

## การสร้างมูลค่าและพัฒนาการบริการผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์ ในพนักงานธุรกิจโรงแรม

ภาณุวัสส์ สมบูรณ์ยิ่ง และเจริญชัย เอกมาไพศาล\*  
คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่รับบทความ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

วันที่แก้ไขบทความ 28 เมษายน พ.ศ. 2566

วันที่ตอบรับบทความ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2566

### บทคัดย่อ

เนื่องจากรูปแบบการแข่งขันในธุรกิจที่พักเริ่มมีการปรับเปลี่ยนไปในช่วงผลกระทบอันเกิดจากการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจโรงแรม ก่อให้เกิดทางเลือกในสถานที่พักที่หลากหลายมาก ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องสร้างความประทับใจผ่านการใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์ให้แก่ลูกค้า โดยพนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการให้บริการที่เป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรมซึ่งจะก่อให้เกิดมูลค่าในงานบริการ งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึง “การเพิ่มมูลค่าการบริการ” ผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์ในพนักงานธุรกิจโรงแรม โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้จัดการธุรกิจโรงแรมจำนวน 21 แห่ง และวิธีปรากฏการณ์วิทยา ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทักษะการบริการของพนักงานในธุรกิจโรงแรมผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้เกิดการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความความต้องการของลูกค้าในแนวทางใหม่ ๆ แบ่งออกเป็น 1) ทักษะการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า 2) มีใจรักงานบริการ 3) ทักษะความเป็นมืออาชีพ และ 4) ทักษะด้านภาษา และการสื่อสารจากการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า สามารถทำให้เกิดการเพิ่มมูลค่าการบริการผ่านการฝึกอบรมพนักงาน อีกทั้งการพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานธุรกิจโรงแรมในแผนกสามารถทำให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการลงมือปฏิบัติเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถส่งต่อทักษะการบริการเชิงสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานโดยการนำประสบการณ์ที่เคยเจอในอดีตซึ่งจะเป็นแนวทางการป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**คำสำคัญ:** การบริการ; ทักษะเชิงสร้างสรรค์; พนักงานบริการ; ธุรกิจโรงแรม; การเพิ่มมูลค่า

\* ผู้รับผิดชอบบทความ: roenbkk@gmail.com

DOI:

## Creation of Value and Service Development Through the Creative Skills of Hotel Employees

Panuwat Somboonying and Charoenchai Agmapisarn\*  
Graduate School of Tourism Management, National Institute of  
Development Administration

---

*Received 14 February 2023*

*Received in revised 28 April 2023*

*Accepted 8 May 2023*

---

### Abstract

As the accommodation business has begun to change during the COVID-19 outbreak, hotels have been directly affected. Due to the emergence of a wide range of accommodation choices, the hotel business needs to impress customers by encouraging creative skills amongst their staff. Employees need to develop service skills at the heart of the hotel business to create value. This research aims to study “Increasing service value” through the creative skills of hotel employees using a qualitative research methodology involving 21 hotel managers in Bangkok using a phenomenological approach. The study found that improving the service skills of hotel staff through creative skills can create a competitive advantage in business operations which will lead to a better level of service. Creative skills are classified as 1) skills to create a memorable experience for the customer 2) service mindset 3) professional skills and 4) language and communication skills. To respond to the needs of customers in new ways, creating a memorable experience for customers can raise value of service through employee training. In addition, the development of creative skills for hotel staff in a department can lead to having an efficient service. Also practicing in action can create efficiency during work and transfer creative service skills to employees, by sharing their experiences. This would provide good guidelines for preventing mistakes occurring in the future.

**Keywords:** service; creative skills; service employee; hotel business; adding value

---

\*Corresponding author: roenbkk@gmail.com

DOI:

## บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2564 ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ระบาดไปหลายประเทศทั่วโลก (Davahli et al. 2020) ส่งผลทำให้ธุรกิจบริการในประเทศชบเซาแต่กำลังทยอยฟื้นตัวในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งในช่วงกลางปี พ.ศ. 2565 ข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือ ททท. พบว่าการยกเลิกมาตรการ Test & Go ตั้งแต่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2565 ทำให้มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวนมากขึ้น โดยในส่วนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีอัตราการเข้าพักแรมสูงกว่าไตรมาส 1/2565 อยู่ที่ ร้อยละ 8.53 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) รวมถึงรูปแบบการแข่งขันในธุรกิจที่พักที่มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนในช่วงเวลาที่ผ่านมาส่งผลทำให้ธุรกิจที่พักมีการแข่งขันมากขึ้น ด้วยภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมหลังเริ่มกลับมาฟื้นตัวธุรกิจโรงแรมหลายแห่งนั้นพยายามปรับตัว การพัฒนานวัตกรรมบริการ และส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้ทันกับยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Bani-Melhem et al., 2018) ภายหลังจากที่ฟื้นฟูจากสถานการณ์โรคโควิด-19

ธุรกิจโรงแรมยังคงถูกคุกคามจากธุรกิจบางประเภทที่เข้ามามีส่วนแบ่งการตลาดของโรงแรมในประเทศไทย โดยเฉพาะกรุงเทพฯ และเมืองท่องเที่ยวอย่างภูเก็ตและเชียงใหม่ ไม่ว่าจะเป็นจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ทางเลือกที่พักแนวใหม่ ธุรกิจที่พักอาศัยส่วนบุคคลมาปล่อยเช่ารายวัน (Home sharing) และความคาดหวังจากลูกค้าในเรื่องของคุณภาพการบริการ โดยงานบริการในธุรกิจโรงแรมจะให้ความสำคัญกับข้อเสนอแนะและคำติชมของลูกค้า โดยนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อยอดงานบริการแต่บางครั้งก็ยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ไซมุกต์ วิกฤษศักดิ์ & พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559; Lo, 2015; Phumchusri & Ungtrakul, 2020) นอกจากนี้ โรงแรมแต่ละแห่งพยายามผลักดันคุณภาพการบริการรวมถึงลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างการให้บริการ แต่ธุรกิจโรงแรมก็ยังคงประสบกับความกดดันภายในองค์กร ยกตัวอย่าง การตรวจสอบมาตรฐานต่าง ๆ ระบบการทำงานที่ซับซ้อน การลดจำนวนพนักงานหรือการขาดแรงงานในอุตสาหกรรมบริการ ตลอดจนทัศนคติทั้งของลูกค้าและพนักงาน ด้วยเหตุนี้ แต่ละโรงแรมต้องมีการรักษาคุณภาพการบริการ โดยที่กลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้จัดการต้องวางแผนการพัฒนางานบริการให้โดดเด่น และสามารถถ่ายทอดสู่พนักงานให้สามารถดำเนินการและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่พนักงานซึ่งเป็นผู้ให้บริการมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จผ่านการสร้างประสบการณ์ที่พิเศษและประทับใจให้แก่ลูกค้า (Kensbock et al., 2019) พื้นฐานสำคัญ คือ กระบวนการความคิดที่ช่วยให้พนักงานธุรกิจโรงแรมได้เปิดกว้างด้านแนวคิด รวมถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่งผลทำให้พวกเขาเกิดการพัฒนา นั่นคือ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมบริการและสามารถช่วยพัฒนาการทำงานบริการของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น (Seidel & Rosemann, 2008) ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรมยังคงต้องอาศัยความใส่ใจของรายละเอียดในทุกจุดสัมผัสของการบริการ เพื่อก่อให้เกิดประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่ลูกค้า การส่งเสริมการนำความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอการบริการที่แปลกใหม่ จะช่วยผลักดันการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและร่วมกันกับการพัฒนาทั้งในระดับ

หัวหน้าและพนักงาน (Meira et al., 2019) เพื่อให้กระบวนการบริการที่ลูกค้าได้รับ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งสามารถทำให้ลูกค้าเลือกตัดสินใจที่กลับมาใช้บริการซ้ำ จนก่อให้เกิดการบอกต่อ และสามารถสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อโรงแรม ซึ่งจะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มและสร้างผลกำไรจากธุรกิจบริการ (ไข่มุกต์ วิกฤษฎ์ศักดา & พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2559; Ostrom et al., 2021)

จากความสำคัญดังกล่าว คณะผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา 1) การเพิ่มมูลค่าการบริการ และ 2) การพัฒนาทักษะการให้บริการโดยผ่านการใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯ เนื่องจากกรุงเทพฯ เป็นเมืองหลวงของประเทศไทย และมีธุรกิจโรงแรมจำนวนมากถึง 287 แห่ง นับว่าสูงสุดของจำนวนสถานประกอบการโรงแรมขนาดใหญ่ในแต่ละจังหวัดของประเทศไทยโดยรวม (สมาคมโรงแรมไทย, 2565) นอกจากนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการขยายการลงทุนเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยต้องการศึกษาการใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์ในงานบริการที่สามารถสร้างมูลค่าและกำไรให้องค์กร รวมถึงศึกษากระบวนการในการพัฒนางานทักษะเชิงสร้างสรรค์ในงานบริการและแนวทางการส่งต่อกระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการบริการที่ดีให้แก่องค์กร และก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการให้บริการของพนักงานธุรกิจโรงแรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโรคโควิด-19

## **การทบทวนวรรณกรรม**

### **แนวคิดทักษะเชิงสร้างสรรค์**

เนื่องด้วยสภาวะการณ์ของเศรษฐกิจยังอยู่ในช่วงฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (Gursoy & Chi, 2020) และมีแนวโน้มที่จะกลับเข้าสู่ภาวะปกติเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ หลายองค์กรพยายามตอบสนองต่อกระแสของการสร้างนวัตกรรม โดยการนำความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ที่เน้นการสร้างความคิดที่แตกต่างจากความรู้ที่มีอยู่สู่นวัตกรรมบริการ ผลิตภัณฑ์ หรือขั้นตอนการดำเนินงานที่สามารถเอื้อในการดำเนินธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น (George, 2007) โดยการริเริ่มนำแนวคิดการสร้างสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มผลประกอบการขององค์กร และเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน โดย Amabile (2016) ได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการ ประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญ (expertise) หมายถึง ความเข้าใจอย่างทอ่งแท้ในเนื้องาน และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจะสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุและสามารถแก้ไขกับปัญหานั้นได้ (2) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking skills) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคลในการหาแนวทางใหม่ที่สามารถนำมาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมให้มีการต่อยอด (3) แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง ตัวขับเคลื่อนให้บุคคลมีอารมณ์ร่วมในการทำงานสามารถแสดงความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ จากงานวิจัยของ Ouyang และคณะ (2021) ได้ศึกษาถึง ความคิดสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการผ่านการวิเคราะห์ห่อภิมานโดยใช้ข้อมูลจากงานวิจัยทั้งหมด 82 ฉบับ พบว่า สิ่งสำคัญที่สามารถสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการของพนักงาน

คือการใส่ใจรายละเอียดของลูกค้าซึ่งถือเป็นสิ่งที่สามารถต่อยอดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอ การบริการอย่างสร้างสรรค์ให้แก่ลูกค้า และอาศัยประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและผิดพลาด ในการให้บริการที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์นั้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ในการบริการ โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มโอกาสในการทำกำไรได้ในกลุ่ม ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ โดยหลายองค์กรได้เริ่มสนับสนุนให้พนักงานให้มีความริเริ่มแนวคิดใหม่ ใช้ ทักษะเชิงสร้างสรรค์ และการคิดนอกกรอบ เข้ามามีส่วนร่วมในงานบริการ โดยสามารถสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร หรือสามารถนำมาจัดการแก้ไขปัญหาจัดการวิกฤติได้

### **แนวคิดการเพิ่มมูลค่าและพัฒนาการบริการโดยทักษะเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจโรงแรม**

มูลค่าการบริการ หมายถึง การที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามการรับรู้จากสิ่งที่ได้รับหรือ ประสบการณ์ที่ได้รับโดยประเมินจากความคุ้มค่ากับเงินที่ลูกค้าจ่ายและสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง โดยลูกค้า แต่ละรายจะมีการประเมินความคุ้มค่าที่แตกต่างกัน ผลของการประเมินจะสะท้อนออกมาให้องค์กร ได้รับรู้ อาทิ ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของลูกค้า (ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2559) แต่การเพิ่ม มูลค่าการบริการ หมายถึง การพัฒนาทักษะของผู้ให้บริการในการส่งมอบสินค้าบริการแก่ลูกค้า (Meira et al., 2019) โดยพนักงานผู้ให้บริการที่มีทักษะในการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ แนวคิดที่เป็นประโยชน์ หรือ กระบวนการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าการบริการ (Chen, 2022) ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมถึงการสร้างความรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) (Mashi et al., 2022) โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจโรงแรมเพื่อบรรลุเป้าหมายในการให้บริการ คือ การวิเคราะห์ ลูกค้าว่าในอนาคตลูกค้าต้องการอะไร และมีทัศนคติต่อการบริการอย่างไร การตรวจสอบคุณภาพเป็น สิ่งที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของโรงแรม งานวิจัยของ สมเกียรติ สกุลสุรกพงศ์ (2559) กล่าวว่า มูลค่า เพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ มาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดนวัตกรรม เพื่อต่อยอดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ให้ตีมากยิ่งขึ้น ผ่านกระบวนการการออกแบบโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ตามเป้าหมายที่ ชัดเจน และตอบวัตถุประสงค์ ตลอดจนยังสร้างคุณค่าทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ตรงกับความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมาย และผู้รับได้รับคุณค่าด้านประสบการณ์ที่ดีจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ อีกทั้งยังสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยสามารถสร้างคุณค่าทางจิตใจของผู้ผลิตและผู้ซื้อ อันเป็นการเพิ่มประสบการณ์ที่ดีอันมาจากสินค้าและบริการนั้น (Freeman & McVea, 2005; Smith & Colgate, 2007)

สำหรับธุรกิจโรงแรมการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในฐานะผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นตามลำดับในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนซื้อสินค้าและบริการ ขณะซื้อสินค้าและบริการ หลังซื้อ สินค้าและบริการ ล้วนเป็นเหตุการณ์ของลูกค้าที่เกิดขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ของลูกค้าเกิดขึ้นจากการรับรู้ และการตอบสนองทางอารมณ์อันเป็นผลมาจากการติดต่อกันระหว่างพนักงานและลูกค้า (Bennett et al., 2005) ซึ่งงานของ Klaus และ Maklan (2013) ได้กล่าวไว้ว่า ประสบการณ์ของลูกค้า (customer

experience) สามารถแบ่งได้ 4 มุมมอง ได้แก่ (1) ก่อนซื้อสินค้าและบริการ จะเป็นความคาดหวังและความสนใจที่ลูกค้าจะซื้อประสบการณ์ของผลิตภัณฑ์ (product experience) (2) ประสบการณ์ขณะที่รับบริการ เป็นช่วงเหตุการณ์เกิดขึ้นในขณะที่รับบริการ (moment of truth) (3) ผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์หลัง ใช้บริการ (outcome focus) และ (4) ความสบายใจจากการได้รับบริการ (peace-of-mind) เป็นประสบการณ์หลังการซื้อสินค้าและบริการ การที่ลูกค้าได้รับประสบการณ์จากตัวพนักงานได้ถูกประเมินจากความสัมพันธ์กับเงินที่ลูกค้าจ่ายหรือจากสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผ่านการมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้าและพนักงาน การที่จะสามารถทำให้การบริการหรือผลิตภัณฑ์เกิดการต่อยอดให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นจากเดิมจะต้องประยุกต์ใช้แนวคิดนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ให้ดียิ่งขึ้นอันเป็นการเพิ่มประสบการณ์ที่ดีจากสินค้าและบริการ โดยตั้งศักยภาพทักษะและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์จากพนักงานให้นำเสนอการบริการที่ดีเพื่อตอบสนองต่อความความต้องการของลูกค้าในแนวทางใหม่ ๆ โดยอาศัยประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาประยุกต์ในการทำงาน การพัฒนาแนวคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาจากความท้าทายในที่ทำงานทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและมีประโยชน์สำหรับองค์กร (Duan et al., 2017) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพนักงานธุรกิจโรงแรมควรได้รับการปลูกฝังทักษะ เจตคติจากองค์กรและส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในทางบวกกับงานบริการ เพื่อการสร้างสรรค์การต่อยอดในการสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า การค้นพบแนวคิดใหม่และวิธีการแก้ปัญหาในทางบวก ผ่านการสร้างมูลค่าและพัฒนาการบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวกต้องอาศัยการไตร่ตรอง โดยส่งผลทำให้เกิดการต่อยอดและสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีส่งมอบออกไปสู่ลูกค้า รวมถึงผลที่ตามมาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ภายใต้แนวคิด “การเพิ่มมูลค่าการบริการ” ของผู้บริหารและผู้จัดการแผนกในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในจังหวัดกรุงเทพฯ โดยงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ของงาน (McGinley et al., 2021) โดยใช้วิธีวิทยาการแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological approach) ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์และประสบการณ์ของมนุษย์ (Emiliussen et al., 2021) เพื่อใช้ในการศึกษาปรากฏการณ์ชีวิตของบุคคลได้ประสมมาเป็นหลักเพื่อหาคำตอบจากการที่บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์นั้น ๆ ว่ามีความหมายอย่างไรต่อผู้ที่ประสบกับเหตุการณ์นั้น (Cohen et al., 2007)

ขอบเขตการศึกษาในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้เลือกตัวแทนกลุ่มประชากรในการศึกษาโดยเน้นผู้บริหารและผู้จัดการแผนกของแต่ละโรงแรม ในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤติการณ์โรคโควิด-19 โดยมีสถานะเป็นผู้ประเมินทักษะคุณภาพการบริการของพนักงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องมีอายุมากกว่า 18 ปี และไม่เป็กลุ่มเปราะบาง (Webber-Ritchey et al., 2020) รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 1 ปี การคัดเลือกของผู้ให้ข้อมูลหลักหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ของแต่ละโรงแรมจะ

เป็นการเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling) ผ่านการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (face-to-face interview) ประกอบด้วยทั้งหมด 3 คำถาม ซึ่งดัดแปลงมาจากแนวคิดงานวิจัยของ Chen (2022) ดังนี้ (1) คุณคิดว่าทักษะ หรือ พฤติกรรมใดของพนักงานที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าการบริการได้ (2) คุณมีวิธีใดในการพัฒนาหรือสนับสนุนทักษะของพนักงานที่สามารถเพิ่มมูลค่าการบริการ (3) แนวทางการส่งต่อกระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานอย่างไร โดยคณะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัวกับผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกในธุรกิจโรงแรมทั้งหมด 21 คน จาก 21 แห่ง ในจังหวัดกรุงเทพฯ ซึ่ง Boddy (2016) ได้แนะนำว่า จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 20-30 คน สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจเดียวกัน โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาในการทำวิจัยเชิงคุณภาพขั้นนี้ คณะผู้วิจัยถือว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการวิจัย ทั้งนี้ งานวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) (Rashid et al., 2019) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) (Kim & Kim, 2018) ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) (Shum et al., 2021) โดยมีการให้รหัส (coding) เพื่อจัดหมวดหมู่ (category) ของข้อมูล และหาความหมายความสัมพันธ์ที่ซ้ำกันระหว่างคุณลักษณะ (properties) กับมิติ (dimensions) เพื่อให้ได้หมวดหมู่หลัก (core category) ของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากภาคสนาม โดยมีการจัดกลุ่มตามประเด็นต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์แบบสามเส้า (triangulation) (Kwok, 2012) ด้านข้อมูล เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์และความสอดคล้องของข้อมูลโดยใช้คำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

**ตารางที่ 1** ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ในกรุงเทพฯ ทั้งหมด 21 คน (แห่ง)

รหัส	เพศ	อายุ (ปี)	ประสบการณ์ (ปี)	ตำแหน่ง	จำนวนห้องพัก (ห้อง)
E1	หญิง	44	24	ผู้บริหาร	155
E2	ชาย	44	25	ผู้บริหาร	760
E3	ชาย	37	3	ผู้จัดการแผนก	170
E4	ชาย	37	2	ผู้จัดการแผนก	218
E5	ชาย	45	15	ผู้จัดการแผนก	326
E6	ชาย	48	9	ผู้จัดการแผนก	380
E7	ชาย	34	10	ผู้จัดการแผนก	362
E8	หญิง	37	8	ผู้จัดการแผนก	240
E9	ชาย	36	4	ผู้จัดการแผนก	155
E10	หญิง	47	4	ผู้จัดการแผนก	420
E11	ชาย	38	15	ผู้จัดการแผนก	228
E12	หญิง	72	39	ผู้จัดการแผนก	658
E13	หญิง	46	5	ผู้จัดการแผนก	191
E14	หญิง	46	10	ผู้จัดการแผนก	158
E15	ชาย	32	9	ผู้จัดการแผนก	243
E16	หญิง	37	10	ผู้จัดการแผนก	403
E17	หญิง	35	11	ผู้จัดการแผนก	238
E18	หญิง	60	39	ผู้จัดการแผนก	349
E19	หญิง	59	15	ผู้จัดการแผนก	303
E20	ชาย	32	10	ผู้จัดการแผนก	338
E21	หญิง	42	2	ผู้จัดการแผนก	405

ที่มา: คณะผู้วิจัย

หมายเหตุ: E1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ โรงแรมขนาดใหญ่ หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 100 ห้อง

ตารางที่ 1 แสดงถึงข้อมูลของผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 21 คน (แห่ง) ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงสิงหาคม พ.ศ. 2565 โดยใส่รหัสผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกในธุรกิจโรงแรม E1 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1 และ E2 คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2 ตามลำดับ โดยแบ่งตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ และจำนวนห้องพักของโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ หมายถึง โรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 100 ห้อง ตกแต่งหรูหรา มีบริการครบครัน (Callan, 1995)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพฯ ทั้งหมด 21 คน/แห่ง แบ่งออกเป็น เพศชาย 10 คน (ร้อยละ 48) และเพศหญิง 11 คน (ร้อยละ 52) โดยจำแนกตามอายุ อายุน้อยกว่า 35 ปี ทั้งหมด 4 คน (ร้อยละ 19) อายุ 35-45 ปี ทั้งหมด 10 คน (ร้อยละ 48) อายุ 45-55 ปี ทั้งหมด 4 คน (ร้อยละ 19) อายุ 55-65 ปี ทั้งหมด 2 คน (ร้อยละ 9) และ อายุมากกว่า 70 ปี ทั้งหมด 1 คน (ร้อยละ 5) โดยมีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 24) ระหว่าง 5-10 ปี (ร้อยละ 24) ระหว่าง 11-15 ปี (ร้อยละ 33) และมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 19)

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาของผู้บริหารและผู้จัดการแผนกของธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 21 แห่งในกรุงเทพฯ ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงสิงหาคม พ.ศ. 2565 ได้ผลวิจัยดังนี้

#### 1. มูลค่าการบริการผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกในธุรกิจโรงแรม 15 คน จาก 21 คน ให้ความเห็นตรงกันว่า **ทักษะในการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำ** เป็นสิ่งสำคัญที่สุด และรองลงมา กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ 8 คน จาก 21 คน ให้ความเห็นว่า **ทักษะในการให้บริการอย่างมีอาชีพ และ ทักษะทางภาษาและการสื่อสาร** (ตารางที่ 2) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความเห็นตรงกันว่า ทักษะพื้นฐานของพนักงานบริการในการทำงานจะต้องมีจิตใจในการให้บริการที่ดี (service mind) แต่สิ่งที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจกับการให้บริการของพนักงานขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและความรู้สึกของประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งจิตใจในการให้บริการที่ดีถือเป็นส่วนสำคัญของคุณภาพการบริการ (service quality) ในธุรกิจโรงแรมที่จะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Mohsin et al., 2022)

E17: “...ถ้าเรารู้ว่าลูกค้ามีพฤติกรรมยังไง แล้วเราตอบสนองได้ถูก มันก็สามารถดึงลูกค้าให้มาเป็นลูกค้าประจำได้ หรือว่าถ้าเราพูดเก่ง มีความแบบสร้างความน่าเชื่อถือของเรา เราจะเราสามารถให้ลูกค้าซื้อนู่น นั่น นี่ แพคเกจเพิ่มก็ได้ค่ะ มันก็เพิ่มมูลค่า เพิ่มรายได้ให้โรงแรมได้” (ผู้จัดการแผนก/เพศหญิง/อายุ 35 ปี)

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากสัมภาษณ์เกี่ยวกับมูลค่าการบริการผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์

ทักษะเชิงสร้างสรรค์	ประเด็นเนื้อหาสำคัญ
ทักษะการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า	<p><i>การสังเกต:</i> การค้นหาความต้องการของลูกค้าและความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า</p> <p><i>การเอาใจใส่ในรายละเอียด:</i> การจดจำข้อมูลสำคัญของลูกค้ารวมถึงการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า</p> <p><i>การติดตามข่าวสาร:</i> การรอบรู้ต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อาทิ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน</p> <p><i>ทำสิ่งที่เหนือความคาดหว้ง:</i> จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเราได้ให้บริการหรือดูแลในสิ่งที่มีมากกว่าความต้องการพื้นฐานของลูกค้า</p>
มีใจรักงานบริการ	<p><i>การมีจิตใจพร้อมบริการและในการช่วยเหลือ:</i> พนักงานตอบสนองการช่วยเหลือต่อความต้องการของผู้มารับบริการโดยมุ่งให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด</p> <p><i>การรับมือกับลูกค้าที่มีความหลากหลาย:</i> เพื่อตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของลูกค้าที่มีอย่างไม่จำกัดโดยจะผันแปรไปตามสถานการณ์</p>
ทักษะความเป็นมืออาชีพ	<p><i>การทำงานภายใต้แรงกดดัน:</i> การควบคุมความเครียดจากสถานการณ์ในการทำงาน</p> <p><i>การแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ :</i> ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการจัดการต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</p> <p><i>การตอบสนองอย่างรวดเร็ว:</i> ความรวดเร็วของการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ต้องเสียเวลารอคอย สามารถใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า</p> <p><i>การมีปฏิภามไหวพริบ:</i> เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่คาดไม่ถึง</p> <p><i>การสร้างความรักภักดีของลูกค้า:</i> การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง</p>
ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร	<p><i>ความมีอัธยาศัยไมตรี:</i> การแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ทำให้รู้สึกอบอุ่นและประทับใจพร้อมให้บริการและช่วยเหลือ</p> <p><i>พัฒนาด้านภาษาและการสื่อสาร:</i> นอกจากการมีความรู้ในภาษาต่างประเทศที่ดีแล้ว การใช้ภาษาที่ถูกต้องเพื่อการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการถ่ายทอดให้แก่ผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

E13: “...การที่เราสร้างความประทับใจให้ลูกค้าจดจำหรือการดูแลแขกอย่างมีคุณภาพมันจะเพิ่มมูลค่าให้เรา โดยการที่แขกที่พักอยู่ก็กลับมาใช้บริการใหม่ค่ะ ไม่ว่าจะแขกใหม่ที่มา หรือแขกที่เคยมาแล้วก็จะกลับมาใช้บริการใหม่ทำให้เราสามารถเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าได้ มันก็เป็นสิ่งที่เราสามารถรักษามูลค่าของคุณภาพของการบริการให้กับแขกได้อย่างยาวนาน” (ผู้จัดการแผนก/เทศหญิง/อายุ 46 ปี)

จากข้อมูลของการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักให้คำนิยามของการใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การทำสิ่งที่เหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้า จนทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกประทับใจและอยากกลับมาใช้บริการ รวมถึงการบอกต่อประสบการณ์ในการใช้บริการให้กับผู้อื่นรวมทั้งสามารถเป็นการเพิ่มมูลค่าจากการบริการและได้ลูกค้าใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Broshi-Chen และ Mansfeld (2021) ที่ได้กล่าวถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความได้เปรียบ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสร้างกำไรได้ หรือแม้แต่การจัดการภาวะวิกฤติในขณะนั้นได้ด้วย นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้พูดถึงพฤติกรรมที่ดีของพนักงานที่สามารถช่วยส่งเสริมการใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์แก่พนักงานบริการ โดยสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้า อาทิ เรื่องของบุคลิกภาพและความเป็นมืออาชีพในงานบริการ โดยสิ่งที่แสดงออกให้ลูกค้าเห็นถึงภาพสะท้อนทางกายภาพและทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจตั้งแต่แรกพบ ไม่ว่าจะเป็น การทักทาย ยิ้มแย้มแจ่มใส ความอ่อนน้อมถ่อมตน ไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์ และความเป็นมืออาชีพในงานบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Evans และคณะ (2000) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างความประทับใจครั้งแรก โดยจะส่งผลให้พนักงานธุรกิจโรงแรมได้รับความไว้วางใจและความพึงพอใจจากลูกค้า ซึ่งสามารถสร้างโอกาสจากการได้รับความไว้วางใจ ทำให้การบริการนั้นมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen (2022: 17) ยืนยันได้ว่า ทักษะความเป็นมืออาชีพในการให้บริการเป็นทักษะที่สำคัญในธุรกิจโรงแรม เพราะจะเป็นตัวที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการศึกษาของ Kim และ Han (2022: 6) ยังเสริมว่า ความเป็นมืออาชีพของพนักงานธุรกิจโรงแรมถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากของการให้บริการภายหลังการฟื้นฟูกิจการกรณีโรคโควิด-19 เนื่องจากธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ในการดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการและรักษาลูกค้า (customer retention) การที่พนักงานธุรกิจโรงแรมมีทักษะความเป็นมืออาชีพ มีใจรักในงานบริการ ประกอบกับการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้า สามารถทำให้คุณค่าของช่วงเวลาและประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับต่อนั้น ก่อให้เกิดเป็นความประทับใจแก่ลูกค้าและสามารถสร้างการเสนอขายบริการอื่น ๆ รวมถึงเกิดการบอกต่อในความประทับใจเกี่ยวกับพนักงานและโรงแรมให้กับคนอื่นต่อไปในอนาคต

## 2. แนวทางในการพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน

การเพิ่มมูลค่าการบริการ คือ การพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรม ผ่านความพึงพอใจของลูกค้า ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการแผนกในธุรกิจโรงแรม 14 คน จาก 21 คน ให้ความเห็นตรงกันว่า วิธีในการพัฒนาทักษะของพนักงาน คือ การจัดการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานได้

การจัดอบรม เป็นการเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องในงานของแผนกตนเอง หรือการหลักสูตรอบรมในแผนกต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานได้เห็นถึงมุมมองการทำงานใหม่สามารถนำมาพัฒนางานที่ทำหรือต่อยอดจากการที่พนักงานได้ลงมือปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งที่พนักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้จริง

E11: “...ในการพัฒนาพนักงานอยู่เยอะแยะมากมายนะครับ ไม่ว่าจะเป็นจะผ่านออนไลน์ แพลตฟอร์ม ผ่านโปรแกรมที่เป็นการพัฒนาอาชีพให้เขาได้มีโอกาสเรียนรู้งานที่มัน มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น รวมถึงได้สามารถไปสร้างประสบการณ์จริงๆ อาจจะเป็นการไปเข้าหลักสูตรอบรมในแผนกต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นหลักสูตรอบรมตามโรงแรมต่าง ๆ ซึ่งเขาก็จะได้มุมมองอะไรที่หลากหลายมากขึ้น ในการที่จะมาพัฒนาตัวเอง แล้วก็พัฒนางานที่เขาทำอยู่ในปัจจุบันได้” (ผู้จัดการแผนก/เพศชาย/อายุ 38 ปี)

E3: “...การให้พนักงานหนึ่งคนไปฝึกหลาย ๆ แผนก นอกจากจะทำให้เขามีทักษะในงานอื่น ๆ แล้วมันยังทำให้เขาเข้าใจภาพรวมขององค์กร นอกจากจะทำให้เขามีทักษะในงานอื่น ๆ แล้วมันยังทำให้เขาเข้าใจภาพรวมขององค์กร มันช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจงานของแต่ละคนมากยิ่งขึ้น” (ผู้จัดการแผนก/เพศชาย/อายุ 37 ปี)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนมากให้ความเห็นว่า สิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาหรือการสนับสนุนทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานที่สามารถเพิ่มมูลค่าการบริการ คือ การให้รางวัลตอบแทน ในส่วนของธุรกิจโรงแรมจะมีค่าบริการ (service charge) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นโดยขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธุรกิจในแต่ละเดือน นอกเหนือจากค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนที่พนักงานได้รับ ยังมีเรื่องของการได้รับคำชมเชยจากลูกค้า ก็จะเป็นแรงจูงใจแก่พนักงาน โดยในแต่ละแผนกควรจะมีการไหวทหรือชมเชย พนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือประจำปี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ หรือแม้แต่การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานถือเป็นการพัฒนาการเติบโตของสายงานในอนาคต

E2: “...เรามีให้รางวัล ยกตัวอย่าง เดือนที่แล้วเรามีการให้รางวัลพนักงานดีเด่นมีการแข่งขันการได้รีวิวจากลูกค้ามีการสร้างแรงจูงใจว่าถ้าได้รีวิวจากลูกค้าได้คนละ 100 ได้เดือนละ 2,000 อย่างเนี่ยเราก็มีการสนับสนุนภายในตรงนั้น” (ผู้บริหาร/เพศชาย/อายุ 44 ปี)

E12: “...มันจะมีเงินพิเศษจากลูกค้าที่ให้บริการเขาดี เขา (ลูกค้า) ก็จะทำให้ และมีรางวัลชมเชยพนักงานดีเด่น ประจำเดือนประจำปี” (ผู้จัดการแผนก/เพศหญิง/อายุ 72 ปี)

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Waqanimaravu และ Arasanmi (2020) ที่ได้พูดถึงการจัดการฝึกอบรมคุณภาพของการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมบริการ รวมถึงประโยชน์ในเรื่องของการฝึกอบรม โดยผู้ที่เป็นหัวหน้างานถือเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาการจัดการฝึกอบรม (Training) ให้แก่พนักงาน พวกเขาต้องเน้นย้ำว่า การสนับสนุนขององค์กรสำหรับการฝึกอบรมเป็นวิธีการยกระดับคุณภาพการบริการให้แก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ด้วยเหตุนี้ การจัดการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาทักษะและความชำนาญให้แก่พนักงานในการทำงานได้และไม่จำเป็นต้องจำกัดแค่ในสายงานที่ทำ การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีทักษะในงานอื่น ๆ และยังสามารถทำให้เข้าใจภาพรวม

ของการทำงานภายในองค์กร อีกทั้ง การจัดฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้จริง คือ ต้องให้พนักงานได้ลงมือปฏิบัติในสถานการณ์ เพื่อสร้างความรู้โดยผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง ผ่านการพบเจอกับสถานการณ์ต่าง ๆ และนำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ในอดีตมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นประสบการณ์ใหม่ที่ทำให้ตัวพนักงาน ได้พัฒนากระบวนการคิดและการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ได้ในอนาคต นอกจากนี้ การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการทำงานเองก็มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและกระตุ้นการพัฒนาการบริการที่ดีตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า “การเพิ่มมูลค่าการบริการ” ในธุรกิจโรงแรม คือ การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ รวมถึงยกระดับคุณภาพการบริการ ให้แก่บุคลากรในองค์กรผ่านการฝึกอบรม โดยถือว่าการเพิ่มมูลค่าการบริการ (Tracey & Swart, 2020: 258) และการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับทักษะเชิงสร้างสรรค์ เช่น ทักษะการสื่อสาร ถือสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรมในช่วงหลังภาวะวิกฤติการณ์โรคโควิด-19 (Huang et al., 2021) งานวิจัยของ Kim Han (2022: 9) ได้ยืนยันว่า ความเป็นมืออาชีพของพนักงานธุรกิจโรงแรมถือเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในการดึงดูดลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้งภายหลังวิกฤติการณ์โรคโควิด-19 ด้วยเหตุนี้ การจัดการฝึกอบรมถือเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับพนักงานผู้ส่งมอบการบริการให้แก่ลูกค้าในธุรกิจโรงแรม

### 3. การส่งต่อกระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ 14 คนจาก 21 คน ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการส่งต่อกระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรม กระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์จะต้องเริ่มต้นจากการนำประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย การให้บริการลูกค้าที่ดี แนวคิดการให้บริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ หรือแม้แต่ปัญหาและวิธีการแก้ไขในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้า เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้ต่อไป โดยกระบวนการการส่งต่อจะถูกนำมาใช้ในการอบรมและฝึกฝน นอกจากนี้ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยคิดแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ จะก่อให้เกิดกระบวนการการใช้ความคิด และนำไปสู่การให้บริการเชิงสร้างสรรค์โดยจะนำไปสู่การส่งมอบการบริการที่ดีให้แก่ลูกค้า

E5: “...เราจะเอาปัญหาที่มันเกิดขึ้นกับลูกค้ามาวิเคราะห์แล้วก็มาคุยกันว่าแขกแต่ละคนแต่ละกลุ่มเขาต้องการอะไรแล้วเราจะทำยังไง ที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยที่ไม่ได้เกิดปัญหาทั้งทางลูกค้าและทางพนักงานด้วย” (ผู้จัดการแผนก/เพศชาย/อายุ 45 ปี)

E10: “...ใช้โอกาสบางครั้งที่มันเกิดสถานการณ์อย่างเช่น เกิดปัญหาทำไมแขกถึงบ่นแล้วก็ยกตัวอย่างขึ้นมาให้พนักงานช่วยกันตัดสินใจว่าถ้าเกิดสถานการณ์อย่างนี้จะแก้ปัญหาอย่างไรและอะไรคือการตัดสินใจที่ดีที่สุด” (ผู้จัดการแผนก/เพศหญิง/อายุ 47 ปี)

นอกจากนี้ เรื่องของการสื่อสารภายในแผนกหรือองค์กร ส่วนใหญ่ 15 คนจาก 21 คน สามารถส่งต่อกระบวนการการบริการกับลูกค้า โดยสามารถทำให้การให้บริการแก่ลูกค้ามีความต่อเนื่องผ่านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การบอกถึงรายละเอียดของประสบการณ์ในการทำงานที่ได้เจอและการ

ส่งต่อวิธีการปฏิบัติภายในแผนกจะเป็นตัวช่วยอย่างมากในการลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยพนักงานคนเดิม หรือทักษะการทำงานจากพนักงานคนเดียว

E13: “...ถึงแม้ว่าเราจะเปลี่ยนคนที่ดูแลห้อง แต่เวลาที่อีกคนหนึ่งไปทำก็สามารถต่อยอดกันได้อย่างเกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด” (ผู้จัดการแผนก/เพศหญิง/อายุ 46 ปี)

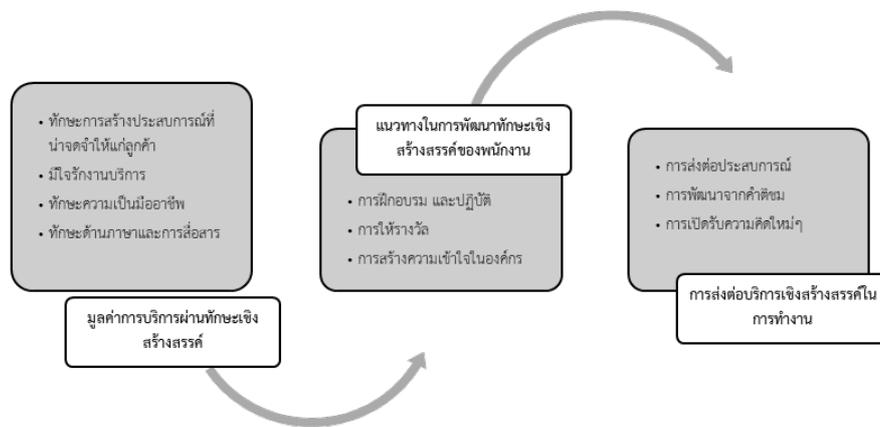
จากผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการส่งต่อกระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์ พบว่าการต่อยอดจากการฝึกอบรมโดยการผลักดันให้พนักงานธุรกิจโรงแรมได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเองในการให้บริการและมีการส่งต่อประสบการณ์หรือผลลัพธ์จากการทำงานในอดีตแก่เพื่อนร่วมงาน จะเป็นแนวทางการส่งต่อกระบวนการให้บริการเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจโรงแรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ De Clercq และ Pereira (2020) ที่กล่าวถึงความพยายามในการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ซึ่งจะสามารถเสริมสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปันความรู้หรือถ่ายทอดความรู้ช่วยเพิ่มความสามารถของพนักงานในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการผลักดันและส่งต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรม ยกตัวอย่าง การจัดฝึกอบรม การช่วยดูแลพนักงานแทนผู้จัดการแผนก การเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ภายใต้การสร้างวิธีคิดให้แก่พนักงานที่เชื่อว่า ทักษะและความรู้ความสามารถสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้และความพยายามในการฝึกฝน ซึ่งไม่มีอะไรที่อยู่เหนือความพยายามและความตั้งใจ ด้วยเหตุนี้เอง องค์กรควรจะมีการกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการแก้ปัญหาในงานที่ทำ รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานได้สร้างสรรคการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดรูปแบบมาตรฐานการบริการเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรโดยพนักงานในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์การให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการ แม้ว่าการให้บริการแก่ลูกค้าจะมาจากพนักงานที่หลากหลาย แต่ลูกค้าก็ยังคงได้รับการบริการที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ

### สรุปผลและอภิปรายผล

ภายใต้สถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมที่กำลังฟื้นตัวจากวิกฤติการณ์โรคโควิด-19 ประกอบกับสถานการณ์แข่งขันจากธุรกิจอื่นที่ได้มีบทบาทในการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจโรงแรม การพัฒนาทักษะการบริการของพนักงานในธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้นแก่องค์กร รวมทั้ง สามารถสร้างชื่อเสียงจากการบริการได้ ซึ่งการสร้างมูลค่าและการพัฒนาการบริการควรสร้าง “กระบวนการผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์” ในการที่จะทำให้นำเสนอการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแนวทางใหม่ผ่านประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาประยุกต์ในการทำงาน และการสร้างสรรค์แนวคิดที่แปลกใหม่ มีประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา โดยก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยังมีผลประโยชน์สำหรับองค์กร

**ทักษะเชิงสร้างสรรค์** จากผลการศึกษา (ภาพประกอบที่ 1) พบว่า ทักษะเชิงสร้างสรรค์สามารถเพิ่มมูลค่าการบริการ โดยเป็นการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำให้แก่ลูกค้าสามารถทำให้เกิด

การสร้างมูลค่าจากการบริการไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของรายได้ที่มาจากค่าใช้จ่ายของลูกค้า หรือการสร้างเหตุการณ์ให้เกิดเป็นมูลค่าทางจิตใจที่ยังคงอยู่ภายในความทรงจำที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยก่อให้เกิดการบอกต่อจากลูกค้าหลักการที่ได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการบริการ นอกจากนี้ ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการเป็นส่วนช่วยที่ทำให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังในการให้บริการของพนักงานเมื่อแลกกับความคุ้มค่าของราคาที่พวกเขาจ่ายไป ด้วยเหตุนี้เอง การให้บริการของพนักงานผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดการบริการใหม่ ทั้งนี้การสร้างสรรคการบริการของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมีใจรักงานบริการ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานที่พนักงานธุรกิจโรงแรมหรือพนักงานบริการทุกคนจะต้องมี และเป็นทักษะที่ทำให้กลุ่มพนักงานบริการนั้นพร้อมให้บริการ (empathy) ซึ่งมาจากใจในการช่วยเหลือให้แก่ลูกค้าไม่ว่าจะเจอกับพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีจากลูกค้าซึ่งล้วนแต่มีความหลากหลาย



ภาพประกอบ 1 : สรุปผลการสร้างมูลค่าและพัฒนาการบริการผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์ในพนักงานธุรกิจโรงแรม

ที่มา: คณะผู้วิจัย

**การเพิ่มมูลค่าการบริการ** ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาและฝึกฝนพนักงานของกลุ่มผู้จัดการหรือผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ผ่านการฝึกอบรม ถือเป็น การเพิ่มมูลค่าการบริการในธุรกิจโรงแรม (Tracey & Swart, 2020) เนื่องจากคุณลักษณะของพนักงานธุรกิจโรงแรม (employee attributes) อาทิ ทักษะความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ ถือเป็นสิ่งสำคัญและเป็นตราสินค้าของธุรกิจที่จะดึงดูดลูกค้าให้กลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้งในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤติการณ์โรคโควิด-19 (Kim & Han, 2022) ด้วยเหตุนี้เอง ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น การฝึกฝนการบริการตามมาตรฐานขององค์กร การฝึกฝนพนักงานให้พร้อมรับมือและสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อลูกค้าตำหนิ การนำสถานการณ์หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยกันแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็นต่าง

จะช่วยให้ก่อเกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยที่พนักงานสามารถนำไปใช้กับการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลหลังจากการฝึกอบรม อีกทั้งยังจะต้องมีการประเมินในการนำไปใช้จากสิ่งที่ได้เข้าอบรม ซึ่งการจัดการฝึกอบรม (training) ควรจะเปิดกว้างให้ผู้ที่สนใจเข้ามาร่วม เพราะการฝึกอบรมสามารถพัฒนาทักษะและความชำนาญให้แก่พนักงานได้ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นพนักงานที่ทำงานนั้นโดยตรง แต่การฝึกอบรมสามารถทำให้เข้าใจภาพรวมของการทำงานในธุรกิจโรงแรม อาทิ การที่พนักงานต้อนรับรู้วิธีการทำห้องพักและระยะเวลาในการทำความสะดวกห้องเพื่อให้พนักงานสามารถแข่งกับลูกค้าได้เมื่อลูกค้าต้องการห้องพัก หรือ การที่พนักงานแม่บ้านได้มีความรู้เกี่ยวกับส่วนผสมของเครื่องดื่มในบาร์ว่ามีส่วนประกอบของนมหรือถั่ว เพื่อที่จะได้ทราบและสามารถแข่งลูกค้าที่แพ้นมหรือถั่วได้ โดยถือเป็นหนึ่งในแนวทางของการส่งต่อการบริการเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขสถานการณ์และการสร้างสรรค์ในการให้บริการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเองก็เป็นการกระตุ้นการพัฒนาการบริการที่ดี อาทิ กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน การเปิดโอกาสให้มีการเติบโตในสายงาน หรือการได้เป็นที่ยอมรับหรือรางวัลจากการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมได้

คณะผู้วิจัยยังได้เสนอทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่นอกเหนือจากการมีใจรักงานบริการ (service mind) คือ การที่พนักงานธุรกิจโรงแรมจะต้องมีทัศนคติที่ดี (good attitude) ต่อลูกค้าที่ให้บริการ ไม่ว่าจะลูกค้าระดับไหน พวกเขาต้องเต็มใจในการให้บริการโดยไม่ต้องคาดหวังผลลัพธ์ ถัดมาแนวทางในการส่งต่อการบริการเพื่อให้เกิดการบริการที่ทำให้ลูกค้านั้นได้รับการบริการที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ คือ การร่วมกันสร้างการแบ่งปันระหว่างพนักงานในแผนกซึ่งส่งผลต่อการบริการอย่างสม่ำเสมอแก่แขก อาทิ การรู้ถึงข้อมูลของลูกค้าทั้งในสิ่งที่ลูกค้าชอบและไม่ชอบ การประยุกต์จากสถานการณ์หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับปรุงและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นซ้ำได้ในอนาคต ทั้งนี้ในการพัฒนาการบริการผู้จัดการหรือหัวหน้างานในแผนกจะต้องทำให้เป็นต้นแบบให้พนักงานเห็น (lead by example) เพื่อไม่ก่อให้เกิดข้อสงสัยในการกระทำของพวกเขา โดยถือเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงานได้ปฏิบัติตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eldor (2021) ที่พบว่า การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าทำตัวเป็นต้นแบบที่ดีให้พนักงานเห็น จะช่วยปรับปรุงผลิตภาพ (productivity) และคุณภาพการบริการ นอกจากนี้ผู้จัดการโรงแรมที่ดีควรสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทาง โดยการรับฟังพนักงาน รวมถึงให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังคงเคารพในความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา (Rabiul et al., 2022) ซึ่งที่กล่าวมา ถือเป็นข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและพัฒนาการบริการผ่านทักษะเชิงสร้างสรรค์ในพนักงานธุรกิจโรงแรม โดยพนักงานสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริการ ซึ่งสามารถต่อยอดและสร้างมูลค่าจากการบริการได้ในอนาคต

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. งานวิจัยควรจะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจโรงแรมไว้โดยไม่ให้ลาออก ในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

2. งานวิจัยควรจะศึกษาถึงการให้รางวัลและบทลงโทษพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานโรงแรม ในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19

3. งานวิจัยควรจะศึกษาพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการพัฒนาทักษะเชิงสร้างสรรค์รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

### กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของทุนสนับสนุนงานพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2565 ภายใต้โครงการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเพิ่มพูนพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมในช่วงการฟื้นฟูหลังภาวะโควิด-19”

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

ไข่มุกด์ วิกรัยศักดิ์, & พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). แนวปฏิบัติที่ดีสู่การบริการเชิงสร้างสรรค์ของ โรงแรมระดับ 5 ดาว เขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 131-150.

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์. (2559). การสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ลูกค้าในธุรกิจโรงแรม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(2), 154-168.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565, 31 ตุลาคม). *เครื่องชี้ภาวะการท่องเที่ยว 31-10-65*. [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=875&language=TH](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=875&language=TH)

สมเกียรติ สุกุลสุรเอกพงศ์. (2559). มูลค่าเพื่อของผลิตภัณฑ์และบริการในกิจการเพื่อสังคม. *WMS Journal of Management*, 5(3), 46-56.

สมาคมโรงแรมไทย. (2565). *รายชื่อโรงแรมในประเทศไทย*. <https://www.thaihotels.org/16779801/bangkok>

#### ภาษาอังกฤษ

Amabile, M. (2016). *How to Kill Creativity*. <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>

Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>

Bennett, R., Härtel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting 02-314R. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.003>

- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426-432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Broshi-Chen, O., & Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate? Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC&IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 272-283. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.003>
- Callan, R. J. (1995). Hotel classification and grading schemes, a paradigm of utilisation and user characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4), 271-283. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00030-5](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00030-5)
- Chen, W.-J. (2022). Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 24(4), 380-401 <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2051220>
- Cohen, L., Manion, Lawrence., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6<sup>th</sup> ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Davahli, M. R., Karwowski, W., Sonmez, S., & Apostolopoulos, Y. (2020). The hospitality industry in the face of the COVID-19 pandemic: Current topics and research methods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph172073>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131-1155. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0274>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Eldor, L. (2021). Leading by doing: Does leading by example impact productivity and service quality? *Academy of Management Journal*, 64(2), 458-481. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.0706>
- Emiliussen, J., Engelsen, S., Christiansen, R., & Klausen, S. H. (2021). We are all in it! : Phenomenological Qualitative Research and Embeddedness. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1609406921995304. <https://doi.org/10.1177/1609406921995304>

- Evans, K. R., Kleine, R. E., Landry, T. D., & Crosby, L. A. (2000). How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales encounter. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 512-526. <https://doi.org/10.1177/0092070300284004>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- George, J. M. (2007). 9 Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477. <https://doi.org/10.1080/078559814>
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(5), 527-529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>
- Huang, A., De la Mora Velasco, E., Marsh, J., & Workman, H. (2021). COVID-19 and the future of work in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102986>
- Kensbock, S. L., Patiar, A., & Jennings, G. (2019). Hotel room attendants' delivery of quality service. *Tourism and Hospitality Research*, 19(3), 382-393. <https://doi.org/10.1177/1467358417751023>
- Kim, H., & Kim, B. G. (2018). A qualitative approach to automated motels: a rising issue in South Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2622-2636. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0127>
- Kim, J. J., & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103163. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103163>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Kwok, L. (2012). Exploratory-triangulation design in mixed methods studies: A case of examining graduating seniors who meet hospitality recruiters' selection criteria. *Tourism and Hospitality Research*, 12(3), 125-138. <https://doi.org/10.1177/1467358412466669>

- Lo, S. M. (2016). The influence of variability and strategy of service supply chains on performance. *Service Business*, 10(2), 393-421. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0275-0>
- Mashi, M. S., Subramaniam, C., Johari, J., Hassan, Z., & Suleiman Abubakar, S. (2022). HR Practices and Hotel Employee Service Innovative Behavior: The Moderating Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 23(6), 1623-1651. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2026272>
- Meira, J. V. de S., Dos Anjos, S. J. G., & Falaster, C. D. (2019). Innovation and performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(2), 185-205. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512936>
- McGinley, S., Wei, W., Zhang, L., & Zheng, Y. (2021). The State of Qualitative Research in Hospitality: A 5-Year Review 2014 to 2019. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 8-20. <https://doi.org/10.1177/1938965520940294>
- Mohsin, A., Brochado, A., & Rodrigues, H. (2022). Mind the gap: a critical reflection on hotel employee turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0295>
- Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M. H., & McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities: Managing and Delivering Service in Turbulent Times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329-353. <https://doi.org/10.1177/10946705211021915>
- Ouyang, X., Liu, Z., & Gui, C. (2021). Creativity in the hospitality and tourism industry: a meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3685-3704. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0411>
- Phumchusri, N., & Ungtrakul, P. (2020). Hotel daily demand forecasting for high-frequency and complex seasonality data: a case study in Thailand. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 19(1), 8-25. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00221-6>
- Rabiul, M. K., Yean, T. F., Patwary, A. K., & Hilman, H. (2022). Linking Leadership Styles and Two-way Communication to Engagement: A Study Among the Hospitality Employees in Bangladesh. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 23(6), 1219-1241. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.1935391>

- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Seidel, S., & Rosemann, M. (2008). Creativity Management - The New Challenge for BPM. *BPTrends*, May, 1-8. [http://www.bptrends.com/publicationfiles/Three 05-08-ART-CreativityManagement-Seidel-and-Rosemann-final.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/Three%2005-08-ART-CreativityManagement-Seidel-and-Rosemann-final.pdf)
- Shum, C., Garlington, J., Ghosh, A., & Baloglu, S. (2021). A content analysis of hospital-ity research's research methods in the 2010s. *International Hospitality Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2021-0020>
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>
- Tracey, B., & Swart, M. P. (Nellie). (2020). Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 256-259. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0206>
- Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216-227. <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>
- Webber-Ritchey, K. J., Simonovich, S. D., & Spurlark, R. S. (2020). COVID-19: Qualitative research with vulnerable populations. *Nursing Science Quarterly*, 34(1), 13-19. <https://doi.org/10.1177/0894318420965225>