. and Cole, C. 1995. *Service Marketing: Principle and Practice*. Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, NJ *Sensitive Pedagogy*. New York: SUNY Press. (202 pages)
- Schmitt, B. Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics*. New York: The Free Press.
- Schneider, B. and Bowen, D. (1999) Understanding Customer Delight and Outrage Sloan Management Review, Vol.41, 1, Fall, pp.35-45. E-journal article.
- Strauss A and Corbin J. "Grounded Theory Methodology - An Overview," In *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, 1994, pp. 273-285.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action*
- Van Riel, A.C.R., Lemmink, J., Streukens, S. and Liljander,V. (2004) "Boost customer loyalty with online support : the case of mobile telecoms providers", *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, Vol. 1, pp.4-23
- Vuorinen, L.,Jarvinen, R., &Lehtinen, U.(1998). Content and measurement of productivity in the service sector: A conceptual analysis with an illustrative case from insurance business. *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), 377-396.
- Yang, Y., Lee, P., Cheng, T.C.E. (2016) Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*. 171 275-288
- Zhu, J. (1998) Feedback Valence, feedback style, task anatomy, and achievement orientation: interactive effects on creativity behavior. *Journal of Applied Psychology* 3, 261-267