

ทักษะที่มีผลต่อประสิทธิภาพด้านการบริการของพนักงานโรงแรมยุคใหม่

New DNA to The Service Efficiency for Hotel Staff

¹ฉัตรมณี ประทุมทอง และ ²ชัชณพงค์ ศิริโชติตินิศากร

¹Chadmanee Prathumthong and ²Chisnupong Sirichodnisakorn

¹มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และ ²มหาวิทยาลัยศิลปากร

¹Phuket Rajabhat University and ²Silpakorn University

¹Corresponding Author. Email: chadmanee.p@pkru.ac.th

บทคัดย่อ

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid -19) ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมทั่วโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ความหวังในการฟื้นตัวของธุรกิจก็ยังคงมีการคาดการณ์อยู่เป็นระยะว่าธุรกิจโรงแรมจะกลับมาดำเนินการได้เหมือนเดิม ดังนั้น การเตรียมตัวสำหรับการกลับเข้าสู่ภาวะปกติของธุรกิจโรงแรมในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่จะต้องตระหนักเพราะวิถีโลกที่เปลี่ยนไป จะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารงานบริการตามสถานการณ์ของโลกยุคใหม่ คือ การบริการแบบดั้งเดิมเปลี่ยนไปเป็นการบริการเฉพาะบุคคลมากขึ้น บุคลากรของโรงแรมจำเป็นต้องเพิ่มทักษะใหม่ ๆ เพื่อความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงนั้น บทความนี้จึงมุ่งศึกษาทักษะบริการของพนักงานโรงแรม ยุคใหม่ที่สามารถปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวเองและพร้อมที่จะถูกดึงออกมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้าในบริบทที่ต่างกันอย่างเหมาะสม คือ เน้นการใช้ทักษะความฉลาด ประกอบด้วยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EQ) ความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) และความฉลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Intelligence: ExQ) เพื่อการบริการลูกค้าในช่วงระหว่างและหลังการระบาดของโควิด-19 ที่การใช้บริการของลูกค้าจะมีเงื่อนไขการรับบริการมากขึ้น โดยมีตีความฉลาดทั้ง 3 ด้าน นับเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะใหม่ของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการบริการและการแก้ไขปัญหาในงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรสู่ธุรกิจโรงแรม และสถานประกอบการโรงแรมยังสามารถนำไปพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้า

คำสำคัญ: ทักษะความฉลาด; ความฉลาดทางอารมณ์; ความฉลาดเชิงวัฒนธรรม; ความฉลาดเชิงประสบการณ์; พนักงานโรงแรมยุคใหม่

Abstract

The pandemic of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) is affecting the global hotel industry but there is still hope that the business will be able to return to normal operations soon. Therefore, it is important to prepare for a return to hotel business in the future. Because the world has changed, as a result the service management strategy was altered to accommodate the new normal situation. Guests expect more personalized service, so hotel staff must learn new skills to keep up with the changes. This article is to study the service skills

of modern hoteliers that can be developed for a variety of customers, focus on use of intelligence skills consists of emotional intelligence (EQ), cultural intelligence (CQ) and experiential intelligence (ExQ). To support customers during and after the outbreak of covid 19, that customers will have more the conditions. All intelligence are the new attributes of Thai hoteliers, which are elements for beneficial to the service and problem-solving process effectively in accordance with the situation and create motivation to work. However, institutes or universities are also used as a guideline for preparing intelligent personnel for the hotel business, developing strategies to satisfy and impress customers.

Keywords: Intelligence Skills; Emotional Intelligence; Cultural Intelligence; Experiential Intelligence;

New Hotel Staff

บทนำ

การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการท่องเที่ยว กระจายเป็นวงกว้างไปยังอุตสาหกรรมบริการและธุรกิจโรงแรมตามลำดับ อย่างไรก็ตาม มีความหวังว่าการแพร่ระบาดจะสิ้นสุดลงในไม่ช้าหลังจากประชากรโลกได้รับการฉีดวัคซีน ดังนั้น อุตสาหกรรมบริการและธุรกิจโรงแรมจะกลับมาดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนทั้งโลกจากผลกระทบที่กล่าวมา โรงแรมจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารการบริการทุก ๆ ด้าน หากเป็นในบริบทของโรงแรมที่มีคุณภาพการบริการสูงในยุโรปจะครอบคลุมกลยุทธ์ทางด้าน ฮาร์ดแวร์ (Hardware), ซอฟต์แวร์ (Software) และบุคลากร (Humanware) เพื่ออธิบายมิติการดำเนินงาน องค์กร และส่วนของพนักงานบริการ ตามลำดับ (Brunner-Sperdin and Peters, 2009) ในส่วนของบทความนี้ จะเน้นที่บุคลากรพนักงานโรงแรมควรมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการให้บริการที่ทันสมัย ใช้จุดแข็งที่แตกต่างกันเป็นกลยุทธ์ในการสร้างประสบการณ์ของผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าและมาตรฐานในการบริการที่สูงขึ้น

คนไทยถูกขนานนามว่ามีบุคลิกที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีใจรักการบริการที่ไม่มีใครเทียบได้ในโลกการให้การต้อนรับผู้มาเยือนอย่างแสนวิเศษ ความเอร็ดอร่อยของอาหาร วัฒนธรรมที่งดงาม และผู้คนที่มีเสน่ห์ เปิดเผยให้ผู้เดินทางได้เห็นและยืนยันถึงวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะของไทย ผู้คนเรียกประเทศไทยอย่างเสน่หาว่าเป็น “ดินแดนแห่งรอยยิ้ม” นั้น เป็นคำจำกัดความที่ถูกต้องและเหมาะสม (Knutson, 1994) จึงกล่าวได้ว่าคนไทยมีการให้บริการในระดับโลกและเป็นส่วนตัวมาก ส่งผลให้เกิดประสบการณ์และความพึงพอใจในเชิงบวกกับลูกค้าทั่วโลก

การบริการที่ใช้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดเชิงวัฒนธรรมและความฉลาดเชิงประสบการณ์ เป็นทักษะเชิงซ้อน (Multiple Skill) ที่สามารถหยิบยกมาใช้ในการปฏิบัติงานในวาระเดียวกันได้อย่างแนบเนียน ทำให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและองค์กร การนำมาใช้ในการ

ให้บริการของโรงแรมในยุคหลัง Covid-19 จึงถือเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจ เนื่องจากการระบาดของโควิด-19 พฤติกรรมของผู้เข้าพักจะเปลี่ยนไปอย่างมาก แรงกดดันจากความกลัวในโรคระบาดจะทำแ่งมุมของประสบการณ์ของลูกค้าแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างเช่น ความระมัดระวังด้านสัมผัสพื้นผิวระหว่างพนักงานกับลูกค้าที่แตกต่างกัน วิธีการเลือกบริการเพื่อการพักผ่อน การลำดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละคน เช่นเดียวกับสุขภาพและความปลอดภัยต่อสาธารณะและส่วนบุคคล สิ่งนี้จะทำให้เกิดความคาดหวังที่ไม่เท่ากันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม การปฏิบัติต่อลูกค้าจึงไม่ควรเหมือนกันในรูปแบบเดียวทุกกระบวนการ และแนวทางปฏิบัติขององค์กรโรงแรมก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน ฝ่ายบริหารโรงแรมต้องเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสถานการณ์ที่ทำทนายนี้ว่าลูกค้าทุกจะเข้ามามีส่วนร่วมในประสบการณ์นั้น ๆ ตามแนวคิดการบริการที่เน้นประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การสร้างมูลค่าของประสบการณ์เฉพาะให้กับลูกค้าถึงแม้รูปแบบประสบการณ์จะถูกออกแบบโดยแบบองค์กร แต่ต้องตรงตามความปรารถนาของลูกค้าด้วยเช่นกัน จึงจะสามารถเข้าถึงความรู้สึกและความคิดของลูกค้าได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น สามารถสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและน่าจดจำ (Lemon and Verhoef, 2016) สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจประสบการณ์ (Experience Economy) เนื่องจกประสบการณ์เป็นสินค้าหลักในปัจจุบัน ทั่วโลกกำลังเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจที่เน้นด้านผลิตภัณฑ์ทางกายภาพสู่ลูกค้าที่เน้นประสบการณ์เป็นศูนย์กลาง (Knutson et al., 2006) สอดคล้องกับ Pine & Gilmore, (1999) ที่กล่าวว่า “ธุรกิจจำเป็นจะต้องสร้างสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงเป็นความทรงจำให้กับผู้บริโภคได้ และความทรงจำนั้นเองก็จะกลายเป็นสินค้าในอีกรูปแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า ประสบการณ์” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแวดวงธุรกิจโรงแรม ซึ่งสินค้าหลักได้แก่ประสบการณ์การบริการ (Service Experience) นั่นเอง นั่นเป็นเพราะ “ลูกค้าไม่ซื้อบริการแบบจัดส่ง พวกเขาซื้อประสบการณ์ และพวกเขาไม่ได้ซื้อคุณภาพการบริการอย่างเดียว พวกเขาซื้อความทรงจำ” (Hemmington, 2007) สินค้านั้นจะถูกขับเคลื่อนโดยผู้บริโภคที่มองหาประสบการณ์ที่น่าจดจำ และจะบรรลุผลสำเร็จได้เมื่อมีการสร้างคุณค่าทางอารมณ์ สังคม หรือความรู้สึกนึกคิด สอดคล้องกับนักทองเทียรวสมัยใหม่ที่เน้นหนักในเรื่องของอารมณ์ (Yachin, 2018). โดยสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดประสบการณ์การบริการ คือความยืดหยุ่นของพนักงานและความฉลาดทางประสบการณ์ของพนักงานบริการ Sørensen & Jensen, (2015) ระบุแนวทางปฏิบัติที่สามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าให้เป็นผู้มีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่การเชิญให้มีส่วนร่วม และให้ที่ว่างสำหรับลูกค้ารับฟังข้อเสนอประสบการณ์ การมีช่วงเวลาที่ยืดหยุ่นแบบมาเพื่อสนับสนุนลูกค้าได้ปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน และรวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในประสบการณ์การบริการ ดังนั้นทักษะความฉลาดในงานบริการยุคใหม่ทั้ง 3 ด้านจึงมีความสอดคล้องและจำเป็นต่อการให้บริการและควรเป็น DNA ของพนักงานบริการในยุคใหม่

ความหมายของทักษะความฉลาด

ความฉลาดและความสามารถ (Intelligence and Competence) หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้ตามเหตุและผล (Kihlstrom and Cantor, 2000) การศึกษาความฉลาดเน้นด้านความรู้ความเข้าใจเป็นหลัก เช่น ความจำและการแก้ปัญหา และมุมมองดั้งเดิมคือความฉลาดเป็นสิ่งที่เพียงจำนวนหนึ่งตั้งแต่เกิดไม่สามารถพัฒนาหรือเรียนรู้เพิ่มเติมได้ (Gardner, 1997) นอกจากนี้ Thorndike (1920) ได้ให้ความสำคัญของแ่งมุมที่ไม่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจทางสติปัญญาไว้ด้วย ซึ่งเรียกว่า "ความฉลาดและการใช้งาน" (Intelligence and its uses) ในแ่งมุมที่แตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่

- (1) Mechanical Intelligence: ความฉลาดด้านการปฏิบัติเชิงรูปธรรม
- (2) Abstract Intelligence: ความฉลาดด้านการคิดเชิงนามธรรม
- (3) Social Intelligence: ความฉลาดทางสังคม

ในด้านที่ 3 นี้เอง ชี้ให้เห็นถึงความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความฉลาดของบุคคลด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการมีส่วนร่วมในปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการปรับตัวถือเป็นมิติที่สำคัญของความฉลาดเหนือกว่าความฉลาดทางสติปัญญาพื้นฐานทั่วไป (IQ) สอดคล้องกับเรื่องของ พหุปัญญา (Multiple Intelligence: MI) ระบุว่า บุคคลมีความฉลาด 8 ด้าน ความฉลาดทางสังคมถือเป็นหนึ่งในพหุปัญญา พร้อมทั้งมีความคิดเห็นว่าความฉลาดทางสังคมเป็นความฉลาดที่สำคัญที่สุด เพราะความฉลาดทางสังคมเป็นความสามารถในการใช้ความฉลาดด้านอื่นทุกด้านในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ (ธัญญา ผลอนันต์ และจุไรพร วิสุทธิกุลพาณิชย์, 2551)

ความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดเชิงวัฒนธรรมและความฉลาดเชิงประสบการณ์ ทั้ง 3 ทักษะนี้ล้วนจัดอยู่ในหมวดหมู่ของความฉลาดทางสังคมทั้งสิ้น

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Intelligence (EQ) เป็นวิธีการที่บุคคลมีความสัมพันธ์และตอบสนองต่อโลกรอบตัวพวกเขา การที่บุคคลนั้นจะประสบความสำเร็จได้ บุคคลนั้นต้องรู้จักจุดแข็งจุดอ่อน และข้อจำกัดของตนเอง ตลอดจนต้องรู้จักปรับตัว มีสติสัมปชัญญะ สามารถโน้มน้าวใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และรู้จักมองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของผู้อื่น (Goleman, 1995) สอดคล้องกับความหมายของ Mayer and Salovey. (1997) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ "ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ การเข้าถึง และการสร้างอารมณ์เพื่อช่วยในการคิด เข้าใจอารมณ์และความหมายทางอารมณ์ และสะท้อนการควบคุมอารมณ์ในลักษณะที่ส่งเสริมการเติบโตทางอารมณ์และสติปัญญา" ในขณะที่แนะนำว่าการดำเนินงานของแผนกทรัพยากรบุคคล ต้องมีการทดสอบทั้งความฉลาดทาง

สติปัญญา (IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ในกระบวนการจ้างงานเพื่อควมามีประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากร ซึ่ง IQ นั้นเป็นฐาน และ EQ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงมิติสมรรถนะความฉลาดระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย การจูงใจผู้อื่น อิทธิพลและการโน้มน้าวใจ ความสามารถของทีม การสื่อสาร ความร่วมมือและการประสานงาน ส่วนมิติสมรรถนะความฉลาดภายในตัวบุคคล (Intrapersonal) ประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดีและการคิดเชิงบวก ความซื่อสัตย์และการโน้มน้าวใจ ความเพียร ความมุ่งมั่น ความอดทน ความมั่นใจในตนเองและการมีสติและการควบคุมตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความโดดเด่นและความสำเร็จในที่ทำงาน

ความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานบริการ

Goleman & Davidson (2017) กล่าวว่า ทักษะความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดจากสมองมีประโยชน์ต่อการทำงาน การตระหนักรู้ตนเอง การเข้าใจตนเองและเข้าใจในจุดอ่อนไหวของผู้อื่น เป็นการสร้างแรงผลักดันและรับมือกับความกดดันในการทำงานได้เป็นอย่างดี แสดงถึงพฤติกรรมโดยธรรมชาติในตัวตน สามารถจัดการอารมณ์ของคู่เจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละสถานการณ์ แม้พฤติกรรมของบุคคลนั้นจะมีลักษณะชั่วร้ายก็ไม่สามารถทำให้ผู้ที่มีทักษะความฉลาดทางอารมณ์ขาดการควบคุมตนเองได้ การทำงานในองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจในอารมณ์หรือพฤติกรรมที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรม ภาษา ค่านิยม ประเพณี ความหมายและความเข้าใจ โดยเฉพาะกลุ่มบริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศ พนักงานอาจมีความขยัน ความรับผิดชอบ พื้นฐานทางการศึกษา ทักษะ ความสามารถในตัวตนของแต่ละบุคคลต่างกัน หากจะทำงานร่วมกันได้ต้องมีความอดทน และมีความเข้าใจผู้อื่น ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวมีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจโลกแห่งความเป็นจริงได้มากขึ้นด้วยในส่วนของความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกลึกซึ้งและรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพความคิดและความรู้ ตอบสนอง ทั้งการทำงานเดี่ยวและการทำงานเป็นทีม รวมถึงการให้ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน การมีความฉลาดทางอารมณ์ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจและกระตุ้นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกัน ถือเป็นความสำคัญที่ส่งผลให้งานหรือภาระหน้าที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีกระบวนการทางความคิดของตน ดังนี้ (1) การรับรู้อารมณ์ (2) การใช้อารมณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการคิด (3) การทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมงาน (Richard et, 2010) ทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปในลักษณะของการทำงานบริการ หมายถึง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและประเมินสถานการณ์โดยรอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในส่วนของการสนทนา การรับมือกับแรงกดดันที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการทำงานทั้งจากเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ศิลปะการร่วมงานกับคนอื่นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

ความหมายของความฉลาดเชิงวัฒนธรรม

Earley and Mosakowski (2004) กล่าวถึง ความฉลาดเชิงวัฒนธรรม Cultural Intelligence (CQ) ว่า ความฉลาดเชิงวัฒนธรรมถูกกำหนดให้เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะเข้าใจ ปรับตัว และทำทันในบริบททางวัฒนธรรมที่ต่างต่าง และสอดคล้องกับงานของเออร์ลี และคณะ (Earley, et al., 2006) ที่กล่าวว่า ความฉลาดเชิงวัฒนธรรมปรากฏเป็นโครงสร้างหลายมิติอันประกอบด้วย

- (1) Metacognitive CQ (การรู้คิดความฉลาดเชิงวัฒนธรรม)
- (2) Cognitive CQ (ความรู้ความเข้าใจความฉลาดทางวัฒนธรรม)
- (3) Motivational CQ (แรงจูงใจความฉลาดเชิงวัฒนธรรม)
- (4) Behavioral CQ (พฤติกรรมความฉลาดเชิงวัฒนธรรม)

การรู้คิดความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Metacognitive CQ) หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลในการรับรู้และตั้งใจวิเคราะห์เพื่อเรียนรู้ทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานของผู้อื่นเมื่อมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ผู้ที่มีความสามารถนี้จะรับรู้และเข้าใจความแตกต่างของวัฒนธรรมที่ละเอียดอ่อนได้อย่างมีสติ ต่างกับความรู้ความเข้าใจความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cognitive CQ) ที่หมายถึงความรู้ทั่วไปที่เคยรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานในวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล เช่น ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติ ขนบธรรมเนียมและข้อห้ามในวัฒนธรรมนั้น ๆ สามารถระบุความแตกต่างและความคล้ายคลึงข้ามวัฒนธรรม ส่วนแรงจูงใจความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Motivational CQ) คือความสามารถในการควบคุมความพยายามของตนเองเพื่อเรียนรู้และทำงานแบบข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Behavioral CQ) เป็นสิ่งที่ผลักดันให้แต่ละคนแสดงความสามารถในการปรับตัวและมีพฤติกรรมร่วมกันได้ในวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งในด้านพฤติกรรมนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นทักษะความฉลาดเชิงวัฒนธรรมได้มากที่สุด การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อผู้คนจากหลากหลายวัฒนธรรมจะด้วยวัจนภาษา (ภาษา คำพูด หรือ รูปแบบการสนทนา) และอวัจนภาษา (ท่าทางหรือการแสดงออกทางสีหน้า) ก็ตาม บุคคลที่มีพฤติกรรมความฉลาดเชิงวัฒนธรรมสูงสามารถแสดงออกในบทบาทที่เหมาะสมต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย และเป็นจุดรวมของความฉลาดเชิงวัฒนธรรมทั้ง 4 ส่วนขององค์ประกอบ (การรู้คิดความ รู้ความเข้าใจ แรงจูงใจ และพฤติกรรม)

ความฉลาดเชิงวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานบริการ

ความฉลาดเชิงวัฒนธรรม คือมิติบทบาทในการรับมือกับโลกปัจจุบันที่ไร้พรมแดน (Borderless) ส่งผลให้เกิดการไหลของวัฒนธรรมอันหลากหลายได้มากมายและตลอดเวลา ความต่างของวัฒนธรรมมีผลต่อการปฏิสัมพันธ์ ในของแง่การบริการ ลูกค้าจากหลายเชื้อชาติย่อมมีรากฐานทางวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกัน ความต่างทำให้เกิดความไม่รู้และไม่คุ้นเคย สร้างความอ่อนไหวต่อความรู้สึก ส่งผลให้การปฏิสัมพันธ์กระทบต่อค่านิยม พฤติกรรม และคุณภาพของการสื่อสารการบริการ

Fitzgerald (1998) ได้อธิบายความแตกต่างของวัฒนธรรมที่สามารถสร้างสถานการณ์ต่อ งานบริการ โดยเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการให้บริการ เล่าถึงความพึงพอใจที่แตกต่างกันไปตาม วัฒนธรรม “ในญี่ปุ่นพวกเขาคาดหวังอย่างมากในเรื่องของเวลา ความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส และ ความเอาใจใส่จากการบริการส่วนบุคคล พวกเขาคิดว่ามันหยาบคาย ถ้าพนักงานพูดกับคนอื่นควบคู่ ไปกับการดูแลความต้องการของตน” ในขณะที่ “คนเยอรมันมักจะคาดหวังบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ไม่เสียเวลาและไร้สาระ” (Fitzgerald, 1998)

Earley and Ang (2003) ได้ให้ความหมายและกรอบความคิดหลายมิติของความฉลาด ทางวัฒนธรรม ว่าความสามารถที่อ่อนโยนของบุคคลในการทำงานและโต้ตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพแวดล้อมระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ สัญชาติ และ อธิบายถึงความแตกต่าง ความฉลาดทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลเพื่อจัดการ กับสถานการณ์ที่หลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างชาญฉลาด

ความหมายของความฉลาดเชิงประสบการณ์

ความฉลาดเชิงประสบการณ์ Experiential Intelligence (ExQ) ถูกกำหนดความหมายว่า คือ การพัฒนาความสามารถหนึ่งเพื่อเปิดใช้งานคุณลักษณะการมีส่วนร่วมกับลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ นอกเหนือจากเกณฑ์ดั้งเดิมที่เคยถูกฝึกสอนให้ปฏิบัติตลอดมา (Baum, 2006)

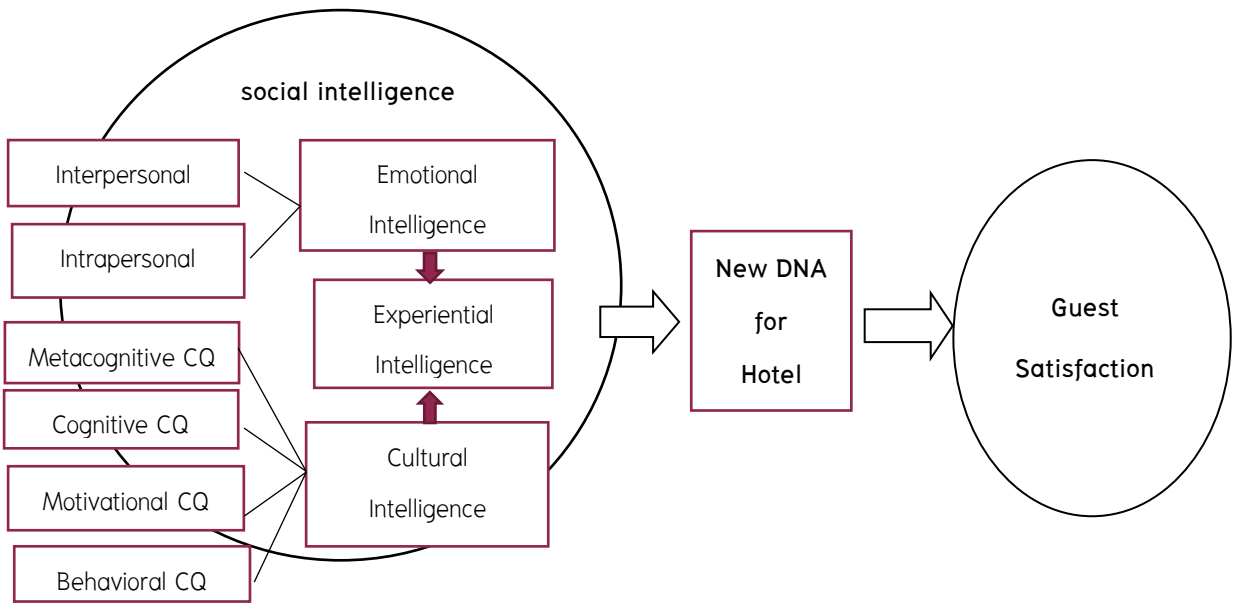
ทักษะความฉลาดเชิงประสบการณ์เป็นทักษะที่พนักงานโรงแรมยุคใหม่ควรมี เพิ่มเติม จาก IQ และ EQ ที่มีมาจากอดีต โดยผสมผสานมิติของ CQ ในปัจจุบันเข้าไปด้วยจึงทำให้มองเห็นภาพ การเป็นผู้มีความฉลาดเชิงประสบการณ์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ (Morgan, et al., 2008) ที่เสนอว่า แทนที่จะแสดงบทบาทของตนโดยการปฏิบัติตามกระบวนการที่ถูกฝึกมาตามเกณฑ์มาตรฐาน ขององค์กร นักแสดง (พนักงานบริการ) ต้องสวมบทบาทของตัวเองครั้น โดย “ฉลาด” ที่จะนำบางสิ่ง ของตัวเองเข้ามามีส่วนในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตามสถานการณ์ที่ตนเองประเมินว่าเหมาะสม การ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าจึงจะประสบความสำเร็จ สร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำ โดยประสบการณ์นั้นรวมเอาชุดของความสามารถที่จำเป็นของพนักงานบริการยุคใหม่ เนื้อเทคนิค ที่เคยปฏิบัติตามแบบแผน ประกอบด้วยมิติความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดเชิงวัฒนธรรม ความสามารถเหล่านี้สร้างประสบการณ์การต้อนรับที่แท้จริง น่าเชื่อถือ และน่าจดจำ

ความฉลาดเชิงประสบการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานบริการ

ในปัจจุบันพบว่า หลายๆ องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำไว้ ในใจของลูกค้า โดยมุ่งไปที่การสร้างสรรค์การบริการที่มีคุณภาพ ส่งผลต่ออารมณ์ ร่างกาย สติปัญญา และระดับความรู้สึกของลูกค้า (Ali, et al., 2014) นอกจากนี้ประสบการณ์ที่เกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และความรู้สึกของบุคคล สามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางให้แก่

องค์กรในการวางแผนการสร้าง ความผูกพันและความจงรักภักดีของลูกค้าจนกลายมาเป็น ประสบการณ์ที่น่าจดจำได้ (Schmitt and Simonson, 1997) การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมนับวันจะทวีความรุนแรง เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น หลายๆ โรงแรมจำเป็นต้องสรรหาวิธีการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ จากบริการที่เหนือความคาดหมาย ซึ่งไม่เพียงสนับสนุนให้พนักงานส่งมอบบริการที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังช่วยผลักดันและเสริมสร้างคุณค่าจากงานบริการในมุมมองของลูกค้า ได้อีกเช่นกัน ทักษะความฉลาดในมิติที่กล่าวมา คือความฉลาดทางอารมณ์ และความฉลาดเชิงวัฒนธรรม มีความสำคัญในฐานะฐานรากของความเข้าใจในบุคคลเพื่อพัฒนาเป็นทักษะเชิงประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการทำความเข้าใจปัญหาของลูกค้า ความไวต่อการตอบสนองปัญหาของลูกค้า การรักษามาตรฐานวิชาชีพและจริยธรรมที่ผนวกกับสถานการณ์ที่เหมาะสม การสื่อสารเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงบวกและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุความสำเร็จในงานบริการ

ความฉลาดเชิงประสบการณ์ ในบริบทความหมายของพนักงานโรงแรมยุคใหม่ หมายถึง บทบาทของพวกเขาในการสร้างความน่าจดจำต่อลูกค้า สร้างประสบการณ์ผ่านการโต้ตอบ ปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จ พนักงานที่เผชิญหน้ากับลูกค้าสามารถทำงานได้ดีขึ้น หากพนักงานเหล่านั้นมีทักษะความฉลาดทางอารมณ์เป็นทักษะแรก มีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า และมีความฉลาดเชิงวัฒนธรรมเป็นทักษะที่สอง มีผลต่อ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันของลูกค้าได้เป็นอย่างดีเมื่อพนักงานมีความเข้าใจใน ความต่างนั้น ๆ ทักษะความฉลาดนี้จะนำไปต่อยอดให้เกิดเป็นความสามารถอื่น ๆ ภายในตนเอง เช่น การจัดการอารมณ์ ความยืดหยุ่น การมองโลกในแง่ดี ความมุ่งมั่น การตระหนักรู้ในตนเอง และการจัดการ ตนเอง จนก่อให้เกิดการมีทักษะที่สามคือความฉลาดเชิงประสบการณ์นั่นเอง ซึ่งมีความจำเป็นต่อ การเป็นพนักงานบริการยุคใหม่และเป็นการเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียง “ผู้ให้บริการ” สู่การเป็น “ผู้ให้ประสบการณ์”



ภาพที่ 1 แนวคิดการนำทักษะความฉลาดสู่การเป็นพนักงานโรงแรมยุคใหม่
ที่มา: ผู้วิจัย (2565)

มุมมองการพัฒนาทักษะความฉลาดของบุคลากรโรงแรมยุคใหม่

ทักษะใหม่ทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยในมุมมองของการพัฒนาบุคลากร เริ่มจากการพัฒนาให้บุคลากรมีเป็นผู้ที่มีความฉลาดจากทางอารมณ์ หรือ EQ ซึ่งแยกออกจากความฉลาดทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน หรือ IQ ที่เรารู้จักกันดี พนักงานบริการต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อใช้แยกแยะและอธิบายบุคลิกภาพและความแปรปรวนของพฤติกรรมของลูกค้า สามารถเข้าใจมิติด้านบุคลิกภาพของคนแต่ละบุคคล ดังที่งานวิจัยของ Salovey & Mayer (1990) พบว่า ด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่เกิดจากจินตนาการหรือความคิด สามารถกำหนดความสามารถของผู้นำ และผู้จัดการในการพัฒนาตัวเองรวมทั้งพนักงานของพวกเขา ผลลัพธ์ที่แสดงว่าการรับรู้และพัฒนา ของแต่ละบุคคลสามารถปรับปรุงได้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา แต่จำเป็นต้องกำหนด ความสำคัญของอารมณ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานก่อนตัดสินใจว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะใช้ทรัพยากรของบริษัทหรือองค์กรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเฉพาะ ด้วยเหตุนี้ จึงเสนอแนวทาง 5 ประการสำหรับการจัดการอารมณ์ที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน คือ 1. การออกแบบงาน ควรจะมีลักษณะทางอารมณ์ของงาน 2. ควรสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกทางอารมณ์ 3. กระบวนการคัดเลือกพนักงานควรรวมถึงการ พิจารณานับที่กที่ผ่านมาของทัศนคติทางอารมณ์ และการมีส่วนร่วม 4. พนักงานควรแสดงให้เห็นถึงทักษะทางอารมณ์ ในเชิงบวกและเป็นมิตร ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนผ่านรางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และ 5. การฝึกอบรม

ทักษะ EI ควรถูกจัดตั้งขึ้นภายในองค์กรอย่างเหมาะสม การพัฒนาความอดทนอดกลั้น เพื่อไม่ตอบสนองจากการยั่วให้สภาวะจิตใจเป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งหมายถึงพลังที่อยู่ในตัวเองที่เรียกว่า ความซื่อสัตย์ ความใจเย็น ให้อภัยต่อตนเองและคนอื่น ๆ การปฏิบัติตัวตนให้เกิดประโยชน์ในหมู่คนทำงานหรือองค์กรเพื่อสร้างผลดีและเมื่อได้การ พัฒนาอารมณ์ที่ดีขึ้นย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในส่วนของการพัฒนาความฉลาดเชิงวัฒนธรรม หรือ CQ เสริมสร้างให้บุคลากรมีความเห็นอกเห็นใจทางวัฒนธรรมและความพยายามใกล้ชิดทางวัฒนธรรม เพื่อการเรียนรู้และเข้าใจเริ่มจากการให้ความสำคัญในการฝึกให้เรียนรู้สิ่งเหล่านี้กับเพื่อนพนักงานด้วยกันเองเสียก่อน บางครั้งที่พบว่าพนักงานมีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันและมีส่วนร่วมและประสบการณ์ที่สนุกสนานคล้ายกับที่พวกเขาเป็น พนักงานจะเข้าใจและแบ่งปันกับผู้รับบริการของพวกเขาได้ และสามารถส่งมอบบริการ โดย “เอาใจใส่และระบุตัวตน” ได้ดีขึ้น ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าตามวัฒนธรรมก็จะเข้าสู่การสร้างประสบการณ์ (Baum, 2006) เกิดเป็นประสบการณ์การบริการ (Service Experience) ที่พนักงานส่งมอบให้เหนือกว่าความพึงพอใจ และเป็นทักษะที่ทันสมัยของงานบริการในยุคนี้ที่สุดถือเป็นการพัฒนาความฉลาดเชิงประสบการณ์ หรือ ExQ นั้นเอง

สรุป

ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EQ) และทักษะความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ส่งผลให้เกิดทักษะความฉลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Intelligence: ExQ) และสอดคล้องสัมพันธ์เป็นลักษณะเกี่ยวพันกัน ประสิทธิภาพการทำงานเริ่มจากการควบคุมและเท่าทันอารมณ์ การเรียนรู้วัฒนธรรมความต่างและสามารถรับมือได้ และจากประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากพนักงานบริการ จนเกิดเป็นประสบการณ์การบริการ ศักยภาพเหล่านี้ยังส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย ดังนั้นพนักงานโรงแรมยุคใหม่สามารถนำทักษะมาใช้ในการทำงานองค์กรสามารถนำมาฝึกอบรมในหน่วยงานของทรัพยากรมนุษย์ สถาบันผู้ผลิตบุคลากรโรงแรมสามารถนำมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน

ความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ ถือว่าเป็นความจำเป็นที่สามารถนำมาใช้รับการเผชิญหน้าได้ในทุกที่ทุกเวลา การศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อบุคลิกภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานบริการที่มีโอกาสพบเจอผู้คนมากมาย เป็นการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาความสามารถเพื่อความ เป็นมืออาชีพในอนาคตต่อไป

ความฉลาดเชิงวัฒนธรรม หรือ CQ นับเป็นความฉลาดในเชิงการแก้ปัญหาจากความรู้ความเข้าใจในความต่างของมนุษย์ ที่มารวมอยู่ด้วยกันตามการไหลของวัฒนธรรมบนโลกไร้พรมแดน

ความฉลาดเชิงประสบการณ์ หรือ ExQ เป็นผลลัพธ์ของทักษะ 2 ด้านข้างต้นที่กล่าวมา หากพนักงานมีความเชี่ยวชาญในด้านของการจัดการอารมณ์ทั้งของตัวเองพนักงานและของลูกค้า และสามารถเข้าใจบุคลิกภาพและพฤติกรรมลูกค้าตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมใช้ทักษะทั้ง 2 เป็นฐานความรู้ในการจัดการตามประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตัวลูกค้า เกิดเป็นโครงสร้างใหม่ของพนักงานโรงแรมยุคใหม่ที่จำเป็นต้องฝังในตัวให้เป็นเสมือน DNA สำหรับนักบริการในยุคปัจจุบันและอนาคต DNA เหล่านี้จะเป็นความสามารถที่พนักงานโรงแรมจะใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนตัวเองจากการเป็น “ผู้ดำเนินการส่งมอบบริการ” มาเป็น “ผู้อำนวยการความสะดวกด้านประสบการณ์การบริการ”

เอกสารอ้างอิง

- ฉัญญา พลอนันต์ และจุไรพร วิสุทธิกุลพาณิชย์. (2551). *ใช้หัวก่อน*. กรุงเทพฯ: ชวิญข่าว'94.
- 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, 273–279.
- Baum T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124–138.
- Baum T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*. London, Thomson Learning.
- Brunner-Sperdin, A. and Peters, M. (2009). What influences guests' emotions? The case of high-quality hotels. *International Journal of Tourism Research*, 11, 171–183.
- Earley, P.C. and Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
- Fitzgerald, H. (1998). *Cross Cultural Communication for the Tourism and Hospitality Industry*. Melbourne, Hospitality Press.
- Gardner, H. (1997). *Extraordinary Minds: Portraits of Exceptional Individuals and an Examination of our Extraordinariness*. New York, NY. Basic Books.

- Goleman, D., Davidson, R., (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*. NY, Avery Books.
- Hemmington, N. (2007). From service to experience: understanding and defining the hospitality Business. *The Service Industries Journal*, 27(6), 747–755.
- Kihlstrom, J.F. and Cantor, N. (2000). “Social intelligence”, in Sternberg R.J. (Ed.). *Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press.
- Knutson, B., Beck, J., Him, S. and Cha, J. (2006). Identifying the dimensions of the experience construct. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(3), 31–47.
- Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). “What is Emotional Intelligence?”. In *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Edited by: Salovey, P. and Sluyter. D. New York: Basic Books.
- Morgan, M., Watson, P. and Hemmington, N. (2008). Drama in the dining rooms: theatrical perspectives on the foodservice encounter. *Journal of Foodservice*, 19(2), 111–118.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Salovey, P. and Mayer, J. (1990). “Emotional intelligence”. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schmitt, B. Simonson, A. (1997). *Marketing Aesthetics*. New York, The Free Press.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346.
- Yachin, Jonathan. (2018). The ‘customer journey’: Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism Management Perspectives*, 28, 201.