



ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ:  
ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ:  
ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CREATIVITY  
FOR SERVICE INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE:  
AN EMPIRICAL PHENOMENON OF THAI BOUTIQUE HOTEL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Management  
Program of Management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย” เสนอโดย นางสาวทศพร บุญวัชรภักย์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญฤดี ต้นตระกูลบัณฑิตย์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... (ประธานกรรมการ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปภุรักษ์บารมี อุตสาหะวานิชกิจ)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญฤดี ต้นตระกูลบัณฑิตย์)

...../...../.....

54604920: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร / ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ / งานที่มีความท้าทาย / อิสระในการทำงาน / การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก / การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง / การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ / นวัตกรรมบริการ / ผลการดำเนินงานของธุรกิจ / ความรุนแรงในการแข่งขัน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / โครงสร้างองค์กรเชิงยืดหยุ่น / ความพร้อมด้านทรัพยากร

ทศพร บุญวีรราชภัฏ : ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ : ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และ ผศ.ดร.ขวัญฤดี ต้นตระกูลตันติชัย 404 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสาเหตุและผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติกไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยแบบหาสาเหตุด้วยแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงแรมบูติกไทย ทั้งหมดจำนวน 875 โรงแรม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารโรงแรมบูติกไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ แต่ความสิ้นไหลทางความคิดแปลกใหม่ งานที่มีความท้าทาย และอิสระในการทำงานไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ นวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความรุนแรงในการแข่งขันไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทุกด้าน ขณะที่โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสิ้นไหลทางความคิดแปลกใหม่ งานที่มีความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรภายใต้บริบทของโรงแรมบูติกไทย และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการที่สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับในองค์กรใช้ความสามารถและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ในขณะปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่และผลการดำเนินงานที่ดีแก่องค์กร

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

54604920: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CREATIVITY / NOVEL IDEA FLOW / CHALLENGING WORK / FREEDOM OF WORK / PROACTIVE CHANGE / CONTINUOUS LEARNING / CREATIVE CONNECTION/ SERVICE INNOVATION / BUSINESS PERFORMANCE / COMPETITIVE INTENSITY / TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / FLEXIBLE STRUCTURE / RESOURCE READINESS  
TOSSAPORN BOONVATCHARAPAI: ORGANIZATIONAL CREATIVITY FOR SERVICE

INNOVATION AND BUSINESS PERFORMANCE: AN EMPIRICAL PHENOMENON OF THAI BOUTIQUE HOTEL. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. VIROJ JADESADALUG, Ph.D. AND ASST. PROF. KHWANRUJEEDEE TUNTRABUNDIT, Ph.D. 404 pp.

The objective of this research is to investigate causes and effects of organizational creativity in Thai boutique hotel. This is a mixed methods research. The quantitative research is designed with the cause-effect relationships (causal) research, using questionnaire for data collection, while the qualitative research is introduced by the phenomenological research with in-depth Interview technique. Data is collected from 875 boutique hotel in Thailand. The key informants are hotel owner. The research instruments were questionnaire and semi-structure interview form. The statistics for analyzing the data were percentage, mean, standard deviation, multiple correlation analysis, and multiple regression analysis.

The results show that proactive change, continuous learning and creative connection have an effect on service innovation but novel idea flow, challenging work, and freedom of work don't. Then, service innovation has an effect on business performance. For the moderating effect, competitive intensity does not moderate the relationship between service innovation and business performance. Furthermore, transformational leadership and resource readiness have an effect on novel idea flow, challenging work, freedom of work, proactive change, continuous learning and creative connection while the flexible structure only has an effect on freedom of work and creative connection, no effect found on novel idea flow, challenging work, proactive change and continuous learning.

The research contributed to the theoretical integration of organizational creativity in Thai boutique hotel. It can be used as a guideline for managing working styles to develop service quality through supporting and encouraging the creative capability and potential of their employees. Eventually, the improvement and development of organizational creativity can enhance service innovation and increase business performance of overall business.

---

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญฤดี ต้นตระกูลตันติยศ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์บารมี อุตสาหะวานิชกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข และ นายวรพันธุ์ คล้ามไพบูลย์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ชาวหลักสูตร และการนิเทศทุกคนที่ให้คำแนะนำและกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงแรมบูติกทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	9
สมมติฐานของการวิจัย .....	10
ขอบเขตของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	18
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย .....	18
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย .....	29
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ .....	31
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ของ องค์การ .....	87
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การ .....	100
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	122
ตัวแปรที่ศึกษา .....	123
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูล .....	124
การพัฒนาเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	126
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	130
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	133



บทที่	หน้า
3	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 140
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 142
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 145
	ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 145
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ..... 146
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ..... 185
	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ..... 243
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ..... 246
	สรุปผลการวิจัย ..... 246
	การอภิปรายผลการวิจัย ..... 249
	ประโยชน์ของการวิจัย ..... 286
	ข้อเสนอแนะ ..... 292
	รายการอ้างอิง ..... 296
	ภาคผนวก ..... 348
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม..... 349
	ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง..... 361
	ภาคผนวก ค การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ..... 370
	ภาคผนวก ง การทดสอบค่าความลำเอียงของข้อมูล..... 378
	ภาคผนวก จ การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ..... 381
	ภาคผนวก ฉ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 395
	ภาคผนวก ช หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย..... 397
	ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล..... 401
	ประวัติผู้วิจัย ..... 404

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	มุมมองความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิดทฤษฎี.....	34
2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ.....	50
3	สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	129
4	รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์.....	131
5	ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมโรงแรมบูติก.....	146
6	ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมบูติกในประเทศไทย.....	147
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของ องค์การโดยรวมและเป็นรายด้านของโรงแรมบูติกไทย .....	149
8	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสิ้นไหวทางความคิดแปลกใหม่ของโรงแรมบูติกไทย.....	150
9	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ งานที่มีความท้าทายของโรงแรมบูติกไทย.....	151
10	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ อิสระในการทำงานของโรงแรมบูติกไทย.....	152
11	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกของโรงแรมบูติกไทย.....	154
12	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของโรงแรมบูติกไทย.....	156
13	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกไทย.....	158
14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิด สร้างสรรค์ขององค์การโดยรวมและเป็นรายด้านของโรงแรมบูติกไทย.....	160
15	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ นวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย.....	160
16	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกไทย.....	162
17	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความรุนแรงในการแข่งขันของโรงแรมบูติกไทย.....	163

ตารางที่	หน้า
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโดยรวมและเป็นรายด้านของโรงแรมบูติกไทย... 164
19	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมบูติกไทย..... 164
20	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นของโรงแรมบูติกไทย..... 166
21	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพร้อมด้านทรัพยากรของโรงแรมบูติกไทย..... 168
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ..... 170
23	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ขนาดโรงแรม และประเภทของโรงแรม กับนวัตกรรมบริการ..... 172
24	การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ต่อนวัตกรรมบริการ..... 173
25	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ..... 175
26	การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ และผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ..... 176
27	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และ ความพร้อมด้านทรัพยากร กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่าง ๆ ..... 178
28	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ..... 180
29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ..... 243
30	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 371
31	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ..... 375
32	ค่าทดสอบความลำเอียงของข้อมูล ..... 378
33	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระ..... 393
34	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ..... 394
35	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 396

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีฐานทรัพยากร ความสามารถเชิงพลวัต และความคิด สร้างสรรค์ขององค์กร.....	25
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	30
3	ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ระหว่างตัวแสดง บริบทสังคมและองค์กร.....	47
4	ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ มีต่อนวัตกรรมบริการ.....	90
5	ผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	95
6	ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	98
7	ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร.....	102
8	ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร.....	107
9	ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร.....	112
10	ขั้นตอนตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถาม.....	132
11	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	142
12	แผนภาพความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติกไทย.....	242
13	ผลการยอมรับสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย.....	245
14	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร 6 ด้านกับ นวัตกรรมบริการ.....	382
15	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ.	383
16	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความรุนแรงในการแข่งขัน นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	384
17	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และความสิ้นไหลทางความคิดแปลกใหม่.....	384
18	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และงานที่มีความท้าทาย.....	385
19	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และอิสระในการทำงาน.....	386
20	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก.....	386

ภาพที่	หน้า
21	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยี่ดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง..... 387
22	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยี่ดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์..... 388
23	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามนวัตกรรมบริการ..... 389
24	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ..... 389
25	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความสิ้นเปลืองทาง ความคิดแปลกใหม่..... 390
26	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามงานที่มีความท้าทาย..... 390
27	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามอิสระในการทำงาน..... 391
28	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการเปลี่ยนแปลง เชิงรุก..... 391
29	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง..... 392
30	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการเชื่อมโยงอย่าง สร้างสรรค์..... 392



**บทที่ 1**  
**บทนำ**  
**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

“All of us are born creativity.” (Gardner, 1993) จากคำกล่าวนี้นี้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นทุนเชิงสร้างสรรค์ (creative capital) (Leigh, 2011) ที่เกิดจากความสามารถและศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ (creative potential) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวของทุกคน

ในยุคปัจจุบัน ความคิดสร้างสรรค์กลายเป็นความสามารถขององค์กรที่สำคัญและเป็นกุญแจที่จะทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ ประสบความสำเร็จ และมีความเป็นเลิศ (Cook, 1998) โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เกิดวิกฤตทางสังคมและเศรษฐกิจ ที่การเพิ่มขึ้นและความรุนแรงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการตอบสนองต่อวงจรชีวิตของสินค้าและบริการที่สั้นลง ทำให้องค์กรธุรกิจอ่อนไหวต่อความล้มเหลวมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา (Khorshidi et al., 2013) และองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องค้นหาวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสินค้าและบริการของตนให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในบริบทขององค์กร ถึงแม้ว่าความคิดสร้างสรรค์จะเริ่มต้นที่ระดับบุคคลและส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในฐานะคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล (Leigh, 2011) นั้นไม่เพียงพอสำหรับการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร เพราะผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ไม่สามารถเกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคลเพียงคนเดียวหรือความคิดสร้างสรรค์เพียงความคิดเดียวได้ เหมือนเดียวกันกับปัจเจกบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เพียงไม่กี่คนก็ไม่สามารถสร้างองค์การเชิงสร้างสรรค์ได้ (Catmull, 2008) แต่ทว่า ความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กรเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากที่มีทักษะความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายแตกต่างกันไป ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่องค์กรและพัฒนาองค์กรไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น ภายใต้กระบวนการและบริบทที่มีพลวัตและซับซ้อนขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรไม่ได้เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของคนใดคนหนึ่งและไม่ใช่การนำความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลแต่ละคนมารวมกันและส่งผลลัพธ์ต่อองค์กร แต่ทว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มและองค์กรภายใต้บริบททางสังคม-วัฒนธรรมและบริบทเชิงสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของส่วนรวม (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

(organizational creativity) จึงมีความหมายถึง การสร้างผลผลิต/สินค้า บริการ ความคิด กระบวนการ หรือวิธีการที่แปลกใหม่ มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยเกิดจากสมาชิกทุกคน (ทุกระดับ โดยส่วนรวม) ทำงานร่วมกัน (Woodman et al., 1993) ภายใต้ระบบสังคมองค์การที่มีความซับซ้อน (Parjanen, 2012) และมีพลวัต

จากการทบทวนวรรณกรรม “ความคิดสร้างสรรค์” เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อนถูกนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และมีความสำคัญโดยเฉพาะในองค์การที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนอย่างรุนแรง (hypercomplex) (Piteira, 2013) ปัจจุบัน ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) กลายเป็นหัวข้อสำคัญในการศึกษาด้านการจัดการ (Shalley et al., 2004) เพราะกระบวนการจัดการความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้การจัดการกระบวนการทางธุรกิจพัฒนาให้ดีขึ้น (Seidel and Roseman, 2008) การศึกษาของนักวิจัยที่ผ่านมาให้ความเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการทำงานเกือบทุกอย่างในองค์การ (Shalley et al., 2000; Unsworth, 2001) โดยระดับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (แก้ไขปรับปรุงสิ่งเก่า/สร้างใหม่) ขึ้นอยู่กับหน้าที่งานและผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ที่ต้องการ เช่น งานด้านการวิจัยและพัฒนาต้องการการเปลี่ยนแปลงและการสร้างใหม่มากกว่างานประเภทแคชเชียร์หรือประกอบชิ้นส่วนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Shalley and Gilson, 2004) ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่ซับซ้อนขององค์การและหาทางแก้ไขเชิงนวัตกรรม (Paper and Johnson, 1997) ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ (organizational creativity) จึงถูกมองในฐานะความสามารถที่สำคัญขององค์การ (Amabile, 1998) ที่เป็นที่มาของประสิทธิภาพ (Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การ (Leonard and Sensiper, 1998) และที่สำคัญเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์การ (Kilbourne and Woodman, 1999; Styhre and Sundgren, 2005; Woodman, 2009)

ถึงแม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมา ความเป็นเหตุเป็นผลและประสิทธิภาพของผลลัพธ์ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะมีความสำคัญมากกว่าแหล่งที่มาซึ่งผลลัพธ์ (Yuan and Woodman, 2010) หรือความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ เห็นได้จากการศึกษาจำนวนมาก ให้ความสำคัญความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในฐานะเงื่อนไขเบื้องต้นของการเกิดนวัตกรรม (เช่น Bessant and Caffyn, 1997; Styhre and Sundgren, 2005; Piteira, 2013) โดยไม่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกระบวนการ (คิดสร้างสรรค์) ต่างๆ ขององค์การที่ทำให้เกิดนวัตกรรมแต่อย่างใด เช่นเดียวกับนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นกระบวนการผลิตความคิดที่มีความแปลกใหม่และเป็นประโยชน์ ส่วนนวัตกรรมเป็นผลลัพธ์จากการนำความคิดไปปฏิบัติในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์การ (Anderson and King, 1993; Amabile, 1996) หรือกล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทำให้นวัตกรรมกลายเป็นจริง (materialization



of innovation) ในฐานะก้าวแรกสำหรับการเริ่มต้นกระบวนการนวัตกรรม (West and Richter, 2009)

แต่ทว่า ในการปฏิบัติจริงในบริบทองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้สิ้นสุดที่กระบวนการคิดของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนภายในองค์กรเท่านั้น เพราะความคิดสร้างสรรค์จะมีความหมายต่อองค์กรเมื่อถูกนำไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างประโยชน์ ความต่างและเหมาะสมแก่องค์กร (Cook, 1998) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทับซ้อนและเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างแยกไม่ออก ที่ในทุกกระบวนการเกิดนวัตกรรมต้องเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ไม่มากนักน้อย ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงมีความหมายรวมถึงกระบวนการผลิตความคิดใหม่การนำไปปฏิบัติ นวัตกรรมและความก้าวหน้า (Vicari, 1998) ภายใต้บริบทเฉพาะและเงื่อนไข/สถานการณ์ของแต่ละองค์กร (Paulus and Nijstad, 2003) ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญและสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยผลจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า องค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเหนือกว่าองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ของทั้งระดับปัจเจกบุคคลและองค์กรในระดับต่ำ (Bharadway and Menon, 2000)

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กรที่ผ่านมาสามารถแบ่งได้ 3 มุมมองได้แก่ 1) มุมมองคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กรในระดับต่างๆ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร) (Woodman et al., 1993; Csikszentmihalyi, 1996; Amabile, 1996; Woodman, 2009) และ 2) มุมมองคุณลักษณะขององค์กรในฐานะบริบทที่เป็นเงื่อนไขหรือปัจจัยภายนอก ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มในองค์กร (เช่น Amabile et al., 1996; Andriopoulos, 2001; Chiou, 2006; Isaksen and Ekvall, 2010; Khorshidi et al., 2013) ซึ่งทั้ง 2 มุมมองดังกล่าว ส่วนใหญ่ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองของปัจเจกบุคคล (Individualistic-creativity view) ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว (supraindividuals) (Hargadon and Bechky, 2006) และช่วงเวลา que ความคิดสร้างสรรค์ถูกค้นพบ (eureka moment) มากกว่าศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวปัจเจกบุคคลและกระบวนการที่ความคิดสร้างสรรค์ถูกพัฒนาขึ้น

ในอีกด้านหนึ่ง ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรถูกศึกษาในมุมมองที่ต่างๆ ไปซึ่งมีอิทธิพลต่องานวิจัยนี้ ได้แก่ 3) มุมมองผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (creative entity) ที่สมาชิกโดยส่วนรวมเป็นตัวแสดง (collective views of creativity) ลงมือกระทำ/ปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานความรู้ขององค์กร (knowledgeable actions) (Nisula, 2013) ในระหว่างปฏิบัติงาน ที่กระบวนการทางสังคม (social process) ระหว่างสมาชิกก่อให้เกิดการสร้างความคิด การต่อยอดทางความรู้ การแพร่กระจาย ผสมผสานความรู้ (เก่า-ใหม่ ชัดแจ้ง-ไม่ชัดแจ้ง) การตีความ การสร้างความเข้าใจและ

ความหมายใหม่ๆ ร่วมกัน (social construction) ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในปฏิสัมพันธ์ ตลอดจนการค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ๆ ระหว่างสิ่งต่างๆ รอบตัว (relativism) และการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นจากการคิดโดยปัจเจกบุคคลเพียงคนเดียว (Parjanen, 2012)

ในเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กร การปฏิบัติหรือความพยายามเชิงสร้างสรรค์โดยส่วนรวมช่วยกระตุ้นความพยายาม ความร่วมมือ การใช้และขยายศักยภาพของสมาชิกโดยส่วนรวมตลอดจนการสร้างเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน (O'Donnell et al., 2006; Hargadon and Bechky, 2006; Sawyer and DeZutter, 2009) จึงเห็นได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นความสามารถที่เกิดขึ้น (โดยธรรมชาติหรือความบังเอิญ) จากศักยภาพภายในเชิงสร้างสรรค์ (creative insight) ของปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์การในกระบวนการกระทำระหว่างกันทางสังคมระหว่างปฏิบัติงานของสมาชิกทุกระดับภายใต้สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร โดยองค์การจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างปัจเจกบุคคลและกระบวนการทางสังคมระหว่างปัจเจกบุคคลที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม (collective creativity) มีความหมาย (Chaharbaghi and Cripps, 2007) และส่งผลกระทบต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ที่ไม่ใช่เป็นเพียงการรวมตัวของปัจเจกบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ทว่าเป็นกระบวนการสร้างความเข้มข้นและเพิ่มทวีศักยภาพคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในภาพรวม ผลการศึกษาของ Bissola and Imperatori (2011) ยืนยันว่าความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความฉลาดเชิงสร้างสรรค์ (creative genius) ที่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับการบูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ เช่น ทักษะเชิงสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล พลวัตของกลุ่ม และการแก้ปัญหาขององค์กร เป็นต้น เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ของส่วนรวม

งานวิจัยนี้ให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดดังกล่าวว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงาน (สินค้าและบริการ ตลอดจน วิธีคิด ขั้นตอนกระบวนการทำงานและวิธีการแก้ปัญหา) ที่แปลกใหม่ แตกต่างจากคู่แข่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้โดยอาศัยข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่บูรณาการขึ้นจากบริบททางสังคมการทำงานที่ซับซ้อนและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอันเกิดจากการสนับสนุน กระตุ้น จูงใจ ทางด้านนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนการสร้างกิจกรรมและเงื่อนไขเชิงบริบททางสังคมและองค์การ (บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน) เพื่อให้สมาชิกทุกระดับสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ในระหว่างกระทำ (ปฏิสัมพันธ์) ทางสังคมที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานส่งผลต่อการมองเห็น

โอกาสและความสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่จะนำมาสู่การสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นร่วมกันภายในองค์กร

ในโลกยุคปัจจุบัน การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศของหลายประเทศทั่วโลก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) และมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (กองวิจัยการตลาด ททท., 2558) องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization: UNWTO) คาดการณ์ไว้ว่า ในปี 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 คน โดยตลาดที่จะมีอัตราการท่องเที่ยวเติบโตสูงที่สุด ได้แก่ ตลาดเอเชียและแอฟริกาใต้ ประเทศไทยถูกประมาณการเติบโตด้านการท่องเที่ยวในปีดังกล่าวไว้ระหว่างร้อยละ 6.5-15 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559) และกรมการท่องเที่ยว (กรมการท่องเที่ยว, 2559) ที่แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากประเทศไทยได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของนักเดินทางทั่วโลก ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการจึงเป็นกุญแจขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญ ช่วยสร้างงานและรายได้ให้แก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558; เสาวณีย์ จันทะพงษ์ และกัมพล พรพัฒน์ไพศาลกุล, 2558)

การเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ (low cost airlines) ที่ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวไปในที่ต่างๆ ทั่วโลกเป็นเรื่องง่ายขึ้นและเติบโตอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ และการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมที่พักที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีสไตล์เป็นของตัวเองอย่างเช่น โรงแรมสไตล์บูติก (boutique) (สัมมนาวิชาการ, 2559)

ปัจจุบัน โรงแรมบูติกกลายเป็นกระแสนิยมของนักเดินทางทั่วโลกที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นธุรกิจที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ระบบสังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน ตลอดจนในอนาคตที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมีการแข่งขันอย่างรุนแรงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเป็นโรงแรมขนาดกลางถึงขนาดเล็กที่มีความสะดวกสบาย มีการออกแบบที่โดดเด่นมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและให้บริการพิเศษเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (customized service) ที่แตกต่าง ที่สำคัญสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการได้อย่างยืดหยุ่น โดยเฉพาะนักเดินทางรุ่นใหม่ (young traveller) ที่มีฐานะ มีสไตล์ เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการประสบการณ์แปลกใหม่จากการเดินทาง และนิยมแสดงตัวตนผ่านโรงแรมที่เข้าพัก ดังประโยคที่ว่า “You are where you stay.”

ถึงแม้ไม่พบการให้นิยามหรือกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของ “โรงแรมบูติก” ที่เป็นทางการ (Hartesvelt, 2006; Lim and Endean, 2009) แต่ทว่าก็มีผู้ให้ความเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของโรงแรมบูติก เช่น การเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ให้บริการตามความ

ต้องการของลูกค้า มีการออกแบบที่ทันสมัย มีเอกลักษณ์ มีสไตล์ และโดดเด่น เป็นต้น (เช่น Rowe, 2003; Caterer Search, 2005; PricewaterhouseCoopers, 2005) ภัตตาคารไฮเทคในประเทศไทย (วรวพันธ์ คล้ามไพบูลย์, 2553) ให้ความเห็นว่าโรงแรมบูติกว่าเป็นธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการลงทุนด้านทางด้านความคิด (สร้างสรรค์) กล่าวคือ ทุนมนุษย์ มากกว่าเงินลงทุน เพื่อสร้างจุดขายด้านบริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคลที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม จากความเป็นตัวของตัวเอง มีสไตล์และเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร เพื่อสร้างประสบการณ์การเดินทางที่แปลกใหม่ ตอบสนองกระแสนิยมการท่องเที่ยวแนวใหม่ของนักเดินทางยุคปัจจุบันที่มีฐานะ มีรสนิยมและไลฟ์สไตล์ รวมถึงความต้องการที่หลากหลาย ที่สำคัญมีทัศนคติที่ต้องการแสดงตัวตนผ่านโรงแรมที่เข้าพัก โรงแรมบูติกจึงเป็นรูปแบบโรงแรมสมัยใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะและตัวตนที่แตกต่างของนักเดินทางยุคใหม่ได้อย่างชัดเจน และเป็นโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในทุกกระบวนการดำเนินการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่การวางแผน ออกแบบ (ภายนอก-ภายใน) การดำเนินการ การสร้างบริการ ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้ สร้างเครือข่าย ทำการตลาดและโฆษณาเพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อโรงแรมบูติกเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนทางความคิด (สร้างสรรค์) เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มจากสไตล์ที่โดดเด่นและเอกลักษณ์ที่เป็นตัวของตัวเองที่แสดงตัวตนชัดเจน แตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในระดับความสามารถองค์กร (organizational capabilities) เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานที่ดีที่นำมาสู่ความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอันเกิดจากต้นทุนมนุษย์และทุนทางสังคมขององค์กรอย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่เพียงแต่ในธุรกิจโรงแรมบูติกเท่านั้น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรยังจำเป็นสำหรับธุรกิจอื่นๆ โดยเฉพาะในภาคบริการ ที่ต้องการการปรับตัว เปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ในโลกธุรกิจที่มีความท้าทายจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์และความรุนแรงทางการแข่งขันต่างๆ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาปรากฏว่า ยังไม่พบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในมุมมองดังที่ศึกษาในงานวิจัยนี้

อีกทั้ง ไม่พบหลักฐานการวิจัยเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กร ที่ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในฐานะผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (creative entity) ที่องค์กร (ตัวแสดงทุกระดับ) (collective level) เป็นตัวแสดง (creativity by organization) ที่มีชีวิต มากกว่าเป็นบริบท (creativity in organization) ของการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกบางกลุ่ม โดยความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรถูกหล่อหลอมขึ้นจากคุณลักษณะและความพยายามของสมาชิกโดยส่วนรวม (collective endeavor) ในการกระทำทางสังคมนระหว่างสมาชิกขณะปฏิบัติงาน และจากคุณลักษณะขององค์กรเชิงบริบท (เช่น สภาพแวดล้อม บรรยากาศ วัฒนธรรม ความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร) ที่ส่งอิทธิพลทั้งในเชิงสนับสนุน กระตุ้น ส่งเสริม พัฒนา ตลอดจนสร้างข้อจำกัด ยับยั้ง

ศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก (ทุกระดับ) ในระหว่างปฏิบัติงานที่ความสัมพันธ์ทางสังคมส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ภายในองค์การที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัตของโรงแรมบูติก

จึงนำมาสู่การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ในมุมมองความสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (novelty) ขององค์การ ที่เป็นผลลัพธ์ของระบบสังคมองค์การ อันเกิดจากความสามารถและความสัมพันธ์ระหว่างคน (คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ ภูมิหลังฯ) สังคม-วัฒนธรรม และบริบทองค์การ (บรรยากาศ การเรียนรู้ สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การ) สะท้อนความเป็นกระบวนการ การแพร่กระจายทางสังคม ความเป็นพลวัต ซับซ้อน ขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ของการพัฒนาและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของตัวแสดงทุกระดับในองค์การสู่การปฏิบัติเชิงนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและผลการดำเนินงานที่ดีให้แก่องค์การ ซึ่งในแง่นี้ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จาก “ทุนเชิงสร้างสรรค์” (creative capital) ที่การปฏิบัติของทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและปัจจัยหรือเงื่อนไขสนับสนุนต่างๆ ขององค์การ มีความสัมพันธ์ (interaction) กันภายใต้บริบทสังคมองค์การที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัต

สำหรับการพัฒนานิยามและองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในงานวิจัยนี้ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์การ (Resource-Based View) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) ที่กล่าวถึงความสำคัญของพัฒนาทรัพยากรภายใน (โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์) และความสามารถขององค์การ ให้มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ (มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือหาสิ่งทดแทนได้) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การ และแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่กล่าวถึงความสามารถขององค์การในการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถขององค์การให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน (Teece et al., 1997; Eisengardt and Martin, 2000) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจึงถูกศึกษาในฐานะที่เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ (มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบและทดแทนได้ยาก) และมีพลวัตขององค์การตามทฤษฎีฐานทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต อันเกิดจากทรัพยากร (มนุษย์) ภายในองค์การและความสามารถเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์การ สร้างเงื่อนไขและสนับสนุนบริบท ให้ทุนมนุษย์ทุกระดับในองค์การสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ (creative potential) ในขณะปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรองค์ประกอบจำนวน 6 ด้าน ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทางสังคมที่ซับซ้อน เป็นพลวัต ขึ้นอยู่กับบริบทและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่เกิดขึ้นในระดับพหุมิติ (ได้แก่ ปัจเจก กลุ่ม/ทีม องค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างมิติต่างๆ ทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ) ภายใต้ระบบความรู้และความสัมพันธ์ทางสังคมขององค์การโรงแรมบูติกไทย

ตัวแปรองค์ประกอบด้านที่ 1) ความสั้นไหลทางความคิดใหม่ เป็นความสามารถ (เชิงพลวัต) ทางความคิด ที่เกิดจากการสนับสนุนการสร้างความคิด การให้เวลาคิดและการส่งเสริมความคิด ด้วยกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ ที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนปัจจัย เงื่อนไข และบริบทต่างๆ ทั้งในเชิงสภาพแวดล้อมการทำงาน ระบบสังคมและวัฒนธรรมองค์การ 2) งานที่มีความท้าทาย เป็นความสามารถที่เกิดจากการออกแบบลักษณะงานและมอบหมายงานที่มีคุณค่า ความหมาย มีความสำคัญแก่พนักงาน ไม่ยากจนเกิดความกดดันและไม่ง่ายจนรู้สึกถึงความไร้คุณค่าในตนเอง เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างเต็มศักยภาพ 3) อิสระในการทำงาน เป็นความสามารถที่เกิดจากการให้อำนาจตัดสินใจและอิสระควบคุมงานของตนในฐานะเจ้าของงาน (sense of ownership) ตั้งแต่การเลือกเป้าหมาย วิธีการทำงาน ตลอดจนค้นหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง ทำให้เกิดแรงจูงใจคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 4) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก เป็นความสามารถ (เชิงพลวัต) ในเชิงการเตรียมพร้อมรับมือ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเกิดจากการสนับสนุนให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการปฏิบัติที่มุ่งสู่นาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง วิฤตและโอกาสจากกระแสการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว 5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นความสามารถ (เชิงพลวัต) ในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป อันเกิดจากการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ค้นคว้าหาความรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปันและสร้างความรู้ ตลอดจนใช้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวข้องการสนับสนุนเรื่องของการจัดการความรู้และการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์การ เพื่อมุ่งไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์การ (organizational renewal) ที่มากกว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 6) การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ เป็นความสามารถ (เชิงพลวัต) ด้านการสร้าง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของสรรพสิ่งต่างๆ ที่ดูเหมือนจะไม่มีเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่าย (ปฏิสัมพันธ์) ทางสังคม ที่เป็นทุนทางสังคมขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ

โดยสรุป งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบสาเหตุ และผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การตามสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิด ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ โดยประกอบด้วย ตัวแปรองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ความสั้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อตัวแปรผล ได้แก่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีตัวแปรสาเหตุได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร และปัจจัยแทรกคือ ความรุนแรงในการแข่งขัน ซึ่งพบว่ายังไม่มีการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การตามปัจจัยและความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรดังกล่าว และผลจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรมบูติกไทย และธุรกิจบริการเชิงสร้างสรรค์ อื่นๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย ที่มุ่งสร้างนวัตกรรมบริการหรือรูปแบบการบริการพิเศษเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (service customization) ที่เป็นเลิศและแตกต่างเพื่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า (customer experience) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงในยุคเศรษฐกิจการค้าเสรีและประชาเศรษฐกิจอาเซียนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในมิติหรือบริบทอื่นๆ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ต่ออนวัตกรรมการบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม บูติกในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย
5. เพื่อทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย
6. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกในประเทศไทย

### คำถามของการวิจัย

1. กรอบแนวคิดเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกไทยมีรูปแบบเป็นอย่างไร
2. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ด้านความลื่นไหลทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทยอย่างไร
3. นวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทยอย่างไร
4. ความรุนแรงในการแข่งขันส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทยอย่างไร
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทยอย่างไร
6. กลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทยเป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. สมมติฐาน 1 ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
2. สมมติฐาน 2 งานที่มีความท้าทายส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
3. สมมติฐาน 3 อิสระในการทำงานส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
4. สมมติฐาน 4 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
5. สมมติฐาน 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
6. สมมติฐาน 6 การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลผลกระทบต่อเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ
7. สมมติฐาน 7 นวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
8. สมมติฐาน 8 ความรุนแรงในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ
9. สมมติฐาน 9ก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่



- สมมติฐาน 9ข ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความ  
 ทำทหาย  
 สมมติฐาน 9ค ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่ออิสระในการ  
 ทำงาน  
 สมมติฐาน 9ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง  
 เชิงรุก  
 ต่อเนื่อง  
 สมมติฐาน 9จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้  
 อย่าง  
 สมมติฐาน 9ฉ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อ การเชื่อมโยง  
 อย่าง  
 สร้างสรรค์
10. สมมติฐาน 10ก โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความ  
 ลื่นไหลทาง  
 ความคิดใหม่  
 สมมติฐาน 10ข โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความ  
 ทำทหาย  
 สมมติฐาน 10ค โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่ออิสระ  
 ในการ  
 ทำงาน  
 สมมติฐาน 10ง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง  
 เชิงรุก  
 ต่อเนื่อง  
 สมมติฐาน 10จ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้  
 อย่าง  
 สมมติฐาน 10ฉ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อ การเชื่อมโยง  
 อย่าง  
 สร้างสรรค์
11. สมมติฐาน 11ก ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความ  
 ลื่นไหลทาง  
 ความคิดใหม่  
 สมมติฐาน 11ข ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความ  
 ทำทหาย  
 สมมติฐาน 11ค ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่ออิสระ  
 ในการ  
 ทำงาน  
 สมมติฐาน 11ง ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง  
 เชิงรุก  
 ต่อเนื่อง  
 สมมติฐาน 11จ ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้  
 อย่าง

สมมติฐาน 11ฉ ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อ การเชื่อมโยง  
อย่างสร้างสรรค์

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (population) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงแรมบูติก ในประเทศไทยทั้งหมดที่ปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลออนไลน์ประเทศไทย จากเว็บไซต์ต่อไปนี้ [www.agoda.com](http://www.agoda.com), [www.booking.com](http://www.booking.com), <http://www.hotelsthailand.com>, <http://www.hotelresortthailand.com>, <http://www.greatsmallhotels.com>, <http://www.thailandboutiqueawards.com>, <http://www.thailandboutiquehotel.net>, <http://thai.tourismthailand.org>, <http://www.splendia.com>, [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) (ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2557) จำนวน 875 โรงแรม และเพื่อเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรที่มีทั้งหมด

1.2 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 7 คน โดยผู้วิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (non-probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยมีเกณฑ์คัดการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยให้มากที่สุด ดังนี้ 1) เป็นเจ้าของหรือผู้บริหารโรงแรมที่ได้รับรางวัลจากการประกวดโครงการสุดยอดโรงแรมบูติกไทย (Thailand Boutique Award) 2) โรงแรมดังกล่าวเปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี 3) เต็มใจให้ข้อมูล

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงแรมบูติก และประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ระหว่างเดือนธันวาคม 2557- เดือนมีนาคม 2558 รวมเป็นระยะเวลา 3 เดือน

#### 4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรสาเหตุ (antecedent variables) และตัวแปรผลลัพธ์ (consequence variables) สามารถอธิบายได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** การทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรมบริการ

**กลุ่มที่ 2** การทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

**กลุ่มที่ 3** การทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงในการแข่งขัน

**กลุ่มที่ 4** การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

ตัวแปรควบคุม (control variables)

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดขององค์กร (hotel size) ระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กร (hotel age) และประเภทขององค์กร (hotel type)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (organizational creativity) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงาน ได้แก่ สินค้าและบริการ ตลอดจน วิถีคิด ขั้นตอน กระบวนการทำงาน และวิธีการแก้ปัญหา ที่แปลกใหม่ แตกต่างจากคู่แข่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้โดยอาศัยข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่บูรณาการขึ้นจากบริบททางสังคมการทำงานที่ซับซ้อนและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอันเกิดจากการสนับสนุน กระตุ้น จูงใจ ทางด้านนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนการสร้างกิจกรรมและเงื่อนไขเชิงบริบททางสังคมและองค์กร (บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน) เพื่อให้สมาชิกทุกระดับสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ในระหว่างกระทำทางสังคมที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการมองเห็นโอกาสและความสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่จะนำมาสู่การสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นร่วมกันภายในองค์กร

ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ (novel idea flow) หมายถึง การสนับสนุนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดริเริ่ม แตกต่าง สร้างสรรค์เกี่ยวกับงาน วิธีการทำงาน การพัฒนาหรือแก้ปัญหาทางงานด้วยตนเอง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบกว้างและแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นกัน ผ่านกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่างๆ เช่น กระบวนการระดมความคิด (brainstorming) และการโต้เถียงกันอย่างสร้างสรรค์ (constructive controversy)

งานที่มีความท้าทาย (challenging work) หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและงานที่ตนรับผิดชอบมีความสำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ด้วยการตั้งเป้าหมายและออกแบบลักษณะงานให้มีความน่าสนใจ มีลักษณะเฉพาะ สลับซับซ้อน ต้องใช้ความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จที่สำคัญหัวหน้าต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของพนักงานเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

อิสระในการทำงาน (freedom of work) หมายถึง การให้โอกาสและเสรีภาพแก่พนักงานใช้ทักษะความสามารถหลายด้านทำงานและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง ตั้งแต่การเลือกเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแก้ปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้งานสำเร็จ โดยไม่ถูกรอบงำหรือยึดติดกับกรอบที่เป็นข้อจำกัดทางความคิด เป็นการสร้างความมั่นใจและการตระหนักรู้ความสามารถของตนเอง ประกอบด้วย การให้อำนาจในการทำงาน (empowerment) การให้อิสระในการทำงาน (autonomy) และการให้ตัดสินใจในงาน (decision making)

การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (proactive change) หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมรับความไม่แน่นอนและการ

เปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ คิดไปข้างหน้า และรู้จักวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤต และโอกาสของธุรกิจในปัจจุบันเพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคต

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) หมายถึง การสนับสนุนความสามารถ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ รอบตัวทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการนำประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมอยู่มาทบทวน พัฒนาประยุกต์ใช้ และบูรณาการร่วมกับความรู้ปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความหมายใหม่ จากสร้างคุณค่าและตีความร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างความสามารถและศักยภาพสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขององค์กรได้ในที่สุด

การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (creative connection) หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานมองเห็นเครือข่ายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายใต้ความหลากหลายและสลับซับซ้อนของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการวิเคราะห์ ตีความ บูรณาการและผสมผสานแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และเครือข่ายปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งที่กำลังจะเกิดในอนาคต

นวัตกรรมบริการ (service innovation) หมายถึง การนำเสนอรูปแบบและประสบการณ์การบริการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า แตกต่าง และเป็นประโยชน์ ตรงตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า นำมาซึ่งประสิทธิภาพการบริการและสร้างความพึงพอใจเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้า

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (business performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมาย แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ผลลัพธ์ด้านตัวเงิน ได้แก่ รายได้ที่ได้จากการขายสินค้าและบริการ(กำไร) การเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งตลาด 2) ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า

ความรุนแรงในการแข่งขัน (competitive intensity) หมายถึง ขอบเขตความเข้มข้นของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติก เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมด้านความตึงเครียดทางการแข่งขัน การต่อสู้เรื่องกำหนดราคาขาย จำนวนและศักยภาพคู่แข่งในธุรกิจ จำนวนธุรกิจบริการทดแทนและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เกี่ยวข้องกับรูปแบบเชิงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อการกระตุ้น จูงใจ เปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้มีแรงบันดาลใจในการทำงาน คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาความรู้

ความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเกินกว่าเป้าหมาย และใช้ศักยภาพตนอย่างเต็มที่ โดยผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการเป็นแบบอย่างและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่เสมอ

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น (flexible structure) หมายถึง ระบบการจัดการองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม เป็นโครงสร้างที่เน้นความเชี่ยวชาญ ภาวะเปียบการทำงานและความเป็นทางการมีความเหมาะสม มีการแบ่งหน้าที่การทำงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจ และง่ายต่อการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ความพร้อมด้านทรัพยากร (resource readiness) หมายถึง จัดสรรและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้แก่พนักงาน ในคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม ทันยุคทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่งานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดสรรเวลาการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน การสร้างทีมงานการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ความพร้อมด้านข้อมูล การจัดสรรเงินงบประมาณการสนับสนุนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ และทางวัตถุอื่นๆ

### ประโยชน์ที่ได้รับ

**1. ประโยชน์เชิงทฤษฎีและการวิจัยในอนาคต (theoretical contributions and future directions)** งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีหลายประการ ได้แก่

1.1 จากกรอบแนวคิดการวิจัยผู้วิจัยนำทฤษฎีฐานทรัพยากรและแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตมาอธิบายและพัฒนากรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยสาเหตุความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ปัจจัยผลลัพธ์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ได้แก่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และนำแนวคิดเชิงสถานการณ์มาอธิบายปัจจัยแทรก คือ ความรุนแรงในการแข่งขัน รวมถึงตัวแปรควบคุมจากการเก็บข้อมูลโรงแรมบูติก ได้แก่ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทโรงแรม เพื่อสร้างความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน จากทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ศักยภาพและพัฒนาความสามารถ (เชิงสร้างสรรค์) ของทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับทั่วทั้งองค์การ เกิดเป็นความสามารถขององค์การหรือความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

1.2 ผู้วิจัยบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลากหลาย เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์การทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย การมีอิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ทฤษฎี (multi-theories) (ได้แก่ ทฤษฎี/แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ระดับกลุ่ม บุคคล ส่วนรวม และองค์การ ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีเครือข่าย/ทุนทางสังคม แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต และการจัดการตาม

สถานการณ์ เป็นต้น) และการผสมผสานแนวคิดจากพหุระดับ (multi-level) (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม/ทีม ส่วนรวม/องค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับต่างๆ) สู่ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ของ องค์กรที่ถูกสร้างขึ้น (construct) และศึกษาในงานวิจัยนี้

## 2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (managerial contributions)

2.1 เพื่อเป็นแนวทางกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม ตลอดจนวิธีการสนับสนุนเชิง บริบทต่างๆ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

2.2 เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมความสามารถด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรมี คุณลักษณะหรือความสามารถเชิงคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานที่ดี ให้แก่องค์กร

2.3 เพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนทางด้านนโยบายและแผนปฏิบัติการ ด้านความพร้อมของ ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น เวลา เงิน เทคโนโลยี สารสนเทศ และเครือข่ายสังคม เป็นต้น

2.4 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำข้อมูลไปจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการฝึกอบรม เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ สามารถ มีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจ ในการทำงาน และสามารถใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ ในการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการให้ เกิดขึ้นในองค์กร

2.5 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงแรมบูติก ให้กลายเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์หรือ องค์กรนวัตกรรมตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้วิจัยได้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
  - 1.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)
  - 1.2 แนวคิดเชิงความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)
  - 1.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)
2. การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย
3. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
4. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
5. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
6. สรุปสมมติฐานการวิจัย

### ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทยได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์การ โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในฐานะความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์การที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์และความสามารถขององค์การ แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) อธิบายความสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมขององค์การ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถบริหารจัดการองค์การตามสถานการณ์หรือ



สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ความรุนแรงในการแข่งขัน

### 1. ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นกรอบทางทฤษฎีที่วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุความสำเร็จขององค์กรในโลกยุคปัจจุบัน โดยมองจากปัจจัยภายในหรือที่มาแทนการมองที่ผลลัพธ์หรือปัจจัยภายนอกองค์กร ในอดีตองค์กรต่างๆ มักให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น อำนาจต่อรองและภัยคุกคามต่างๆ (Dunphy et al., 1997) การเติบโตของอุปสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Kor and Mahoney, 2004) และเน้นสร้างผลลัพธ์หรือผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันได้มากกว่าการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในตนเอง ธรรมชาติพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากรเริ่มต้นจากการมองที่ภายในองค์กร (internal perspective) โดยอธิบายว่า ทรัพยากร (resources) ที่องค์กรครอบครองอยู่และความสามารถ (capabilities) ขององค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์กร (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) องค์กรมีผลการดำเนินงานดีกว่าคู่แข่ง เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรและใช้ความสามารถของตนให้สามารถสร้างสินค้าและผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าหรือแตกต่างจากคู่แข่ง มากกว่าการปล่อยให้สภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด (Dunphy et al., 1997)

พัฒนาการของทฤษฎีฐานทรัพยากร ได้รับอิทธิพลจากงานของ Ricardo (1827) ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญทางทฤษฎี โดยเฉพาะในประเด็นเรื่อง “Ricardian Rents” ที่อธิบายถึงค่าเช่าที่ได้รับจากการเป็นเจ้าของทรัพยากรอันมีค่าและหาได้ยาก อย่างไรก็ตาม จุดเริ่มต้นของทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในปี 1959 โดย Penrose ผู้บุกเบิกและผู้นำเสนอทฤษฎีนี้เป็นครั้งแรกในหนังสือของเขาเรื่อง “The Theory of the Growth of the Firm” ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเป็นพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร และถึงแม้ว่า ในช่วงปี 1970 จะมีการศึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร (firm-specific resources) (Rubin, 1973) และความสามารถ (Richardson, 1972) แต่ความก้าวหน้าที่สำคัญเกิดขึ้นในปี 1980 โดยงานเขียนของ Wernerfelt (1984) ที่เขียนเกี่ยวกับทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันอันเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กร เป็นงานที่มีอิทธิพลต่อหลักการพื้นฐานของแนวคิดฐานทรัพยากร (Dierickx and Cool, 1989) และสาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นงานเขียนที่ได้รับเลือกให้เป็นบทความที่ดีที่สุดในนิตยสารการจัดการเชิงกลยุทธ์ เขาอธิบายความหมายของ ทรัพยากรไว้ว่าหมายถึง สิ่งต่างๆ เช่น แบรินด์เนม (brandname) ความรู้ ทักษะต่างๆ และอื่นๆ เป็นต้น และตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นไป การพัฒนาของทฤษฎีฐานทรัพยากร ได้รับความสนใจในงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมาก เช่น งานของ Barney (1991), Conner (1991), และ Grant (1991) ขณะที่ Jay Barney (1991) ได้ทำให้ทฤษฎีนี้เข้มข้นและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ด้วยการนำเสนอคุณลักษณะ 4 ประการของทรัพยากรและ

ความสามารถขององค์กรที่ทำให้การดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน ได้แก่ ความมีคุณค่า หา  
ยาก เลียนแบบไม่ได้และไม่สามารถทดแทนได้ Hoskisson et al. (1999) กล่าวว่า RVB สร้างกรอบ  
ความคิดใหม่ให้แก่วงการการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นหนึ่งในแนวคิดที่สำคัญที่สุดในวงการวิจัย  
เชิงกลยุทธ์ที่ในปี 1990 และในปี 2000 ทฤษฎีฐานทรัพยากรได้ถูกใช้เป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎี  
(theoretical framework) ที่สำคัญที่สุดทฤษฎีหนึ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการการศึกษาด้าน  
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Newbert, 2007) ปัจจุบันแนวคิดฐานทรัพยากรมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์  
องค์กรและเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกและสภาพการแข่งขันของ  
องค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร (Collis and Montgonery, 1995;  
ปฐวีมา ถนิมกาญจน์ , 2554)

ทฤษฎี RBV อธิบายถึงที่มาและการดำรงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน  
(Wernerfelt, 1984; Eisenhardt and Martin, 2000) บนพื้นฐานทรัพยากร (asset-based  
competitive advantage) ว่าความได้เปรียบที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage) จะ  
เกิดขึ้นได้จากความเป็นไปได้และความสามารถในการลอกเลียนแบบทรัพยากรในองค์กรของ  
คู่แข่ง (McGrath et al., 1995; Fahy, 2000) หากคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือไม่สามารถ  
หาทรัพยากรอื่นที่สร้างประโยชน์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันได้เหมือนกัน (Porter, 1985; Coyne,  
1986; Barney, 1991) องค์กรนั้นย่อมมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนดังคำกล่าวของ  
Jay Barney นักวิชาการคนสำคัญในค่าย RBV ที่ได้ให้คำจำกัดความของความได้เปรียบเชิงการ  
แข่งขันไว้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (value-creating  
strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ใน  
ช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถ  
ลอกเลียนแบบผลลัพธ์ผลประโยชน์หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือ  
สร้างขึ้น (Barney, 1991)

ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่องค์กรใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า  
(Barney, 1991) เป็นหัวใจสำคัญในการวิเคราะห์ของทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานหลักสำคัญในการดำเนินงาน  
และเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ทรัพยากรเป็นสินทรัพย์กึ่งถาวรที่องค์กร  
ครอบครองอยู่ (Wernerfelt, 1984; Maijor and Witteloostuijn, 1996) อยู่ภายใต้การควบคุม  
ขององค์กร มีความหมายรวมถึง ทรัพยากรที่จับต้องได้ (tangible resources) ทรัพยากรที่จับต้อง  
ไม่ได้ (intangible resources) และความสามารถขององค์กร (organizational capabilities)  
(Fahy and Smithee, 1999) Barney (1991) จำแนกประเภททรัพยากรขององค์กรไว้ 3 ประเภท  
ได้แก่ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resources) เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ  
โรงงาน ทำเลที่ตั้ง เป็นต้น 2) ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) หมายถึง พนักงาน ทักษะ

ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ประสบการณ์ เป็นต้น 3) ทรัพยากรองค์การ (organizational resources) ได้แก่ กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ สิทธิบัตร และชื่อเสียงองค์การ เป็นต้น ทรัพยากรภายในองค์การ จึงมีความหมายรวมถึงสินทรัพย์ทั้งหมดที่อยู่ในองค์การ ไม่ว่าจะดำรงอยู่ในรูปแบบใด มีชีวิตหรือไม่มีชีวิต เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม จับต้องได้ หรือไม่ก็ตาม หากองค์การสามารถนำทรัพยากรที่ตนมีอยู่มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ทรัพยากรจึงเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ (Wernerfelt, 1984)

อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรขององค์การที่จะนำมาสู่ความได้เปรียบขององค์การขึ้นอยู่กับ

1.1 ความสามารถครอบครองทรัพยากรที่มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ มีคุณค่า (value) หายาก (rare) เลียนแบบไม่ได้ (inimitability) และไม่สามารถทดแทนได้ (non-substitutability) (Barney, 1991) หรือที่เรียกว่า “VRIN”

1.1.1 ความมีคุณค่า (valuable resource) หมายถึง ระดับการนำไปใช้สร้าง/ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ของทรัพยากรนั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการต้องใช้ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและหลบเลี่ยงอุปสรรค (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy, 2000)

1.1.2 การหาได้ยาก (rare resource) หมายถึง การมีจำนวนจำกัดหรือการที่คู่แข่งหาไม่ได้หรือไม่สามารถครอบครองได้เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งชั้นน้อยราย (Barney, 1991) อย่างไรก็ตาม หากองค์การครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่าแต่คู่แข่งสามารถมีได้และสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน จะเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) เท่านั้น มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Riordan, 2006)

1.1.3 ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (inimitable resources) คือระดับความยากของการลอกเลียนแบบ กล่าวคือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่คู่แข่งไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย (Reed and DeFillippi, 1990; Barney, 1991) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกพร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Riordan, 2006)

1.1.4 การทดแทนไม่ได้ (non-substitutable resource) หมายถึงความสามารถที่คู่แข่งไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์หรือทดแทนได้ (Hoskisson et al., 1999)

ทั้งนี้ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน Barney (1991) กล่าวว่า ทรัพยากรองค์การต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งสี่ประการถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น แต่อาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขันหรือความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันแบบไม่ถาวร (Dess and Lumpkin, 2003; Riordan, 2006) จากคุณสมบัติเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวของทรัพยากรเห็นได้ว่า ทรัพยากรที่จับต้องได้ทั้งหลายในองค์กร ไม่สามารถมีคุณสมบัติครบ 4 ประการที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ (Barney, 1997; Dierickx and Cool, 1989) มีเฉพาะทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เท่านั้นที่สามารถมีคุณสมบัติสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ (Hitt et al., 2001) ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญ สนับสนุนลงทุน พัฒนาทรัพยากรประเภทนี้ให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่ ถึงแม้ว่า จะต้องแลกมาด้วยราคาที่สูงและไม่สามารถวัดผลลัพธ์จากการลงทุนได้ก็ตาม

1.2 ความสามารถจัดสรรทรัพยากรและนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Dess and Lumpkin, 2003) ด้วยการใช้ประโยชน์จากการสร้างทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือหาสิ่งใดมาทดแทนได้ (Carpon and Hulland, 1999)

จากทฤษฎีฐานทรัพยากร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นความสามารถขององค์กรที่เกิดจากการนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างและ/หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอื่นๆ ภายในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กรโรงแรมบูติกไทย อันเกิดจากความแตกต่างและการมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น มีคุณค่า และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยด้านทรัพยากรและความสามารถจัดการทรัพยากรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อีกต่อไป องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องมีการเตรียมพร้อมรับการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Kor and Steven, 2007) และพัฒนาความสามารถ พร้อมทั้งปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Daniel and Wilson, 2003) ตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต

## 2. แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อจากทฤษฎีฐานทรัพยากรซึ่งถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Menon, 2008) กล่าวถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก (Eisengardt and Martin, 2000; Wang and Ahmed, 2007) ซึ่งเป็นเรื่องของการสนับสนุนความสามารถ กระบวนการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ขยาย ปรับปรุง เพิ่มพูน บูรณาการ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ตลอดจนแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, 2000)

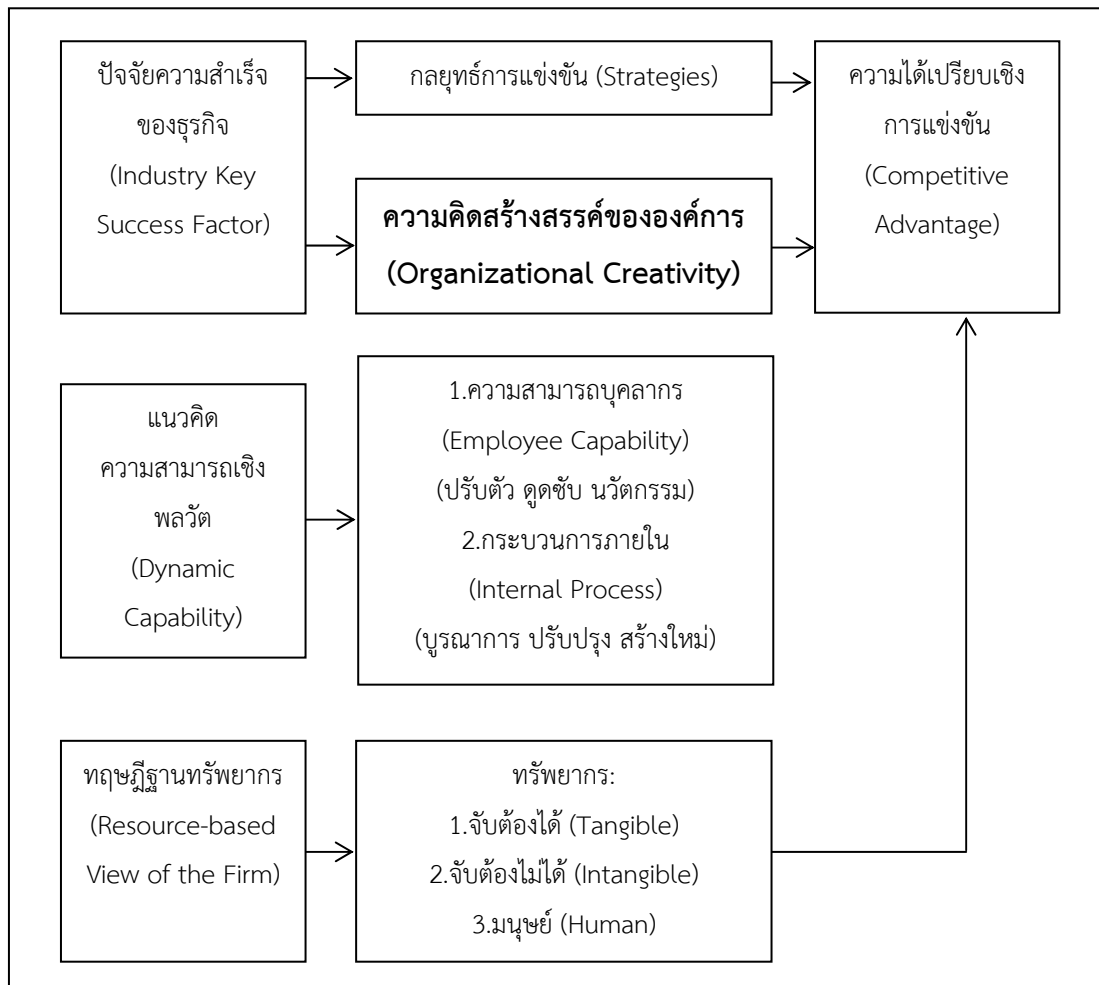
ความสามารถ (capabilities) เป็นสิ่งที่ควบคู่มากับทรัพยากร มีความหมายถึง ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถจัดการทรัพยากรต่างๆ (Kor and Mahoney, 2004) ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดวางแผนงานและนำทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการตามที่ต้องการต้องการ (Prahalad and Hamel, 1990; Amit and Schoemaker, 1993) ทั้งในกิจวัตรปกติที่ต้องการต้องเกี่ยวข้องและในเรื่องของการพัฒนาองค์กร (Miongeon et al., 1998) ความสามารถจึงเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีในทุกองค์กร เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างทรัพยากรกระบวนการและบุคลากร ผ่านทรัพยากรตัวกระทำที่สำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสำคัญของความสามารถขององค์กร จึงหมายถึง ทักษะของแต่ละคน กลุ่มและองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กัน (Grant, 1991) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์กร ที่ถูกสร้างขึ้นผ่านการบริหารจัดการและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถจึงเป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรม วิเคราะห์ได้ยาก เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน และไม่สามารถตีความเป็นมูลค่าทางตัวเลขได้บางครั้งถูกมองว่า เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ Amit and Schoemaker (1993) แยกความแตกต่างระหว่างความสามารถกับทรัพยากรไว้ 2 ประเด็นน่าสนใจ คือ 1) ความสามารถติดอยู่กับตัวองค์กรและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ขณะที่ทรัพยากรสามารถเปลี่ยนย้ายความเป็นเจ้าของได้ (Makadok, 2001) 2) ความสามารถเปรียบเสมือนตัวกลาง ทำหน้าที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตของทรัพยากรที่ต้องการมีอยู่ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (Amit and Schoemaker, 1993) ดังนั้น เมื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเกิดขึ้นจากทรัพยากรและทรัพยากรก็เป็นแหล่งที่มาของความสามารถขององค์กร ความสามารถจึงเป็นทรัพยากรภายในที่ทำให้ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Zablah, Bellenger and Johnston, 2004) ดำรงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าขององค์กร (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถอยู่ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อโอกาสทางธุรกิจและสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนมีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดฐานทรัพยากร และสามารถนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้อย่างเป็นพลวัตตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต โดยเน้นให้ความสำคัญของทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร โดยเฉพาะการยกระดับการทำงานด้วยการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง (ปฏิมา ถนิมกาญจน์, 2554) และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดเดายาก (Teece, 1984) เรียกได้ว่า เป็นความสามารถแบบอยู่กับที่ไม่ได้ บทความ การศึกษาองค์ประกอบความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร โดยธนิต รัชตะชาติและภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช (ม.ป.ป.) สรุปว่า องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive capability) ความสามารถในการดูดซับ (absorptive capability) (ความรู้จาก

ภายในและภายนอก) และความสามารถด้านนวัตกรรม (innovative capability) ในฐานะความสามารถระดับบุคคลที่ช่วยสนับสนุนความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ในขณะที่กระบวนการบริหารจัดการ (ทรัพยากรและความสามารถ) ภายในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบูรณาการ (integration) การปรับ (reconfiguration) และการสร้าง (renewal) ความสามารถและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนความสามารถระดับบุคคลและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลให้ความสามารถโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าความสามารถเชิงพลวัตไม่ได้ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง แต่องค์กรใดที่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวเองได้อย่างรวดเร็ว โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือตามได้ทัน ความได้เปรียบจะเกิดขึ้นเหนือคู่แข่งที่เชื่องช้ากว่า (Eisenhardt and Martin, 2000) กล่าวได้ว่า ความสามารถเชิงพลวัต เป็นเสมือนเครื่องมือขับเคลื่อนองค์กร ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานและนวัตกรรมองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน (Lin, Wu and Lin, 2008)

ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรและแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นทั้งทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีลักษณะเชิงพลวัต ที่จะนำมาสู่นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร แสดงให้เห็นจากภาพที่ 1 จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจะนำไปสู่การสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการในงานวิจัยนี้ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่เกิดจากการบูรณาการผสมผสานทรัพยากรที่ตนมีอยู่ทั้งกระบวนการ เป็นแนวคิดเชิงระบบที่เกิดขึ้นจากการสร้างบริบท สภาพแวดล้อม เจือใจ และการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างปัจจัยส่งเสริม กระตุ้น จูงใจให้คนในองค์กรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์สร้างทั้งคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอยู่ตลอดเวลา ในโลกยุคปัจจุบัน บริบทหรือปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ทุกๆ องค์กรสร้างสรรค์ (creative organization) จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวตามเจือใจ ปัจจัย ข้อจำกัด ของสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อการเรียนรู้ บูรณาการ สร้าง ขยาย ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสภาวะทางการตลาด ตลอดจนแสวงหาและฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนภายนอกองค์กร (ธนิต รัชตะชาติ และ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, ม.ป.ป.)



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีฐานทรัพยากร แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ที่มา: ประยุกต์จาก Toppinen et al. (2007) และ ธนิต รัชตะชาติ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, (ม.ป.ป.)

องค์กรเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เต็มไปด้วยกฎระเบียบ หรือมีโครงสร้างองค์กรที่เคร่งครัดตายตัว ยากต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นกลยุทธ์พัฒนาความสามารถขององค์กร (Nielsen, 2006) ที่เกิดจาก 1) ความสามารถในของบุคลากรในองค์กรด้านการปรับตัว การดูดซับความรู้ที่มีอยู่ภายนอกมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร และความสามารถด้านนวัตกรรมในการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ และ 2) กระบวนการภายในขององค์กรในการบริหารจัดการความสามารถและทรัพยากรภายในที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร (Teece et al., 1997) เกี่ยวข้องกับกระบวนการบูรณาการความรู้ความ

สามารถจากภายนอก การปรับความรู้ความสามารถภายใน และการสร้างความรู้ความสามารถใหม่ที่สนับสนุนความสามารถของบุคลากรในทุกระดับในองค์การ (ธนิต รัชตะชาติ และ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, ม.ป.ป.) ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์การในสภาพแวดล้อมที่การแข่งขันรุนแรงในปัจจุบัน

ทั้งนี้ ทฤษฎีการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุดถือเป็นหัวใจสำคัญและกุญแจแห่งความสำเร็จที่นำมาซึ่งรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนของทุกองค์การ คือ ทฤษฎีการมนุษย์ (Amit and Schoemaker, 1993) ตามกรอบแนวคิดความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ องค์การต้องสร้างระบบหรือสภาพแวดล้อมที่จะนำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การที่เกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคลภายใต้บริบทเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์การ โดยมีข้อสมมติว่า ทุกคนมีความสามารถและศักยภาพคิด (สร้างสรรค์) ติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบริบทหรือปัจจัยแวดล้อมทุกอย่างเอื้ออำนวยต่อการคิดและแสดงความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล กล่าวได้ว่า ทฤษฎีการมนุษย์เป็นทฤษฎีการขององค์การที่มีคุณสมบัติทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้และเป็นความสามารถขององค์การ ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่นๆ และนำทรัพยากรองค์การอื่นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรและแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตเป็นพื้นฐานกรอบแนวคิดทางทฤษฎี (theoretical framework) โดยมองว่าความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นทั้งทรัพยากร (จับต้องไม่ได้) และเป็นความสามารถขององค์การที่มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ที่เป็นพลวัต ที่จะนำมาซึ่งรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืนและเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์การโดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกระทำหลักจัดตั้งเงื่อนไขปัจจัยต่างๆ กระตุ้น/สนับสนุนให้คนในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์การที่สามารถครอบครองสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (strategic assets) ที่มีลักษณะแตกต่าง หายาก มีคุณค่า ไม่มีใครลอกเลียนแบบหรือมีอะไรมาทดแทนได้ (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Amit and Schoemaker, 1993) จะได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ดังนั้น ในบริบทการทำงานของสังคมองค์การที่ซับซ้อน สิ้นไหลเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความเปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงพลวัตขององค์การในการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่ในฐานะที่เป็นความสามารถนำทรัพยากรและความสามารถอื่นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Grant, 1996; Eisenhardt and Martin, 2000) สร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์พื้นฐานจำเป็น (fundamental strategic assets) ต่อความสำเร็จที่เหนือกว่าและรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่



ยั่งยืน ที่ทุกองค์การจำเป็นต้องสร้างหรือพัฒนาให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนี้ จึงนำมาสู่การทดสอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนให้แก่องค์การ

### 3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กลยุทธ์การบริหารแบบเดิมใช้ไม่ได้อีกต่อไป นักบริหารปัจจุบันจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขเชิงสถานการณ์หรือสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เริ่มเกิดขึ้นเมื่อปลาย ค.ศ. 1950 (Sausser, Reilly, and Shenhar, 2009) แต่เป็นที่รู้จักเมื่อ Fiedler (1967) นำแนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) มาใช้ในการบริหารสมัยใหม่ โดยให้ความเห็นว่าการเลือกการบริหารที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนดไม่มีทางเลือกหรือวิธีการบริหารที่ดีที่สุดที่ใช้ได้ตลอดไปหรือใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (Galbraith, 1973) ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินสถานการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น (Schoech, 2006) และตัดสินใจกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือเลือกทางเลือกการบริหารตามบริบทสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่แตกต่างไป (Vroom and Yetton, 1973) เพื่อรักษาระดับผลการดำเนินงานขององค์การ หรือที่เรียกว่า โมเดล ผลการดำเนินงานที่ตอบสนองตามบริบท (contextual-response-performance) (Lawrence and Lorsch, 1967; Donaldson, 2001) โดยตัวแปรเชิงบริบทหมายถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อองค์การหรือการบริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ กลยุทธ์การบริหารหรือโครงสร้างองค์การจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ภายในองค์การ (Anderson and Lanen, 1999) ในฐานะปัจจัยเชิงบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การและแต่ละสถานการณ์ กล่าวได้ว่า สถานการณ์เป็นตัวกำหนดรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม (Daft, 1992) ประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Lawrence and Lorsch, 1967; Pennings, 1992) ทั้งภายนอกและภายใน (Nasrallah and Qawasmeh, 2009) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะขององค์การกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Drazin and Van de Ven, 1985) ดังนั้น ความสำเร็จหรือทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์การจึงขึ้นอยู่กับสถานะสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ ณ ขณะนั้น (Walker, 2011) และองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อหาโอกาสและใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์ นำมาสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและดำรงอยู่ได้ในยุคปัจจุบัน

แนวคิดเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่พัฒนาจากหลักการเชิงระบบ ที่ยอมรับว่าทุกส่วนของระบบทั้งภายในและภายนอก มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกัน ไม่มากนักน้อย ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรตนเอง รวมทั้งความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน และตัดสินใจบนพื้นฐานของสถานการณ์และข้อเท็จจริงในปัจจุบัน มากกว่าการนำวิธีการบริหารที่ดีเลิศตามทฤษฎีมาใช้ โดยไม่สนใจจุดอ่อน จุดแข็ง วิฤตและโอกาสของตนเอง งานวิจัยต่างๆ ที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Carlisle, 1976) Lawrence and Lorsch (1967) ให้คำอธิบายเรื่องความสำเร็จขององค์กรไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก มีผลกระทบต่อความสามารถจัดการขององค์กร หากองค์กรใดดำเนินธุรกิจไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ความเป็นจริงขององค์กร อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวได้ (Sausser, Reilly, and Shenhar, 2009)

ในงานวิจัยนี้ นำแนวคิดการเชิงสถานการณ์มาอธิบาย ผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในสถานการณ์ปัจจุบันที่ความรุนแรงในการแข่งขัน (competitive intensity) เป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ (contextual factor) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน ดังนั้น ความสำเร็จของนวัตกรรมบริการที่เกิดจากการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กรหรือไม่นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องประเมินปัจจัยเชิงสถานการณ์ด้านความรุนแรงในการแข่งขันในขณะนั้นด้วย หากสถานการณ์ความรุนแรงในแข่งขันขณะนั้นอยู่ในระดับสูง องค์กรที่มีนวัตกรรมบริการอาจไม่นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดี แต่หากความรุนแรงในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ นวัตกรรมบริการก็จะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ได้เปรียบคู่แข่งได้ในที่สุด

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ทฤษฎี จึงนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ดังต่อไปนี้

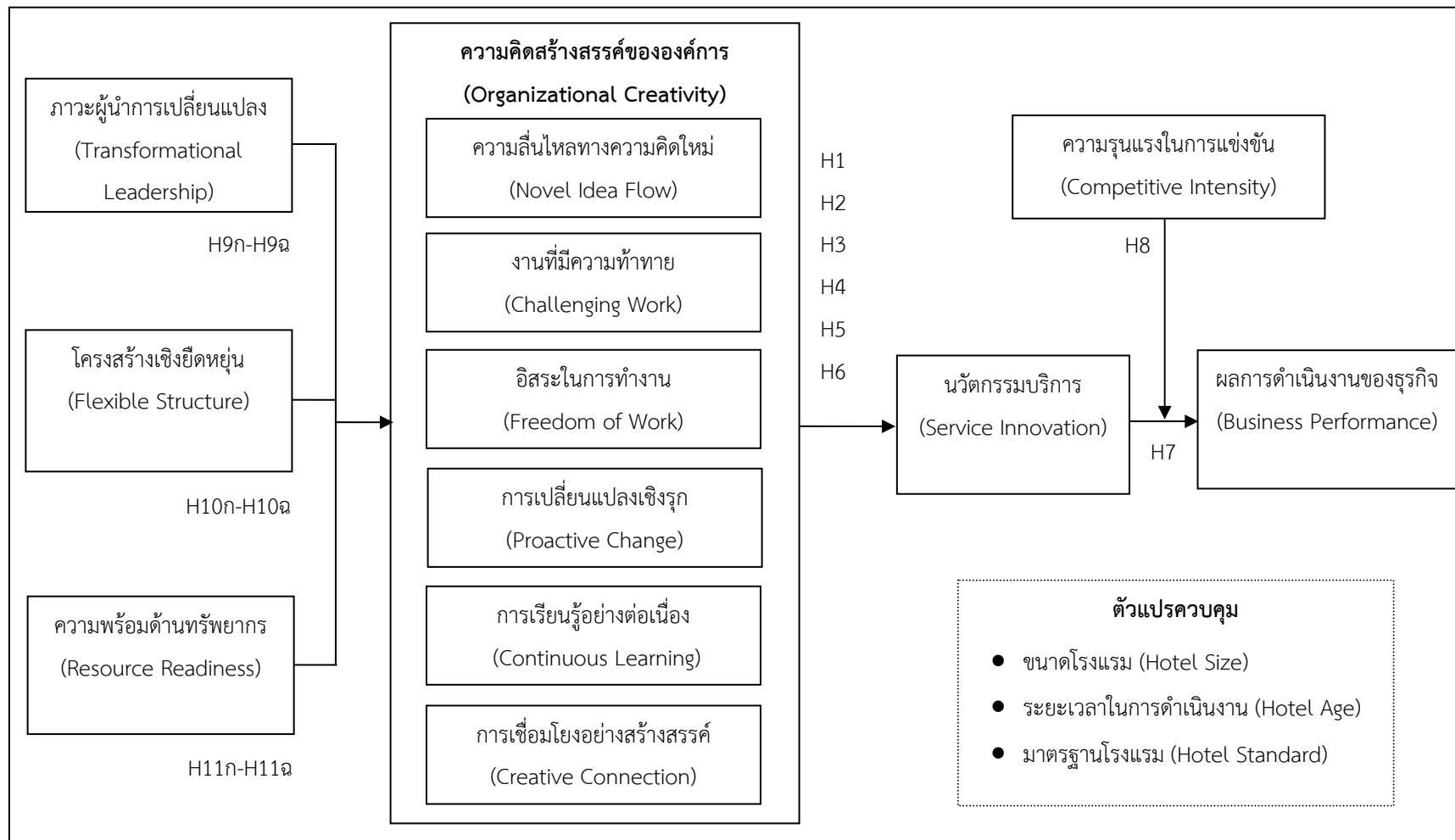
## การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีฐานทรัพยากร การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดและการเชื่อมโยงสู่สมมติฐาน โดยสามารถเสนอภาพที่ 2

จากกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 2 ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การประกอบด้วย ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ในขณะที่ความรุนแรงในการแข่งขัน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหรือตัวแปรแทรกที่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

จากตัวแปรที่ศึกษาดังกล่าวทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยโดยให้การทดสอบผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ เป็นไปในทิศทางบวก





ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ความหมายและตีความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (organizational creativity) หรือการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ถูกมองในหลายมิติ ทั้งในเชิงปัจเจกบุคคลที่แยกจากกลุ่ม (เช่น Amabile, 1988; Majaro, 1991; Taylor and Callahan, 2005; Vithayathawornwong et al., 2003) เชิงผลลัพธ์ (Woodman et al., 1993) เชิงระบบ (Woodman et al., 1993; Vicari, 1998) เชิงกระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ (เช่น Rhodes, 1961) และการศึกษาในระดับส่วนรวม (collective level) (เช่น Deleuze and Guattari, 1988; Weick and Roberts, 1993; Hargadon and Bechky, 2006)

Woodman et al. (1993) ให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในมุมมองเชิงผลลัพธ์ ว่าหมายถึง การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ สินค้า บริการ ความคิด วิธีการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่ซับซ้อน (Woodman et al., 1993) เช่นเดียวกับในงานเขียนของ Woodman, Sawyer and Griffin (1993) ที่มองความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ว่าเป็นผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่ซับซ้อนในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่มและได้รับอิทธิพลจากบริบทแวดล้อม อีกทั้งยังกล่าวถึง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ (creative organization) ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่ซับซ้อนในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์ผลผลิต ได้แก่ สินค้า บริการ ความคิด ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่า ในงานของ Woodman (1995) กล่าวถึง การสร้างสรรค์ขององค์กร ว่าเป็นการสร้างสินค้า บริการ ความคิด กระบวนการที่ใหม่ มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยบุคคลทำงานร่วมกันในระบบสังคมองค์กรที่มีความซับซ้อน ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จึงหมายถึงการทำงานของผลผลิต/ผลลัพธ์ที่มีความสร้างสรรค์อันเป็นส่วนประกอบของกลุ่มและอิทธิพลของบริษัท ในขณะที่งานของ Woodman et al. (1993) มองที่ผลลัพธ์และกล่าวถึงความสำคัญของระบบสังคมองค์กรที่ซับซ้อน Stacey (1996) ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กรที่นำมาสู่การพัฒนาในทางที่ดีขึ้น Vicari (1998) มหาวิทยาลัยบอคโคนิ เมืองมิลาน ให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ในแง่มุมมองเชิงผลลัพธ์ของระบบไว้ว่า “The result of the conditions the whole organization is in.” (ibid., 1998)

กล่าวคือ เขามองความคิดสร้างสรรค์ในแง่ผลลัพธ์ ที่เกิดจากเงื่อนไขต่างๆ ขององค์การ สอดคล้องกับ Williams and Yang (1999) ที่ให้ความหมาย ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในฐานะ ผลรวมจากการปรับตัวทุกอย่าง (adaptive entity) แต่ยังคงให้ความสำคัญปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ความมีอิสระของพนักงาน แรงจูงใจภายใน และความรับผิดชอบ (commitment) เช่นเดียวกับที่ Stergmeier (2008) กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในมุมมอง ความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยมุมมอง ความคิด วิธีการใหม่ๆ ที่ไม่เคยใช้หรือคาดคิดมาก่อน เพื่อแก้ปัญหาหรือค้นหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์การ สอดคล้องกับ Terblanche (2003) ได้ให้นิยาม การสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การว่า เป็นการสร้างความคิด กระบวนการ ผลผลิตหรือบริการที่เหมาะสมและแปลกใหม่จากบุคลากร หรือกลุ่มงานในบริบทขององค์การนั้น ในอีกด้านหนึ่ง ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การมีความแตกต่างจากองค์การเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจาก องค์การเชิงสร้างสรรค์เน้นถึงคุณลักษณะองค์การ ที่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อการสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังที่ Andriopoulos (2000) กล่าวว่า องค์การแห่งการสร้างสรรค์ คือ หน่วยธุรกิจที่รายได้หลักส่วนใหญ่มาจากผลผลิตที่มาจาก ความคิด กระบวนการ ผลผลิต หรือบริการที่เหมาะสมและแปลกใหม่ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาหรือจัดการโอกาสต่างๆ ที่ระบุของลูกค้านั้นได้ ขณะที่ Majaro (1991) ให้นิยามองค์การเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำจัดอุปสรรคในการนำเสนอนวัตกรรมที่ถูกกระทำได้ กระบวนการประเมินความคิด การกระตุ้นเชิงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาแหล่งที่มาของความคิดและหลักฐานของกระบวนการวางแผน การสร้างสรรค์

ถึงแม้ว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจะถูกอธิบายในมุมมองของ คน สินค้า สิ่งแวดล้อม (ทางสังคมและสภาพแวดล้อม) และกระบวนการ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว (เช่น แนวคิด 4P's ของ Rhodes, 1961) งานวิจัยที่ผ่านมา (เช่น Brown, 1989; Harrington, 1990) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ประกอบด้วย กระบวนการเชิงสร้างสรรค์ ผลผลิต (สินค้าและบริการ) บุคคล และสถานการณ์ และกล่าวถึงความสัมพันธ์ (ปฏิสัมพันธ์) ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ โดยมองว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือสำหรับแก้ปัญหาต่างๆ ที่ซับซ้อนภายในองค์การและสร้างทางแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม (Paper and Johnson, 1997) โดยคุณลักษณะพื้นฐานหรือหัวใจสำคัญ (bottom line) ที่ตัดสินคุณค่าความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างสรรค์ขององค์การ ได้แก่ ความใหม่ เป็นต้นแบบ (novelty/originality) และมีประโยชน์/คุณค่า (usefulness/value) ของความคิด (thoughts) หรือผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ (Woodman et al., 1993; Amabile, 1997; Hennessey and Amabile, 2010) ที่ถึงแม้ว่า ในกระบวนการตีความ/ประเมินผลลัพธ์ (outcome-oriented) จะมีความเป็นอัตวิสัย (subjective) ของผู้เกี่ยวข้องและขึ้นอยู่กับ

บริบทและสถานการณ์ (situational) (เวลา สถานที่ สิ่งเปรียบเทียบ) ของการตัดสินใจคุณค่า “ความใหม่” หรือ “เป็นประโยชน์” ของผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นก็ตาม (Nisula, 2013) ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกระบวนการที่ทีมหรือปัจเจกบุคคลต่างๆ ผลิตความคิดที่แปลกใหม่ มีประโยชน์ (Greenberg and Baron, 2003) และเหมาะสม ภายในองค์การ

อย่างไรก็ตาม ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้สิ้นสุดที่กระบวนการของการ “คิด” เท่านั้น แต่ทว่าความคิดสร้างสรรค์ยังหมายถึงการสร้างสินค้า กระบวนการ หรือวิธีแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีประโยชน์ และเหมาะสมกับสถานการณ์อีกด้วย (Thatcher and Brown, 2010) Styhre (2006) ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การพัฒนาขึ้นจากแนวคิดเรื่องของสิ่งใหม่ (novelty) ความใหม่ (newness) และความเป็นต้นแบบ (originality) ในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า เทคโนโลยี กระบวนการ และการจัดการ ในบริบทองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ คือการหาข้อสรุปทางความคิดและการพัฒนาความคิด ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือวิธีการใหม่ๆ โดยปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน (Amabile, 1988; Shalley, 1991; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) จากความร่วมมือ ติดต่อกัน และสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน ภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์การทำงานภายในองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างตัวแสดงที่หลากหลาย (heterogeneous actors) (ความรู้ ทักษะ ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และที่มาที่แตกต่างกัน เป็นต้น) ตัวแปรบริบทเชิงพฤติกรรม (ได้แก่ ความสัมพันธ์ และความทุ่มเทความรู้ความสามารถ) และสถานการณ์/เงื่อนไขที่ต้องการการสนับสนุนของทั้งระบบขององค์การ เช่น สภาพแวดล้อมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการเรียนรู้ขององค์การ เป็นต้น ในการสร้างโอกาสและความเป็นไปได้ในการกระตุ้นศักยภาพเชิงสร้างสรรค์จากภายใน (creative insight) (Weick and Roberts, 1993; Hargadon and Bechky, 2006)

สำหรับทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การ พบว่าการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองด้านการจัดการมีความหลากหลายและให้ข้อเสนอทางทฤษฎีในมุมมองที่แตกต่างกันไป ทั้งในเชิงระบบ (system) (Csikszentmihalyi, 1994, 1988) ผลลัพธ์ (outcome) (Woodman and Schoenfeldt, 1990; Woodman et al., 1993; Amabile, 1997; Woodman, 2009) และกระบวนการ (process) (Deleuze and Guattari, 1988; Harrington, 1990; Drazin et al., 1999; Hargadon and Bechky, 2006; O'Donnell et al., 2006; Fisher and Amabile, 2009; Sawyer and DeZutter, 2009) ผู้วิจัยสรุปไว้ในตาราง 1 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ได้แก่ คุณลักษณะต่างๆ ของปัจเจกบุคคล อิทธิพลเชิงสังคม ผลการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล ผลการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่ม คุณลักษณะของกลุ่ม คุณลักษณะขององค์การ รวมถึงอิทธิพลเชิงบริบท ผลการดำเนินงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์การและสภาพแวดล้อม (Leigh, 2011) ที่ต้องการการศึกษา

อย่างเป็นระบบระหว่างอิทธิพลเชิงสังคมและบริบทในระดับต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน (Haring-Smith, 2006)

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิด/ทฤษฎีต่างๆ

หัวข้อ		มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
<b>แนวคิดเชิงระบบ (Systematic View)</b> ของ Csikszentmihalyi, (1994, 1988)		-ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ประกอบด้วยปัจเจกบุคคลหลายๆ คน สังคมและปัจจัยเชิงวัฒนธรรม -ทั้งปัจเจกบุคคลและสิ่งแวดล้อมมีความจำเป็นในการพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ -สร้างกรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคน กระบวนการผลิต และสถานที่ โดยแสดงให้เห็นว่า ปัจเจกบุคคล ปัจจัยเชิงบริบท (สถานที่ (field) และสังคมแวดล้อม) และขอบเขต (domain) (กฎระเบียบ ภาษา วิธีปฏิบัติ) ทั้งหมดมีผลต่อการกระทำเชิงสร้างสรรค์ -โดยความคิดหรือความคิดภายใน (ideas/insights) เกิดจากตัวปัจเจกบุคคล แต่ดำรงอยู่และพัฒนาโดยคน/สังคมที่ดำรงอยู่ (domain) -ความคิดสร้างสรรค์จึงเกิดขึ้นจากปัจจัยบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคล คุณลักษณะเชิงบริบทและความสัมพันธ์ระหว่างคนและบริบท
มุมมอง	ระบบ	
ระดับการศึกษา	ปัจเจกบุคคล	
<b>ทฤษฎี Componential</b> ของ Amabile (1997)		-รากฐานจากแนวคิด individual-cognition-based creativity model (Amabile, 1996) -กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในบริบทองค์การ โดยเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การริเริ่มหรือพัฒนาความคิดต่างๆ ขณะที่นวัตกรรมเป็นความสำเร็จจากการนำความคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การ -โดยปัจจัยเชิงบริบทต่างๆ มีผลต่อการสนับสนุนหรือขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ
มุมมอง	ผลลัพธ์	
ระดับการศึกษา	ปัจเจกบุคคล/ทีม	
<b>แนวคิด Interactionist</b> ของ Woodman and Schoenfeldt (1990), Woodman et al. (1993), Woodman (2009)		-ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ขององค์การว่าหมายถึง การสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ใหม่และมีประโยชน์โดยเกิดจากคนที่ทำงานร่วมกันในบริบทองค์การที่ซับซ้อน -มองหลายระดับ โดยเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล (สติปัญญา บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทักษะต่างๆ) และปัจจัยเชิงบริบท (ระดับกลุ่มและองค์การ)



ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิด/ทฤษฎีต่างๆ (ต่อ)

หัวข้อ	มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
	<p>-ความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคลและคุณลักษณะของกลุ่มมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม ในขณะที่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มและคุณลักษณะองค์การเช่นกัน</p> <p>-ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ กระบวนการเชิงสร้างสรรค์ (creative process) ผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ (creative outcomes) คน (persons) และสถานการณ์ (situation) ส่งผลต่อศักยภาพพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ขององค์การ</p> <p>-ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ของระบบสังคม (องค์การ) ที่เกิดจากพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มต่างๆ และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ด้านต่างๆ ขององค์การ</p>
<p><b>แนวคิด Rhizome</b> ของ Deleuze and Guattari (1988)</p>	<p>-สอดคล้องกับ แนวคิด Distributed Model (Sawyer and DeZutter, 2009) และ Collective Creativity (Hargadon and Bechky, 2006)</p> <p>-มองความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นผลจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน</p>
<p><b>ระดับการศึกษา</b> ส่วนรวม (collective)</p>	<p>(interconnected) และกำลังเกิดขึ้นอยู่ (undertakings)</p> <p>-ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการสร้าง “การติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน” (connectivity) ระหว่างสิ่งต่างๆ รอบตัว ได้แก่ ความคิด ความคิดลึกซึ้ง ความรู้ วัตถุ เหตุการณ์ โอกาส ต่างๆ เป็นต้น ที่ดูเหมือนว่าจะไม่มีความเกี่ยวข้องกัน (heterogeneous materials)</p> <p>-มองโลกว่าต้องการการเปิดเผย (unfold) และเป็นโอกาสสำหรับการเชื่อมโยงและสังเคราะห์ใหม่ๆ อยู่เสมอ</p> <p>-การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและการสร้างสิ่งใหม่ องค์การจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยง (connectivity) และ ปฏิสัมพันธ์ (interaction) เช่น การสนับสนุนพื้นที่ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และเปิดกว้างรับการสนทนาสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ</p>

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิด/ทฤษฎีต่างๆ (ต่อ)

หัวข้อ		มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
แนวคิด Social Creativity ของ Harrington (1990)		-ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม (ecosystem) หรือองค์การส่วนรวม (collective enterprise) ที่เกิดขึ้นเหนือเวลา สถานที่ ตัวแสดงและกระบวนการต่างๆ สอดคล้องกับความหมายของ ความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม
มุมมอง	กระบวนการ	
ระดับการศึกษา	ส่วนรวม (collective)	<p>-ความคิดภายในที่แท้จริง (original insight) ของแต่ละคนถูกหล่อหลอมและพัฒนาขึ้นในระบบความสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งหมดในภาพรวม (as a whole) (MacKinnon, 1962; Harrington, 1990) ดังนั้น การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัวส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล</p> <p>-ความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (private creativity) มีความหมายและสร้างคุณค่าแก่ตัวบุคคลนั้นเท่านั้น</p> <p>-ตรงข้ามกับความคิดสร้างสรรค์ของสังคม (social creativity) ที่สร้างคุณค่าให้กับผู้อื่น ถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะสร้างขึ้นจากปัจเจกบุคคลเพียงคนเดียว</p> <p>-ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในองค์การจึงเป็นความคิดสร้างสรรค์ของสังคม เพราะให้ประโยชน์ต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์การไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่มากก็น้อย</p>
มุมมอง Multilevel (intrasubjective, intersubjective, collective level) ของ Drazin, Glynn, and Kazanjian (1999)		<p>-มองความคิดสร้างสรรค์ในฐานะกระบวนการของการมีส่วนร่วมในการกระทำเชิงสร้างสรรค์</p> <p>-ให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและกระบวนการใช้สัญชาตญาณ (sense-making) ที่แต่ละคนมี มากกว่าผลลัพธ์ที่ใหม่และมีประโยชน์</p> <p>-กระบวนการสร้างสรรค์ในระดับองค์การไม่ได้เกิดจากความพยายามของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มเท่านั้น แต่เกิดจากกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์และ/หรือการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ที่แข่งขันและหลากหลายระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ</p> <p>-มองความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ว่าประกอบด้วย การพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน (interdependencies) ของปัจจัยต่างๆ ที่ซับซ้อน ที่ซึ่ง</p>

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิด/ทฤษฎีต่างๆ (ต่อ)

หัวข้อ		มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
		ปัจเจกบุคคล ชุมชน/กลุ่ม และระบบองค์การสามารถสร้างความหมายต่างๆ ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ
แนวคิด Collective Creativity ของ Hargadon and Bechky, (2006)		-ความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวมเกิดขึ้นในฐานะที่เป็นผลผลิตของกระบวนการส่วนรวมในช่วงขณะใดขณะหนึ่ง (a momentary collective process) -แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่กระตุ้นช่วงเวลาที่เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์จากภายใน (creative insight) มากกว่าปัจจัยองค์การหรือบริบทของกลุ่ม
มุมมอง	กระบวนการ	
ระดับการศึกษา	ส่วนรวม (collective) /กลุ่ม	-การกระทำและปฏิสัมพันธ์ในระดับส่วนรวมเป็นพื้นฐานของการสร้างสรรค์ของส่วนรวม -ในระหว่างปฏิสัมพันธ์ สถานการณ์ต่างๆ และการทุ่มเทหรือความพยายามของบุคคลที่เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อกัน (ทั้งในเชิงส่งเสริม แข่งขัน ผลักดัน) สร้างความเป็นไปได้ให้บุคคลเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์จากภายใน -ความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม จึงเกิดขึ้นในระหว่าง กิจกรรมต่างๆ ที่คนมีปฏิสัมพันธ์และช่วงขณะที่มุมมองและประสบการณ์ต่างๆ ของบุคคลจะนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ
แนวคิด Collective Creativity ของ O'Donnell, Meyer, Spencer and Voelpel, (2006)		-แนวคิดนี้มององค์การในฐานะระบบความรู้เชิงพลวัต (dynamic knowledge system) และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหรือพลวัตของการกระทำแบบวันต่อวัน (day-to-day actions) ในชีวิตขององค์การ -มองความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม เป็นผลจากการกระทำเชิงติดต่อสื่อสาร (communicative action) ในการปฏิบัติต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
มุมมอง	กระบวนการ	
ระดับการศึกษา	ส่วนรวม (collective)	-โดยมีพื้นฐานจากความรู้ของส่วนรวมในองค์การ (organizational collective knowledge) หรือความรู้ไม่ชัดแจ้ง (tacit background knowledge) ที่สั่งสมอยู่ และการกระทำเชิงติดต่อสื่อสาร (communicative action) (Habermas, 1987)

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิด/ทฤษฎีต่างๆ (ต่อ)

หัวข้อ		มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
		<p>-ให้ความสำคัญกับพื้นที่ทางสังคมของกระบวนการเชิงพลวัต และแนวปฏิบัติของความคิดสร้างสรรค์ในระดับส่วนรวม</p> <p>-ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความรู้ มีความสำคัญต่อการทำกิจกรรมต่างๆ มากกว่าความรู้แบบมีเหตุผล (rational knowledge) (Spender, 2006; Venzin, von Krogh and Roos, 1998)</p> <p>-ความหมาย เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและการปฏิบัติเชิงสำรวจขององค์การ (Spencer, 2006; O'Donnell et al., 2006)</p>
<p><b>ทฤษฎี</b></p> <p><b>Improvisational</b> ของ Fisher and Amabile (2009)</p>		<p>-ขยายความต่อจากทฤษฎีองค์ประกอบ (Componential Theory) ของ Amabile (1996, 1997)</p> <p>-ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ คือการผลิตความคิดเพื่อสินค้า บริการ และกระบวนการหรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใหม่และเหมาะสมในองค์การ</p>
<b>มุมมอง</b>	กระบวนการ	<p>-ผู้เขียนรวมการกระทำที่ไม่ได้เตรียมตัว (improvisational action) เข้ากับทฤษฎีองค์ประกอบ ในการอธิบายการแสดงความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การในช่วงเวลาต่างๆ เช่น ช่วงเวลาวิกฤต ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อนหรือในช่วงเวลาทดลองสิ่งแปลกใหม่</p>
<b>ระดับการศึกษา</b>	ปัจเจกบุคคล	<p>-มองว่า ความคิดสร้างสรรค์แบบไม่ได้เตรียมตัว (improvisational creativity) เป็นกิจกรรมที่สร้างความแปลกใหม่ ความเหมาะสมและสนองตอบอย่างสูง ในขั้นตอน กระบวนการ ต่างๆ ของการเกิดความคิด (สร้างสรรค์) เพื่อตอบสนองสถานการณ์ต่างๆ อย่างฉับพลัน</p> <p>-ดังนั้น กระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ การนิยามปัญหา การสร้างความคิด และการนำความคิดไปใช้ จึงเกิดขึ้นโดยไม่สามารถแยกจากกันได้ภายใต้ปัจจัยเชิงบริบท ได้แก่ ความชำนาญ แรงจูงใจ ภายใน กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมการทำงาน</p>

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การตามแนวคิด/ทฤษฎีต่างๆ (ต่อ)

หัวข้อ		มุมมองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
แนวคิด Distributed Creativity ของ Sawyer and DeZutter (2009)		- นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวมและมุมมองเชิงกระบวนการ โดยมีพื้นฐานจากงาน improvised-theater-based - มองความคิดสร้างสรรค์ในฐานะกระบวนการและกิจกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
มุมมอง	กระบวนการ	
ระดับการศึกษา	ส่วนรวม (collective)	- เรียกกระบวนการต่างๆ ของกลุ่มในกิจกรรมทางสังคมว่าเป็น การปรากฏขึ้นเชิงความร่วมมือ (collaborative emergence) - เกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์และไม่มีใครกำหนดผลลัพธ์ โดยที่ปัจเจกบุคคลแต่ละคนสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเท่าเทียมกัน - การกระทำของแต่ละคนส่งผลต่อกัน ในขณะที่ความพยายามที่เกิดขึ้น ถูกตัดสินและตีความโดยคนอื่นๆ ในสังคม - แนวคิดนี้เห็นว่ากระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเป็น แหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย และมีความสำคัญมากกว่ากระบวนการจิตใจภายในของปัจเจกบุคคลที่มีส่วนร่วมแต่ละคน - สอดคล้องกับแนวคิด Collective Creativity ของ Hargadon and Bechky (2006) - ผลผลิตใหม่ๆ จึงเกิดขึ้นในฐานะที่เป็นการสร้างสรรค์ร่วมกันทางสังคม - แนวคิดนี้ไม่ได้เชื่อมโยงกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ แต่ให้คำอธิบายที่ชัดเจนในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่ม

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การสนับสนุนการข้ามขอบเขตสาขาวิชาการต่างๆ และศึกษาอิทธิพลที่เชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยต่างๆ (Haring-Smith, 2006) Drazin et al. (1999) ให้ความเห็นว่า ควรมีการวิเคราะห์ในหลายระดับ (multilevel perspective) ตั้งแต่ระดับบุคคล (intrasubjective) กลุ่ม (intersubjective) และองค์การโดยรวม (collective)

ในขณะที่นักวิชาการบางกลุ่มให้ความสำคัญที่กระบวนการที่ผลลัพธ์ดังกล่าวถูกสร้างขึ้น (Fisher and Amabile, 2009) ซึ่งเป็นการมองความคิดสร้างสรรค์ว่าถูกสร้างขึ้นในบริบทองค์การ และอธิบายความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์การว่าเป็นผลรวมของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและกลุ่มภายใต้ปัจจัยเชิงบริบทที่หลากหลายขององค์การ โดยที่องค์การถูกมองว่าเป็นบริบทที่ความคิดสร้างสรรค์ถูกสร้างขึ้นมากกว่าที่จะเป็นตัวแสดงเชิงสร้างสรรค์ (Nisula, 2013) ในด้านนี้ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่ซับซ้อน ที่เกิดจากผล

การปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มต่างๆ และการสนับสนุนด้านต่างๆ ขององค์กร (Woodman et al., 1993) สอดคล้องกับแนวคิดเชิงกระบวนการ (ความสัมพันธ์) ที่ Rhodes (1961) กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่ปี 1960 ว่าประกอบด้วย 4 P's of Creativity ได้แก่ บุคคล (person/personality) กระบวนการ (process) สถานที่ (press/place) (บริบทเชิงสังคม/สภาพแวดล้อมที่ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้น) และผลผลิต (product) ในมุมมองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้

ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบริบท 4 ด้านต่อไปนี้ได้แก่ 1) บุคคลที่สร้างสรรค์เป็นตัวแทน มีการศึกษาคุณลักษณะของการสร้างสรรค์จากบุคคลที่มีความสามารถคิดสร้างสรรค์ (Dudek and Hall, 1991; Portillo, 2002) และวิธีการทำให้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรแข็งแกร่งขึ้น จากองค์การที่โดดเด่นด้านการคิดสร้างสรรค์ พบประเด็นเรื่องการสร้างความร่วมมือ การนำความรู้มาใช้ และการส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร (Napier and Nilsson, 2006) 2) กระบวนการเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร (Basadur, 1992) ศึกษาจากการทำงานเป็นทีมและความมีส่วนร่วม (collaboration) 3) สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่สนับสนุนกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาขององค์กรซึ่งถูกศึกษาอย่างหลากหลายในงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (เช่นงานของ Amabile et al., 1996) โดยการกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในระดับที่แตกต่างกันไปจากการวิเคราะห์งานวิจัยต่างๆ ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอภิมาน (meta-analysis) จากค่าสถิติที่สอดคล้องกัน (Damanpour, 1991; Hunter, Bedell, and Mumford 2007) 4) ผลผลิตหรือผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นในเชิงกระบวนการความสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรหรือนวัตกรรมบริการ (ผลผลิตจากความคิดสร้างสรรค์) จึงเป็นผลลัพธ์จากระบบคุณค่าที่จัดกระทำขึ้นจากพนักงานในองค์กรโดยส่วนร่วม (person) ที่แสดงการกระทำต่างๆ ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ (creative ideas) วิธีการแก้ปัญหา วิธีการคิด และการออกแบบในฐานะกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมทางกายภาพของแต่ละองค์กร (press/place)

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กรที่ผ่านมาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับอยู่ในสาขาจิตวิทยาการรับรู้ จิตวิทยาสังคมและการจัดการ ในขณะที่งานวิจัยระดับบุคคลจะอยู่ในสาขาการศึกษา วิกิพีเดีย ให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่าย และครอบคลุมทั้งระดับบุคคลและองค์กร ว่าเป็น “ความสามารถบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์หรือมีประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายกับบุคคลอื่น” ขณะที่มุมมองด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและงานวิจัยที่ปรากฏส่วนใหญ่ในปัจจุบันเน้นให้ความสนใจไปที่ผลลัพธ์ (outcome oriented) หรือผลผลิตที่สร้างสรรค์ (creative product) เชิงสินค้าหรือบริการ (เช่น Woodman et al., 1993; Amabile, 1997; Mumford and Gustafson, 1998; Woodman,

2009; Hennessey and Amabile, 2010) ที่แปลกใหม่ แตกต่าง สร้างประโยชน์และมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลการดำเนินงานขององค์กร มากกว่าที่จะมองในเชิงกระบวนการในการสร้างสรรค์ความคิด (creative process) (อย่างเช่นการศึกษาของ Deleuze and Guattari, 1988; Drazin et al., 1999; Hargadon and Bechky, 2006; Sawyer and DeZutter, 2009) เนื่องจากความเป็นอัตวิสัย (subjective) ของความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากความสามารถทางสติปัญญา (cognitive ability) และแรงจูงใจภายในของปัจเจกบุคคล ที่วัดออกมาเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าการวัดผลลัพธ์ที่เป็นผลงานสร้างสรรค์ในรูปของสินค้าและบริการ

Sullivan and Ford (2010) ทบทวนบทความ 21 เรื่อง จากวารสารชั้นนำ 2 เล่ม ได้แก่ Journal of Applied Psychology และ Academy of Management Journal จากปี 1998 ถึง 2008 พบว่า ในขณะที่ความคิดสร้างสรรค์ ถูกนิยามว่าเป็นการสร้าง “ความคิด” ที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ (Amabile, 1996; West and Ritchter, 2009) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างขององค์กร ถูกศึกษาในมุมมองของการสร้าง “ผลลัพธ์” ที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ โดยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในองค์กร (Woodman et al., 1993) ในความหมายที่แคบที่สุด คือการนำความคิดไปปฏิบัติ (West and Ritchter, 2009) เกี่ยวข้องกับเรื่องของกลุ่ม ทีม องค์กร และผลลัพธ์หรือผลผลิตที่สร้างขึ้น (Leigh, 2011) ซึ่งใกล้เคียงกับความหมายของ “นวัตกรรม” ที่หมายถึงการผลิตสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มในพื้นที่ทางเศรษฐกิจและสังคม (Crossan and Apaydin, 2010)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงผลลัพธ์หรือผลจากความสามารถพัฒนาความคิดใหม่ ผลงานที่ชาญฉลาด หรือการสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นการค้นพบทางวิทยาศาสตร์นั้นไม่เพียงพอ (Borghini, 2005) ในระดับองค์กร การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ สินค้า วิธีการ และกระบวนการในองค์กร สำหรับองค์กรแล้วความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้สิ้นสุดที่กระบวนการของความคิด (thoughts/ideas) ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนภายในองค์กรเท่านั้น แต่รวมไปถึงการนำไปปฏิบัติ นวัตกรรมและความก้าวหน้า (Vicari, 1998) ภายใต้บริบทเฉพาะและเงื่อนไข/สถานการณ์ของแต่ละองค์กรด้วย เพราะความคิดใหม่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อเมื่อถูกนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการการผลิตความคิดสร้างสรรค์และการนำความคิดไปปฏิบัติ กล่าวคือ นวัตกรรม โดยผลลัพธ์ หรือผลผลิตเชิงสร้างสรรค์ต้องสร้างผลประโยชน์เชิงมูลค่าให้แก่กระบวนการทำงานต่างๆ ทั้งส่วนการผลิต การตลาด ตลอดจนการจัดการ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การขาดซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรจึงอาจจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัญหาเรื่องของการสร้างสรรค์ความคิด แต่อาจจะเกิดจากปัญหาในการเปลี่ยนแปลงความคิดไปสู่สินค้าหรือผลลัพธ์เชิง

รูปธรรมที่เรียกว่า กระบวนการนวัตกรรมหรือการนำไปปฏิบัติ (West, 2001) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงเต็มเต็มช่องว่างต่างๆ ระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและมักถูกใช้ในความหมายที่สับสนกับคำว่า “นวัตกรรม” อยู่เสมอ (Styhre and Sundgren, 2005; Crossan and Apaydin, 2010; Leigh, 2011)

ในมุมมองของนวัตกรรม คุณค่าของผลลัพธ์ ความมีประสิทธิภาพและความเป็นเหตุเป็นผล (Yuan and Woodman, 2010) มีความสำคัญเหนือกว่ากระบวนการเกิดหรือแหล่งที่มา (เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความชอบ อารมณ์ ประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลง ความผิดพลาด ความหมาย ความสัมพันธ์ทางสังคม ที่เป็นแหล่งให้เกิดความคิดสร้างสรรค์) งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับนวัตกรรมจึงศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในฐานะเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้เกิดนวัตกรรมเท่านั้น (เช่น Amabile et al., 1996; Bessant and Caffyn, 1997; Styhre and Sundgren, 2005) โดยไม่เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วกระบวนการคิด การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่อง และไม่สามารถแยกจากกันได้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรจึงมีความเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ ในทุกกระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการใช้ศักยภาพเชิงนวัตกรรม (Axtell et al., 2006) จะมีการสร้างสิ่งใหม่ ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่หรือพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ไม่มากก็น้อย ดังที่ Kilbourne and Woodman (1999), Styhre and Sundgren (2005) และ Woodman (2009) และ ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม จึงกล่าวได้ว่า ผลงาน/ผลผลิตใหม่ๆ หรือนวัตกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นและสร้างประโยชน์แก่องค์กรล้วนเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Axtell et al., 2006; Nisula, 2013) มากไปกว่านั้น นอกจากในกระบวนการนวัตกรรมแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ยังเกี่ยวข้องกักิจกรรมส่วนใหญ่ขององค์กรไม่มากนัก ซึ่งในที่สุดแล้วความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ในหลายๆ ทาง (Nisula, 2013)

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในงานวิจัยนี้ให้จึงถูกให้ความหมายที่มีนัยครอบคลุมความหมายทั้ง “ความคิดสร้างสรรค์” ที่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์และ “นวัตกรรม” ที่หมายถึงการนำความคิดไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมหรือผลผลิตใหม่ พร้อมทั้งอธิบายกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการนำความคิดไปปฏิบัติให้เป็นผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมในบริบทสังคมองค์กรที่ซับซ้อนและเป็นพลวัต เพื่อปิดช่องว่างและเปิดกล่องดำ (black box) ที่หายไปจากงานศึกษาวิจัยที่ผ่านมา เพื่อตอบคำถามว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรคืออะไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างไร

ในอีกด้านหนึ่ง การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรถูกศึกษาในมุมมองเชิงบริบท (contextual perspective) ถึงแม้ว่าการศึกษาเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร



อย่างเป็นระบบที่ผ่านมายังมีจำนวนน้อย (Oldham and Cummings, 1996; Drazin et al., 1999) และการศึกษาส่วนใหญ่เน้นพิสูจน์ให้เห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้นเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะที่หลากหลายของบุคคล (Hargadon and Bechky, 2006) นักวิชาการท่านหลายท่าน ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า ท่ามกลางบริบททางสังคมองค์การที่สลับซับซ้อน (complex social setting) ความคิดสร้างสรรค์นั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระบบบุญญาภาค ในทางตรงกันข้าม ความคิดสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นหรือที่บุคคล (ผู้แสดงความคิดสร้างสรรค์) อาศัยอยู่ (Piteira, 2013) ดังนั้น จึงไม่ควรมองข้ามบทบาทของอิทธิพลเชิงบริบท (contextual influences) ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ งานวิจัยและนักวิชาการจำนวนหนึ่ง (เช่น Witt and Beorkrem, 1989; Amabile, 1989, 1990) ที่ให้ความสนใจศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มทำงานในองค์การ (Leigh, 2011) โดยมองว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์การพัฒนาขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงพฤติกรรมและปัจจัยเชิงบริบทสภาพแวดล้อม

ทฤษฎีคลาสสิกของ Amabile (1998) Componential Model ให้คำอธิบายพื้นฐานเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ระดับปัจเจกบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในเชิงกระบวนการที่ครอบคลุมนวัตกรรมองค์การ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงให้กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างสองแนวคิดนี้ Amabile ขยายความให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร ดังคำกล่าว All innovation begins with creative ideas. (Amabile et al., 1996) และชี้ให้เห็นความแตกต่างว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลที่สร้างขึ้นจาก 1) ความชำนาญ (expertise) 2) ทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ (creativity skills) และ 3) แรงจูงใจในงาน (task motivation) ขณะที่นวัตกรรมถูกมองว่าเป็นปรากฏการณ์ขององค์การของการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติงานจริงในบริบทองค์การเกี่ยวข้องกับเรื่องของปัจจัยเชิงบริบทสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อการกระบวนการนวัตกรรมหรือนำความคิดไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ทรัพยากร โดยกล่าวถึง ทรัพยากรที่เพียงพอ (sufficient resources) และความกดดันในงาน (workload pressure) 2) การปฏิบัติของฝ่ายบริหาร (management practices) เกี่ยวข้องกับเรื่องการเมืองอิสระ (freedom) งานที่ท้าทาย (challenging work) การสนับสนุนของหัวหน้างาน (supervisory encouragement) และการสนับสนุนจากกลุ่มทำงาน (work group supports) 3) สิ่งกระตุ้นจูงใจขององค์การ (organizational motivation) ซึ่งเป็นเรื่องการกระตุ้นจากองค์การ (organizational encouragement) และการปราศจากอุปสรรคกีดขวาง (lack of organizational impediments) (Amabile, 1988, 1997) ดังนั้น ในกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ คุณลักษณะ ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวและแรงจูงใจเป็นปัจจัยเบื้องต้นกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล แต่การที่ความคิดสร้างสรรค์จะก่อให้เกิด

นวัตกรรมได้ในองค์กรนั้น เป็นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ที่ต้องการปัจจัยบริบทหรือ การสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติทางการจัดการต่างๆ บทบาทผู้บริหาร และการ จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความราบรื่นในกระบวนการนวัตกรรม (Amabile, 1997) สอดคล้องกับ ทฤษฎี 4 P's of Creativity ของ Rhodes (1961) และการศึกษาของนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ถึงแม้ว่า จะกล่าวถึงปัจจัยบริบท (สังคมและสภาพแวดล้อมองค์กร) ในมุมมองที่ต่างไป เช่น สนาม (field) (Mooney, 1963; MacKinnon, 1970) สถานการณ์เชิงสร้างสรรค์ (the creative situation) (Mooney, 1963; MacKinnon, 1970) บริบทเชิงสภาพแวดล้อม (environmental context) (Sternberg and Lubart, 1991)

งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (เช่น Amabile and Grysiewicz, 1989; Damanpour, 1991; Amabile et al., 1996; Oldham and Cummings, 1996; Ekvall and Ryhammer, 1999; Isaksen et al., 2000-2001; Santanen, Briggs, and De Vreede, 2004; Hunter et al., 2007) พบว่า ปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์กร ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อ การ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร ในขณะที่บางกลุ่ม (Denison, 1996; Axelsson and Sardari, 2011) ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมุ่งเน้นที่บริบททางสังคมที่ ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นและวัดอิทธิพลของระบบสังคมที่ผลต่อสมาชิกในองค์กร

ถึงแม้ว่าจะเป็นการยากที่จะวัดผลกระทบของแต่ละปัจจัย แต่งานวิจัยจำนวนมากตั้งแต่ อดีตจนถึงปัจจุบันให้ข้อสรุปว่าบริบทองค์กร เช่น ปัจจัยองค์กร สิ่งแวดล้อมการทำงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ การสนับสนุนจากองค์กร หรือวัฒนธรรม องค์กร มีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (เช่น Shalley, 1995; Amabile et al., 1996; Andriopoulos, 2001; Mathisen and Einarsen, 2004; Isaksen and Ekvall, 2010; Leigh, 2011) Patterson, Warr, and West. (2004) สรุปปัจจัยต่างๆ ไว้ภายใต้คำว่า “บรรยากาศ องค์กร” (organizational climate) Isaksen et al. (2000-2001) กล่าวถึง บรรยากาศองค์กรว่า เป็นแบบแผนพฤติกรรม ทักษะ และความรู้สึกที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ส่งผลกำหนดชีวิตในองค์กร ซึ่งเป็น รูปแบบพฤติกรรมที่แสดงในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์วันต่อวันขององค์กร เกิดขึ้นจากความ เข้าใจ ดีความ และประสบการณ์โดยปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มที่ดำรงอยู่ภายใต้องค์กร นอกจากนี้ บรรยากาศองค์กรยังส่งผลต่อกระบวนการต่างๆ ขององค์กรเช่น การสื่อสาร การแก้ปัญหา การ ตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง การเรียนรู้ และแรงจูงใจ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตขององค์กร ตลอดจนส่งผลต่อความสามารถในการคิดนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในองค์กร (Ekvall et al., 2000)

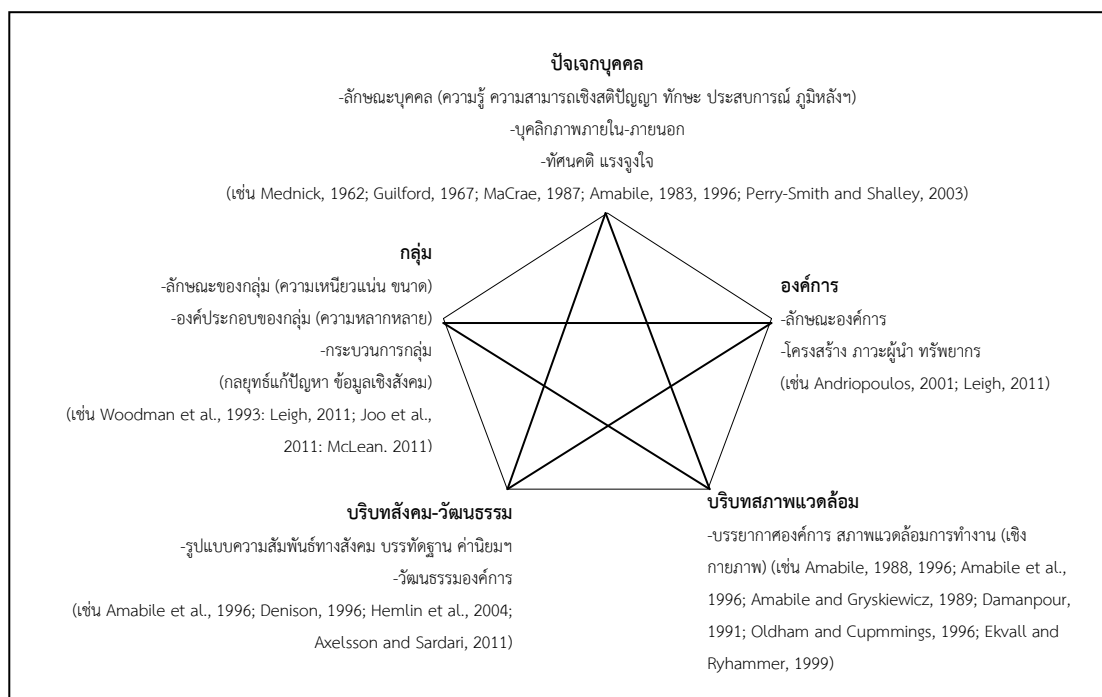
ผลงานวิจัยชิ้นสำคัญที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและมีอิทธิพลต่อการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การเป็นอย่างมาก ได้แก่ ผลงานของ Amabile (1988) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบเชิงบริบทที่จำเป็นต่อการสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ขององค์การและเครื่องมือวัดหรือประเมินระดับการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่ชื่อ KEYS: Assessing the climate for creativity (Amabile and Grysiewicz, 1989; Amabile et al., 1996) ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวกับ ความมีอิสระ ทรัพยากร แรงกดดัน และอุปสรรคกีดขวาง (impediments) นอกจากนี้ยังมีแบบวัดบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ขององค์การที่สำคัญอีกงานหนึ่ง ได้แก่ แบบสอบถาม Creative Climate Questionnaire (CCQ) ของ Ekvall (1966) ที่กล่าวถึงปัจจัยวัดระดับการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ดังนี้ ความท้าทาย แรงจูงใจ อิสระ การสนับสนุนความคิด ความไว้วางใจและการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมีพลวัต ความสนุกสนาน การโต้แย้ง ความขัดแย้ง ความกล้าเสี่ยงและ การให้เวลาคิด (Ekvall, 1996)

จะเห็นว่า งานศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่ผ่านมา มุ่งศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงผลลัพธ์และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบริบท-สภาพแวดล้อมเฉพาะที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลและกลุ่มในองค์การ อย่างไรก็ตาม ในอีกด้านหนึ่ง การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในเชิงระบบ (system perspective) ที่องค์การเป็นตัวแสดงในฐานะผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (creative entity) หรือการคิดสร้างสรรค์โดยระบบ (creativity by system) ซึ่งถูกศึกษาอยู่ในระดับกลุ่มหรือระบบเล็กๆ เช่นงานศึกษาของ Drazin et al., 1999; O'Donnell et al., 2006; Hargadon and Bechky, 2006 และ Sawyer and DeZutter, 2009 เป็นต้น Csikzentmihalyi (1990) และ Harrington (1990) กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองของส่วนรวมและเชิงระบบ (systemic and collective perspective on creativity) ที่เกิดจากความพยายามของสมาชิกในองค์การโดยส่วนรวม เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบต่างๆ (เช่น การปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือ การพึ่งพาระหว่างกัน) การแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ โอกาสทางสังคม บริบทสภาพแวดล้อมการทำงาน และการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในองค์การ สอดคล้องกับที่ Nisula (2013) ให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่เป็นระบบและครอบคลุมว่าหมายถึง การนำเสนอสิ่งใหม่ (novelty) อันเกิดจากการกระทำบนพื้นฐานความรู้ (knowledgeable actions) ของทุกภาคส่วนในองค์การ (entity) ในภาพรวม (as a whole) ที่มีค่ามากกว่าผลรวมของปัจเจกบุคคลหลายคนรวมกัน (sum of each individuals) กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ (creativity by organization) ในฐานะที่เป็นผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (creative entity) ของสมาชิกทุกระดับ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์การ) ในสังคมองค์การที่สัมพันธ์กัน ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อมองค์การ และสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การ

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การ สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ เป็นกระบวนการ (ความสามารถ) และเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของ กระบวนการสร้างสรรค์ของทั้งระบบที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานที่ซับซ้อน (complex patchwork) ระหว่างคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์สำคัญต่างๆ ไม่ว่าจะเข้าไปในทางที่กระตุ้นหรือขัดขวางความคิด สร้างสรรค์ (Borghini, 2005) การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจึงต้องมองทั้งปัจจัยตัวบุคคล (ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและกลุ่ม) และปัจจัยองค์การ

Amabile (1998) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทั้งองค์การ โดยองค์การต่างๆ จำเป็นต้องออกแบบบริบทและกลยุทธ์สนับสนุนการ สร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคลร่วมด้วยเป็นสำคัญ แต่ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นแนวคิดเชิงนามธรรมที่ไม่สามารถจัดกระทำได้โดยตรง (Amabile, 1995, Woodman, 1995) ขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานและบริบทต่างๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยทางสังคม หรือข้อปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การสามารถ จัดกระทำได้ การศึกษาวิจัยความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การที่ผ่านมาจึงเน้นศึกษาบริบท สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนด้านต่างๆ ขององค์การ เพื่อส่งเสริม กระตุ้น จูงใจ การพัฒนา ความสามารถและใช้ศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ (เช่น Shalley, 1991, 1995; Amabile, 1996; Oldham and Cummings, 1996) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อดึง ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ (creative potential) (Taggar, 2002) ของบุคคล กลุ่มและองค์การออกมาสู่ การปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ (creative practice) ที่จะนำมาซึ่งนวัตกรรมในที่สุด (Amabile, 1988; Woodman et al., 1993; Oldham and Cummings, 1996; Heinze et al., 2009)

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจึงเป็นปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อน (Piteira, 2013) และเกี่ยวข้องกับความหลากหลาย (diversity) อันเกิดจากธรรมชาติของสังคมองค์การที่ประกอบด้วย 1) ตัวแสดงที่หลากหลายทั้งในแง่ของคุณสมบัติ (ความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ ประสบการณ์ ภูมิหลัง และแรงจูงใจ ฯลฯ) ที่ประกอบเป็นทักษะภายในและทักษะภายนอกทางสังคม) และระดับชั้น ความสัมพันธ์ทางสังคม (ปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์การ) ที่ประกอบด้วยคนมากกว่า 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกันภายใต้ระบบสังคมและบริบทสภาพแวดล้อม และสถานการณ์เฉพาะขององค์การ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่หลากหลาย และ 3) บริบทหรือสภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นพลวัต ได้แก่ บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ความรู้ขององค์การ เป็นต้น แสดงให้เห็นในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยง (ปฏิสัมพันธ์) ระหว่างปัจจัยต่างๆ ระหว่างตัวแสดง (ทุกระดับ) และบริบททางสังคมและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ประยุกต์จากแนวคิด 4 P's of Creativity: person, process, product and press

(ที่มา: Rhodes, M. (1961). "An analysis of creativity." *Phi Delta Kappan* 42: 305-310. และ Runco, M.A. (2004). "Creativity." *Annual Review of Psychology* 55: 657-687)

เนื่องจากทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์มีความหลากหลาย ความซับซ้อนของแนวคิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับนิยาม กรอบแนวคิด ขอบเขตความรู้ ระเบียบวินัย วิธีการเชิงประจักษ์ ระดับการวิเคราะห์ และความเชื่อในการวิจัยที่หลากหลาย (Kozbelt et al., 2010) แล้วแต่มุมมองการศึกษาที่แสดงถึงความเป็นสหสาขาวิชา (multidisciplinary) ของความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น การนำแนวทางใดแนวทางหนึ่งมาอธิบายความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องยาก

ขณะที่การให้ความหมายหรือนิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีหลายแง่มุมและไม่มีข้อสรุปทางทฤษฎีและการให้ความหมายที่แน่นอน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสร้างตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรตามมุมมองความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเชิงระบบ (Csikzentmihalyi, 1990) ภายใต้ความสัมพันธ์หลายระดับ (multilevel) (Drazin et al., 1999) และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในระดับต่างๆ กับอิทธิพลของบริบทองค์การ (Woodman et al., 1993) ในฐานะการแสดงความคิดสร้างสรรค์โดยส่วนรวม (collective creativity) (O'Donnell et al.,

2006; Hargadon and Bechky, 2006; Sawyer and DeZutter, 2009; Nisula, 2013) โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ (Deleuze and Guattari, 1988) และปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามธรรมชาติทางสังคมของความคิดสร้างสรรค์ (social nature of creativity/ social creativity) ตามแนวคิด ความคิดสร้างสรรค์ทางสังคม (social creativity) (Harrington, 1990) และความคิดสร้างสรรค์โดยส่วนรวม (collective creativity) (Hargadon and Bechky, 2006) ที่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อม (ภายใน ภายนอก) บริบท (เวลา สถานที่ ผู้เกี่ยวข้องและกระบวนการต่างๆ) (Harrington, 1990) และสถานการณ์ต่างๆ ของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นภายในสังคมองค์การที่ซับซ้อนและเป็นพลวัต ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่การนำไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมหรือการพัฒนาสิ่งใหม่ จากการศึกษาเชิงคงที่ (static) ในเชิงคุณสมบัติ/ลักษณะเฉพาะบุคคลที่ติดตัวมาหรือความสามารถเฉพาะปัจเจกบุคคล ไปสู่มุมมองที่มีความเป็นพลวัต หรือสภาพรวมที่ปรับเปลี่ยนได้ (adaptive entity) (Williams and Yang, 1999) อันเกิดจากการเคลื่อนไหวไหลลื่นของธรรมชาติทางสังคมของความคิดสร้างสรรค์ (dynamic social creation) ที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ บริบทและสถานการณ์ต่างๆ (relational, contextual, and situational) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น ตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่ถูกสร้างขึ้น (construct) จึงมีนัยถึงการแสดงความคิดสร้างสรรค์โดยองค์การ (creativity by organization) ในฐานะผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (creativity entity) ที่เป็นปรากฏการณ์พหุลำดับ (multi-level phenomenon) อันเกิดจากความพยายามของตัวแสดงทุกระดับ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์การ) โดยส่วนรวม (collective endeavor) ในระหว่างการกระทำระหว่างกันทางสังคม (social interaction) (Gabarro, 1990; Aubé and Rousseau, 2005) ที่ก่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ ความสมานฉันท์ การมีส่วนร่วม ความช่วยเหลือ ความไว้วางใจ ความขัดแย้ง การแข่งขัน ตลอดจนการกลืนกลาย เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิด 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูล ต่อยอดความคิด และพัฒนาความรู้ 2) การแบ่งปันเป้าหมาย ผลประโยชน์ และประสบการณ์ 3) การสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน และ 4) การเห็นโอกาสและความเป็นไปใหม่ๆ ที่สุดท้ายแล้ว อิทธิพลทางสังคมสามารถส่งผลทั้งในเชิงบวก ได้แก่ การสนับสนุน กระตุ้น จูงใจ และเชิงลบ ได้แก่ การเป็นอุปสรรค ขัดขวาง ต่อกระบวนการคิด การแสดงความคิด และการปฏิบัติความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจึงเป็นความสามารถผลิตสิ่งใหม่ขององค์การที่เกิดจากคน (ทุกระดับ) สังคม องค์การ (บริบท/สภาพแวดล้อมการทำงาน) และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (ดังภาพที่ 3) ที่แสดงให้เห็นถึงความ เป็นเรื่องทางสังคม การแพร่กระจาย เชิงบริบท และเป็นพลวัตของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ (social, distributed, contextual and dynamic of

creative process) ที่ความคิดถูกพัฒนาขึ้นและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ (นวัตกรรม) ส่งผล และ/หรือได้รับผลกระทบจากหลายปัจจัยร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น ความหลากหลายของตัวแสดง ความสัมพันธ์ทางสังคม (เช่น ปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือ ความขัดแย้ง ความไว้วางใจ ความร่วมมือ) การสื่อสารภายในองค์กร เทคโนโลยี เครือข่ายการเรียนรู้ขององค์กร การแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน ตลอดจน โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ ทรัพยากร และการแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งต้องการการสนับสนุนในเชิงบริบท-วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ (Deleuze and Guattari, 1988; Hargadon and Bechky, 2006; O'Donnell et al., 2006; Sawyer and DeZutter, 2009; Nisula, 2013)

ในงานวิจัยนี้ ให้นิยามปฏิบัติการ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ว่าหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลงาน อันได้แก่ สินค้าและบริการ ตลอดจน วิธีคิด ขั้นตอน กระบวนการทำงานและวิธีการแก้ปัญหา ที่แปลกใหม่ แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ โดยอาศัยข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่บูรณาการขึ้นจากบริบททางสังคม การทำงานที่ซับซ้อนและความสัมพันธ์ในทุกระดับขององค์กรจากในอดีตถึงปัจจุบัน อันเกิดจากการสนับสนุน กระตุ้น จูงใจ ทางด้านนโยบาย กลยุทธ์ และวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนการสร้างกิจกรรมและเงื่อนไขเชิงบริบททางสังคม-วัฒนธรรมและองค์กร (บรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน) เพื่อให้สมาชิกทุกระดับสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ในระหว่างกระทำ (ปฏิสัมพันธ์) ทางสังคมที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการมองเห็นโอกาสและความสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่จะนำมาสู่การสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นร่วมกันภายในองค์กร (Woodman, Sawyer and Griffin (1993); Drazin et al., 1999; Hargadon and Bechky, 2006; Sawyer and DeZutter, 2009; Nisula, 2013) โดยองค์กรจะต้องสร้างคุณลักษณะหรือความสามารถเชิงพลวัต 6 ด้าน ประกอบด้วย ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ให้เกิดขึ้น เพื่อปลดปล่อยศักยภาพเชิงความคิดสร้างสรรค์ (ที่แฝงอยู่ในตัวพนักงานทุกคน) และ/หรือพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานทุกระดับให้นำมาสู่ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ มีมูลค่า และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Spender, 1996) อันเป็นลักษณะพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Barney, 1986, 1991)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Woodman et al. (1993) Toward a theory of organizational creativity	The Academy of Management Review 18, 2 (April): 293-321	นำเสนอแนวคิด Interactionist model เพื่ออธิบายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในบริบททางสังคมที่ซับซ้อน โดยชี้ให้เห็นว่า นอกจากตัวแสดงทางปัจเจกบุคคล บริบทเชิงสถานการณ์ที่หลากหลายที่กระบวนการเชิงสร้างสรรค์เกิดขึ้นมีความสำคัญ ซึ่งความหลากหลายของอิทธิพลเชิงสังคมและบริบทต่างๆ ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่มและองค์กรซึ่งมีทั้งด้านสนับสนุนและขัดขวางความสำเร็จของผลงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลและกลุ่มต่างๆ Interactionist model เห็นว่า พฤติกรรมขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของสถานการณ์และบางสิ่งบางอย่างที่เป็นธรรมชาติของพฤติกรรมองค์กรโดยเฉพาะ (nature of organism) ดังนั้น การวิเคราะห์ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรทางสังคมที่ซับซ้อนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึง ผลผลิต กระบวนการ บุคคล และสถานการณ์ ซึ่งแตกต่างจากการวัดความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลที่มองเฉพาะคุณลักษณะส่วนบุคคลเท่านั้น
Woodman et al. (1993) Toward a theory of organizational creativity	Journal of Academy of Management Review 18, 2: 293-321	ให้ข้อเสนอแนะว่า การทำความเข้าใจความคิดสร้างสรรค์ในบริบทสังคมองค์กรต้องวิเคราะห์ความซับซ้อนและบูรณาการองค์ประกอบ 4 เรื่องเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) กระบวนการสร้างสรรค์ 2) ผลผลิตจากการสร้างสรรค์ 3) คนผู้สร้างสรรค์ และ 4) สถานการณ์สร้างสรรค์
Oldman and Cummings (1996) Employee	Academy of Management Journal 39:	พบว่า พนักงานจะผลิตผลงานเชิงสร้างสรรค์ได้มากที่สุดเมื่อพวกเขามีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ที่เหมาะสม ได้ทำงานที่ซับซ้อน



ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
creativity: Personal and contextual factors at work.	607-634	งานมีความท้าทาย และถูกสอนงานในเชิงสนับสนุนและไม่ถูกควบคุม
Cook (1998) The creativity advantage- Is your organization the leader of the pack?	Industrain and Cummercial Training 30,5: 179-184	บทความนี้มองความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองเชิงกลยุทธ์ ในฐานะองค์ประกอบหลักที่นำมาสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่สามารถบังคับให้เกิดขึ้นได้ด้วยเทคนิควิธีต่างๆ แต่ทว่าขึ้นอยู่กับบริบทที่เหมาะสม สำหรับการเกิดความคิดต่างๆ และนำไปสู่ผลผลิตและบริการเชิงนวัตกรรม สรุปปัจจัยที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเกิดขึ้นได้ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม ลักษณะภาวะผู้นำ และค่านิยมของกรมชีวิต 2) ให้ความสำคัญกับโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสาร มากกว่าพยายามสร้างความเป็นทางการ 3) ทบทวนระบบการให้รางวัลและการเติบโตของบุคคลที่เหมาะสมกับกลยุทธ์และลดการใช้ระบบเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว 4) สนับสนุนความหลากหลายของคนและทักษะ
Bharadwaj and Menon (2000) Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanism,	Journal of Product Innovation Management 17: 424-434.	พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรที่มีระดับความคิดสร้างสรรค์สูง จะมีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมสูงกว่าองค์กรที่มีระดับความคิดสร้างสรรค์ของทั้งบุคคลและองค์กรต่ำอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
organizational creativity mechanism or both?		
Kelly and Storey (2000) New service development: initiation strategy	International Journal of Service Industry Management 11, 1: 45-62	การพัฒนาบริการใหม่ เกี่ยวข้องกับ ความคิด สร้างสรรค์และการตรวจสอบคัดกรองความคิด สร้างสรรค์นั้นๆ เพื่อนำมาริเริ่มให้เกิดกลยุทธ์การ พัฒนาบริการใหม่ให้แก่ธุรกิจ
Andriopoulos (2001) Determinants of organization creativity: A literature review	Journal of Management decision 39, 10: 834-840	พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของ องค์กรได้แก่ บรรยากาศขององค์กร แบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรต่างๆ และทักษะ และ โครงสร้างและระบบขององค์กร
Taggar (2002) Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multi- level model	Academy of Management Journal 45, 2: 315-330	กล่าวถึงความจำเป็นของกลุ่มที่จะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่สร้างสรรค์และความสำคัญของกระบวนการกลุ่มหรือทีมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของการกระทำระหว่างกันของกลุ่ม ถ้าไม่มีพฤติกรรมแนวราบประเภทนี้แล้ว การรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะไม่มีประโยชน์ใดๆ เลย
Martins and Martins (2002) An organizational	Journal of Industrial Psychology 28,	นำเสนอตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทต่างๆ ที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรเปรียบเทียบกับตัวแบบทางทฤษฎี พบ

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
culture model to promote creativity and innovation	4: 58-65	ตัวแปรใหม่ ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ สภาพแวดล้อมการทำงาน การสนับสนุนจากฝ่ายจัดการและการมุ่งเน้นลูกค้าในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวแปรความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ ชี้ให้เห็นถึงการแสดงความไว้วางใจจากการการเปิดรับสิ่งใหม่และความจริงใจ ความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนพนักงาน สำหรับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กร
Politis (2004) The Impact of self-management leadership on organizational creativity	Archieve papers <a href="http://www.warwick.ac.uk">www.warwick.ac.uk</a>	พบว่า ผู้นำเน้นการจัดการด้วยตนเอง (self-management leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกปานกลางต่อตัวแปรย่อยเชิงกระตุ้น (stimulant factors) ของสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ อิสระ ทรัพยากรที่เพียงพอและงานท้าทาย ในขณะที่มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อตัวแปรอุปสรรค (obstacle factors) ที่ประกอบด้วย ความกดดันในงาน และอุปสรรคขัดขวางขององค์กร
Morris (2005ข) Enhancing organizational creativity	Literature Review Future Edge Limited	สรุปว่า บทบาทการนำที่มีประสิทธิภาพของผู้นำและการจัดการสภาพแวดล้อมองค์กรที่เหมาะสมมีผลสำคัญต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยบุคคลจะมีความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีอำนาจการตัดสินใจในงานตน มีความเชื่อมั่นแห่งตน มีข้อมูลพร้อม เกี่ยวข้องการกับสนับสนุนต่างๆ จากองค์กร ได้แก่ บรรยากาศองค์กรที่สนุกสนาน กล้าเสี่ยง ทำทหาย ทนได้ต่อความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำแบบ

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		ประชาธิปไตย เน้นการมีส่วนร่วม โครงสร้างและระบบองค์การมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และมีทรัพยากรเพียงพอและเข้าถึงได้
Morris, (2005ก) A Survey of organizational creativity	www.leading-learning.co.nz	สรุปปัจจัยสำคัญ 10 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในประเทศนิวซีแลนด์ เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ เวลา สมรรถนะของพนักงาน พื้นที่/ทรัพยากรต่างๆ ที่นำมาซึ่งความคิด การสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกันเต็มที่ โครงสร้างเชิงสนับสนุนขององค์กร อำนาจหน้าที่ส่วนตัวในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แรงจูงใจของพนักงาน เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน และรางวัลที่เหมาะสม
Borghini (2005) Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate	Journal of Knowledge Management 9, 4: 19-33	นำเสนอกรอบแนวคิดทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการมองความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ในฐานะกระบวนการรับรู้ในมุมมองสามัญสำนึก ในหลายระดับการวิเคราะห์กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เกี่ยวข้องกับตัวแปร ความรู้ที่มีอยู่ระดับ การให้ความหมาย การแบ่งปันทางจิตระหว่างกลุ่ม การบูรณาการสมรรถนะร่วมกัน การบูรณาการทางวัฒนธรรม ความหลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
Hargadon and Bechky (2006) When collections of creatives become creative collectives: A field study of	Organization Science 17, 4: 484-500. Organization Sciences 17, 4: 484-500.	ยืนยันความสัมพันธ์ของการสำรวจกระบวนการต่างๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญและมีคุณค่าระดับส่วนรวม และนำเสนอกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 4 รูปแบบเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม ได้แก่ การค้นหาความช่วยเหลือ (help seeking) การให้ความช่วยเหลือ (help giving) การสร้างกรอบสะท้อนกลับ (reflective reframing)

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
problem solving at work		และการสนับสนุน (เสริมแรง) (reinforcing)
Chang and Chiang (2007) A study on how to elevating organizational creativity of design organization	International Association of Societies of Design Research, The Hongkong Polytechnic University, 12 <sup>th</sup> to 15 <sup>th</sup> November 2007	พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการออกแบบมากที่สุด ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการออกแบบ 2) บรรยากาศของทีม 3) วัฒนธรรมกลุ่ม/องค์กร 4) กระบวนการออกแบบ และ 5) แรงจูงใจในการทำงาน และวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ดังนี้ 1) การแบ่งปันความรู้/ประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) การเยี่ยมชมบริษัทออกแบบในต่างประเทศ 3) การสะสมประสบการณ์การออกแบบของทีม 4) การไปเยี่ยมชมงานแสดงผลงานออกแบบทั้งในและต่างประเทศ และ 5) ประสบการณ์ทำงานออกแบบที่หลากหลาย แสดงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการออกแบบมากที่สุดเรียงตามลำดับมากไปน้อย ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการออกแบบ 2) บรรยากาศของทีม 3) วัฒนธรรมกลุ่ม/องค์กร 4) กระบวนการออกแบบ และ 5) แรงจูงใจในการทำงาน และวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การแบ่งปันความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2) การไปเยี่ยมชมบริษัทออกแบบในต่างประเทศ 3) การสะสมประสบการณ์การออกแบบของทีม 4) การไปเยี่ยมชมงานแสดงผลงานออกแบบทั้งในและต่างประเทศ และ 5) ประสบการณ์ทำงานออกแบบที่หลากหลาย

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		<p>ผลการวิเคราะห์ พบว่า วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร มีนัยสำคัญในลำดับที่แตกต่างไปจากแบบสำรวจ เนื่องจากความหลากหลายของตัวแปรประชากร เช่น เพศ การศึกษา การฝึกอบรม อายุ และประสบการณ์ทำงาน</p> <p>สรุปว่า วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรนั้นแตกต่างไปตามสถานการณ์</p>
Flaatin (2007) Antecedents of organizational creativity and innovation - A differentiating perspective	Thesis for Master's Degree, Psychology, University of Oslo (autumn 2007)	<p>ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมที่แตกต่างกัน โดยพบว่า การโต้แย้งเชิงสร้างสรรค์ (constructive controversy) และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (leader-member exchange) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ ส่วนการเข้าถึงทรัพยากร (access to resources) มีผลกระทบเชิงบวกอย่างสูงต่อนวัตกรรมมากกว่าความคิดสร้างสรรค์ ขณะที่ปัจจัยการอดทนต่อความเสี่ยง (risk tolerance) มีผลเชิงบวกต่อทั้งสองตัวแปร</p>
Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2010) Service creativity efficiency of hotel businesses in Thailand: An empirical investigation of its	European Journal of Management 10, 3: 58-77	<p>ศึกษาประสิทธิภาพการสร้างสรรค์การบริการที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานบริการในธุรกิจโรงแรมจำนวน 288 แห่ง</p> <p>พบว่า ประสิทธิภาพการสร้างสรรค์การบริการ (service creativity efficiency) มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการบริการ (service performance)</p> <p>ให้ข้อเสนอแนะว่า ในธุรกิจท่องเที่ยวและที่พักควมร่วมมือ (coordination) และการคิดสร้างสรรค์</p>

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
antecedents and consequences		ร่วมกัน (joint creativity thinking) มีความจำเป็นทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น และคุณภาพการบริการเพิ่มขึ้น
Cokpekin and Knudsen (2011) Does organizational creativity really lead to innovation?	Paper presented at DRUID SOCIETY, Copenhagen Business School, Denmark, June 15-17	พบว่า แรงจูงใจขององค์กร ทรัพยากรต่างๆ และการใช้เวลาในการคิด มีผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ปัจจัยการสนับสนุนอิสระ และอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องพิจารณาให้มีความพอดี
Leigh (2011) ORGANIZATIONAL CREATIVITY: The relationship between creativity value, and performance in architectural practice	Ph.D Dissertation, Colorado State University Fort Collins, Colorado (Summer 2011)	สรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสัมพันธ์ที่แปรผกผันต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ พบว่า ตัววัดสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร 6 ใน 10 ตัวที่ได้รับการยืนยันจากผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ ไม่สอดคล้องกับผลวิจัยนี้ ซึ่งเป็นไปได้ว่าเกิดจากความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีลักษณะงานเชิงสร้างสรรค์กับไม่สร้างสรรค์ โดยพบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ข้อบังคับเชิงคุณค่าของผู้นำเชิงผลิตภัณฑ์ (value discipline of product leadership) และคุณค่าของสถานที่ทำงาน (workplace values) มีอิทธิพลสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร มากกว่า งานที่มีความท้าทาย (challenging work)

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Bissola and Imperatori (2011) Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés	Creativity and Innovation Management 20, 2: 77-89.	ยืนยันว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่เรื่องของพรสวรรค์หรือความฉลาดด้านการสร้างสรรค์เท่านั้น การสร้างศักยภาพทางด้านความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์ทางตรงแต่เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและบูรณาการ เกี่ยวข้องทักษะเชิงสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล พลวัตกลุ่ม/ทีมงาน และการแก้ปัญหาขององค์กร ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน
Pansuppawatt and Ussahawanitchakit (2011) Strategic organizational creativity of medical and cosmetic businesses in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences.	International Journal of Strategic Management, 11, 2: 1-25	ศึกษาบทบาทความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความเป็นเลิศทางธุรกิจ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กร พบว่า 3 ใน 5 องค์กรประกอบกลยุทธ์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง(continuous innovation development) การปฏิบัติด้านวิจัยและพัฒนาที่โดดเด่น(outstanding research and development practices) และการใช้เทคโนโลยีที่สำคัญ (distinctive technology utilization) มีนัยสำคัญต่อความเป็นเลิศที่ธุรกิจและการอยู่รอดขององค์กร
Afshari et al., (2011) Leadership and Creativity	Australian Journal of Basic and Applied	งานวิจัยทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม พบว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง เช่น วิสัยทัศน์ การสนับสนุนนวัตกรรม



ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
	Sciences 5, 10: 1591-1594	อำนาจในการทำงาน การกระตุ้น การให้การยอมรับและความท้าทาย เป็นต้น เป็นตัวกำหนดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ผ่าน แรงจูงใจภายใน การให้อำนาจผู้ตาม และการสร้างบรรยากาศสนับสนุนนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ ยังเสนอแนะว่าผู้นำควรสร้างลักษณะภาวะผู้นำตามองค์ประกอบ 4 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หรือคุณลักษณะเชิงبارมี การสร้างแรงกระตุ้นจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน
Hauksdottir (2011) Positivity: A key for enhancing creativity-enhancing organizational creativity through positive leadership	MS Thesis, Strategic Management, School of Business, Sigillum University, Haskoli Island	การคิดเชิงบวก (positivity) หรือคุณภาพของการมีความเชื่อเชิงบวก (positive mindset) เป็นกุญแจสำคัญเชิงพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การคิดเชิงบวกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีเชิงจิตวิทยาของพนักงานและแรงจูงใจ ขณะที่แรงจูงใจและความเป็นอยู่ที่ดีเชิงจิตวิทยาเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การคิดเชิงบวกยังมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรทั้งหมดในภาพรวม สร้างให้เกิดความภูมิใจ (esprit de corps) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี การปฏิบัติผู้อื่นด้วยความเคารพ กำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น เพิ่มความพยายาม

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		และมีความสุขในการทำงาน รวมทั้ง ทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น
Lin and Liu (2012) A Cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation	European Journal of Innovation Management 15, 1	พัฒนาตัวแบบวัดบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร 8 ด้านจากตัวแบบ KEYS ของ Amabile และศึกษาความสัมพันธ์ข้ามระดับจากบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรสู่การรับรู้นวัตกรรมของพนักงานในประเทศไต้หวัน พบว่า ตัวแปร 5 ตัว ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนจากผู้นำ การสนับสนุนจากกลุ่ม ทรัพยากรที่เพียงพอ และงานที่ท้าทาย มีผลการรับรู้นวัตกรรมผ่านตัวแปรแทรกแรงจูงใจในงาน
Parjnen (2012) Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity	Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management 7	<p>การศึกษานี้นำเสนอวิธีการผลักดันพนักงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กลยุทธ์ ต้องมีการสื่อสารให้เห็นความจำเป็นของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> <li>2) วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อวิธีการที่พนักงานให้คุณค่าความคิดสร้างสรรค์ สิ่งสำคัญคือทำอะไรให้วัฒนธรรมย่อยต่างๆ ทำงานร่วมกันและแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันได้</li> <li>3) วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ต้องการวิธีการที่ทั้งทางการและไม่เป็นทางการในการร่วมมือกันในแต่ละสถานการณ์</li> <li>4) ภาวะผู้นำ ผู้นำมีบทบาทสำคัญกำหนดเป้าหมายสำหรับความคิดสร้างสรรค์และตั้งศักยภาพทั้งหมดของปัจเจกบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม</li> </ol>

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
<p>Hu, Gu and Chen (2013)</p> <p>How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?: Critical review and future direction</p>	<p>Nankai Business Review 4, 2: 147-166</p>	<p>พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่ผลการวิจัยส่วนใหญ่พบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมในฐานะตัวแปรกลาง (mediators) และตัวแปรแทรก (moderators) ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร รวมถึงตัวแปรเชิงบริบทบางตัวแปรเช่นกัน</p>
<p>Nisula (2013)</p> <p>Building organizational creativity- A multitheory and multilevel approach for understanding and stimulating organizational creativity</p>	<p>Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration)</p> <p>Lappeenranta University of Technology</p>	<p>ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในเชิงพหุระดับ (multilevel) และพหุทฤษฎี (multitheory) เพื่อสร้างกรอบความคิดความเข้าใจในมุมมองใหม่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในระดับองค์กร ที่เกิดขึ้นโดยองค์กร (creativity by organization) ไม่ใช่เกิดในองค์กร (creativity in organization)</p> <p>โดยมองความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในฐานะปรากฏการณ์ระดับส่วนรวม (collective phenomena) ขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม การทุ่มเท และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวข้องกับการสร้างความหมายร่วมกันและแสดงผลงานใหม่ ด้วยการกระทำที่แฝงด้วยความรู้ (knowledgeable actions) ของทั้งองค์กร ในทุกระดับ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร)</p>

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Piteira (2013) Professions in a changing world: The role of creativity	ISA RC52 Interim Conference of Technical University of Lisbon, Protugal, 28-30 November 2013	นำเสนอตัวแบบของการสร้างสมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ ในสถานที่ทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับตัวแสดงเชิง นวัตกรรม (คุณลักษณะส่วนบุคคล) ปฏิสัมพันธ์ (บริบทองค์กร) และการมุ่งเน้นความแปลกใหม่และ ความเป็นเลิศ (ผลการปฏิบัติงาน) และนำเสนอแผนที่เส้นทาง (road map) ที่เป็นแนว ปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการกระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ผ่านการสรรหาและ คัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมิน การให้การ ยอมรับและระบบการให้รางวัล การฝึกอบรมและ พัฒนา และการออกแบบหน้าทำงานและองค์กร
Khorshidi, Abdoli and Khorshidi (2013) Identify factors affecting organizational creativity: A literature review	International Research Journal of Applied and Basic Sciences 4, 5: 1214-1220	พัฒนารอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวกำหนดความคิด สร้างสรรค์ขององค์กรจากการศึกษาวรรณกรรม ต่างๆ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์กร: การมีส่วนร่วม อิสระในการ แสดงออก มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์กับ อุปสรรคเล็กๆ ตัวกระตุ้นจำนวนมาก อิสระในการ ทดลอง และการต่อยอดความคิดเดิม 2) ลักษณะภาวะผู้นำ: แบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ของ ผู้นำ และการพัฒนากลุ่มที่มีประสิทธิภาพ 3) วัฒนธรรมองค์กร: เปิดรับความสั่นไหวของการ ติดต่อสื่อสาร การรับความเสี่ยง กิจกรรมการริเริ่ม ความคิดด้วยตนเอง ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม และความไว้วางใจและเคารพซึ่งกัน 4) ทรัพยากรและทักษะ: ทรัพยากรที่เพียงพอ ระบบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และงานที่มีความ ท้าทาย

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		5) โครงสร้างและระบบขององค์กร: เน้นระยะยาว โครงสร้างแบบราบ ระบบการประเมินผลการทำงาน ที่ยุติธรรมและสนับสนุน และให้รางวัลผลการ ปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรนำมาสู่การพัฒนารูปแบบองค์ประกอบของความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรแบบพหุมิติ (multi-dimension) ในงานวิจัยนี้ โดยผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาถึงองค์ประกอบและผลกระทบของความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีจำนวนน้อยและยังไม่แพร่หลาย ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติก โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ในขณะที่ผลลัพธ์ของความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องการทดสอบผลกระทบของตัวแปรแทรกซ้อนโดยศึกษาผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการ

## 2. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

The necessity for organizations to manage creative capability,..., has been a driving force for business leaders to better understand the dynamics of creativity and innovation, and to develop and execute strategies to leverage the workforce, intellectual capital, and the physical workplace to increase innovative output for the organization.

Stegmeier, 2008 หน้า 73

จากคำกล่าวของ Stegmeier (2008) แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องจัดการความสามารถเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนความคิด แนวคิด หรือข้อปฏิบัติใหม่ๆ ไปสู่การสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มในตลาดที่มีการแข่งขัน ส่งผลต่อกำไรและนำมาซึ่งนวัตกรรมขององค์กร แสดงให้เห็นความเป็นพลวัตของกระบวนการนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่องค์กรต้องสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการพัฒนาและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรหรือ

สมาชิกในองค์การโดยส่วนรวมสร้างให้เกิดทุนเชิงสร้างสรรค์ (creative capital) ในฐานะทุนทางปัญญาขององค์การรูปแบบหนึ่ง รวมทั้งสร้างเงื่อนไขเชิงบริบทสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมแก่องค์การ

ในอีกด้านหนึ่ง Robinson and Stern (1997) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการกระทำเชิงสร้างสรรค์ในองค์การว่า “Nobody can predict who will be involved in them, what they will be, when they will occur, or how they will occur.” (หน้า 12) ผนวกกับแนวคิดพหุระดับ (multi-level perspective) ของ Drazin et al. (1999) และงานวิจัยอื่นๆ (Rousseau, 1985; Chan, 1998; Morgeson and Hofmann, 1999) ให้ความเห็นว่าการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ควรมีการวิเคราะห์ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล (intrasubjective) กลุ่ม (intersubjective) และองค์การโดยรวม (collective) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและศึกษาทฤษฎีแนวคิดต่างๆ ในมุมมองเชิงระบบ ที่ครอบคลุมกระบวนการของการกระทำ (process of actions) อิทธิพลเชิงบริบท (contextual factors/influences) และผลลัพธ์ (outcome-oriented) ในภาพรวม และมององค์การในฐานะตัวแสดงเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสามารถนำเสนอสิ่งใหม่ที่สร้างมูลค่าให้แก่องค์การ อันเกิดจากการกระทำและความสัมพันธ์ (ระหว่างสมาชิกและสิ่งแวดล้อม) ที่มีความรู้ที่สั่งสมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันหรือทรัพยากรทางปัญญา (intellectual resource) เป็นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยบูรณาการความหมายของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่มีนัยครอบคลุมทฤษฎี แนวคิด และความหมายทุกด้านของการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การ และได้สรุปองค์ประกอบ (ความสามารถเชิงพลวัตและ/หรือคุณลักษณะเชิงบริบท) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การไว้ 6 องค์ประกอบ ซึ่งไม่ได้ต้องการแสดงคุณลักษณะขององค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์ เพราะไม่ได้มองแยกส่วนระหว่าง ความสามารถกับองค์การ หรือ ปัจจัยกับองค์การ ในทางกลับกันผู้วิจัยมองตัวองค์การมีความสามารถในฐานะผู้กระทำ ที่มีชีวิตเชิงสร้างสรรค์ (creative entity) ที่เกิดจากทุกภาคแสดงส่วนร่วมกัน ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบเชิงความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ที่ประกอบด้วย ความสิ้นไหวทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป็นกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขององค์การ

แต่ทว่า ในเชิงนิยามปฏิบัติการ เนื่องจาก ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นแนวคิดที่ถูกสร้างขึ้น (construct) เชิงนามธรรม ซึ่งไม่สามารถจัดกระทำได้โดยตรง (Amabile, 1995, Woodman, 1995) และเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนกับการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล ผู้วิจัยจึงให้นิยามปฏิบัติการองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์การแบบพหุมิติ (multidimensional scale) ในเชิงวิธีการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ที่เป็นกระบวนการ

สนับสนุน ส่งเสริม เงื่อนไขและ/หรือปัจจัยต่างๆ ขององค์การเชิงสังคม วัฒนธรรม และบริบทที่เป็นพลวัต เพื่อสร้างความสามารถและ/หรือศักยภาพคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ดังนี้

## 2.1 ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ (novel idea flow)

ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ หมายถึง การสนับสนุนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดริเริ่ม แตกต่าง สร้างสรรค์เกี่ยวกับงาน วิธีการทำงาน การพัฒนาหรือแก้ปัญหาทางด้วยตนเอง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบกว้างและแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นกันผ่านกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต่างๆ เช่น กระบวนการระดมความคิด (brainstorming) และการโต้เถียงกันอย่างสร้างสรรค์ (constructive controversy) (Ekvall et al., 2000; Andriopoulos, 2001; Flaatin, 2007)

ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ เป็นความสามารถที่เกิดจากพนักงานทุกระดับมีการคิดริเริ่ม แปลกใหม่ แตกต่าง เกี่ยวกับงาน วิธีการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหารูปแบบใหม่ๆ ด้วยตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับฟังความคิดที่แตกต่าง หลากหลาย เพื่อนำไปสู่พัฒนาความคิดใหม่ๆ ให้ตนเองและองค์การ อันเกิดจากการสร้างบรรยากาศและสนับสนุนกิจกรรมที่ทำให้ความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์การ อย่างคล่องแคล่ว กว้างไกล และหลากหลาย ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ (จำนวนความคิด) ซึ่งเป็นเรื่องที่ยื่นอยู่กับจำนวนและลักษณะข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความคิดเห็นจากหลากหลายแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์การ -บรรยากาศในการแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ และวัฒนธรรมการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งการให้ผลสะท้อนกลับ (feedback) ที่มีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน โดยการให้ผลสะท้อนกลับจะมีอิทธิพลต่อการกระตุ้น จูงใจให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง หลากหลาย ต้องไม่มีการตัดสินหรือประเมินคุณค่าความคิดใหม่ๆ ที่แสดงออกล่วงหน้า (Milton, n.d.) ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการคิดของพนักงานหรือกิจกรรมการคิดริเริ่มด้วยตนเอง (self-initiated activity) ให้มีลักษณะตามกระบวนการคิดออกเนกนัย (divergent thinking) หรือการคิดหลากหลาย คิดแตกต่าง คิดคล่องแคล่ว และคิดอย่างมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหา ความยุ่งยากหรือปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการคิดลักษณะนี้จะนำมาสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีมูลค่า (value-added thinking) สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าและพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ให้แก่องค์การได้

โดยกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดลื่นไหลในในองค์การ ได้แก่ การระดมความคิด (brainstorming) การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนความคิด (idea exchange) การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (recognition of idea) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างอิสระ (free exchange of Information) การทำให้เกิดบรรยากาศอยากรู้อยากเห็นขององค์การ (organization curiosity) การให้เวลาที่เพียงพอต่อการคิดทบทวน (idea time) (Ekvall et al., 2000) การสนับสนุนการแสดง

ความคิด (idea support) การเสริมแรงเชิงบวก การส่งเสริมบรรยากาศของการพูดคุยถกเถียงกัน อย่างสร้างสรรค์ (constructive controversies) (Tjosvold and McNeely, 1988; West, 1990; Pelz and Andrews, 1996; Gilson, 2002) การโต้แย้งทางความคิด ประสบการณ์ ความรู้ (debate) (Ekvall et al., 2000) การให้ผลสะท้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ (constructive feedback) (Zhou, 1998, 2003)

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัย ยังพบว่าการสนับสนุนการสร้างความคิด เกี่ยวข้องกับการ ระบบการประเมินผลงานและบรรยากาศองค์การที่มุ่งเน้นการแข่งขันหรือขัดแย้งในระดับต่ำ (Ekvall et al., 2000) การให้ความสำคัญกับการแข่งขันกับตนเอง การประเมินผลงานเป็นรายบุคคล ในลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับและโอกาสในการพัฒนา การให้การยอมรับและให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินแก่พนักงานที่นำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม กล้าแสดงความคิดเห็นตลอดจน เกิดความอยากรู้อยากเห็น ทดลองปฏิบัติ และค้นคว้าทดลองด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดความคิดที่แปลกใหม่ หลากหลาย ตรงเป้าหมายองค์การ มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาความคิดริเริ่มให้กับพนักงานได้

จากการสำรวจองค์การนวัตกรรมของบริษัท PricewaterhouseCoopers (Davis, 2000) ระบุว่า ความสามารถในการจัดการความคิด (idea management) เป็นความสามารถพื้นฐานขององค์การที่มีความโดดเด่นเรื่องนวัตกรรม นอกเหนือจากเรื่องของการสร้างบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์และการสร้างสมดุลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การจัดการความคิดเกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการพัฒนาความคิด การเลือกและการนำความคิดไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนความถี่ไหลทางความคิดใหม่นี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การ (เช่น Oldham and Cummings, 1996; Amabile and Conti, 1999; Amabile et al., 1996, 2004; Madjar et al., 2002; Tierney and Farmer, 2002, 2004; Zhou and George, 2003; Shalley and Gilson, 2004; Tierney and Farmer, 2004) พบว่า องค์การ หรือผู้นำและ/หรือหัวหน้างานในฐานะตัวแทนองค์การ มีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนความถี่ไหลทางความคิดของพนักงานในองค์การ (ระดับส่วนรวม) ใน 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1.1 การสร้างความคิด เช่น กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Baily, 1985) ให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับความคิดที่แปลกใหม่ (recognition of ideas) สร้างความถี่ไหลทางความคิดร่วมกัน (collaborative idea flow) สร้างทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลาย (diversity of teamwork) สนับสนุนปฏิสัมพันธ์แบบเปิด (open interaction) (Kimberly and Evanisko, 1981) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนทางความคิด (exchange of ideas or opinions) การจัดกิจกรรมเสริมสร้างและระดมความคิดในทีมงานเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน (McFadzean, 2001)



2.1.2 การให้เวลาคิดที่เพียงพอต่อการค้นหา เชื่อมโยง ต่อยอดความคิด สามารถคิด ทบทวน อภิปรายและทดสอบพิสูจน์ความคิดใหม่ จนสามารถตกผลึกความคิดใหม่ การให้อิสระในการสำรวจความคิดเห็นต่างๆ ด้วยตัวเองและได้พัฒนาความคิดนั้นต่อไป (self-initiated activity) ตลอด จนการให้ออกาสทดลองทำ (serendipity)

2.1.3 การสนับสนุนความคิด เช่น การให้คุณค่าและความสำคัญกับทุกความคิดที่ พนักงานแสดงออก (Deci, Connell and Ryan, 1989) การให้การสนับสนุนเสริมแรง การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Amabile, 1979, 1983, 1996; Deci and Ryan, 1987; Shalley, 1995) ในเชิงสร้างสรรค์ วิพากษ์วิจารณ์งานหรือความคิดที่แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ (constructive controversies) (Delbecq and Mills, 1985; Orpen, 1990) หรือให้ผลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ (Zhou, 1998, 2003) ด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมจากผู้นำหรือหัวหน้า ที่ถือว่ามีความรู้ เชี่ยวชาญกว่า เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้พนักงานเอาข้อมูลดังกล่าวกลับไปปรับปรุงพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ให้ดีขึ้น มากกว่าการต่อว่า หรือตำหนิเชิงลบหรือไม่แสดงความคิดเห็นเลย

งานวิจัยจำนวนมาก ให้ความสำคัญกับการสื่อสารของคนในองค์การว่าจะทำให้ได้ ประโยชน์ในเชิงความหลากหลายของข้อมูลข่าวสาร มุมมอง ความคิดเห็น ที่จะเป็นเงื่อนไขสำคัญ เบื้องต้นของทั้งความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรม (Pelz and Andrews, 1966; Gilson, 2002) ซึ่ง Flaatin (2007) เรียกว่าเป็น การถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ (constructive controversy) ที่จะนำมาสู่ความสั่นไหวทางความคิดใหม่ของคนในองค์การ ถึงแม้ว่าบางครั้งการสื่อสารในระดับที่ เข้มข้นจะนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์การ (Mumford et al., 2002; Swann et al., 2003; Shalley and Gilson, 2004) แต่ในระดับทั่วไป ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมีศักยภาพความ เป็นไปได้ที่จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Baron, 1990) ในเรื่องนี้ที่ว่าการ ความขัดแย้งนั้นต้องเกี่ยวกับเรื่องงาน ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว (West et al., 2004) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ramus (2001) เรื่อง “Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability” และของ Paulus (2000) เรื่อง “Groups, teams, and creativity: the creative potential of idea-generating groups” กล่าวถึง บรรยากาศที่รู้สึกถึง ความปลอดภัยในการแบ่งปันความคิดใหม่ๆ ว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยองค์การที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าจะได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นจากผู้นำและบรรยากาศองค์การที่สามารถ นำเสนอความคิดใหม่ๆ ที่แตกต่าง พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องของการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อเสริมสร้างความคิด ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะ พัฒนาระบบการคิดสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความคิด แลทำให้ความคิดสร้างสรรค์สั่นไหวไปทั่ว ทั้งองค์การ จนเรียกได้ว่าเป็นองค์การแห่งการสร้างสรรค์ (creative organization) ที่พนักงานใน องค์การมีความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาผลงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานและบริการใหม่ๆ

เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริการและความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาวได้ในที่สุด

โดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม การสนับสนุนความสลับไหลด้านความคิดใหม่ขององค์การ มีผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ โดยองค์การหรือผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบริบทขององค์การให้มีบรรยากาศสร้างสรรค์ (creative climate) และกิจกรรมที่สนับสนุนจิตใจให้พนักงานสามารถสร้างความคิดด้วยตนเอง มีเวลามากพอที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์และได้รับการสนับสนุนเมื่อความคิดนั้นถูกนำเสนอออกมา สิ่งสำคัญ ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมทุกวิถีทางเพื่อให้พนักงานมีวัฒนธรรมแห่งการสร้างสร้างสรรค์ (creative culture) ที่ทุกคนร่วมกันแสดงความคิด ความเห็นที่แปลกใหม่ แตกต่างและมีความหลากหลาย เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือแก้ปัญหาเดิมๆ ให้ดีขึ้น โดยที่ทุกความคิดได้รับการรับฟังและเห็นคุณค่า มีการสะท้อนกลับหรือโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสลับไหล ต่อยอดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทุกระดับทั่วทั้งองค์การ ดังนั้น หากองค์การพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย ส่งเสริมผลักดันให้เกิดเป็นการสร้างสรรค์ขององค์การในระดับที่เหนือกว่า ที่จะสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์การได้ในระยะยาว

การสนับสนุนความสลับไหลด้านความคิดใหม่ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ความคิดด้วยตนเอง (self-idea creation) จึงเป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้พัฒนาตัวแปรความสลับไหลด้านความคิดใหม่ขึ้นในฐานะองค์ประกอบเชิงความสามารถตัวแปรหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

## 2.2 งานที่มีความท้าทาย (challenging work)

งานที่มีความท้าทาย หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและงานที่ตนรับผิดชอบมีความสำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ด้วยการตั้งเป้าหมายและกำหนดลักษณะงานให้มีความน่าสนใจ มีลักษณะเฉพาะ สลับซับซ้อน ต้องใช้ความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ ที่สำคัญหัวหน้าต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสนใจและความถนัดของพนักงาน เพื่อสร้างความมุ่งมั่นและเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงาน (Amabile and Gryskiewicz, 1989; Ekvall, 1996, 1999; Ekvall and Ryhammar, 1999)

งานที่มีความท้าทายเป็นคุณลักษณะขององค์การที่ทำให้พนักงานเกิดความสามารถคิดสร้างสรรค์จากการกำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานและสร้างเงื่อนไขต่างๆ ให้พนักงานรู้สึกสนใจในการทำงาน ทุ่มเทความพยายาม และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งความท้าทายเกิดขึ้นจากการตั้งเป้าหมาย การดำเนินงาน และงานที่ทำ เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการรู้คุณค่าและ

ความหมายในการทำงานของตน โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร องค์กรสามารถสนับสนุนให้ทำงานมีความท้าทายได้โดยการกำหนดลักษณะงานให้มีความสำคัญ มีลักษณะเฉพาะ สลับซับซ้อน ทำความยากความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถรวมถึงทักษะที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำยังจำเป็นต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสนใจและความถนัดของผู้ตาม พร้อมทั้งให้อำนาจตัดสินใจ และแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งยิ่งพนักงานรู้สึกท้าทายต่องานมาก ยิ่งส่งผลต่อแรงจูงใจภายในในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

Ekvall กล่าวถึงความท้าทายว่า “The Emotional involvement of the members of the organization in its operations and goals.” (Ekvall, 1999) กล่าวคือ ความท้าทายในงานเป็นความรู้สึกของพนักงานในองค์กร ที่รู้สึกท้าทายต่อเป้าหมาย การดำเนินงานและงานเป็นความรู้สึกว่าการทำงานมีความหมาย การพัฒนาและการอยู่รอดขององค์กรมีความสำคัญต่อพวกเขา (Amabile and Gryskiewicz, 1989; Ekvall, 1996, 1999; Ekvall and Ryhammar, 1999) เป็นแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ที่เกิดขึ้นได้จากการสร้างบรรยากาศและการสนับสนุนขององค์กร เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายและการให้ผลสะท้อนกลับของผู้นำ (challenging goal and feedback) การให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของพนักงานให้ไปถึงเป้าหมายขององค์กร (Robinson and Stern, 1997) และการออกแบบงาน (job design) ที่ลักษณะงานมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีความสลับซับซ้อน (complexity) 2) ต้องใช้ทักษะการทำงานหลากหลาย (skill variety) 3) มีความสำคัญในงาน (task significant) 4) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน (task identity) ตลอดจน 4) มีผลสะท้อนกลับจากการทำงาน (feedback from job itself) โดยบรรยากาศที่มีความท้าทายสูงจะเห็นได้จากพนักงานมีความสุขและรู้สึกมีความหมายในการทำงานของตน ดังนั้น พนักงานจะทุ่มเทพลังงานจำนวนมากในงาน ขณะที่หากความท้าทายอยู่ในระดับต่ำพนักงานจะเกิดความรู้สึกแปลกแยกและไม่แตกต่าง พนักงานก็จะทำงานแบบความรู้สึกและทัศนคติที่เฉื่อยชาขาดความสนใจในงานและองค์กร (Isaksen and Kaufmann, 1990)

Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) ให้ความเห็นว่า ลักษณะงานเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ โดยลักษณะงานนั้นต้องมีความน่าสนใจ อาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ และท้าทาย หรือเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติได้ทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังผู้เดียว สอดคล้องกับ Finlay and Marin (1995) ที่พบว่า ลักษณะงานที่ให้อิสระในการตัดสินใจในงานสูง มีความหลากหลายสูงและมีความไม่ชัดเจนต่ำ จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

การศึกษาของ Ekvall and Arvonen (1984) นำเสนอองค์ประกอบของความท้าทายซึ่งถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสามารถจูงใจพนักงานของสภาพแวดล้อมองค์กรในเวลาต่อมาว่า

ประกอบด้วย การกระตุ้นจิตใจ การมีส่วนร่วมและการมีความหมาย Hackman and Oldham (1980) นำเสนอทฤษฎีคุณลักษณะงาน 5 ด้าน ที่สามารถเพิ่มคุณค่างานและทำให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในในการทำงาน ได้แก่ 1) ความหลากหลายทักษะ (skill variety) ที่พนักงานต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถหลายๆ อย่างในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ 2) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน (task identity) อันหมายถึงการที่พนักงานแต่ละคนได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่เริ่มต้น กระบวนการจนถึงสุดงานนั้นซึ่งระบุได้ว่า ชิ้นงานชิ้นใดที่เป็นผลงานของตน 3) ความสำคัญของงาน (task significance) ที่ผลงานที่ได้มีผลกระทบต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะนอกหรือในองค์กร 4) ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน (autonomy) ที่พนักงานสามารถใช้ดุลพินิจของตนอย่างอิสระและมีเสรีภาพในการตัดสินใจ จัดลำดับ และกำหนดวิธีการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง และ 5) ผลสะท้อนกลับจากงาน (feedback from job itself) ที่ชัดเจนด้านประสิทธิผลของงานแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง โดยคุณลักษณะทั้ง 5 ด้านนี้ มีส่วนสำคัญต่อสภาวะทางจิตใจของพนักงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในงาน ทำให้การขาดงานและออกจากงานลดลง ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพได้

การออกแบบงานให้มีคุณลักษณะงานดังที่กล่าวมา จึงมีความสำคัญ ส่งผลต่อสภาวะจิตใจและความพึงพอใจ โดยพนักงานจะเกิดความรู้สึกทำหายในงานที่ตนรับผิดชอบและเป็นแรงจูงใจภายในให้พนักงานมุ่งมั่นตั้งใจใช้ความสามารถและคิดสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับบริหารหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ ก็ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ภาวนา คำเจริญ, 2545)

นอกจากนี้ งานที่มีความท้าทายยังเกี่ยวข้องกับเรื่องของการมอบหมายหน้าที่งานให้ตรงกับความสนใจและความถนัดของบุคคล ตามหลักการเลือกคนให้ถูกกับงาน (Put the right man into the right job.) การมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ ความชำนาญและทักษะในการที่จะคิดงานนั้นอย่างสร้างสรรค์ของบุคคล เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Amabile et al., 1996) ให้บุคคลใช้ศักยภาพของทรัพยากรภายในตัวเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องรู้จักพนักงานของตน สามารถพิจารณาวิเคราะห์ได้ว่าใคร มีความสนใจอะไร มีทักษะความสามารถ ความชำนาญและมีศักยภาพด้านไหน แล้วจับคู่บุคคลให้เหมาะสมกับงานในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม ซึ่งมีผลทำให้พนักงานรู้สึกมีความท้าทายเชิงบวก มีความสุขและสนุกในการทำงาน สามารถใช้ศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์งานได้เต็มที่ (Amabile and Grysiewicz, 1989; Amabile, 1998) (Amabile and Grysiewicz, 1989; Paolillo and Brown, 1978; Siegel and Kaemmerer, 1978; Amabile, 1998) Amabile (1997) ให้ความเห็นว่า พนักงานมีแนวโน้มที่คิดสร้างสรรค์หากได้ทำงานที่รู้สึกชอบและสนุก ในทางตรงกันข้าม พนักงานจะไม่ลงทุนลงแรง ใช้เวลาและพลังงานเพิ่ม เพื่อใช้ความคิดสร้างสรรค์งานกับงานที่ตนไม่รู้สึกสนุกหรือท้าทาย

ความท้าทายในงานยังเกิดขึ้นจากอิสระที่พนักงานมีอำนาจในตนเอง (autonomy/empower) ในการเลือก ตัดสินใจ กระบวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยไม่ถูกควบคุมมากเกินไป และไม่ถูกรบกวนจากสิ่งรอบตัว ทำให้พนักงานจะรู้สึกมีอิสระในความคิดสร้างสรรค์ (Ibid, 1996) ขณะเดียวกับผู้นำหรือหัวหน้างานต้องมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดงาน (deadline) ที่มีความเป็นไปได้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับและทำให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความรู้สึกท้าทายให้พนักงานคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายและระยะเวลาที่ถูกกำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เรื่องงาน เวลาและปริมาณ ผู้นำหรือหัวหน้างานต้องพิจารณาตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละสถานการณ์ เพราะหากพนักงานมีความกดดันจากงาน (Workload Pressure) ที่เป็นไปไม่ได้จริง ปริมาณที่มากเกินไปก็จะไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีระยะเวลาในการทำงานมากเกินไป อาจมีผลเชิงลบต่อแรงจูงใจในการทำงานและทัศนคติต่องาน และการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในงานอย่างเต็มศักยภาพ (Ibid, 1996)

งานศึกษาวิจัยเรื่อง The Assessment of Creative Climate: An Investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire ของ Lauer (1994) กล่าวถึง ความท้าทายในฐานะตัวแปรด้านบรรยากาศการสร้างสรรค์ในองค์กร เช่นเดียวกับ Amabile (1988) และ Amabile and Grysiewicz (1989) ที่ศึกษาบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์รู้จักกันในนาม the Work Environment Index (WEI) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดความคิดสร้างสรรค์ พบว่าความท้าทายเป็นตัวแปรที่ถูกกล่าวถึงอยู่บ่อยครั้งว่ามีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ ในสภาพแวดล้อมการทำงาน และกล่าวถึงความท้าทายว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานอันเกิดจากความแปลกใหม่ของงานและความเสี่ยง แต่รับรู้ถึงศักยภาพของผลที่จะเกิดและความผิดพลาดหรือการหลีกเลี่ยงไม่ต้องการทำงานของผู้อื่น การศึกษาของ Amabile and Grysiewicz (1989) ให้ข้ออธิบายเพิ่มเติมว่า ความรู้สึกท้าทายเป็นเชื้อเพลิงให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบ่อยครั้งมักเกิดจากธรรมชาติที่น่าสนใจของตัวปัญหาเอง Oldham and Cummings (1996) กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อมองค์กรว่ามีความสำคัญต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยให้เหตุผลว่าพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงจะทำงานได้ดีหากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทายและซับซ้อน โดยไม่ถูกควบคุม

Hall (1982) เสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานว่ามีผลต่อความรู้สึกท้าทายของพนักงาน หากหัวหน้างานมีทัศนคติไม่สนใจสร้างความท้าทายและไม่เชื่อว่าพนักงานของตนมีความสามารถ พนักงานเหล่านั้นก็จะไม่รู้ว่าจะปฏิบัติอย่างไร (pygmalion effect) ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีความหมายโดยการยอมรับและรางวัลจากหัวหน้างาน ก็จะทำให้ผลการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น

เพราะพนักงานรู้สึกต่องานที่ตนรับผิดชอบมีความหมายต่อหัวหน้าและองค์กร การสร้างความท้าทายจึงเป็นเรื่องการสร้าง ความหมาย ความสุขและการมีส่วนร่วมให้พนักงานในการทำงาน

ดังนั้น การสร้างงานที่มีความท้าทายหรือการสร้าง ความ (รู้สึก) ท้าทายในงานจึงเป็นตัวแปรองค์ประกอบสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ในฐานะปัจจัยจูงใจภายในในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลทุกระดับในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ โดยงานที่ท้าทายเกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนด้านการออกแบบงาน การมอบหมายงานและการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์กรให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบนั้น ตรงความสามารถ มีความน่าสนใจ ต้องการใช้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย และที่สำคัญ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและเป้าหมายองค์กร ในงานวิจัยนี้ จึงนำตัวแปรงานที่มีความท้าทายมาศึกษาในฐานะองค์ประกอบเชิงบริบทจูงใจความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

### 2.3 อิสระในการทำงาน (freedom of work)

อิสระในการทำงาน หมายถึง การให้โอกาสและเสรีภาพแก่พนักงานใช้ทักษะ ความสามารถหลายด้านทำงานและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง ตั้งแต่การเลือกเป้าหมายการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแก้ปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้งานสำเร็จ โดยไม่ถูกครอบงำหรือยึดติดกับกรอบที่เป็นข้อจำกัดทางความคิด เป็นการสร้างความมั่นใจและการตระหนักรู้ความสามารถของตนเอง ประกอบด้วยการให้อำนาจในการทำงาน (empowerment) การให้อิสระในการทำงาน (autonomy) และการให้ตัดสินใจในงาน (decision making) (Ekvall, 1983, 1991; Lauer, 1994; Loewenberger, 2009)

“Give me standing-room and I will move the world.” (Jones, 1963) จากคำกล่าวของ Jones แสดงให้เห็นพลังอำนาจของการอนุญาตให้บุคคลแสดงออก และความสำคัญของอิสรภาพที่ได้รับความสนใจมาหลายศตวรรษ ความคิดเรื่อง “อิสรภาพ” ถูกกล่าวถึงและถกเถียงกันมาตั้งแต่สมัยประวัติศาสตร์ในงานของ Aristotle, Hamilton, Madison and Jay, Haworth, Jefferson, Plato (Lauer, 1994) สรุพอ่างกว้างๆ ได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทั้งสิทธิของมนุษย์และเป้าหมายของการปกครองที่ให้ประชาชนมีอิสรภาพในการคิด แสดงออก และตัดสินใจกำหนดชะตาชีวิตตนเองเมื่อเผชิญกับประเด็นต่างๆ ทางสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจภายใต้สังคมที่ตนอาศัยอยู่ (Ibid., 1994) ซึ่งในบริบทสังคมสมัยนั้น อิสรภาพเป็นเรื่องที่ต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาและเมื่อได้มาแล้วก็จำเป็นต้องรักษาไว้ ดังนั้นการได้มา รักษาไว้ หรือแม้แต่การใช้อิสรภาพในสังคมที่มีการบังคับมากมายจึงเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงสูง (Lowell, 1880)

ในบริบทองค์การที่สัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ อิสรภาพถูกอธิบายในฐานะองค์ประกอบสำคัญของความคิดสร้างสรรค์เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลได้สร้างสรรค์ (Rogers, 1954; Crutchfield, 1962) ดังที่ Einstein (1950) กล่าวไว้ว่า “Everything that is

really great and inspiring is created by individual who can labor in freedom.” ผลจากการให้อิสระภาพแก่ปัจเจกบุคคลเชิงพฤติกรรมในการทำงานจะส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคผลงานที่ยอดเยี่ยมและน่าสนใจ Isaksen and Kaufmann (1990) กล่าวถึงความมีอิสรภาพประยุกต์จากการศึกษาทฤษฎี Creative Climate Questionnaire หรือที่เรียกโดยย่อว่า CCQ ของนักวิจัยชาวสวีเดนที่ชื่อ Ekvall และคณะ (Ekvall et al., 1983) ว่าหมายถึง อิสรภาพในการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์การในการทำงาน ซึ่งถูกใช้เป็นตัวแปรองค์ประกอบเชิงความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การในงานวิจัยนี้

ความมีอิสระในการทำงานเป็นเรื่องของความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ขึ้นกับผู้ใดหรือสิ่งใดในเชิงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือความมีอำนาจ (autonomy) ในกระบวนการทำงานของตน ที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของตน (sense of ownership) (Mauzy and Harriman, 2003) อันเกิดจากการได้รับอำนาจ (empower) ความสามารถตัดสินใจ และความสามารถควบคุมการทำงานของตนได้ด้วยตนเอง (sense of control over one's work) ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร (Loewenberger, 2009) 2) การค้นหาข้อมูลข่าวสารจากภายในและภายนอก และ 3) การแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่ม (Lauer, 1994) รวมถึงการมีอิสระในการทดลองความคิดใหม่ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ปราศจากความกลัวอับอายขายหน้าหรือถูกข่มขู่ (Loewenberger, 2009) เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ในความหมายโดยกว้าง การให้อิสระในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสร้างและพัฒนาอนาคตด้วยตนเอง ในบรรยากาศที่มีความเป็นอิสระนั้น พนักงานจะกำหนดเป้าหมายของตนเอง ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับโลกภายในและภายนอก เพื่อค้นหาข้อมูลข่าวสารต่างๆ ถกเถียงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดและสร้างทางเลือกต่างๆ วางแผนและคิดริเริ่มทำสิ่งที่แตกต่าง ตลอดจนตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม การทำงานในบรรยากาศที่ถูกควบคุม และกำหนดกฎระเบียบต่างๆ เอาไว้ (Hall, 1982) พนักงานจะมีลักษณะเฉื่อยชา (passive) ติดอยู่กับระเบียบ และวิตกกังวลกับการอยู่ในกรอบและขอบเขตที่ถูกกำหนด มากกว่าที่จะทุ่มเทเวลาความรู้ ความสามารถและใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อทำงานให้สำเร็จ (Isaksen and Kaufmann, 1990)

การศึกษาของ Hall (1982) กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจขององค์การในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่สภาพแวดล้อมการทำงานหมายถึง ลักษณะที่กระบวนการทำงานถูกสร้างขึ้นทั้งในเชิงกายภาพและจิตวิทยา จัดลำดับความสำคัญ และคำนึงถึงสถานการณ์ต่างๆ ตามบุคคลที่ทำงานนั้นๆ (Ibid., 1982) โดยที่ไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีโครงสร้างองค์การ แต่ทว่าโครงสร้างองค์การยังคงมีอยู่ในลักษณะที่มีความชัดเจนในขอบเขตของอำนาจในการตัดสินใจและ

วิธีการเชิงสร้างสรรค์ (Kanter, 1983) อีสรภาพในการทำงานจึงเป็นตัวแปรที่ควบคุมได้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพและบรรยากาศเชิงจิตวิทยาที่เป็นบริบทล้อมรอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่บุคคลดำรงอยู่

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของอีสรภาพในสภาพแวดล้อมองค์การ ในฐานะวิธีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้น ได้รับความสนใจและเป็นที่ถูกเถียงจากนักวิชาการมากมาย (เช่น Kanter, 1983; Rule and Irwin, 1988) การศึกษาของ Sashkin (1986) พบว่า อีสรภาพสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้หากผู้นำหรือหัวหน้างานให้อิสระและสนับสนุนในองค์การ ขณะที่ในอีกมุมมองหนึ่งพบว่า อีสรภาพจะสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หาก 1) กำลังขาดซึ่งอีสรภาพ (Kanter, 1983) 2) ให้อิสระโดยไม่มีการควบคุม (Abetti, 1986; Rule and Irwin, 1988) และ/หรือ 3) เมื่อไม่ได้รับการสนับสนุน (Rogers, 1954) อีสรภาพจึงเป็นตัวแปรที่สามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ทั้งในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศเชิงจิตวิทยาที่บุคคลอาศัยอยู่

Stein (1963) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีอีสรภาพใน 4 ด้านที่จำเป็นสำหรับการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่อีสรภาพในการ 1) ศึกษาและเตรียมการ 2) สำรวจและตั้งคำถามเพื่อสืบหาคำตอบ 3) แสดงออกหรือนำเสนอความคิดต่างๆ และ 4) เป็นตัวของตัวเอง นอกจากนี้ Stein ยังให้ข้อคิดที่น่าสนใจว่าถึงแม้การให้อิสระจะเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่การให้อิสระในการแสดงออกหรือลงมือทำเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ได้เพราะปัจเจกบุคคลจะใช้โอกาสนี้ทำสิ่งอื่นด้วยเช่นกัน ดังนั้น การแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์อาจจะถูกมองแคบลงว่าขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่อไปนี้ เช่น การสนับสนุนของปัจจัยทางสังคมต่างๆ เช่น วัฒนธรรม บรรยากาศ ครอบครัวและความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นต้น ความสามารถของปัจเจกบุคคลในการตระหนัก (ยอมรับ) และใช้โอกาส แรงจูงใจและความมั่นใจส่วนตัวของปัจเจกบุคคลในการสร้างสรรค์ เป็นต้น (Ibid, 1963)

ในอีกทางหนึ่ง อีสรภาพถูกศึกษาในฐานะตัวแปรบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์โดย Rogers (1954) ในวาทกรรมของเขากล่าวถึงเงื่อนไขภายในและภายนอกองค์การที่ส่งผลกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคล ในทฤษฎีเงื่อนไขภายใน 3 ด้านของ Roger กล่าวถึงเงื่อนไข 3 ด้านที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการสร้างสรรค์ของบุคคล ได้แก่ การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ (openness to experience) การเปิดรับการประเมินจากข้างใน (internal locus of evaluation) และความสามารถเล่นกับแนวความคิดและองค์ประกอบด้านต่างๆ (ability to play with elements and concepts) ที่องค์การจำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดด้วยการสร้างสภาพแวดล้อม เนื่องจากธรรมชาติที่แท้จริงของเงื่อนไขภายในในการคิดสร้างสรรค์นั้น ไม่ได้เกิดจากการบังคับ แต่ทว่าเป็นเรื่องของ การได้รับอนุญาตให้เกิดขึ้น ขณะที่เงื่อนไขภายนอกที่อนุญาตให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้คือ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาและอีสรภาพ ในเชิงจิตวิทยานั้น อีสรภาพเป็นเรื่องของการได้รับอนุญาตให้คิด



รู้สึก เป็น หรืออะไรก็ได้ที่ภายในบุคคลนั้นต้องการ ทำให้มีการเปิดรับสิ่งใหม่ สนุกสนานและผสมผสานสิ่งรับรู้ แนวคิดและความหมายต่างๆอย่างเป็นธรรมชาติ อันเป็นส่วนหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น เมื่อบุคคลได้รับอิสรภาพอย่างสมบูรณ์ในการแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ก็จะเกิดขึ้น (Ibid, 1954)

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของอิสรภาพในสภาพแวดล้อมองค์การ ในฐานะวิธีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์นั้นได้รับความสนใจและเป็นที่ยกย่องจากนักวิชาการมากมาย (เช่น Kanter, 1983; Rule and Irwin, 1988) การศึกษาของ Hall (1980) และ Sashkin (1986) ให้ความเห็นว่า อิสรภาพสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้ถ้าผู้นำหรือหัวหน้างานให้อิสระและสนับสนุนในองค์การ ขณะที่อีกมุมมองหนึ่งเห็นว่า อิสรภาพจะสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หาก 1) กำลัซงชาติซึ่งอิสรภาพ (Kanter, 1983) 2) ให้อิสรภาพโดยไม่มีการควบคุม (Stein, 1985; Abetti, 1986; Rule and Irwin, 1988) และ/หรือ 3) เมื่อไม่ได้รับการสนับสนุน (Rogers, 1954) อิสรภาพจึงเป็นตัวแปรที่สามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ทั้งในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศเชิงจิตวิทยาที่บุคคลอาศัยอยู่

ในบริบทองค์การ ระดับการให้อิสรภาพ (degree of freedom) ที่สมาชิกได้รับเพื่อการสร้างสรรค์นั้นเป็นตัวแปรที่ทั้งองค์การและสมาชิกสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่ใหญ่ขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป Martindale (1989) ให้ข้อสรุปจากการศึกษาสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ต่างๆ ที่น่าสนใจว่าการควบคุมทุกชนิดจากสภาพแวดล้อมมีผลกระทบเชิงลบทั้งสิ้น บุคคลที่มีความสร้างสรรค์เป็นบุคคลที่มีแนวโน้มต้องการการไม่ถูกควบคุม (อิสรภาพ) เพราะการควบคุมเชิงสภาวะแวดล้อมทุกอย่างเป็นเรื่องอันตราย ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ลดลง ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ บุคคลที่มีความสร้างสรรค์จะหลีกเลี่ยงสภาพแวดล้อมดังกล่าว (Martindale, 1989) ในมุมมองเดียวกัน ความสำคัญของอิสรภาพต่อความคิดสร้างสรรค์และความสำคัญของบรรยากาศที่นำมาซึ่งอิสรภาพ ถูกนำไปศึกษาต่อในกลุ่มต่างๆ โดย Johnson and Johnson (1982) และ ในระดับกลุ่มในบริบทองค์การ (Hoffman, 1988) ขณะที่ Ekvall (1996) นำตัวแปรอิสรภาพมาศึกษาในฐานะตัวแปรบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ตัวหนึ่งใน 10 องค์ประกอบ โดยกล่าวว่า ในสภาพแวดล้อมที่มีอิสระมาก พนักงานจะติดต่อ รับและส่งข้อมูลข่าวสาร ถกเถียงปัญหาต่างๆ คิดริเริ่ม และตัดสินใจในที่สุด หากแต่ในบรรยากาศที่ตรงกันข้ามพนักงานจะมีความเฉื่อยชา ยึดติดอยู่กับกฎระเบียบและมีความวิตกกังวล เช่นเดียวกับ Amabile et al. (1996) ที่กล่าวถึงความสำคัญของอิสระในการทำงานในฐานะตัวแปรหนึ่งของ KEYS หรือสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยให้ความเห็นว่า ถ้าบุคคลมีอำนาจควบคุมงานและความคิดของตนเอง กล่าวคือมีอิสระและทางเลือกในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จได้ด้วยตนเอง บุคคลจะทำงานโดยนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ เพราะการได้รับอิสรภาพและทางเลือกเปรียบเสมือนรางวัลในตัวเองที่ไม่มีรางวัลอื่นสำคัญเท่าสำหรับการทำงาน

(Ibid., 1996) ดังนั้น การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำควรให้อิสระภาพในกระบวนการทำงานของพนักงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Amabile, 1996) ถึงแม้ว่าแนวคิดเรื่องอิสรภาพกับภาวะผู้นำจะดูมีความขัดแย้งกันเพราะผู้นำควรทำหน้าที่นำ แต่การให้อิสระภาพในการทดลองสิ่งต่างๆ ถูกถกเถียงว่ามีความสำคัญสำหรับบุคคลที่มีความสร้างสรรค์ (Amabile et al., 1996; Andriopoulos, 2001) ตัวอย่างเช่น การศึกษาในบริษัท 3M ของ Brand (1998) ที่ผลการศึกษานี้ให้เห็นความสำคัญของการให้อิสระภาพในการทดลองทำสิ่งต่างๆ และความ ยืนหยัดอดทนต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์และดีขึ้นกว่าเดิม เห็นได้จากความสำเร็จของการผลิตกระดาษ post-it ที่ในตอนแรกจะถูกมองว่าเป็นความผิดพลาด เป็นต้น

ในงานวิจัยนี้ อิสรภาพถูกนำมาเชื่อมโยงกับการทำงาน ที่องค์การสนับสนุนเชิงนโยบาย การปฏิบัติและสร้างบรรยากาศการทำงานต่างๆ ให้บุคคลมีอิสระในการทำงานจนเกิดเป็นคุณลักษณะ หรือความสามารถองค์การที่เกิดจากการที่สมาชิกมีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และแสดงการกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย กระบวนการและวิธีการจัดการตลอดจนการแก้ปัญหา ผ่านกระบวนการให้อำนาจ ให้อิสระ และอำนาจตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานของตน นำมาซึ่ง การแสดงออกทางความคิดและผลิตผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่นำมาสู่นวัตกรรมองค์การ ในงานวิจัยนี้ จึงนำตัวแปรอิสระในการทำงานมาศึกษาในฐานะองค์ประกอบเชิงบริบทมุ่งใจความคิดสร้างสรรค์ของ องค์การที่ส่งผลกระทบต่อการนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

#### 2.4 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (proactive change)

การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ คิดไปข้างหน้า และรู้จัก วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤฤต และโอกาสของธุรกิจในปัจจุบันเพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคต (Woodman et al., 1993; Orlikowski, 1996; Watkins and Marsick, 1997; Weick, 1998; Tsoukas and Chia, 2002; Poyhonen, 2004)

นักเขียนด้านการจัดการองค์การ กล่าวไว้ว่า “Organizations must develop a capacity for fast-paced innovation..learn to love change.” (Peter, 1987) องค์การ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถสำหรับนวัตกรรมที่รวดเร็วและเรียนรู้ที่จะรักการเปลี่ยนแปลง เพราะ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำมาสู่นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ของ องค์การในฐานะความสามารถสร้างสรรค์หรือนำเสนอสิ่งใหม่ (Woodman et al., 1993) ของ องค์การภายใต้บริบทความสัมพันธ์ทางสังคมและสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีความเป็นพลวัตของ องค์การจึงเกี่ยวข้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในหลายลักษณะ ในมุมมองระบบที่กำลังพัฒนา

(developing systems) การเปลี่ยนแปลง (change/renewal) เป็นเงื่อนไขปกติของชีวิตองค์กร (Weick, 1998; Tsoukas and Chia, 2002; Poyhonen, 2004) ที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำๆ ผ่านกิจกรรม และการกระทำระหว่างกันทางสังคมของสมาชิกองค์กร (Orlikowski, 1996; Tsoukas and Vladimirov, 2001; Spencer, 2006)

งานศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรแบบพหุทฤษฎีและพหุระดับของ Nisula (2013) กล่าวถึงแนวคิดการปรับเปลี่ยนขององค์กร (organizational renewal) หรือความสามารถปรับเปลี่ยนขององค์กร (organizational renewal capability) เชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในฐานะการเปลี่ยนแปลง (change) ที่ค่อยๆ ดำเนินไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Woodman ที่มองว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรรูปแบบพิเศษรูปแบบหนึ่ง (Woodman et al., 1993) และการศึกษาวิจัยในเวลาต่อมาที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Woodman เช่น Kilbourne and Woodman (1999) และ Styhre and Sundgren (2005) ที่ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในฐานะส่วนหนึ่ง (subset) ของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและนวัตกรรม

ในความเป็นจริงแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนขององค์กร และนวัตกรรม เกิดขึ้นและมีความเกี่ยวข้องกันสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อนโดยไม่สามารถแยกจากกันในกิจกรรมหรือกระบวนการการทำงานประจำวันของสมาชิก ซึ่งเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง สร้างใหม่ และพัฒนาร่วมกัน (ระหว่างการทำทางสังคม) ภายในองค์กร (Orlikowski, 1996; 2002) ขณะที่ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงก็ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเช่นกัน ถึงแม้ว่าไม่ใช่ทุกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้อง ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Woodman, 2009) ก็ตาม

แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรในฐานะระบบที่พัฒนาไปอย่างต่อเนื่องโดยมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนเป็นส่วนสำคัญของความเป็นพลวัตขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรถูกมองว่าเป็นเครื่องมือหรือกลไกในการสร้างใหม่ (renew) ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นตัวผลักดัน (Weick, 1998; Poyhonen, 2004)

ในงานวิจัยนี้ การเปลี่ยนแปลง (ปรับเปลี่ยน) ให้ดีขึ้นเชิงรุกเป็นความสามารถขององค์กรทั้งในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับทั้งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งสุดท้ายแล้ว การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และนวัตกรรม (บริการ) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

ในขณะที่ปัจจุบัน องค์กรไม่ได้ดำรงอยู่ในบริบทที่หยุดนิ่ง ในทางตรงกันข้ามองค์กรอยู่ในระบบเปิดที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในที่ซึ่งสมาชิกในองค์กรร่วมกัน แสดงออกซึ่งกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองตอบสังคมภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร แนวคิดความสามารถเชิง

พลวัต (dynamic capability) ย้ำให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกในฐานะคุณลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรว่า ในบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ไม่ได้นั้น องค์กรต้องมีความสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมล่วงหน้า และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันในสถานการณ์ต่างๆ เช่นเดียวกับที่ Nisula (2013) กล่าวถึง องค์กรเชิงสร้างสรรค์ (creative organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถเปลี่ยนแปลงโลกและตัวเองได้อย่างสม่ำเสมอ ผลงานวิจัยต่างๆ และแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน (เช่น model of organizational learning (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne et al., 1996; Marsick and Watkin, 2003) interactionist models of creativity (Woodman, Sawyer et al., 1993; Amabile, 1996) กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และองค์กรว่า มีความเป็นพลวัต (dynamic) มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา Starbuck and Nystrom (1981) กล่าวว่า “the well-designed organization is not a stable solution to achieve, but a development process to keep active.” องค์กรที่ถูกออกแบบอย่างดีไม่ใช่ขององค์กรที่มีหนทางสู่ความสำเร็จเพียงแบบเดียว แต่เป็นองค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาตัวเองเพื่อรักษาไว้ซึ่งความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกจึงช่วยให้้องค์กรเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น พัฒนากลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและนำกลยุทธ์มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเป็นพลวัต (Wright et al., 1994) สามารถดำรงอยู่อย่างแตกต่างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกจึงเป็นความสามารถที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตัวเองและความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมที่แปลกใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในโลกยุคปัจจุบัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยเชิงรุกที่นำมาใช้กับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในงานวิจัยนี้ พบว่ากิจกรรมเชิงรุก (proactivity) ส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ในระดับปัจเจกบุคคลและองค์กรมากมายหลายด้าน เช่น ผลการปฏิบัติงาน (Crant, 2000) ผลลัพธ์ต่ออาชีพการงาน (Seibert, Crant, and Kraimer, 1999) ภาวะผู้นำ (Bateman and Crant, 1993; Crant and Bateman, 2000) นวัตกรรมองค์กร (Parker, 1998) การอดทนต่อความเครียดในงานที่ต้องทำ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของทีม (Seibert et al., 2001) เป็นต้น Bateman and Crant (1993) นำเสนอการจัดการเชิงรุกในฐานะตัวแปรที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อระบุดความแตกต่างระหว่างคนที่สามารถมีพฤติกรรมตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในแบบต่างๆ ได้ โดยบุคลิกภาพเชิงรุกนั้นถูกนิยามว่าเป็นความเชื่อในความสามารถเอาชนะอุปสรรคขัดขวางจากแรงกดดันเชิงสถานการณ์และความสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของคน ซึ่งมีผลสำคัญต่อบุคคลและองค์กร (Crant, 2000) Ibid. (2000) กล่าวถึง

พฤติกรรมเชิงรุกในฐานะการคิดริเริ่มปรับปรุงสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือสร้างสิ่งใหม่ท้าทายสถานะเดิม (status quo) มากกว่าการแค่ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในเชิงรับ ดังนั้นปัจเจกบุคคลเชิงรุกจะมองหาโอกาสและลงมือกระทำล่วงหน้า แสดงความคิดริเริ่ม ลงมือปฏิบัติและยืนหยัดในการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (Bateman and Crant, 1993; Crant, 2000) ซึ่งจะเห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จได้ในองค์กร

การศึกษาทบทวนวรรณกรรมของ Reiter-Palmon and Illies (2004) ให้ข้อสรุปว่าองค์การที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนล่วงหน้า มีการกำหนดปัญหาสำคัญที่มีความเป็นไปได้ อาจเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นต้น ให้ข้อมูลพนักงานเพียงพอ และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาจะส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ ขณะที่ Hurley and Hult (1998) เน้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงว่าเมื่อธุรกิจมีการเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ธุรกิจต้องมีเจตคติหรือมุมมองที่มุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง (ศุภางค์ นันทา, 2555) เปิดใจรับความคิด และมองหาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่แตกต่างจากวิธีการเดิมที่คุ้นเคย โดยผู้บริหารหรือผู้นำควรมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานคิดออกนอกกรอบ มองต่าง (think out of box) มีความฉลาดทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี และมีทัศนคติว่าทุกสิ่งสามารถเป็นไปได้ (can-do thinking) เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและคุณภาพการบริการที่สามารถสร้างความเป็นเลิศและความแตกต่างในการบริการเหนือคู่แข่งได้ (Augusto and Coelho, 2009)

อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกให้ปรับตัวเท่าทันและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตัวบุคคล ที่เป็นเรื่องของคุณลักษณะเฉพาะตัวและบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่มีผลต่อทัศนคติ ความเชื่อและรูปแบบพฤติกรรมการทำงานต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นและได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา (Chen and Tseng, 2012; Motaghian et al., 2013) ปัจจัยภายในตัวบุคคลที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดพลังเชิงสร้างสรรค์ที่จะนำมาสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้สำเร็จ ได้แก่ เจตคติของพนักงานที่มีความมุ่งมั่นสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนัยสำคัญกำหนดการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกขององค์กรในอนาคต (Vakola, Tsaousis and Nikolaou, 2004) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับบริบทและสภาพแวดล้อมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน Rashid, Sambasvian and Rahman (2004) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร ของแต่ละองค์กรว่ามีส่วนสำคัญกำหนดความคิด ความเชื่อและวิถีปฏิบัติของพนักงานในองค์กร โดยมีอิทธิพลต่อความคิดหรือเจตคติในการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับที่ต่างกัน

หากพิจารณาด้วยทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต การเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกเป็นความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้มีคุณค่า คุ่มค่า ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (Helfat and Peteraf, 2003) และทันต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข บริบทและสภาพแวดล้อม การแข่งขันทางธุรกิจ ในงานวิจัยนี้พัฒนาตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกขึ้นในฐานะองค์ประกอบเชิงความสามารถที่จำเป็นของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่จะนำมาสู่นวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

## 2.5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การสนับสนุนความสามารถแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ รอบตัวทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการนำประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมอยู่มาทบทวน พัฒนา ประยุกต์ใช้ และบูรณาการร่วมกับความรู้ปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความหมายใหม่ จากสร้างคุณค่าและตีความร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างความสามารถและศักยภาพสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขององค์กรได้ในที่สุด (Amabile, 1996; O'Donnell et al., 2006; Zhou and Shalley, 2010; Nisula, 2013)

การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นความสามารถขององค์กรที่จะนำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรอันเกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอในระหว่างการทำงานและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทางสังคมองค์กร ทั้งนี้้องค์กรจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับต้องการและพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้รายบุคคล กลุ่ม และส่วนรวม ให้สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยเฉพาะบทเรียนความผิดพลาดในอดีต ทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการมองมุ่งไปในอนาคตข้างหน้า ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ ความหลากหลายและการคิดแก้ปัญหาภายใน สิ่งสำคัญคือต้องมีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและเปิดรับสิ่งใหม่ที่แตกต่าง ให้อิสระในการแลกเปลี่ยนค้นคว้าหาข้อมูล ข่าวสาร ใช้เวลาในการคิดวิเคราะห์พัฒนาความรู้ ให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ เชื่อมโยงผลการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงานทั้งระดับตัวบุคคล หน่วยงาน และองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับส่วนรวม ที่ทั้งองค์กรให้ความสำคัญและปฏิบัติร่วมกัน และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพบริการและสร้างสรรค์นวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครอบคลุมแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเรียนรู้ ความรู้ การมุ่งเน้นความรู้ บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการถ่ายทอดและการแบ่งปัน

ความรู้ภายในองค์กร (Subramaniam and Youndt, 2005) เป็นต้น ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) มีความจำเป็นสำหรับการปรับตัว การอยู่รอดและการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Argote, 1999; Brown and Duguid, 2001; Burgelman and Grove, 2007) เป็นกระบวนการเชิงพลวัต ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปิดกว้าง การทดลอง การบูรณาการและการถ่ายโอนความรู้ (Huber, 1991) มีความสำคัญต่อความสามารถและความรู้ขององค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ใหม่เพื่อสร้างทักษะและและความสามารถใหม่ๆมาสู่องค์กร ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Zahra, Neubaum and Larrenta, 2007; Chirico, 2008) รวมทั้งทำให้องค์กรเกิดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้ในวงกว้าง (Kazanjian, Drazin, and Glynn, 2000) โดยมีพื้นฐานจากความรู้ที่สั่งสมอยู่ในองค์กรในฐานะวัฒนธรรมองค์กร (Cook and Yanow, 1993)

Huber (1991) ที่กล่าวถึงการการเรียนรู้อย่างกว้างๆ ว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ใหม่หรือความคิดลึกซึ้ง (insights) ที่มีศักยภาพส่งผลต่อพฤติกรรมผ่านคุณค่าและความเชื่อต่างๆภายในวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน (เช่น Crossan et al., 1999; Sinkula, 1994; Calantone, Cavusgil and Zhao, 2002) ที่กล่าวถึงการเรียนรู้เชื่อมโยงกับความรู้ ในฐานะที่มาหรือการพัฒนาความรู้ใหม่และความสามารถนำความรู้ไปใช้ในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นทักษะ กระบวนการ หรือกิจกรรมบูรณาการความรู้และประสบการณ์ในอดีตและปัจจุบัน (ของสมาชิกและส่วนรวม) (จากภายในและภายนอก) ไปใช้ในการทำงาน เกิดขึ้นระหว่างการกระทำ (ปฏิสัมพันธ์) ระหว่างกันทางสังคมและปฏิบัติงานและ/หรือแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจใหม่ๆ นำมาซึ่งนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทพัฒนาการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ได้กว้างไกล รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548; Leiponen, 2005; 2006) การเรียนรู้และความรู้จึงมีเป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ สิ่งสำคัญคือความรู้ต่างๆ จะต้องถูกเปลี่ยนให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร (organizational knowledge) เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายสูงสุดของการสร้างความรู้ขององค์กรและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Nonaka and Takeuchi, 1995) เพราะองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์มีแนวโน้มที่จะมีความรู้และเทคนิควิธีต่างๆในระดับสูง รวมทั้งมีระบบสังคมและการเมืองที่ซับซ้อน ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม องค์กรจึงจำเป็นต้องผสมผสานความรู้จากตัวแสดงระดับต่างๆ สร้างสมดุลในความแตกต่างระหว่างความสามารถองค์กรกับความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล และบูรณาการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ในที่สุด (Chang and Chiang, 2007)

หากอธิบายด้วยมุมมองทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ที่ทรัพยากรและความสามารถมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความรู้ ถือเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญที่องค์การต้องสร้างสรรค์ พัฒนา เพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์การให้มากที่สุด เพราะการเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการสร้างสิ่งใหม่ (Senge, 1990) และความรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้แก่องค์การ Leonard (1998) การเรียนรู้จึงนำมาซึ่งความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนมีความเป็นเหตุและเป็นผลต่อกันอย่างแยกไม่ออก

Senge (1990) กล่าวว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์การที่คนในองค์การขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงทางความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่สมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปด้วยกันทั้งองค์การ Watkins and Marsick (1997) กำหนดองค์ประกอบเชิงการกระทำ 7 กิจกรรมที่แตกต่างกันเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างโอกาสทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนการตั้งคำถามและการพูดคุย การกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของทีม การจัดตั้งระบบเพื่อค้นหาและแบ่งปันการเรียนรู้ การให้อำนาจคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อม และการใช้ผู้นำที่เป็นแบบอย่างและสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมและองค์การ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่สมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันระหว่างสมาชิกภายในควบคู่ไปกับการรับความรู้ (เรียนรู้) จากภายนอก เป็นสถานที่ที่ทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นรูปแบบการคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย และสมาชิกในองค์การมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ

เมื่อธรรมชาติของความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์การที่แตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น (Davenport and Prusak, 1998) เนื่องจากมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มขึ้น ไม่ลดน้อยถอยลง (diminishing of returns) 2) เป็นพลวัต ขยายตัวไม่หยุดนิ่งและต้องการการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา 3) ประเมินค่ายาก เนื่องจากจับต้องไม่ได้ มีคุณค่าไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับการใช้ และผู้ประเมิน 4) ขึ้นอยู่กับบริบท เนื่องจากประโยชน์ คุณค่า ความถูกต้องของความรู้เปลี่ยนแปลงตามเวลา สถานที่และสถานการณ์ 5) อสมมาตรหรือไม่เท่าเทียมกัน ในแต่ละองค์การ จึงเห็นได้ว่า ความรู้มีคุณค่า เป็นนามธรรม เปลี่ยนแปลงตามบริบทกาลเวลาและไม่มีวันหมด แต่ทว่ายิ่งใช้กลับยิ่งเพิ่มพูนและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ เมื่อความรู้มีมูลค่าเพิ่มในแง่ของการยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มพูนและมีความเป็นพลวัตพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) องค์การจึง



จำเป็นต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาโดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าและการพัฒนาของคู่แข่ง หากองค์กรมีการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง จะช่วยสร้างศักยภาพ ขยายขีดความสามารถและพัฒนาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Teece et al., 1997)

จากการทบทวนวรรณกรรม การเรียนรู้ (และความรู้) มีความสำคัญเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร Cook and Yanow (1993) กล่าวถึง การเรียนรู้ขององค์กรโดยองค์การ (organizational learning by organization) บนพื้นฐานความรู้ขององค์กร โดยส่วนรวม (organizational (collective) knowledge) ในฐานะวัฒนธรรม ขณะที่ Nilsula (2013) ศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ ที่ผ่านมามาพบว่า ความรู้ขององค์กรโดยเฉพาะความรู้ของส่วนรวมมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม (collective creativity) สอดคล้องกับ Leiponen (2005, 2006) ที่กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ของส่วนรวม (collective knowledge) และชี้ให้เห็นว่า การใช้ความรู้ในระดับส่วนรวม (collective application of knowledge) มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมมากกว่าการใช้ความรู้ของปัจเจกบุคคล เพราะกระบวนการต่างๆ ในระดับส่วนรวม (collective processes) เป็นแหล่งกำเนิดทั้งความรู้และนวัตกรรมในองค์กร การศึกษาวิจัยอื่นๆ (เช่น Hult et al., 2004; Lee and Tsai, 2005; Rhee et al., 2010) ยืนยันว่าการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมและ/หรือนวัตกรรมขององค์กร (Calantone et al., 2002) เช่นเดียวกับ Poyhonen (2004) ที่ให้ความเห็นว่าเกี่ยวกับความรู้ขององค์กรว่าเป็นพื้นฐานสำหรับความสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กร (organizational renewal capabilities) และความสามารถขององค์กรในภาพรวม โดยความรู้ที่มีอยู่จะถูกเปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายสูงสุดของการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์กรและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Nonaka and Takeuchi, 1995) แต่ทว่าในการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องผสมผสานความรู้ที่สร้างขึ้นในระดับต่างๆ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร) ประสานสมดุลความแตกต่างระหว่างความสามารถองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคล และบูรณาการทุกอย่างให้เกิดผลลัพธ์ที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรในที่สุด (Chang and Chiang, 2007) โดย Leiponen (2005, 2006) ย้ำถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความรู้ภายในองค์กรในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ การศึกษาของ Sinkula, Baker, และ Noordewier (1997) กล่าวถึงการมุ่งเน้นการเรียนรู้ว่าเป็นแนวคิดที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ส่งผลต่อความโน้มเอียงขององค์กรในการสร้างความรู้และใช้ความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัย

ความสามารถทางนวัตกรรม (Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meriam Ismail (2005) ที่ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อนวัตกรรม โดยพบว่าทั้งสองปัจจัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ Prieto and Revilla (2006) ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจว่า ความสามารถในการเรียนรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจดำเนินงานไปในทิศทางบวก โดยเฉพาะในงานบริการที่กระบวนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงและเพิ่มคุณค่าในการบริการได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมแนวคิดการบริการที่มีคุณภาพ (Antonacopoulou and Kandampully, 2000)

Hult (2002) กล่าวว่า โลกยุคปัจจุบัน เป็นยุคแห่งข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ใครหรือองค์กรใดมีมากกว่าย่อมนำมาซึ่งความได้เปรียบ ความสามารถเรียนรู้และความรู้ขององค์กรจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นความสามารถขององค์กรในการพัฒนา จัดการตลอดจนสนับสนุนความรู้และทักษะต่างๆ ของสมาชิกเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์กร (Goll, Johnson, and Rasheed, 2007) ผลงานวิจัยต่างๆ และแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Model of Organizational Learning (Senge, 1990; Pedler et al., 1996; Marsick and Watkin, 2003) Interactionist Models of Creativity (Woodman et al., 1993; Amabile, 1996) กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และองค์กรว่า มีความเป็นพลวัต (dynamic) มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับ Starbuck and Nystrom (1981) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ถูกออกแบบอย่างดีไม่ใช่องค์กรที่มีหนทางสู่ความสำเร็จเพียงแบบเดียว แต่เป็นองค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาตัวเอง ดังนั้น องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในทุกระดับด้วยการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ (generative learning) และใช้ทักษะการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สมาชิกมุ่งมั่นและตกลงร่วมกันที่จะแสวงหา แบ่งปันความรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีม เกิดการเรียนรู้ขององค์กรที่ความรู้ใหม่ถูกสร้างขึ้นและการแพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์กรจนกระทั่งสามารถสร้างสินค้า บริการ แนวทางการปฏิบัติหรือวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าขององค์กร (Kim, 1998) งานวิจัยนี้ จึงพัฒนาตัวแปรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นในฐานะองค์ประกอบเชิงความสามารถตัวแปรหนึ่งของคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

## 2.6 การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (creative connection)

การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานมองเห็นเครือข่ายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายใต้ความหลากหลายและสลับซับซ้อนของสถานการณ์ภายในและ

ภายนอกองค์กร การด้วยการวิเคราะห์ ดีความ บูรณาการและผสมผสานแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน รวมทั้งที่กำลังจะเกิดในอนาคต (Mednick, 1962; Guilford, 1968; Deleuze and Guattari, 1988; Styhre and Sundgren, 2005; Sawyer and DeZutter, 2009)

จากความพยายามต่อสู้ภายใต้สภาวะการแข่งขันสูงในปัจจุบัน ด้วยการคิดสิ่งใหม่ทำใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบนั้น สิ่งประดิษฐ์และผลงานใหม่ๆ จะเกิดขึ้นได้จากการเห็น โอกาส ความเป็นไปได้ หรือความสัมพันธ์ในมุมมองที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อนระหว่างสิ่งที่สอดคล้อง คล้ายคลึง และ/หรือสิ่งที่แตกต่างตั้งแต่เล็กน้อยจนอย่างสิ้นเชิง ระหว่าง คน สังคม วัสดุ เทคโนโลยี หรือกระบวนการ ทั้งนี้ความสามารถเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ จะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่มี อยู่ภายใต้พลวัตเครือข่ายความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนทั้งจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในและเครือข่าย ทางสังคมภายนอก (Siemens, 2005) และสามารถนำข้อมูลความรู้ข่าวสารจากสถานการณ์ใน ปัจจุบัน ประสบการณ์ในอดีตและการคาดการณ์ทิศทางอนาคต มาวิเคราะห์ ดีความ หาความ สอดคล้องสัมพันธ์ของแนวคิด ขยายความหมายอย่างต่อเนื่อง และบูรณาการจนเกิดเป็นความรู้ ความคิดใหม่ ที่แตกต่างเหมาะสม เป็นประโยชน์ สามารถประยุกต์ใช้ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและ พัฒนางานองค์กรให้สามารถเท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแบบนี้ต้องมี ความสามารถบูรณาการแนวคิด ความสามารถคิดอย่างลึกซึ้ง การคิดอย่างเป็นระบบ ตระหนักใน ความหลากหลายสลับซับซ้อนของสิ่งรอบตัว มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เชื่อมโยง สถานการณ์ เรื่องราวต่างๆ ระหว่างสิ่งมีชีวิตกับสิ่งแวดล้อม (ecosystem) (Harrington, 1990) โดย ไม่จำกัดเวลา สถานที่และตัวแสดง จากอดีต ปัจจุบัน อนาคตอย่างเป็นองค์รวม ตลอดจนมีความ ยืดหยุ่น ปรับตัว และการเปิดรับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา

ในงานวิจัยนี้ ความสามารถเชื่อมโยงเพื่อคิดและปฏิบัติที่จะนำไปสู่การผลิตสิ่งใหม่เชิง สร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับความเชื่อมโยงที่แตกต่างกันใน 3 ด้าน ต่อไปนี้

2.6.1 การเชื่อมโยงทางการคิด (cognitive connected) เกี่ยวข้องกับความสามารถบูรณาการทางความคิด เชื่อมโยง ขยายขอบเขต เปรียบเทียบ ลอกเลียน ปรับปรุง ผสมผสาน มองหาความสัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังเป็นเรื่องของความสามารถคิดอย่างลึกซึ้ง การคิดอย่างเป็นระบบ เข้าใจความสลับซับซ้อนของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถยืดหยุ่นปรับตัว และการเปิดรับสิ่ง ใหม่อยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

2.6.2 การเชื่อมโยงทางข้อมูล (data connected) เกิดขึ้นพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีติดต่อสื่อสารและการเปิดกว้างของสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ทำให้คน ติดต่อกันง่ายขึ้น เป็นความสามารถนำข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ต่างๆ มาใช้ เพื่อประโยชน์ในการ พัฒนางานรูปแบบใหม่ๆ โดยมีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นตัวช่วยอำนวยความสะดวก

สะดวก ซึ่งในปัจจุบันพบว่า เครือข่ายสังคมออนไลน์ (social networks) มีความสำคัญอย่างมาก มีผลต่อการติดต่อสื่อสารและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดความไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร (information flow) ที่เกี่ยวข้องและมีศักยภาพที่จะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กรได้ เช่น การสื่อสารกับลูกค้า การรับรู้ปฏิกิริยาตอบสนองกลับ และการศึกษาความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย และความเป็นไปของคู่แข่งและโลกธุรกิจ เป็นต้น

2.6.3 การเชื่อมโยงทางสังคม (คน) (people/social connected) ความสามารถนี้เป็นเรื่องของการทำงานทางสังคมระหว่างผู้กระทำภายในด้วยกันและ/หรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม (social interaction/social network) ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า ชุมชน สังคม ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีอำนาจ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ เชื่อมโยงระหว่างกันในแนวราบ (lateral) เช่น ภายในองค์กรระหว่างสายงาน และแนวตั้ง ข้ามสายงาน ข้ามสายการบังคับบัญชา และภายนอกองค์กร ได้แก่ คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า ผู้ผลิต เป็นต้น

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรที่ผ่านมา พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้อัตโนมัติ และไม่ได้เกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียวที่มีความสามารถคิดสร้างสรรค์โดดเด่น แต่ทว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถเชิงพลวัตในการผลิตสิ่งใหม่ที่ถูกจัดกระทำให้เกิดขึ้นตลอดจนบำรุงรักษาให้คงอยู่ตราบเท่าที่องค์กรยังคงต้องการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อันเกิดจากการสนับสนุน กระตุ้น จูงใจ และส่งเสริมความสามารถและปลดปล่อยศักยภาพ (เชิงสร้างสรรค์) ของสมาชิกทุกระดับ-หน้าที่ ด้วยวิธีการต่างๆ งานวิจัยของ Parjanen (2012) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะหน้าที่งานใดงานหนึ่ง เช่น งานด้านวิจัยและพัฒนา เท่านั้น และยืนยันว่า งานทุกประเภทมีความคิดสร้างสรรค์ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผลงานเชิงสร้างสรรค์ที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรสามารถเกิดได้จากพนักงานในตำแหน่งงานหรือลักษณะงานใดก็ได้ ทุกระดับในองค์กร (Axtell et al., 2000)

ยุคปัจจุบันที่องค์กรหรือสถานที่ทำงาน การทำงานและปัญหาต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น แรงกดดันและการแข่งขันที่รุนแรงบีบบังคับให้องค์กรต้องหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอด การทำงานตัวคนเดียวไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป การทำงาน แก้ปัญหาต่างๆ จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะ ความรู้และความชำนาญของพนักงานที่หลากหลายร่วมกัน (multi-skills) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานทั้งองค์กรจึงจำเป็นในการสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์ (Hargadon and Bechky, 2006) Tidd et al. (2001) กล่าวว่า องค์กรที่สร้างนวัตกรรมโดยพึ่งพาคนเก่ง (talent) เพียงคนเดียวหรือบางกลุ่ม คือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของคนอื่นๆ ที่เหลืออยู่ ถึงแม้ว่า พนักงานในระดับปัจเจกบุคคลมีบทบาทสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่ผลงานเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรล้วนเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์

หรือการกระทำระหว่างกันทางสังคม (social interaction) และความร่วมมือกัน (collaboration) (Woodman et al., 1993; Perry-Smith and Shalley, 2003) ทั้งในเชิงทางการและไม่ทางการ ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การพัฒนาความคิดและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ที่ไม่ได้เกิดขึ้นแค่เพียงในฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น การสร้างเครือข่าย ปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือกันภายในองค์การ ระหว่างฝ่ายต่างๆ ทุกระดับ มีความสำคัญต่อการพัฒนาความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

แนวคิด the distribute model of creativity ของ Sawyer and DeZutter (2009), the collective creativity ของ Hargadon and Bechky (2006), และ Rhizome perspective of creativity ของ Deleuze and Guattari (1988) เห็นตรงกันว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลจากชุดของเหตุการณ์หรือการกระทำที่เชื่อมโยงต่อกัน “a series of interconnected events and undertakings.” ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องของการติดต่อเชื่อมโยงกัน (connectivity) (Nisula, 2013) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆรอบตัว (เช่น ความคิด ความรู้ วัตถุ เหตุการณ์ โอกาสต่างๆ เป็นต้น) ที่แม้จะดูเหมือนว่าไม่สอดคล้องกันก็ตาม เป็นการมองความคิดสร้างสรรค์แบบสุดโต่งไร้ขอบเขต ในฐานะทรัพยากรที่เป็นอิสระจากกฎระเบียบใดๆทั้งปวง (a kind of free play of resources) (Styhre and Sundgren, 2005) Deleuze and Guattari (1988) มองโลกที่สอดคล้องกับ Sawyer and DeZutter (2009) ว่า โลกพร้อมที่จะให้เปิดเผย (unfolding) อยู่เสมอ กล่าวคือ มีโอกาสสำหรับการเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์และการสังเคราะห์ในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม เมื่อความคิดสร้างสรรค์เป็นผลจากการนำข้อมูลความรู้ในสาขาต่างๆที่กระจายอยู่มาสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระดับส่วนรวม (collective) ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับบริบท (contextual) ที่องค์การต้องสนับสนุนให้เกิดการติดต่อ (connectivity) และการกระทำระหว่างกัน (interaction) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยการสร้างเงื่อนไข ปัจจัย กลไก ตลอดจนนโยบาย ข้อปฏิบัติ กิจกรรมและบรรยากาศองค์การ เช่น การให้พื้นที่หรือเวทีสำหรับการสร้างสรรค์ การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และการพูดคุยสื่อสารทั่วทั้งองค์การ ตลอดจนออกไปสู่โลกภายนอก เป็นต้น เพื่อสร้างความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การ อันเกิดจากการเชื่อมโยงทางความคิด ความสัมพันธ์ (ระหว่างคน) และข้อมูล (ความรู้ เทคโนโลยี) อย่างสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ

ทฤษฎีว่าด้วยเครือข่ายหรือต้นทุนทางสังคมองค์การ (network theory/social capital) กล่าวถึงองค์การในฐานะเครือข่ายทางสังคมแบบหนึ่ง ที่ถูกเชื่อมโยงโดยสัมพันธ์ภาพหรือการกระทำระหว่างกันทางสังคมในกระบวนการปฏิบัติงานระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มทั้งแนวราบและแนวตั้ง (ระหว่างตำแหน่งงาน) ทับซ้อน เชื่อมโยง สัมพันธ์กัน เป็นเครือข่ายหลายระดับ (multilevel) ภายในและระหว่างองค์การ ที่เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่ทางการ เป็นพันธะผูกพันที่หล่อหลอมขึ้นได้รับอิทธิพลจากและส่งอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตและซับซ้อนของสังคมองค์การ

(Nahapiet and Ghoshal, 1998) มีประโยชน์ทั้งในเชิงการแลกเปลี่ยนและเสริมสร้างทักษะ ข้อมูล ความรู้ ความสามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ในที่สุด (Power, 1990)

ศิริพรรณ ตันติวิวัฒน์พันธ์ (2555) กล่าวว่าความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ขึ้นอยู่กับเครือข่ายทางสังคม/ต้นทุนทางสังคม หรือความร่วมมือภายในและระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ ความผูกพันทางสังคมและความสามารถเรียนรู้ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย เช่นเดียวกับ Martin and Scott (2000) ที่พบว่า ความสามารถในการสร้าง สะสมและเผยแพร่ ความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่เกิดจากการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ขณะที่ Yang and Lin (2012) กล่าวถึง ทรัพยากรเชิงเครือข่าย (network resource) และพลวัตเชิงเครือข่าย (network dynamic) ที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมขององค์กรในนัยที่หมายถึง ความสามารถเข้าถึงสินทรัพย์ของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ที่เป็นเรื่องของแหล่งที่มาของความรู้ วิธีการปฏิบัติ (know-how) ตลอดจนการเข้าถึงข้อมูล ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่หลากหลายจากแหล่งข้อมูล รอบตัวได้อย่างรวดเร็ว (Gulati, 1999; Gnyawali and Madhavan, 2001)

เครือข่ายความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียจากการตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรใดๆ จึงมีความสำคัญ ทั้งในแง่ของการเป็น แหล่งที่มาของการเปลี่ยนแปลง (เห็นโอกาส ปัญหา ช่องว่าง) กระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ใช้ความเชี่ยวชาญ ประสานงาน ตัดสินใจ) และผลจากการนำผลลัพธ์หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้ (ให้ผลสะท้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุง) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีเครือข่ายที่พร้อมทั้งภายในและ ภายนอก ในแง่ของข่าวสาร ข้อมูล ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา (ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ตั้งแต่ ฝ่ายวิจัย และพัฒนา ผลิต การตลาด เป็นต้น) และทุนทางสังคม (วัฒนธรรม ค่านิยมและบรรยากาศการทำงาน) ที่ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างสิ้นไหล ที่สำคัญ ทุนทางข้อมูล ที่องค์กรต้องมี ฐานข้อมูลบุคลากร และระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการสร้าง เครือข่ายการตัดสินใจเพื่อลดต้นทุนจากการดำเนินงานและระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างมีพลวัต รวดเร็ว ทันท่วงทีและบริบทการเปลี่ยนแปลงในสังคม ภายในประเทศ ตลอดจนกระแสโลกปัจจุบัน

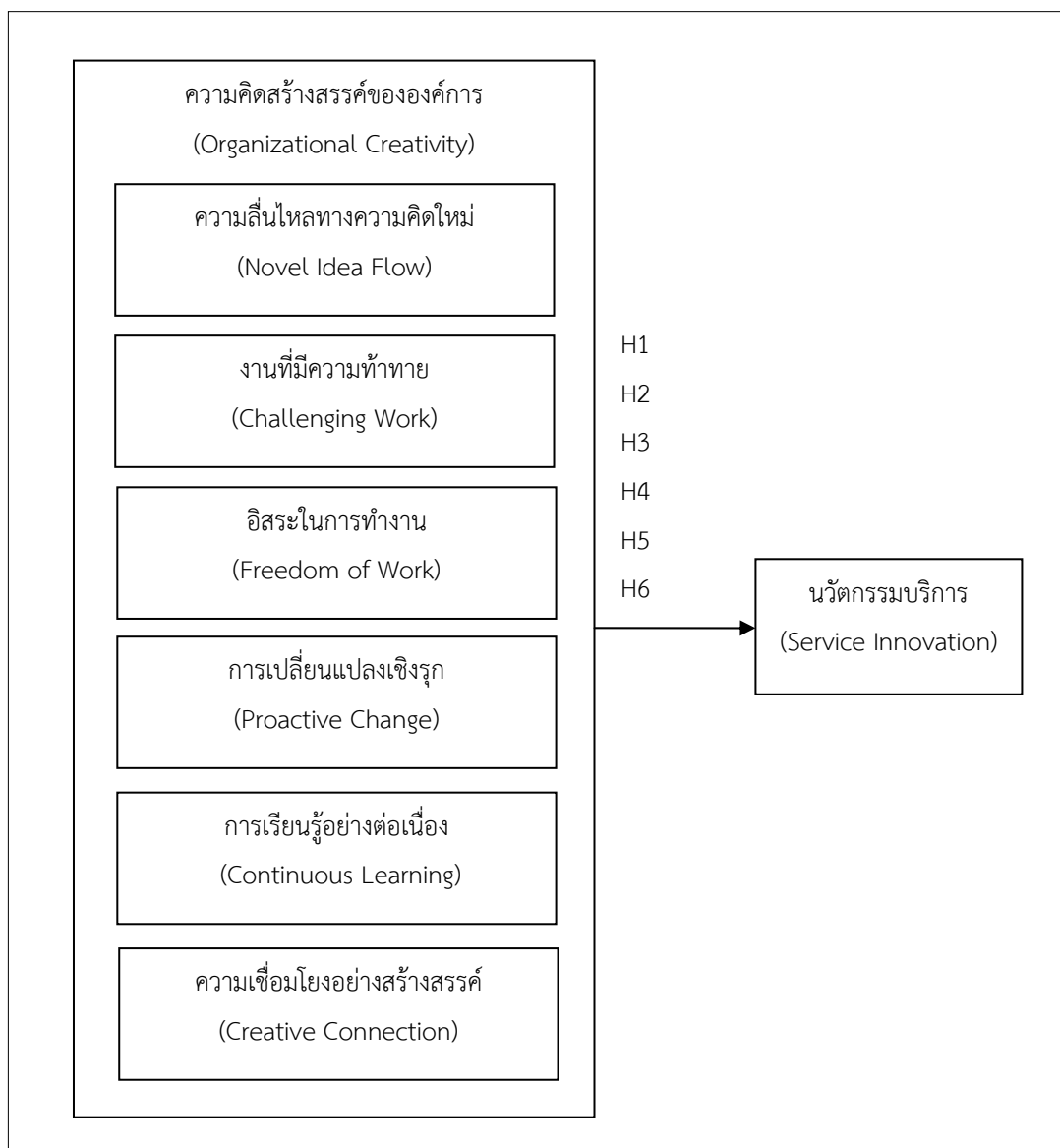
โดยสรุป การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ เป็นความสามารถมองเห็นเครือข่ายความสัมพันธ์ ของสิ่งต่างๆ ที่เป็นความสามารถทางสติปัญญา (cognitive skill) ความสามารถทางสังคม (social skill) และความสามารถจัดการข้อมูล (data skill) ของสมาชิกในองค์กร เกี่ยวข้องกับเรื่องของ ความสามารถคิดลึกซึ้ง คิดเป็นระบบ คิดบูรณาการ ขยายความหมาย เปรียบเทียบ อุปมาอุปไมย ความสามารถยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และเปิดรับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา และความสามารถเชื่อมโยงข้อมูล

ข่าวสาร ความรู้จากโอกาสในการติดต่อสื่อสารและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในการทำงานและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงมากขึ้น ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ งานวิจัยนี้ จึงพัฒนาตัวแปรการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ขึ้นในฐานะองค์ประกอบเชิงความสามารถตัวแปรหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ ทั้งนี้ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ประกอบด้วย ความลื่นไหลทางการคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะและความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่มีพลวัตขององค์การที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นแก่องค์การในยุคปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา นำไปสู่การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ด้านความลื่นไหลทางการคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพที่



ภาพที่ 4 ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความลื่นไหลทางการคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ

#### นวัตกรรมบริการ (service innovation)

นวัตกรรมบริการ หมายถึง การนำเสนอรูปแบบและประสบการณ์การบริการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า แตกต่าง และเป็นประโยชน์ ตรงตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า นำมาซึ่งประสิทธิภาพการบริการและสร้างความพึงพอใจเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้า (Hull and Tidd, 2003; Flaatin, 2007; O'Sullivan and Dooley, 2009; Chen, 2011)

นวัตกรรมมีบทบาทเป็นตัวผลักดันหลักที่สำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจภาคบริการ (Giraldo, 2010) ยิ่งองค์กรมีความสามารถสร้างนวัตกรรม ยิ่งมีความได้เปรียบและตอบสนองความ



ต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคได้มากขึ้น การนำนวัตกรรมมาใช้ในงานบริการมีการให้นิยามตีความและมุ่งประเด็นการศึกษาในงานบริการที่แตกต่างๆ กันไป เนื่องจากนวัตกรรมบริการเป็นรูปแบบนวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ส่วนใหญ่แล้วอยู่ในรูปแบบของกระบวนการทำงานหรือวิธีการให้บริการใหม่ๆ แก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค (สมร ดีสมเลิศ, 2554) หรือเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental) และต้องใช้เวลา ทั้งนี้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายมุมมอง ทั้งแบบกว้างและแบบแคบ ขึ้นอยู่กับบริบทและการนำไปใช้ ตั้งแต่ในงานให้บริการทั่วไป งานที่เผชิญหน้าโดยตรงกับลูกค้า ระบบการจัดส่งสินค้าและการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Den Hertog, 2000)

เมื่องานบริการเกิดขึ้นจากความต้องการจากลูกค้าและการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง นวัตกรรมจึงถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้บริการนั้นบรรลุตามความต้องการของลูกค้า ดังที่ O'Sullivan and Dooley (2009) ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่าหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงในงานบริการเพื่อประโยชน์ในการใช้บริการของลูกค้า เช่นเดียวกับที่ Flaatin (2007) กล่าวถึงนวัตกรรมบริการว่าหมายถึง การนำเสนอบริการต่างๆ ในรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับ Chen (2011) ที่ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่าเป็นการพัฒนาความคิดใหม่และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการให้ดีขึ้น ขณะที่ สมร ดีสมเลิศ (2554) ให้นิยามนวัตกรรมบริการในบริบทธุรกิจสปาไว้ว่าหมายถึง การคิดค้นรูปแบบและกระบวนการให้บริการใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อันประกอบด้วย การบริหารประสบการณ์ลูกค้า การปฏิบัติการนวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง สิทธิประโยชน์ที่ทรงคุณค่าของลูกค้า ราคาที่ลูกค้าสามารถจ่ายได้และการลงทุนในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี ให้นิยามนวัตกรรมบริการที่ครอบคลุมนวัตกรรมในการสินค้าประเภทบริการ นวัตกรรมในกระบวนการบริการ และนวัตกรรมในองค์การธุรกิจบริการ ว่าเป็นเรื่องของการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นทั้งในเชิงผลลัพธ์ (สินค้าประเภทบริการ) และกระบวนการ (วิธีการให้บริการ) เช่น การหาช่องทางติดต่อสื่อสารกับลูกค้าใหม่ๆ การจัดทำระบบการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกระบวนการบริการและวิธีหรือรูปแบบการจัดการใหม่ๆ ในกระบวนการให้บริการลูกค้าและ/หรือการบริหารองค์การธุรกิจบริการ ตลอดจนการผสมรวมด้านต่างๆ ที่กล่าวมา เป็นต้น โดยมีพื้นฐานจากวิธีการทางเทคโนโลยีหรือระบบการจัดการ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งกับผู้นำเสนอบริการและลูกค้าในฐานะผู้รับบริการ รวมทั้งเป็นการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจอีกทางหนึ่ง

Ark et al. (2003) ให้นิยามนวัตกรรมบริการที่ชัดเจนและน่าสนใจเช่นกันว่าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือการประกอบกันของเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริการ ช่องทางปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบการส่งมอบบริการหรือแนวคิดเชิงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาสู่

การเกิดและ/หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่ต่างๆ ในการบริการที่แปลกใหม่สำหรับองค์กร การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงการบริการรูปแบบใหม่ที่น่าเสนอสู่ตลาด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้านความสามารถต่างๆ ขององค์กร ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีขององค์การบริการ ซึ่งในความหมายดังกล่าว จะเห็นว่านวัตกรรมบริการมีความหมายครอบคลุมทั้งนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยี ที่ส่วนใหญ่แล้วนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยีมักเกิดจากการลงทุนในปัจจุบันที่จับต้องไม่ได้ (intangible inputs) แต่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้เป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ นวัตกรรมบริการ ยังถูกศึกษาในมิติต่างๆ อีกหลายแง่มุม Galloouj and Weinstein (1997) นำเสนอนวัตกรรม 6 ประเภทที่ปรากฏในส่วนใดส่วนหนึ่งของงานบริการ ประกอบด้วย นวัตกรรมแบบเฉียบพลัน (radical innovations) นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental innovations) นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา (improvement innovations) นวัตกรรมสถาปัตยกรรมเชิงผสมผสาน (combinatory-architectural innovations) นวัตกรรมแบบทางการ (formalization innovations) และนวัตกรรมเฉพาะส่วน (ad hoc innovations) Gadrey et al. (1995) กล่าวถึงนวัตกรรมบริการใน 5 มิติ ได้แก่ นวัตกรรมในงานบริการ นวัตกรรมเชิงสถาปัตยกรรม การปรับปรุงบริการที่มีอยู่ นวัตกรรมในกระบวนการ และ บริการที่ปรากฏในระดับองค์กร เช่นเดียวกับ Sundbo (1997, 2003, 2007) ที่พบว่า นวัตกรรมบริการประกอบด้วยหลายมิติ ได้แก่ นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมการตลาด และ นวัตกรรมเทคโนโลยีในงานบริการที่หลากหลาย และกล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์นวัตกรรม 4 ด้านที่สอดคล้องกับโมเดลนวัตกรรมบริการ 4 มิติของ Den Hertog (2000) ได้แก่ ด้านแนวคิดการบริการแบบใหม่ (new service concept) ด้านการเชื่อมโยงลูกค้าแบบใหม่ (new client interface) ด้านระบบการให้บริการจัดส่งแบบใหม่ (new service delivery system) และด้านทางเลือกเทคโนโลยีแนวใหม่ (technological option) ซึ่งมีผลต่อการทำความเข้าใจมุมมองงานบริการและการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการหรือนวัตกรรมในงานบริการในมิติต่างๆ ในเวลาต่อมา

Schilling and Werr (2009) ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมในธุรกิจบริการ พบว่านวัตกรรมในธุรกิจบริการครอบคลุมนวัตกรรมทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ (รวมถึงนวัตกรรมที่ใช้สนับสนุนเทคโนโลยี) และนวัตกรรมองค์กร เกี่ยวข้องระดับการเป็นนวัตกรรมตั้งแต่แบบฉับพลันแบบไม่เคยปรากฏขึ้นมาก่อนและการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปสนับสนุนกระบวนการต่างๆ ขององค์กร Hipp et al. (2000) จำแนกนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในงานบริการไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมบริการ เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนการนำเสนอบริการเท่านั้น เช่น การนำเสนอหรือปรับปรุงการบริการรูปแบบใหม่ 2) นวัตกรรมกระบวนการ เกิดขึ้นในส่วนของการสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการสร้างงานบริการ 3) นวัตกรรมองค์กร เกี่ยวข้องกับทั้งกระบวนการผลิตงานบริการของปัจเจกบุคคลและการปรับปรุงโครงสร้างหรือกระบวนการ

ทำงานในระดับองค์การในภาพรวม ในขณะที่การศึกษาของ Damanpour and Gopalakrishnan (2001) พบว่า ในธุรกิจภาคบริการจะให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมในด้านการบริการมากกว่า นวัตกรรมในกระบวนการ Oke (2007) กลับพบว่า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการติดต่อสื่อสาร จะให้ความสำคัญกับนวัตกรรมบริการ แต่ธุรกิจค้าปลีกและการขนส่งจะเน้นความสำคัญไปที่ นวัตกรรมกระบวนการ

ในทางปฏิบัติ นวัตกรรมบริการแตกต่างจากนวัตกรรมในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทาง ภายภาพ เพราะมีความหลากหลาย จับต้องไม่ได้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในกระบวนการและวิธีการปฏิบัติ ขณะที่ในบางครั้งนวัตกรรมบริการใหม่ๆ ถูกสร้างขึ้นและบริโภคใน เวลาเดียวกันจึงสามารถหมดไปได้ (Johnes and Storey, 1998; Avlonitis et al., 2001) การนำ นวัตกรรมมาใช้กับงานบริการหรือองค์การภาคบริการจึงเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ใน องค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแตกต่างจากนวัตกรรมภาคการผลิตหรือนวัตกรรมในสินค้า หรือเทคโนโลยี ที่สามารถมองเห็นได้ ควบคุมคุณภาพและความสม่ำเสมอได้จากตัวสินค้าหรือ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ในทางตรงกันข้าม การสร้างนวัตกรรมในธุรกิจภาคบริการ จำเป็นต้องใช้ บรรทัดฐาน (norms) และคุณค่า (values) เพื่อควบคุมพฤติกรรม (การให้บริการ) และรักษาไว้ซึ่ง คุณภาพ ความสม่ำเสมอและความเชื่อถือได้ ดังที่ Lyons, Chatman and Joyce (2007) กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมในบริการกับนวัตกรรมในการผลิตไว้ 5 ประเด็น คือ 1) นวัตกรรม บริการเกิดขึ้นทั้งองค์การ 2) เกิดขึ้นและส่งต่อนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและไหลลื่นในแต่ละ กระบวนการ 3) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งงาน 4) ได้รับอิทธิพลจาก ระบบการให้รางวัลที่เป็นทางการและวัฒนธรรมองค์การในวงกว้าง 5) เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยตรง ดังนั้น ทั้งวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การล้วนมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นใน การบริการ

ในมุมมองด้านผลลัพธ์ งานบริการจำเป็นต้องมีการเน้นเรื่องคุณภาพมากกว่าปริมาณ แตกต่างจากการผลิตสินค้าทั่วไป นวัตกรรมในงานบริการจึงเกี่ยวข้องกับตัวคนปฏิบัติและ กระบวนการ ซึ่งพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบบริการที่เป็นนวัตกรรม (innovational services) หรือบริการที่ปรับปรุงใหม่ (developed services) จากสิ่งที่มีอยู่เดิม Berry and Lampo (2000) กล่าวถึงความสามารถเชิง นวัตกรรมในธุรกิจบริการเกิดขึ้นได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริการ (service redesign) 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การบริการตนเอง (self-service) คือ การให้ลูกค้าทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตบริการด้วย ตนเอง 2) การให้บริการทางตรง (direct-service) คือ การจัดส่งบริการถึงที่ลูกค้าต้องการ 3) การ เตรียมการบริการล่วงหน้า (pre-service) คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการไว้ล่วงหน้า 4)

การควบรวมการบริการ (bundled service) คือ การนำบริการหลายๆ อย่างมารวมกันเป็นแพคเกจ  
5) การให้บริการทางกายภาพ (physical service) คือ การเน้นการบริการที่จับต้องได้

ศุภชัย หล่อโลหการและคณะ (2553) ให้ความเห็นว่ามีหลายสาเหตุที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาการบริการให้มีความแปลกใหม่ และแตกต่าง เช่น การแข่งขันสูง การไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ไม่มีบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ เป็นต้น โดยหัวใจสำคัญของงานบริการคือการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังของผู้บริโภค ดังนั้น งานบริการจึงไม่เน้นด้านปริมาณ ในทางตรงข้าม “คุณภาพ” เป็นสิ่งจำเป็นที่สร้างให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และยากที่จะลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันตามแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ปัจจุบัน ธุรกิจบริการได้รับความสนใจอย่างมาก มีการแข่งขันสูงและเติบโตอย่างรวดเร็ว งานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการจึงมีความหลากหลาย ทั้งในมุมมองที่เป็นตัวแปรผลและตัวแปรสาเหตุ ในเชิงผลลัพธ์ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในฐานะก้าวแรกสำหรับการเริ่มต้นกระบวนการนวัตกรรม (West and Richter, 2009) กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เป็นการทำให้นวัตกรรมกลายเป็นจริง (materialization of innovation) Cook (1998) ให้ความเห็นว่า ความสำเร็จของนวัตกรรมสินค้าและบริการขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ในฐานะปัจจัยนำเข้า ที่ถ้าปราศจากการสร้างความคิดที่มีคุณภาพและต่อเนื่องแล้ว องค์กรส่วนใหญ่จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Vicari (1998) ที่พบว่า องค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรระดับสูง คือองค์กรที่พนักงานและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ มีส่วนร่วมในความพยายามเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การศึกษารัฐกิจขนาดเล็ก 147 แห่งในประเทศเดนมาร์กของ Knudsen and Cokpekin (2011) พบว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมโดยเฉพาะนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ขณะที่พบว่าความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการน้อยมาก หากแต่จำเป็นต้องมีเงื่อนไขกิจกรรมอื่นๆ ขององค์กรช่วยสนับสนุน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการผลิตความคิดใหม่ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในบริบทขององค์กรนั้นๆ (Paulus and Nijstad, 2003) โดยองค์กรต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นสมรรถนะหลักของนักวิชาชีพที่ต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดในองค์กร (Piteira, 2013) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ศึกษาวัตกรรมการบริการในมุมมองที่เป็นผลลัพธ์จากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่กล่าวมาแล้ว

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ นำไปสู่การทดสอบผลกระทบของของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความสิ้นเปลืองทางการคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ ด้วยสมมติฐานที่ 1-6 ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 1 ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

สมมติฐาน 2 งานที่มีความท้าทายส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

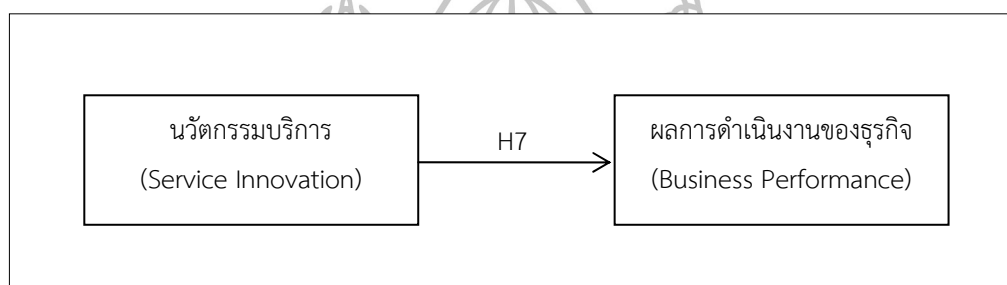
สมมติฐาน 3 อิสระในการทำงานส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

สมมติฐาน 4 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

สมมติฐาน 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

สมมติฐาน 6 การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

2. ผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (business performance)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมาย แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) ผลลัพธ์ด้านตัวเงิน ได้แก่ รายได้ที่ได้จากการขายสินค้าและบริการ (กำไร) การเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งตลาด 2) ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า (Ambler et al. 2002; Rauch et al., 2009; De Clercq et al., 2010)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นตัวแปรที่เป็นนามธรรมถูกสร้างขึ้นแทนผลการดำเนินงานต่างๆ ไปขององค์กร มีความหมายถึง ผลประกอบการหรือผลจากการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร (ultimate performance) ที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และชีวิตความสำเร็จจากการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร อย่างไรก็ตาม สำหรับความหมายของผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแง่มุมขึ้นอยู่กับนำไปใช้ในแต่บริบท ในความหมายอย่างแคบ ผลการดำเนินงานของธุรกิจและการวัดผลการดำเนินงานจะมองเฉพาะความสำเร็จทางการเงินเท่านั้น (เช่น Wadongo et al., 2010; De Clercq et al., 2010) ไม่ว่าจะเป็น ความสามารถทำกำไร (profitability) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ROE) การสร้างรายได้ (revenue generation)

ยอดขาย (sale growth/ volume) และส่วนแบ่งตลาด (market share) เป็นต้น (Yamin et al., 1997; Salavou, 2002; Hsueh and Tu, 2004)

ในโลกยุคปัจจุบัน ข้อมูลด้านการเงินอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เพราะเป็นตัวเลขในอดีตที่ผ่านมาแล้วไม่สามารถบ่งบอกทิศทางในอนาคตและความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาวได้ (दनัย เทียนพุด, 2545) นักวิจัยจำนวนมากจึงเริ่มให้ความสนใจและประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการเงินเท่านั้น (Evans, 2005; Razalli, 2008; Jusoh and Parnell, 2008; Hilman, 2009; Wadongo et al., 2010) ฉะนั้น ในความหมายอย่างกว้าง ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบคลุมความหมายอื่นที่แสดงถึงผลลัพธ์หรือความสำเร็จขององค์การด้านอื่นๆ ในอีกหลายมิติทั้งทางตรงและทางอ้อม

การทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่า การวัดผลการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ ทั้งชี้วัดด้วยตัวเลขหรือตัวเงิน (financial indicators) เช่น กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด (De Clercq et al., 2010) และไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial) Walter et al. (2006) กล่าวถึงการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินว่าสามารถวัดได้จากการรับรู้คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า การรับรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว Venkatraman and Ramanujam (1986) นำเสนอการวัดผลการดำเนินงานจากการศึกษาตัวชี้วัดวัดผลการดำเนินงานทั้งหมด 10 ด้านที่แตกต่างกัน สรุปได้ 3 ด้าน คือ การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ และการวัดประสิทธิภาพขององค์การ นักวิจัยจำนวนหนึ่งจำแนกวิธีการวัดผลการดำเนินงานเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินและการวัดผลด้านข้อมูลการเติบโตของกิจการ (Lumpkin and Dess, 1996) งานวิจัยกลยุทธ์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดของ Clark (1999) วัดผลการดำเนินงานด้านการตลาดทั้งด้านการเงิน เช่น ผลกำไรและกระแสเงินสด และไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ความพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และคุณค่าของตราสินค้า ขณะที่ Richard et al. (2009) วัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ถือหุ้น

ในอีกด้านหนึ่ง Sandvik and Sandvik (2003) ให้มุมมองการวัดผลดำเนินงานธุรกิจที่แตกต่างไป โดยมองที่ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ และให้ความหมายผลการดำเนินงานธุรกิจว่าเป็น คุณค่าที่องค์กรส่งให้ลูกค้า ระดับยอดขาย การเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งกลายเป็นที่สนใจของการศึกษาผลการดำเนินงานธุรกิจในมุมมองใหม่ที่เป็นอัตวิสัย (subjective) ขณะที่บางงานวิจัยใช้วัตถุประสงค์เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน (Moreno and Casillas, 2008)

โดยสรุป การศึกษาและการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจจำเป็นต้องมองอย่างครอบคลุมและชี้วัดผลอย่างสมดุล สมบูรณ์ทุกด้านทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งโดยทั่วไป แบ่งได้ 2

ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (financial performance) เกี่ยวข้องกับ มูลค่าจากการขาย การเติบโตของยอดขาย และผลกำไรโดยรวม หรือความสามารถทำกำไรของบริษัท (Li, 2000; Kitapci, Aydin, and Celik, 2011) ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตด้านการตลาดและยอดขาย และผลการดำเนินงานที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน (non-financial performance) (Alam et al., 2013) ได้แก่ ความพึงพอใจจากลูกค้า การรักษาสถานลูกค้า (Ambler et al. 2002) โอกาสทางการตลาด ทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน ตลอดจน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร (Adams et al., 2008)

การทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนและการมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า (Goldman, Nagel and Preiss, 1995; OECD, 2005) กล่าวคือ นวัตกรรมทำให้ระดับผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรม (Kemp et al., 2003) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายชิ้น ระบุว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในด้านต่างๆ (เช่น Langerak et a., 2004; Fagerberg, 2005; Davila et al., 2006; Aragon-Correa et al., 2007; Ledwith and O'Dwyer, 2008; Ortega, 2010) และมีความจำเป็นสำหรับการแข่งขัน (Weerawardena, 2003) การศึกษาของ Baldwin and Johnson (1996) พบว่า นวัตกรรมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหลายด้านไม่ว่าจะเป็นส่วนแบ่งการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือแม้แต่ความสามารถทำกำไรตลอดจนการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Dwyer and Mellor, 1993) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Shipley, Edgett, and Forbes (1991) ที่พบว่า การออกนวัตกรรมหรือการผลิตสินค้าใหม่ ช่วยส่งเสริมให้ยอดขายและกำไรของธุรกิจดีขึ้น ตลอดจนการมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นและเป็นที่รู้จักมากขึ้น

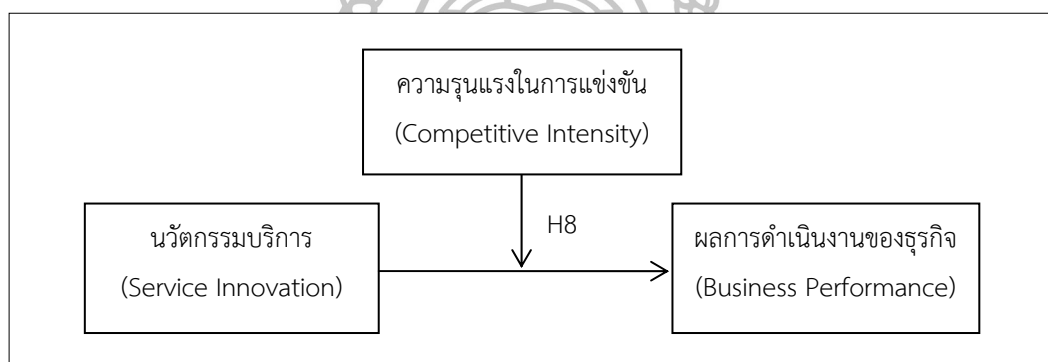
Storey and Easingwood (1999) กล่าวว่า ความสำเร็จจากการมีนวัตกรรมหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ส่งผลประโยชน์หลายอย่างแก่องค์กรนอกเหนือจากการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ (เช่น de Brentani, 1989; Shipley, Edgett, and Forbes., 1991) ที่กล่าวถึงผลประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากด้านตัวเงิน เช่น โอกาสในการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ การรักษาสถานลูกค้ารายเก่า การเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าเก่า การปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กร การเปิดโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ขององค์กรเดิม เป็นต้น งานทบทวนวรรณกรรมของ Drucker (1954) และ Alam et al. (2013) ให้ข้อสรุปว่าความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งและการเติบโตขึ้น เนื่องจากการมีผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมดีขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาอุตสาหกรรมธุรกิจ 144 แห่งในประเทศสเปนของ Camison and Lopez (2014) ที่พบว่า นวัตกรรมองค์กรและความสามารถเชิงนวัตกรรม

เทคโนโลยีส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานเหนือคู่แข่ง ในขณะที่ในธุรกิจขนาดเล็ก Morrison, Breen, and Ali (2003) พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ และในทางเดียวกัน การวัดผลการดำเนินงานก็ขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ประกอบการเช่นกัน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ นำไปสู่การทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยสมมติฐานที่ 7 ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 7 นวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3. ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### ความรุนแรงในการแข่งขัน (competitive intensity)

ความรุนแรงในการแข่งขัน หมายถึง ขอบเขตความเข้มข้นของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติก เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมด้านสภาวะความตึงเครียดทางการแข่งขัน การต่อสู้เรื่องกำหนดราคาขาย จำนวนและศักยภาพคู่แข่งในธุรกิจ จำนวนธุรกิจบริการทดแทน และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kohli and Jaworski, 1990; Slater and Narver, 1994; Fein and Anderson, 1997)

หากไม่มีการแข่งขัน เจือจางและความต้องการของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับสินค้าและบริการต่างๆที่ถูกผลิตขึ้นมาขายให้ ในทางตรงกันข้าม หากธุรกิจมีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งเกิดขึ้นหลายราย ลูกค้าจะมีทางเลือกเพื่อตอบสนองความต้องการต่างๆ เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยทั่วไป การแข่งขัน (competition) หมายถึง การแข่งขันในการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ว่าด้วยเรื่องของการใช้ทรัพยากร ความสามารถขององค์กรและการได้ส่วนแบ่งตลาด ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ในขณะที่ ขอบเขตหรือขนาดความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ แสดงให้เห็นถึงสภาพ



หรือสภาวะความรุนแรงในการแข่งขัน (Kohli and Jaworski, 1990) เกี่ยวข้องกับความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคา การส่งเสริมการขาย การใช้สื่อโฆษณา วิธีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ ของคู่แข่ง เป็นต้น (Slater and Narver, 1994; Fein and Anderson, 1997) ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในอีกด้านหนึ่ง ความรุนแรงในการแข่งขันแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของคู่แข่งข้างเคียง ความถี่ของกิจกรรมการแข่งขันระหว่างคู่แข่งชั้นต่างๆ (Bengtsson, 1998) และระดับหรือขนาดของการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่กำหนด (Ramaswamy and Renforth, 1996)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย ความผันผวนทางการตลาด (market turbukence) ความรุนแรงในการแข่งขัน (competitive intensity) และความผันผวนทางเทคโนโลยี (technological turbulence) ที่มีอิทธิพลทั้งในเชิงทางตรงและทางอ้อม (ตัวแปรแทรก) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Jaworski and Kohli, 1993; Lin, 2012) งานวิจัยของ Kohli, Jaworski, and Kumar (1993) และ Slater and Narver (1994) พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันเป็นตัวแปรแทรกตัวแปรหนึ่งในธุรกิจที่ต้องเผชิญกับคู่แข่งจำนวนมากและกลยุทธ์ทางการตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งหากธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่การแข่งขันอยู่ในระดับต่ำจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพราะการมีคู่แข่งจำนวนน้อย ทำให้ทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการมีจำนวนจำกัด อำนาจต่อรองของผู้ซื้อจึงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นแม้ธุรกิจไม่ได้นั้นทำการตลาด ผลประกอบการของธุรกิจก็ยังคงออกมาดี ในทางตรงกันข้าม หากตลาดอยู่ในภาวะการแข่งขันสูง ลูกคามีทางเลือกจำนวนมาก หากองค์กรไม่เน้นทำการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า มีความเป็นไปได้ที่จะเสียส่วนแบ่งตลาดให้แก่คู่แข่งในไม่ช้า (Jaworski and Kohli, 1993)

ตามแนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ความรุนแรงในการแข่งขันเป็นหนึ่งในปัจจัยที่แสดงถึงความผันผวนของสภาพแวดล้อม (Barth, 2003; Child and Tsai, 2005; Dibrell and Bull, 2007) เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่การแข่งขันมีความดุเดือดเนื่องมาจากการมีคู่แข่งชั้นในตลาดจำนวนมากและธุรกิจขาดโอกาสหรือศักยภาพที่จะเติบโตต่อไปได้ในอนาคต (Auh and Menguc, 2005) การวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขัน จึงจำเป็นต้องตรวจสอบปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากมีผลสำคัญต่อลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงสภาวะการแข่งขันและที่มาของความเข้มข้นทางการแข่งขัน โดยวัดจากความเข้มข้นของพฤติกรรมการแข่งขัน ทรัพยากรทางการแข่งขันและความสามารถสร้างความแตกต่าง (Lin and Chang, 2012)

ในยุคปัจจุบันบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการ Porter (2008) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีผลเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันใน 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างธุรกิจ กฎระเบียบของการแข่งขัน และสร้างแนวทางธุรกิจใหม่ๆ

ที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่า ความเข้มข้นของการแข่งขันเกี่ยวข้องกับ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Dos and Peffers, 1998; Forman, 2005)

อย่างไรก็ตาม ในสภาพที่การแข่งขันมีความรุนแรง ผลลัพธ์ของพฤติกรรมองค์กรไม่สามารถกำหนดได้อีกต่อไป เพราะพฤติกรรมองค์กรส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากการกระทำหรือสถานการณ์ต่างๆ ของคู่แข่ง (Auh and Menguc, 2005) กลยุทธ์องค์กรจึงถูกกำหนดโดยความรุนแรงในการแข่งขัน (Gibcus and Kemp, 2003) สอดคล้องกับการศึกษากลยุทธ์การผลิต ความรุนแรงในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ของ Amoako-Gyampah and Acquah (2008) ที่พบว่า สภาพการแข่งขันมีผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงานต่างๆ ของผู้นำ

ดังนั้น ภายใต้เงื่อนไขที่การแข่งขันมีความรุนแรง ความแน่นอนและความสามารถคาดการณ์ได้ขององค์กรลดลง Zuniga-Vicente and Vicente-Lorente (2006) ให้ความเห็นว่า เมื่อการแข่งขันมีความรุนแรงลดลง องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเต็มที่ภายใต้ระบบที่เป็นอยู่และคาดเดาผลจากการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน แต่ทว่าในสภาวะที่การแข่งขันมีความรุนแรง องค์กรก็จำเป็นต้องปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ จึงดำรงอยู่ในสภาวะการที่จำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยงและมีกิจกรรมเชิงรุกที่มีการสำรวจและเรียนรู้อย่างหนัก เพื่อต่อสู้กับสงครามด้านราคาและการส่งเสริมการขายต่างๆ (Asikhia and Binuyo, 2012)

ความรุนแรงในการแข่งขันจึงส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินการต่างๆ ในองค์กร โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในด้านหนึ่งการแข่งขันสามารถเพิ่มการตอบสนองของสมาชิกในองค์กรให้มุ่งสู่การมีนวัตกรรมได้ ดังที่ Zahra (1993) กล่าวไว้ว่า เมื่ออยู่ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมในสินค้าและกระบวนการ สำรวจตลาดใหม่เพื่อหาหนทางแข่งขันใหม่ๆ และวิเคราะห์วิธีการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Jung et al. (2008) ที่พบว่า การแข่งขันส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมองค์กร เพราะเมื่อตลาดอยู่ในสภาวะการแข่งขันสูง สมาชิกในองค์กรที่จะรับรู้ถึงความจำเป็นของการมีนวัตกรรม ดังนั้น การแข่งขันจึงสามารถเพิ่มการตอบสนองของสมาชิกในองค์กรให้มุ่งสู่การมีนวัตกรรมได้

ในอีกทางหนึ่งความรุนแรงในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลการศึกษาของ Jaworski and Kohli (1993), Slater and Narver (1994) และ Harris (2001) พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขัน ตลอดจนความผันผวนด้านการตลาดและความผันผวนทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงานทางการเงิน เนื่องจากองค์กรจะปรับตัวด้านการตลาดตามสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kumar et al. (2011) ที่พบว่า

ความผันผวนของสภาพแวดล้อม ด้านความผันผวนของตลาดและเทคโนโลยีและด้านความรุนแรงในการแข่งขัน มีผลกระทบเชิงแทรกความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดและผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดบทบาทผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันในฐานะตัวแปรแทรกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ถึงแม้ว่าผลกระทบของตัวแปรแทรกความรุนแรงในการแข่งขันจะไม่ชัดเจน ดังที่ Jermias (2006) ให้มุมมองเชิงบวกว่า สถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงอาจมีผลบวกต่อความคิดสร้างสรรค์และโอกาสของธุรกิจของธุรกิจ แต่ในอีกด้านหนึ่ง ปัจจัยเชิงสถานการณ์ความเข้มข้นทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมอาจลดความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการปฏิบัติเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานเนื่องจากมีความเสี่ยงที่จะประสบความล้มเหลวจากการกระทำดังกล่าว (Garcia-Zamora et al., 2013) ดังนั้น ความรุนแรงในการแข่งขันจึงมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกที่วัดได้จากความเข้มข้นทางการแข่งขันด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการตลาด ไม่ว่าจะเป็นการทำสงครามราคา การนำเสนอกิจกรรมส่งเสริมการขาย ความยากง่ายของคู่แข่งใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจ จำนวน ศักยภาพและความเข้มแข็งของคู่แข่ง จำนวนสินค้าทดแทนและบทบาทการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ตลอดจนระดับการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม

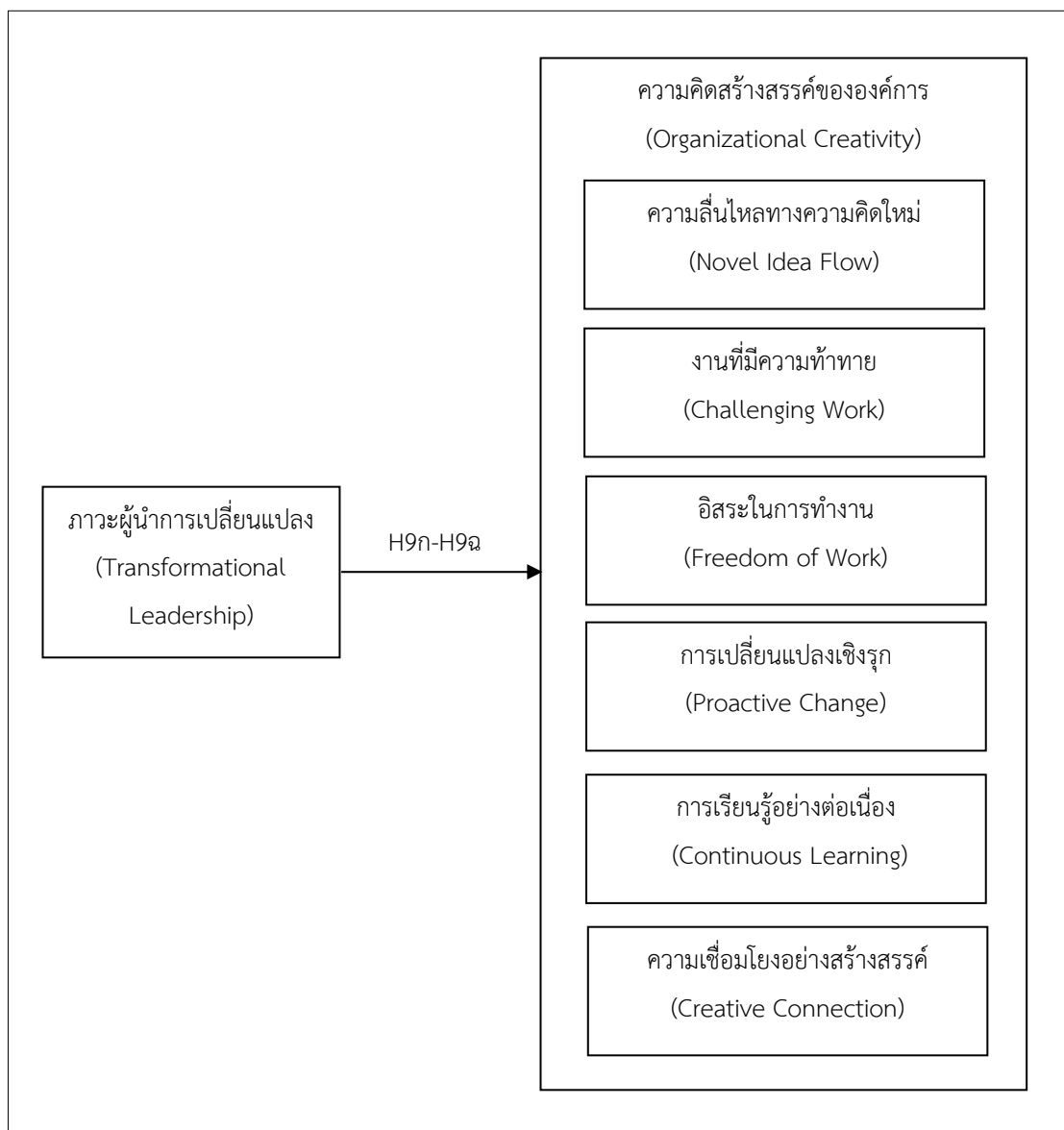
จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน นำไปสู่การทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยสมมติฐานที่ 8 ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 8 ความรุนแรงในการแข่งขันส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยสาเหตุ (antecedents) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร และผลกระทบที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจากการสังเคราะห์วรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา นำไปสู่การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เกี่ยวข้องกับรูปแบบเชิงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งจะมีผลต่อการกระตุ้นจิตใจ เปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้มีแรงบันดาลใจในการทำงาน คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาความรู้ความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเกินกว่าเป้าหมาย และใช้ศักยภาพตนเองอย่างเต็มที่ โดยผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยการเป็นแบบอย่างและคำนึงถึงความ

แตกต่างกันระหว่างบุคคลอยู่เสมอ (Avolio and Howell, 1992; Bass and Avolio, 1994; Bass, 1996; Avolio and Bass, 2004)

ผู้นำ (leader) เป็นคำซึ่งถูกนำมาใช้ในภาษาอังกฤษตั้งแต่ ปี ค.ศ.1300 ส่วนคำว่าภาวะผู้นำ (leadership) เพิ่งจะปรากฏในภาษาอังกฤษเมื่อปี ค.ศ.1800 และมีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างจริงจังในปี ค.ศ. 1900 หรือต้นศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา (Bass, 1990) Ibid. (1990) กล่าวถึงภาวะผู้นำ ในเชิงการกระทำของผู้นำที่มีผลกระทบต่อคนอื่น เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนแรงจูงใจหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของคนอื่นในกลุ่มได้ ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง พฤติกรรมบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนและจูงใจให้บุคคลอื่นในกลุ่มให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือรูปแบบเชิงพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจ และกระตุ้นคุณค่างานผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้ตามเพื่อลดการต่อต้าน และยินยอมปฏิบัติตาม ผู้นำจะพยายามค้นหาสิ่งที่อยู่ในจิตใต้สำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพในตัวผู้นำ (Bass, 1985) รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจทำงาน มุ่งมั่นพัฒนาความสามารถ มองไกลเกินกว่าความสนใจและความสามารถของตน ตระหนักรู้ในภารกิจ ทำงานตามเป้าหมายที่สูงกว่าความคาดหวัง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมและองค์การ เพื่อสร้างค่านิยมอุดมคติและจริยธรรมในการทำงาน (Burns, 1978) โดยตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอง จะต้องเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง พร้อมทั้งจะสร้างสิ่งท้าทาย ตื่นตัว กระตือรือร้น เชื่อมมั่นในตัวบุคคล ทำงานเป็นทีม และมองเห็นความก้าวหนัาระยะยาวสำคัญกว่าระยะสั้น (Bennis, 1989) และโน้มน้าวใจผู้ตามได้ดี (Yulk, 1994) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกคนจึงมีอำนาจเชิงบารมี เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และสร้างความผูกพันให้เข้ากับความต้องการและค่านิยมของผู้ตามได้อย่างเหนียวแน่น ขณะที่ผู้นำเชิงบารมีอาจไม่ใช่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมโยงกับผู้ตามให้ผู้ตามชื่นชม คล้อยตามเพื่อเป้าหมายส่วนตนของผู้นำเท่านั้น (Burns, 1978)

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Avolio and Howell (1992), Bass and Avolio (1994) และ Bass (1996) สรุปองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมหรืออิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้านที่สัมพันธ์กัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass and Riggio (2006) และ Gumusluoglu and Ilsev (2009) ในเวลาต่อมา สรุปได้คือ

1. การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (idealized Influence) หรือการเป็นต้นแบบเชิงบารมี (charismatic role modeling) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม และแบ่งปันความสำเร็จร่วมกับผู้ตาม

เป็นลักษณะอำนาจเชิงบารมี ที่จะทำให้ผู้ตามมีความนิยมชมชอบ เคารพ ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง การให้คำแนะนำ สื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจตามความต้องการของผู้ตาม โดยผู้นำจะจูงใจให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ ต้องการ ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง มอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีคุณค่า สร้าง เจตคติที่ดี ส่งเสริมการคิดในแง่บวก ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์และมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กร กำหนดไว้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การกระตุ้นความคิด เชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการตั้งคำถามให้ตระหนักถึงปัญหา สถานการณ์ และหาข้อสรุปที่ ดีกว่า โดยผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา โดยไม่ พินาศวิจารย์ความผิดพลาด เพื่อให้ผู้ตามได้ใช้ความคิด ตั้งสมมติฐานและหาแนวคิดหรือวิธีการ ใหม่ ๆ ตลอดจนขยายความสนใจหรือมุมมองใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ให้ดีขึ้น

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individual consideration) หมายถึงการสร้าง ความสัมพันธ์ระดับบุคคลเชิงลึก โดยผู้นำจะให้ความสนใจความต้องการ ทักษะและแรงจูงใจของผู้ ตามแต่ละคนและมอบหมายงานที่มีความหมายและความสำคัญตามความถนัดและความสนใจแต่ละ บุคคล เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพเฉพาะและสร้างคุณค่าให้บุคคล ตลอดจนส่งเสริมการสื่อสารสองทาง การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ให้อิสระในการพัฒนาตนเอง และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากการศึกษาที่ผ่านมา ตัวแปรภาวะผู้นำถูกนำมาศึกษาในฐานะปัจจัยเชิงบริบทและเชิง สถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1988; Oldham and Cummings, 1996; Shin and Zhou, 2003) โดยพบว่า ภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญเกี่ยวข้องโดยตรง การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้ตามหรือพนักงาน ซึ่งหากมองตามทฤษฎีแรงจูงใจภายใน ผู้นำมี บทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายในในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ทำงาน (Amabile and Kramer, 2011) Amabile et al. (1996) และ Mumford et al. (2002) กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้การสนับสนุนของผู้นำต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกใน ทีมและความสำเร็จของทีมในความพยายามเชิงสร้างสรรค์ต่างๆ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำสามารถมีผล ต่อการสร้างสรรค์มากหรือน้อยในรูปแบบที่แตกต่างกัน (Sternberg et al., 2003) เนื่องจากความคิด สร้างสรรค์รูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยผู้นำเท่านั้น แต่ทว่าเกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมองค์กรเช่นกัน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์กร (เช่น Amabile and Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Madjar, Oldham, and Pratt., 2002; Oldham and Cummings, 1996; Shalley and Gilson, 2004; Tierney and Farmer, 2002, 2004; Zhou

and George, 2003) พบว่าองค์กร หรือผู้นำและ/หรือหัวหน้างานในฐานะตัวแทนองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ด้านต่างๆ ของพนักงานในองค์กร (ระดับส่วนรวม) ในระดับต่างๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

1. ลักษณะภาวะผู้นำ (leadership style) ผู้นำมีผลต่อการนโยบายการบริหารและระดับอำนาจการตัดสินใจ โดยลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลเชิงบวกต่อการสนับสนุนการแสดงความคิด (สร้างสรรค์) ที่แตกต่างของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน (supportive leadership) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) (Kahvecioglu, 2008) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) (Andriopoulos, 2001; Morris, 2005) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในขณะที่ผู้นำที่มีลักษณะชอบควบคุมอำนาจการตัดสินใจและการทำงานมีผลเชิงลบต่อการการแสดงความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (George and Zhou, 2001; Zhou, 2003)

2. คุณลักษณะผู้นำ (characteristic of leader) เกี่ยวข้องกับความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ เช่น เชื่อในความหลายหลาย ให้อิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เปิดรับทุกคำถาม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Amabile, 1988; Kanter, 1988x; King and Anderson, 1990; Woodman et al., 1993) มีทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี (Morris, n.d.) หรือกล่าวได้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) ที่ Leonard and Swap (1999) กล่าวถึงผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่ามีคุณลักษณะดังนี้ เช่น อดทนต่อความเสี่ยง ตอบสนองต่อความผิดพลาด สร้างการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน กระตุ้นความสนใจ ให้อิสระในตนเอง ให้ความสำคัญในการทำงาน มองโลกในแง่ดี กระตุ้นให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ และอดทนต่อความขัดแย้ง ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างความคิดของบุคคลในองค์กร

3. บทบาทผู้นำ (role of leader) กล่าวได้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสิ้นเปลืองความคิดและการคิดนอกกรอบ (Deci, Connell and Ryan, 1989) ที่จะนำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร Shalley (1995) ระบุว่า การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (clearly goal setting) (Egan, 2005) ว่าองค์กรต้องการสนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในฐานะเป้าหมายเชิงพฤติกรรม (performance goal) และการจัดสถานที่ทำงาน (office arrangement) ให้มีพื้นที่ส่วนตัวไม่ถูกรบกวนเวลาทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานที่เน้นปรับปรุงและพัฒนา (Information Evaluation) เน้นให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับงาน (task-focus feedback) มากกว่าการตำหนิหรือลงโทษ

ผลการศึกษาที่ผ่านมาของ Tichy and Ulrich (1984), Shin and Zhou (2003) และ Chen et al. (2008) ให้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายในของพนักงานในการคิดสร้างสรรค์ ขณะที่ Einsteine and Hwang (2008) ให้ความเห็น

เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำ (leadership) ที่มากกว่าการจัดการ (management) และกล่าวว่า หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงเท่าใด ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจะเกิดขึ้นในระดับสูงมากขึ้นเท่านั้น

ในด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาวิจัยต่างๆ สรุปรวมกันว่า ผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อการมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Rank et al., 2009) โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่กระตุ้น จูงใจผู้บังคับบัญชาให้คิดหาสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ (Imran, Zaheer, and Noreen, 2011) Afshari et al. (2011) ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยต่างๆ ด้านบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้บังคับบัญชา ในงานวิจัยเรื่อง “Leadership and Creativity” พบว่ามีหลายปัจจัยที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม เช่น วิสัยทัศน์ การสนับสนุนด้านนวัตกรรม การให้กำลังใจ ปลุกพลัง ความท้าทาย โดยผู้นำจะต้องมีรูปแบบพฤติกรรมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของบุคคล โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายทางการบริการจัดการ สร้างกิจกรรมและแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อการสร้างบริบทและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับทักษะการทำงาน ทักษะเชิงสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจ (ภายใน) ในระดับส่วนรวม และกระบวนการการกระทำ (ปฏิสัมพันธ์) ทางสังคมระหว่างสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นพลวัต ที่จะส่งผลต่อความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาศึกษาในฐานะปัจจัยสาเหตุความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อีสาระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ด้วยสมมติฐานที่ 9ก-9จ ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 9 ก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่

สมมติฐาน 9 ข ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่องานที่มีความท้าทาย

สมมติฐาน 9 ค ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่ออีสาระในการทำงาน

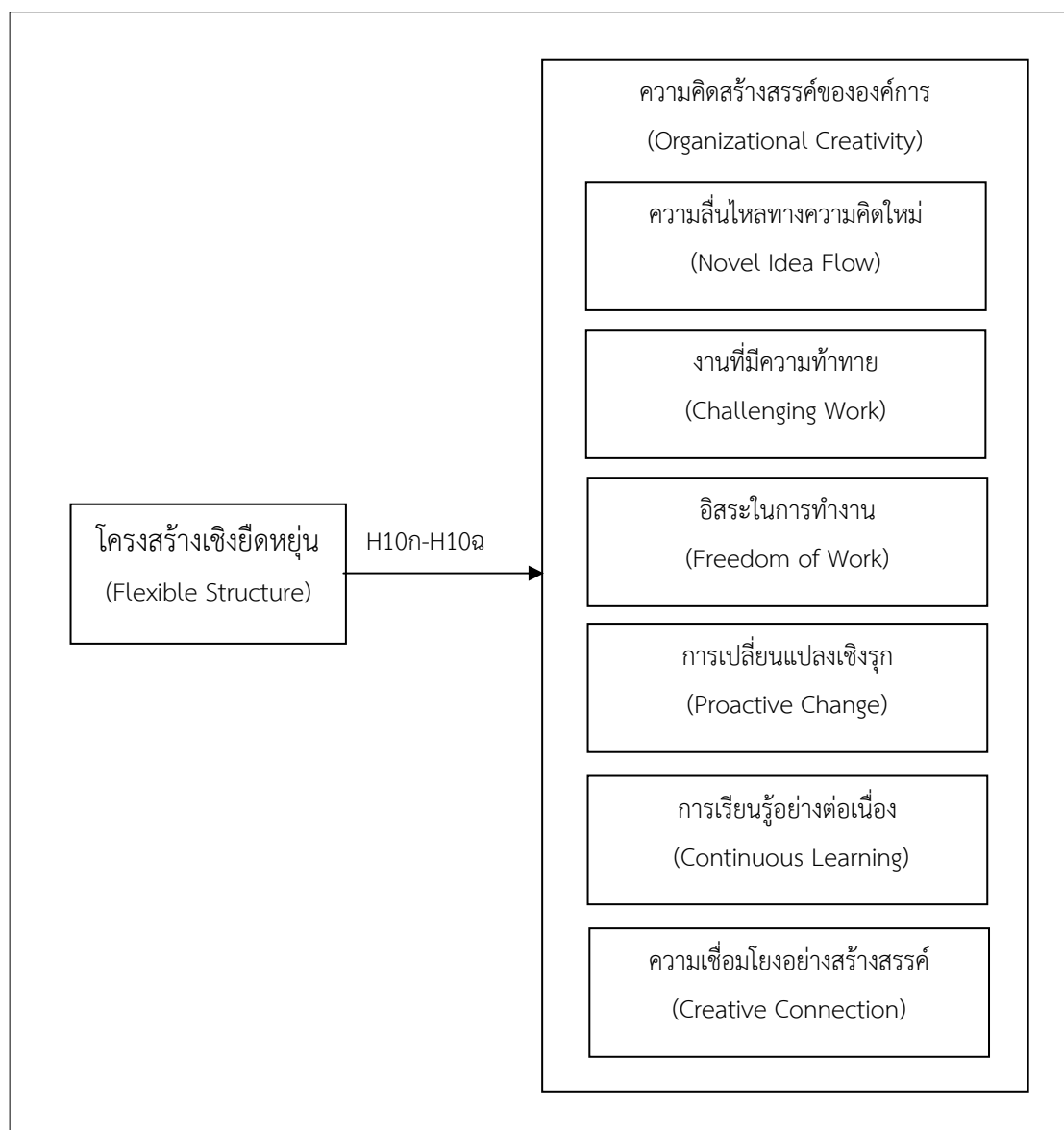
สมมติฐาน 9 ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

สมมติฐาน 9 จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



สมมติฐาน 9 ฉ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อ การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

2. ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

### โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น (flexible structure)

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น หมายถึง ระบบการจัดการองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม เป็นโครงสร้างที่เน้นความเชี่ยวชาญ ภาวะเทียบการทำงานและความ เป็นทางการมีความเหมาะสม มีการแบ่งหน้าที่การทำงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจ และง่ายต่อการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Blackburn and Cummings, 1982; Hellriegel et al., 1998; Martins and Martuns, 2002)

โครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนโครงกระดูกมนุษย์ (ศิริวรรณ และคณะ, 2542) ที่เป็น ตัวยึดโครงร่างของร่างกายให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ โครงสร้างองค์การมีสองส่วน ได้แก่ ส่วน แรกเป็นการแบ่งงานขององค์การออกเป็นแผนกหรือฝ่ายตามลักษณะงานที่ทำ ปรากฏออกมาในรูป ของสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิองค์การ ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) การแบ่ง แรงงาน (division of labor) การจัดแผนงาน (departmentalization) ช่วงการควบคุมบังคับ บัญชา (span of control) สายการบังคับบัญชา (chain of command) หลักเอกภาพในการบังคับ บัญชา (unity of command) อำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบ (responsibility) โดยองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การที่ได้รับการยอมรับกันมากที่สุด สรุปได้ 3 ประการ ได้แก่ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) (Blackburn and Cummings, 1982) ส่วนหลังเป็นการผสมผสานและ ประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้ คือ โครงสร้างองค์การแบบสูง (tall organizational structure) และโครงสร้างองค์การแบบราบ (flat organizational structure) สมคิด บางโม (2538) ให้ความเห็นในเรื่องการออกแบบโครงสร้าง องค์การว่า ควรคำนึงความสูงและความกว้างของโครงสร้าง ถ้าโครงสร้างขององค์การมีการบังคับ บัญชากันหลายชั้นหลายระดับ กระบวนการทำงานย่อมช้า อีกทั้งข้อมูลข่าวสารมักถูกบิดเบือน เนื่องจากความสูงขององค์การทำให้การสั่งการและการรายงานผลต้องกระทำทุกระดับชั้น แต่ถ้า โครงสร้างองค์การมีระดับการสั่งการน้อย ตำแหน่งงานไม่สลับซับซ้อน กระบวนการทำงานย่อม รวดเร็วกว่า โดยผู้บริหารจะบริหารด้วยความรับผิดชอบที่สูง ในขณะที่ผลผลิตและขวัญกำลังใจของ พนักงานจะมีอยู่สูง (Griffin, 1999)

ความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพที่มีความสำคัญ ในการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางที่ถือว่าองค์การเป็นระบบ เปิด (open system) ซึ่งตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต (living social system) ซึ่งมีข้อเรียกร้องหรือความต้องการบางอย่างที่อยู่ในสภาพแวดล้อมหรือมีสถานการณ์ที่ องค์การจะต้องจะตอบสนอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานขององค์การต่อไปได้และอยู่รอด (ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529) ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง Drucker (1988) และ Peters

(1988) ให้ความเห็นว่า องค์การต้องการการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และมีทีมหรือคณะทำงานเฉพาะเรื่องที่ชำนาญ เพื่อขจัดสิ่งขวางกั้นระหว่างสภาพแวดล้อมกับองค์การ และสร้างความสิ้นไหลและปรับตัวเองได้ในสภาพแวดล้อมที่สับสน สอดคล้องกับ Burns and Stalker (1961) ที่กล่าวว่า องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นต้องเปลี่ยนทิศทางการทำงานเพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น โดยโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมควรมีลักษณะแบบอินทรีย์ (organic) เพราะมีความคล่องตัวและปรับตัวได้ง่ายกว่า ดังนั้น โครงสร้างองค์การจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การแสดงศักยภาพ ความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

Robbins (1990) กล่าวถึง ความยืดหยุ่น ในการกำหนดรูปแบบขององค์การที่มีประสิทธิภาพในระบบเปิด (open-system model) ว่าหมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขและความต้องการภายนอก เช่นเดียวกับ Steers (1977) ที่ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและการสร้างสิ่งใหม่(นวัตกรรม) กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคง (stability) และความต่อเนื่องกัน (continuity) ของการปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญพอๆ กัน Bennis (1971) ให้ความหมายการปรับตัวที่สอดคล้องสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นไว้ว่าเป็นความสามารถแก้ปัญหา ที่ขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์การ กล่าวคือ เป็นความสามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายใต้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ Lunenburg and Ormstein (1996) ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การปรับตัวหรือความยืดหยุ่นเป็นการใช้ความรู้ และวิธีการทางวิชาชีพในการดำเนินงาน และความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อม และยังองค์การใช้ความรู้ เทคนิค วิธีการในการดำเนินงานตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้นเท่าใด องค์การก็จะสามารถปรับตัวได้มากขึ้นเท่านั้น

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การจึงเป็นความสามารถขององค์การในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในอันที่จะได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973) จากความหมายดังกล่าว ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวขององค์การ จึงหมายถึง ระดับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติและวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้องค์การดำเนินไปได้อย่างสมดุล สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ พิจารณาจากความรวดเร็วและความสามารถของผู้บริหารและพนักงานในการยอมรับวิธีการและระเบียบใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนต่างๆ และการริเริ่มสิ่งใหม่ในองค์การ

เมื่อความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนปัจจัยทุกด้านในองค์กร (Amabile, 1998) โครงสร้างและระบบที่เหมาะสมและยืดหยุ่นจึงมีความสำคัญต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ในฐานะสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งผลกำหนดระบบทั้งหมดขององค์กรและรูปแบบการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานทุกด้านในองค์กร Brand (1998) ทำวิจัยกับบริษัท 3M พบว่า การจ้างงานตลอดชีพ (lifetime employment) และการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กรมีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่สร้างสรรค์ว่ามักจะมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น กฎระเบียบน้อย รายละเอียดหน้าที่งานถูกกำหนดอย่างหลวมๆ และพนักงานมีอิสระและอำนาจในการทำงานสูง พร้อมกับเสนอแนะว่า องค์กรที่สร้างสรรค์ควรมีโครงสร้างองค์กรแนวราบ ที่พนักงานทุกระดับในองค์กรสามารถมีส่วนในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Amabile (1979, 1983, 1990) ที่พบว่า โครงสร้างและระบบองค์กรที่เน้นการจ้างงานในระยะยาว โครงสร้างแนวราบ ระบบการประเมินผลปฏิบัติงานแนวสนับสนุนและยุติธรรม การให้รางวัลผลงานที่สร้างสรรค์ มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์และการศึกษาของ Woodman (1995) ที่เห็นว่าองค์กรที่ปรับตัวได้จะสามารถเพิ่มโอกาสในการคิดสร้างสรรค์มากกว่าองค์กรกลไก (mechanic organization) ที่โครงสร้างเคร่งครัดและเป็นทางการ สูงแบบองค์กรระบบราชการ Qinxuan and Chen (2012) ให้ความเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรด้านความเป็นทางการว่าหมายถึง ระดับที่องค์กรควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน ด้วยการกำหนดกฎ ระเบียบที่เป็นทางการนั้น ขณะที่โครงสร้างองค์กรเชิงยืดหยุ่นช่วยให้การ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบต่างๆ เช่น ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร การติดต่อ และการมีการกระทำระหว่างกันภายในในแนวราบระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ/หรือ ผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน และแนวตั้งระหว่างแผนก สาขา ข้ามสายงาน และการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร ระหว่างชุมชน สังคม ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรตลอดจน คู่แข่งเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงต้องการโครงสร้างองค์กรและระบบภายในที่ยืดหยุ่น เพื่อความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงพัฒนาองค์กรได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์ตลาด คู่แข่ง ความต้องการผู้บริโภค และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่จะสามารถก้าวไปสู่ความเหนือกว่าทางธุรกิจอย่างมีชั้นเชิง และจากความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรต่อความสำเร็จขององค์กร (Csikszentmihalyi and Sawyer, 1995) ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยโครงสร้างองค์กรเชิงยืดหยุ่น มาศึกษาในฐานะปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยโครงสร้างเชิงความยืดหยุ่นเป็นระบบการจัดการที่ส่งผลต่อความสามารถปรับตัวได้ขององค์กร อันเนื่องมาจากการกระจายอำนาจ การแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจหลายฝ่าย กฎระเบียบที่เป็นทางการมีปานกลาง

ถึงน้อย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างกว้างๆ ระดับสายการบังคับบัญชาน้อย (Hellriegel et al., 1998) มีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญต่อคุณค่าและศักยภาพของมนุษย์ พนักงานในองค์กรได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ทำให้พนักงานมีขวัญ กำลังใจและมีเจตคติที่ดีต่องานและองค์กร

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับโครงสร้างเชิงยืดหยุ่น นำไปสู่การทดสอบผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อีสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ด้วยสมมติฐานที่ 10ก-10ฉ ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 10 ก โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่

สมมติฐาน 10 ข โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่องานที่มีความท้าทาย

สมมติฐาน 10 ค โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่ออีสระในการทำงาน

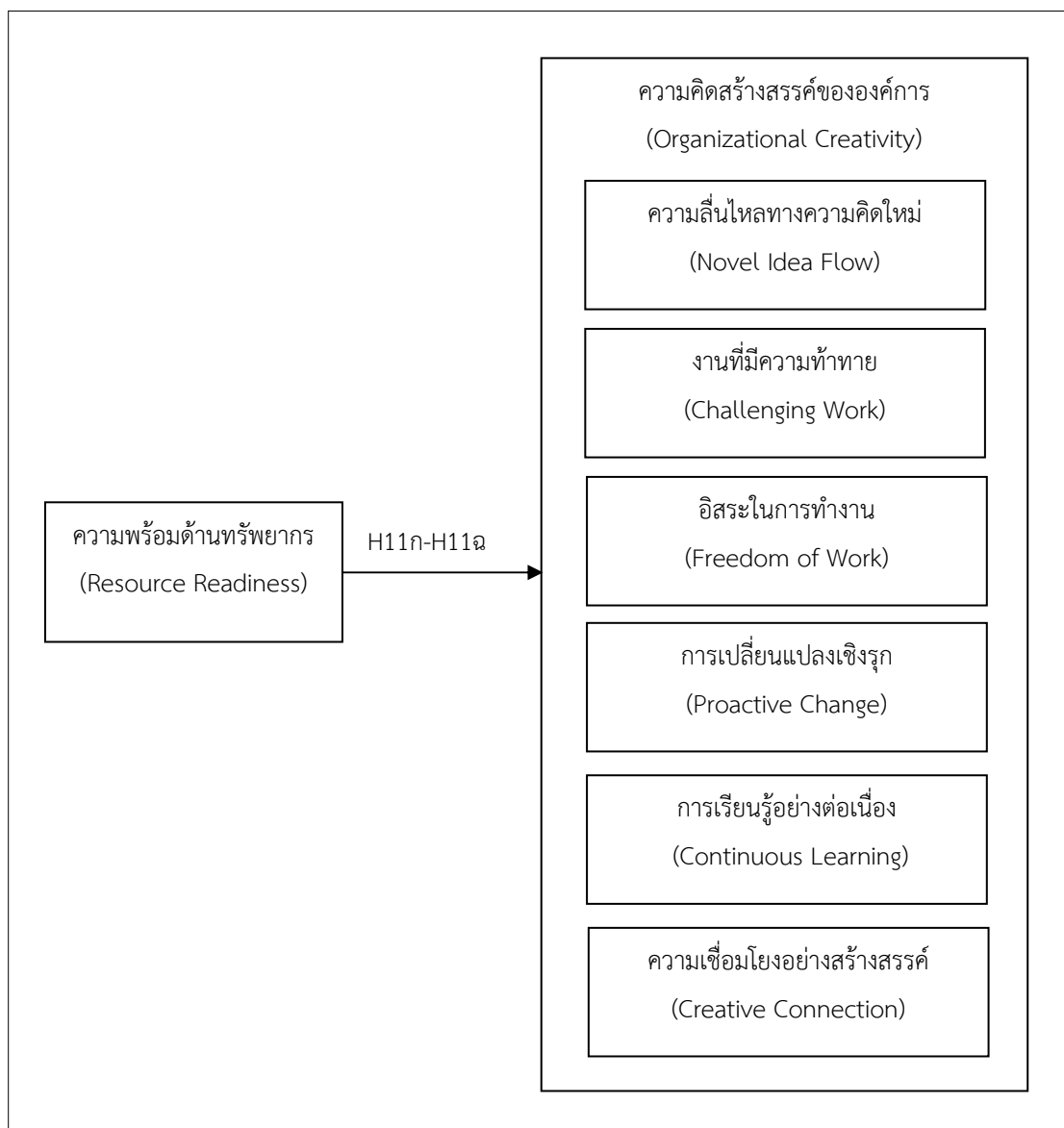
สมมติฐาน 10 ง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

สมมติฐาน 10 จ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐาน 10 ฉ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

3. ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อีสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพที่ 9





ภาพที่ 9 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรที่มีต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

#### **ความพร้อมด้านทรัพยากร (resource readiness)**

ความพร้อมด้านทรัพยากร หมายถึง การจัดสรรและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้แก่พนักงาน ในคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม ทันยุคทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่งานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดสรรเวลา การสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน การสร้างทีมงาน การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ ความพร้อมด้านข้อมูล การจัดสรรเงินงบประมาณ การสนับสนุนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ และทางวัตถุอื่นๆ

(Amabile et al., 1996; Mumford et al., 1997; Andriopoulos, 2001; Martins and Martins, 2002)

ทรัพยากรเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่องค์กรครอบครองเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีความหมายถึง เวลา สถานที่ เทคโนโลยี คน เงิน และทรัพยากรอื่นๆ รวมทั้งพื้นที่ทางกายภาพ (physical space) (Mumford et al., 1997) ที่จะจำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จและสนับสนุนกระบวนการคิด วิเคราะห์ หาข้อมูลในแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความต้องการที่จะคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงาน พัฒนาวิธีการทำงาน แก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยทั่วไปทรัพยากรในการผลิตสินค้าและบริการแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่ 1) ทรัพยากรบุคคล หรือ ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน รวมถึงทักษะความรู้ความสามารถที่เป็นคุณลักษณะติดตัว 2) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี/ เครื่องจักร/อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งที่สนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ทรัพยากรที่มีความจำเป็นต้องการสร้างสรรคความคิดและพัฒนาทักษะทางด้านความคิด ประกอบด้วย

1. เวลา ในฐานะทรัพยากรประเภทหนึ่ง มีความสำคัญเป็นที่ยอมรับกันว่าความพยายามคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่นั้นจำเป็นต้องใช้เวลา (เช่น Morris, 2005ก, 2005ข; Seidel and Rosemann, 2008) ความพร้อมด้านเวลา หมายถึง การให้เวลาที่เหมาะสม (sufficient time) และคุณภาพของเวลา (quality of time) ที่จะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ถูกรบกวนสิ่งรอบข้าง (Katz and Allen, 1988) เพื่อพนักงานสามารถค้นหาลงในความคิดใหม่ ไม่ถูกเร่งรัด กัดดันจากงานที่มากเกินไปและเวลาอันจำกัด จนทำให้ไม่มีช่องว่างทางความคิดที่จะริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานหรือผลงานใหม่ๆ หรือแก้ปัญหาในการทำงาน หากมีเวลาเพียงพอ (Amabile and Gryskiewicz, 1989) มีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะวิเคราะห์และทดสอบสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่ได้วางแผนหรือรวมอยู่ในงานที่ได้รับมอบหมายมาก่อน อย่างไรก็ตาม การให้เวลาสร้างสรรค์ผลงานที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและลดแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน (Shalley and Gilson, 2004)

2. ข้อมูลข่าวสาร (information resources) และระบบการคมนาคมสื่อสาร (communication system) ที่พร้อมใช้งาน ทันสมัย และเพียงพอให้ พนักงานสามารถหาข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ ติดต่อสื่อสารกับภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เปิดโอกาสสู่ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ ความคิด และมีความรู้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน

3. คน (people) หมายถึง คนหรือทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กร ที่ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายในส่วนผสมที่เหมาะสม โดยเฉพาะความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ (Amabile and Gryskiewicz, 1989) องค์กรต้องคัดเลือกคนเก่ง (talent) มี

คุณภาพ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างหลากหลายและมีจำนวนมากพอที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ทีมงาน (teamwork) การจัดสรรคนเพื่อสร้างทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความหลากหลาย (heterogeneous) แตกต่างกันในเชิงความสามารถ ทักษะ และความคิด มีผลจะช่วยพัฒนาความรู้ เสริมความคิดซึ่งกันและกัน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความคิดและพัฒนางานที่สร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพได้ Kanter (1988ข) กล่าวว่า การสร้างสรรค์ความคิด (idea generation) จะลดลงในพนักงานที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยว เพราะปราศจากมุมมองทางความคิดที่หลากหลายและแตกต่าง

5. ทักษะและความรู้ (skills and knowledge/HR policy) องค์กรประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่ง ที่มีความหลากหลายทั้งในแง่ของความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนความคิด ทัศนคติ อารมณ์ และสังคม ที่พบว่ามีค่าสำคัญกับทั้งการมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Mumford et al., 2002; Shalley and Gilson, 2004)

6. สังคม/เครือข่ายทางสังคม/ทรัพยากรทางสังคม (social-relational resources/networking) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่ดีทางสังคมทั้งระหว่างพนักงานด้วยกันในองค์กร ระหว่างทีมงาน และกับหัวหน้างาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับแหล่งเครือข่ายอื่นๆ ภายนอกองค์กร ที่จะทำให้การติดต่อ แลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ความรู้ ความคิดเป็นไปได้อย่างเป็นพลวัต Kanter (1988ก) ให้ความเห็นว่า ที่มาของความคิดที่ยอดเยี่ยมจำนวนมากมักเกิดจากการรวมสหสาขาวิชา (interdisciplinary) หรือการข้ามหน้าที่งาน (interfunctional)

7. ทรัพยากรทางกายภาพอื่นๆ (physical resources) เช่น เงินทุน (funds) และเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ (material resources) ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (relevance information) ระบบเทคโนโลยีและกระบวนการต่างๆ (systems and processes) (Amabile and Grysiewicz, 1989) พื้นที่ทำงานส่วนตัว (personal space) เป็นต้น

ทรัพยากรต่างๆ มีความสำคัญ ไม่ใช่เพื่อการสนับสนุนการทำงานเท่านั้น แต่หากองค์กรให้การสนับสนุนความพร้อมทางด้านทรัพยากรอย่างเพียงพอ ส่งผลให้พนักงานรับรู้คุณค่าของงานและเห็นความสำคัญของการสนับสนุนต่างๆ ขององค์กร (Mumford et al., 1997) ที่ส่งผลต่อความทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และใช้ศักยภาพคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับ Amabile et al. (1996) ที่พบว่า การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอจากองค์กรมีผลต่อการมองเห็นคุณค่า (ภายใน) ของงานที่ตนรับผิดชอบ และแรงจูงใจในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

งานวิจัยของ Delbecq and Mills (1985) พบว่า พนักงานจะมีความคิดสร้างสรรค์ถ้ามีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยความพร้อมของทรัพยากรองค์กรจะช่วยให้พนักงานสามารถ



ใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับงานได้เต็มที่โดยไม่ต้องกังวลกับการหาทรัพยากร โดยทรัพยากรหลักที่สำคัญมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ เวลาและเงิน (Amabile, 1998) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Andriopoulos (2001) ที่พบว่า ในองค์การเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารจะสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และสนับสนุนการฝึกอบรมที่เพียงพอแก่พนักงาน ตลอดจนมีการส่งเสริมการสร้างความคิดใหม่ๆ ให้เวลาแก่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย และหรือให้การสนับสนุนทางการเงิน (Anderson et al., 1992; Jones and McFadzean, 1997) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นไว้กับองค์การ เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Paulus (2000) และ Ramus (2001) ที่พบว่า การจัดสรรเวลาและทรัพยากรสำหรับการทดลองว่าเป็นปัจจัยองค์การที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม แม้การสนับสนุนทางทรัพยากรที่เพียงพอจะมีความสำคัญ (Amabile, 1996; Andriopoulos, 2001; Martins and Martins, 2002) ทั้งในแง่ของสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและการดำรงรักษาไว้ซึ่งคนเก่งที่มีความสามารถในองค์การที่สร้างสรรค์ แต่สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องพิจารณา คือ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและการจัดสรรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (Nohira and Gulati, 1996; Paulus, 2002; Flaatin, 2007) ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ทรัพยากรมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (Csikszentmihalyi, 1999) แต่ทรัพยากรที่พอดีหรือเพียงพอเท่านั้นที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ กล่าวคือ การให้ทรัพยากรที่มากเกินไปเกินความจำเป็นสามารถลดระดับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้ ในทางตรงกันข้ามทรัพยากรที่น้อยเกินไปก็อาจทำให้เกิดความรู้สึกกดดันจากงานที่มากเกินไป (workload heavier) ซึ่งมีผลลดระดับแรงจูงใจที่จะใช้ความคิดหรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน

ในอีกด้านหนึ่ง Csikszentmihalyi (1997) เห็นว่า ขณะทรัพยากรที่มากเกินไปสามารถทำให้คนสะดวสบายเกินไป การขาดแคลนทรัพยากรอาจช่วยขยายความสามารถทางการคิด (cognitive capabilities) ของพนักงานเกี่ยวกับวิธีการหรือหนทางแก้ปัญหาที่แตกต่าง ตรงข้ามกับความเห็นของ Amabile (1998); Amabile and Conti (1999); Amabile and Kramer (2007) ที่ให้ความเห็นว่า ผู้นำส่วนใหญ่ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของปริมาณที่เหมาะสมในการสนับสนุนด้านทรัพยากร แต่มีแนวโน้มที่จะให้การสนับสนุนทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดเท่านั้น ซึ่งมีผลผลักดันให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ไปเพื่อการค้นหาทรัพยากรจากแหล่งอื่นหรือวิธีอื่นๆ มาเพิ่มเติมมากกว่าที่จะใช้คิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ

Isaksen and Lauer (2002) ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรต่างๆ และเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อความรู้สึกและทัศนคติของคนในองค์การทั้งในแง่ของการสนับสนุน ส่งเสริม และยับยั้งขีดขวางพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมของคนในองค์การ หากได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการทำงานที่น้อยเกินไปอาจมีผลเชิงลบต่อความคิดสร้างสรรค์ เพราะพนักงานจะต้องเสียเวลาและพลังไป

กับการค้นหาทรัพยากรต่างๆ เพิ่มแทนที่จะมุ่งไปที่การคิดพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ (Amabile, 1998) หรืออาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัดขัดข้องไม่สะดวกใจในการทำงานอันเป็นอุปสรรคขัดขวาง การสร้างสรรค์ความคิดและจำกัดโอกาสที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน แต่หากมีมากเกินไปก็ อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือผลเชิงลบทางด้านพฤติกรรมเช่นกัน

Amabile et al. (1998) กล่าวถึง จุดของความพอดี (threshold of sufficiency) ที่ถ้าหากมีทรัพยากรสูงกว่าหรือต่ำกว่าจุดความพอดีนั้น ความคิดสร้างสรรค์จะไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Amabile ยังเน้นถึงความสำคัญของการสนับสนุนทรัพยากรเวลาและเงินที่ต้องคำนึงถึงปริมาณที่เหมาะสม เพราะอาจจะมีผลทั้งเชิงสนับสนุนและเป็นข้อจำกัดความคิดสร้างสรรค์ได้ (Ibid., 1998) ดังนั้น ผู้บริหารและผู้นำควรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ และมีความเหมาะสม เพียงพอ ถูกที่ ถูกเวลา เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ ทรัพยากรได้อย่างเพียงพอเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เหมาะสม

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม แม้ว่าจะมีงานวิจัยเพียงเล็กน้อยที่แยกประเภททรัพยากร ที่มีผลต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ (Flaatin, 2007) แต่อย่างไรก็ตาม งานวิจัยจำนวนมาก ยอมรับว่าความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ ขององค์การมีความสำคัญในฐานะปัจจัยพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ จึงนำมาสู่การทดสอบผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อีสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ด้วยสมมติฐานที่ 11ก-11ฉ ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 11 ก ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่

สมมติฐาน 11 ข ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความท้าทาย

สมมติฐาน 11 ค ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่ออีสระในการทำงาน

สมมติฐาน 11 ง ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

สมมติฐาน 11 จ ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐาน 11 ฉ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

### ตัวแปรควบคุม (control variables)

นอกจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรควบคุมที่คาดว่าจะส่งผลต่อตัวแปรตามในการทดสอบผลกระทบระหว่างตัวแปรดังกล่าว ได้แก่ ขนาดของโรงแรม (hotel size) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม (hotel age) และประเภทของโรงแรม (hotel type) ดังนั้น เพื่อให้ตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงควบคุมตัวแปรต่อไปนี้ไว้

ขนาดของโรงแรมหรือจำนวนห้องของโรงแรมบูติกในประเทศไทยยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และการกำหนดจำนวนห้องสำหรับโรงแรมประเภทบูติกโฮเทล จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า โรงแรมบูติกเป็นโรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง แต่ทว่าในบางบทความกำหนดไว้ว่าไม่เกิน 150-200 ห้อง ขณะที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยปี 2555 รายงานว่า โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 2-60 ห้อง และจากข้อกำหนดการเข้าประกวดในโครงการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติกไทยที่จัดขึ้นโดยบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด(มหาชน) หรือเคทีซี และหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ร่วมกับเครือข่ายองค์การสปอนเซอร์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมและสร้างกระแสโรงแรมบูติกที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น มีการกำหนดเกณฑ์การเข้าประกวดทั้งประเภทของผู้เข้าประกวดและประเภทของการประกวด โดยข้อกำหนดของประเภทผู้เข้าประกวดนั้นแบ่งตามคุณลักษณะหรือระดับโรงแรมที่มีขนาดหรือจำนวนห้องพักตั้งแต่ 3-80 ห้อง (ครั้งที่ 1: 3-49 ห้อง ครั้งที่ 2: 3-79 ห้อง ครั้งที่ 3: 3-49 ห้อง และครั้งที่ 4: 3-80 ห้อง)

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตามการแบ่งระดับรางวัลในการประกวดสุดยอดโรงแรมบูติกของประเทศไทยครั้งที่ 4 ประจำปี 2559-2560 (Thailand Boutique Award Season 4 (2016-2017)) (<http://www.thailandboutiqueawards.com/home/about>) โดยการประกวดครั้งนี้มีการแบ่งรางวัลเป็น 3 ขนาดได้แก่ ขนาด S Collection (3-20 ห้อง) ขนาด M Collection (21-50 ห้อง) และขนาด L Collection (51-80 ห้อง) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์และแบ่งกลุ่มโรงแรมบูติกที่เก็บข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) โรงแรม บูติกที่มีจำนวนห้องน้อยกว่า 20 ห้องเป็นโรงแรมขนาดเล็ก 2) โรงแรมบูติกที่มีจำนวนห้อง 21-50 ห้องเป็นโรงแรมขนาดกลาง และ 3) โรงแรมบูติกที่มีจำนวนห้องมากกว่า 50 ห้องขึ้นไปเป็นโรงแรมขนาดใหญ่

อย่างไรก็ตามการแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาดที่แตกต่างกันมีความสำคัญช่วยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ระหว่างโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้ เพราะจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ขนาดองค์การมีผลต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น การศึกษาของศิริกานดา แหยมคง (2555) เกี่ยวกับการพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศของธุรกิจโรงแรม โดยผลการศึกษาสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่มากกว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เช่นเดียวกับการสร้างนวัตกรรมที่พบว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่มีนวัตกรรมมากกว่า

องค์การเล็ก (Kamien and Schwartz, 1983; Cohen and Levin, 1989) เนื่องจากการประหยัด โดยขนาดและขอบเขตกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่องค์การใหญ่สามารถนำมาซึ่งนวัตกรรมและ กระบวนการแพร่กระจายได้มากกว่าองค์การขนาดเล็ก (Buzzachi, Colombo and Mariotti, 1995) นอกจากนี้ ด้วยสาเหตุที่องค์การใหญ่สามารถทำกำไรและสร้างยอดขายได้จำนวนมากจึงสามารถลด ต้นทุนคงที่ (fixed cost) ที่ลงทุนด้านนวัตกรรมลงได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมขนาดเล็ก ถึงแม้ว่าในงานวิจัยของ Yang and Lin (2012) จะไม่พบว่า การเปลี่ยนแปลงขนาดขององค์การจะมี ผลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การ

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรมหรือจำนวนปีที่โรงแรมบูติกเริ่มเปิดดำเนินการ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ระยะเวลาการดำเนินงานเป็นตัวแปรควบคุมที่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยในแบบสอบถามผู้วิจัยแบ่งระยะเวลาการดำเนินการเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) น้อยกว่า 5 ปี 2) 5-10 ปี 3) 11-15 ปี และ 4) มากกว่า 15 ปี โดยเชื่อว่า ระยะเวลาการดำเนินงานมี ผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และการดำเนินงานขององค์การ การศึกษาของ Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2010) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกานดา แหยมคง (2555) ที่วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยควบคุมระยะเวลาการ ดำเนินงาน 3 ปีที่ผ่านมา ขณะที่จารุรัศมิ์ ธนสิงห์ และวาริษฐ์ มัธยมบุรุษ (2555) ศึกษาเชิงลึก เปรียบเทียบโรงแรมบูติกที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 5 โรงแรม ตามคุณลักษณะ ด้านต่างได้แก่ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนห้องพัก (ขนาด) ทำเลที่ตั้ง รูปแบบสถาปัตยกรรม รูปแบบการให้บริการ บริการที่เป็นเอกลักษณ์และรางวัลที่ได้รับ ซึ่งพบว่า โรงแรมบูติกตามกรณีศึกษา ดังกล่าวมีระยะเวลาการดำเนินงานอยู่ในช่วง 3-6 ปี และหนึ่งในห้าโรงแรมมีรูปแบบการบริหาร จัดการโดยระบบเครือข่าย (chain hotel) และสอดคล้องกับการศึกษาของระบิล พันภัย (2557) ที่กล่าวถึงระยะเวลาการดำเนินงานขององค์การในฐานะตัวแปรควบคุมที่มีผลต่อการศึกษา ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและผลการดำเนินกิจการของสาขาธนาคารพาณิชย์ใน ประเทศไทย

ประเภทของโรงแรมหรือการบริหารจัดการโรงแรม แบ่งเป็น 2 ประเภท ที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) โรงแรมบูติกที่บริหารจัดการโดยอิสระ (โดยเจ้าของ/หุ้นส่วน/ผู้จัดการ) กับ 2) โรงแรม บูติกที่บริหารจัดการโดยเครือข่ายหรือเชน (ภัทรภร ชัยพุทธชนพันธ์ และราณี อิลิชัยกุล, 2554) โรงแรมที่บริหารจัดการโดยเครือข่ายจะมีระบบการบริหารที่เป็นมาตรฐานสูง มีการกำหนด แนวทางการบริหารตามมาตรฐานของเครือข่าวนั้นๆ ในขณะที่การบริหารจัดการโดยเจ้าของหรือ ผู้บริหารมักเป็นโรงแรมขนาดเล็กและมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไป

งานวิจัยของ Lim (2010) กล่าวถึงความแตกต่างของธุรกิจโรงแรมตามขนาด ตั้งแต่ ขนาดใหญ่ที่สุดที่เป็นโรงแรมในเครือไปจนถึงขนาดบูติกโฮเทล ว่ามีการนำเครือข่ายสังคมออนไลน์

เช่น เฟซบุ๊ก (facebook) ทวิตเตอร์ (twitter) ยูทูบ (youtube) และ บล็อก (blog) เป็นต้น มาใช้ ประโยชน์เชิงการสื่อสารและทำการตลาดที่แตกต่างกันดังที่งานวิจัยของ Saknarong, Ooncharoen, and Jadesadalug (2013) ที่กำหนดให้มาตรฐานโรงแรม อายุและขนาดของโรงแรมเป็นตัวแปร ควบคุมและพบว่าทั้ง 3 ตัวแปรนี้มีผลกระทบเชิงบวกต่อการบริการที่เป็นเลิศของโรงแรม เนื่องมาจากการรับรู้ของผู้ลูกค้าว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ (พนักงานมากกว่า 50 คน) มีมาตรฐานระดับสูง (ระดับ 4 ดาวขึ้นไป) และดำเนินงานมายาวนาน จะมีการบริการที่ดีกว่า สำหรับขนาด และอายุขององค์กรนั้น งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ขนาดและอายุขององค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของ องค์กร เพราะขนาดองค์กรที่แตกต่างกันซึ่งวัดจากจำนวนพนักงานและอายุหรือระยะเวลาที่ องค์กรเริ่มตั้งขึ้นมีผลให้องค์กรมีคุณลักษณะและการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน (Alshekaili and Boerhannoeddin, 2011) ดังที่ Lin and Chen (2007) ให้ความเห็นว่า อายุหรือ ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจที่แตกต่างกันส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้หากเปรียบเทียบความสามารถของธุรกิจในการแนะนำผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาบริการ ใหม่ๆ ให้เข้าสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัยกว่า คู่แข่งนั้น ขึ้นอยู่กับอายุหรือระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจนั้นด้วย (Avermaete et al., 2003) โดยธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่าอาจมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการ พัฒนาแนวคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กรน้อยกว่า ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ นั้นเอง (Arvanitis, 2005) เช่นเดียวกับขนาดของโรงแรม Jatusripitak, Tosirisuk, and Savanayana (2003) กล่าวถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่พัฒนาจากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ จะ เริ่มต้นจากการคำนวณโอกาสที่จะได้ผลกำไรและจำเป็นต้องเติบโตจากขนาดเล็กสู่ขนาดใหญ่ สะท้อน ให้เห็นถึงการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความเป็นเลิศของธุรกิจ ที่เกิดจากการบริหารจัดการภายใน ที่มีประสิทธิภาพ เน้นสร้างความสามารถขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

ในส่วนของมาตรฐานโรงแรม (hotel standard) โรงแรมที่มีขนาดและระดับมาตรฐาน ต่างกันมีผลต่อต้นทุนการดำเนินงานและการบริหารทรัพยากรในการให้บริการที่แตกต่างกัน ผลงานวิจัยของ Saknarong, Ooncharoen, and Jadesadalug (2013) พบว่า มาตรฐานโรงแรมมี อิทธิพลเชิงบวกต่อการฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ โรงแรมที่อยู่ในมาตรฐานระดับ 4 ขึ้นไปมักจะให้ ความสำคัญกับการทำการตลาดภายในกับพนักงานด้วยการให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มากกว่าโรงแรมที่มีมาตรฐานระดับต่ำกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lerspipatthananon, Lertkulthanon, and Chartwong (2012) ที่พบว่าโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กมักจะจ้างพนักงาน ส่วนใหญ่จากคนในพื้นที่ที่ไม่มีทั้งทักษะและความรู้เกี่ยวกับการงานโรงแรมและการให้บริการ ซึ่งมีผล ต่อการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า ดังที่ Pine and Phillips (2005) สรุปไว้ว่า โรงแรมที่มี

มาตรฐานระดับสูงจะมีประสิทธิภาพการทำงานดีกว่าโรงแรมที่อยู่ในมาตรฐานระดับต่ำและพฤติกรรม  
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอันเกิดจากการที่บุคคลมีความตั้งใจทำงานเกินกว่าหน้าที่รับผิดชอบจะ  
นำมาซึ่งประสิทธิภาพและผลลัพธ์ขององค์กรที่สูงขึ้นได้ (Organ, 1988)

การพัฒนาไปสู่มาตรฐานระดับสูงจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรม Briggs, Sutherland  
and Drummond (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงแรมไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่าสิ่ง  
สำคัญในการดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการคือ มาตรฐานของโรงแรม ในขณะที่โรงแรมขนาดเล็กจะให้  
ความสำคัญเรื่องนี้น้อยกว่าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งผลของการได้รับมาตรฐานระดับสูงจะส่งผลให้  
เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น โรงแรมที่มีขนาดใหญ่ มีระยะเวลาดำเนินการมายาวนาน และมี  
มาตรฐานระดับสูง จึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถขององค์กรด้วยการ  
สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรที่จะนำมาสู่นวัตกรรมบริการมากกว่าโรงแรมขนาด  
เล็ก ระยะเวลาดำเนินงานน้อยและได้รับมาตรฐานระดับต่ำ จากการทบทวนวรรณกรรม จึงเชื่อได้ว่า  
ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินการของโรงแรม และประเภทของโรงแรม มีความสำคัญและ  
อาจจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ตัวแปรตามไม่ได้เกิดจากตัวแปร  
อิสระอย่างแท้จริง



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ด้านความสิ้นเปลือง ความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ต่อนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของความรู้ในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

วิธีการศึกษาใช้วิธีวิทยาแบบผสมผสานวิธี (mixed methods research) ในรูปแบบนำแบบรอง (dominant-less dominant design) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นหลัก และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบ ยืนยันผลและเพิ่มความลุ่มลึกของข้อมูล

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบหาสาเหตุ (causal research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (cause and effect relationship) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานและยืนยันทฤษฎี เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติก เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) โดยมุ่งทำความเข้าใจพฤติกรรมและตีความหมายประสบการณ์และความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นของผู้ให้ข้อมูล (hermeneutic/interpretive phenomenology) ตามแนวคิดของ Heidegger (1962) (ชาย โปธิสตา, 2554) ตลอดจนใช้ข้อมูลดังกล่าวยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีหน่วยวิเคราะห์คือ โรงแรมบูติกในประเทศไทย และ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย กระบวนการต่างๆ ได้แก่ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ โรงแรมบูติกในประเทศไทย ซึ่งหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์การ โดยผู้วิจัยค้นหารายชื่อโรงแรมบูติกที่ปรากฏในฐานข้อมูลออนไลน์ในประเทศไทยต่อไปนี้ [www.agoda.com](http://www.agoda.com), [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), <http://www.hotelsthailand.com>, <http://www.hotelresortthailand.com>, <http://www.greatsmallhotels.com>, <http://www.thailandboutiqueawards.com>, <http://www.thailandboutiquehotel.net>, <http://thai.tourismthailand.org>, <http://www.splendia.com> และรวบรวมรายชื่อโรงแรมบูติกทั้งหมด ได้จำนวนทั้งสิ้น 875 โรงแรม (ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2557) โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ โรงแรมบูติกทั้งหมดที่ปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลออนไลน์ทั่วประเทศไทย ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2557 จำนวน 875 โรงแรม

### 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมบูติกจำนวน 7 โรงแรม โดยผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (non-probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งคาดว่าจะเป็นตัวแทนของประชากรโรงแรมบูติกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลในระดับลึกได้ โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ดังนี้ 1) เป็นเจ้าของหรือผู้บริหารโรงแรมที่ได้รับรางวัลจากการประกวดโครงสร้างสุดยอดโรงแรมบูติกไทย (Thailand Boutique Award) 2) โรงแรมดังกล่าวเปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี 3) เต็มใจให้ข้อมูล



## ตัวแปรที่ศึกษา

**กลุ่มที่ 1** การทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรมบริการ

**กลุ่มที่ 2** การทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

**กลุ่มที่ 3** การทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงในการแข่งขัน

**กลุ่มที่ 4** การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

### ตัวแปรควบคุม (control variables)

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของโรงแรม (hotel size) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม (hotel age) และประเภทของโรงแรม (hotel type)

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติก แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ และแนวคำถามการวิจัย (research guideline) สำหรับดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

### 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น ตามวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด การวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ และแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามคำถามปลายปิด (closed-ended questionnaire) ประกอบด้วยเรื่อง เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรม และตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมบูติก จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบสอบถามคำถามปลายปิด (closed-ended questionnaire) ประกอบด้วยเรื่อง จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินการ ระดับมาตรฐานโรงแรม ประเภทโรงแรม และลูกค้าหลักของโรงแรม โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ จำนวน 27 ข้อ ใน 6 ประเด็น ประกอบด้วย 1) ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Amabile (1996, 1997, 1998), Bandura (1993), Ekvall et al. (2000), Andriopoulos (2001) และ Flaatin (2007) 2) งานที่มีความท้าทาย จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Amabile (1996), Robinson and Stern (1997) และ Loewenberger (2009) 3) อิสระในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Ekvall (1991), Lauer (1994), Amabile (1996) และ Loewenberger (2009) 4) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก จำนวน 5 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Orlikowski (1996), Tsoukas and Chia (2002), Poyhonen (2004) และ Morris (2005) 5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 5 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Spender (2006), O'Donnell et al. (2006) และ Nisula (2013) และ 6) การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Paulus (2000), Bechky (2003), Anderson, Dreu, and Nijstad (2004) และ Bhirud, Rodrigues, and Desai (2005) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ 1) นวัตกรรมบริการ จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Chen (2001), Berry et al. (2006) และ Flaatin (2007) และ 2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Ambler et al. (2002), Rauch et al. (2009) และ De Clercq et al., (2010) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Zahra (1993), Slater and Narvar (1994) และ Fein and Anderson (1997) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จำนวน 16 ข้อ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Lauer (1994), Bass (1996), Chang and Chiang (2007) และ Loewenberger (2009) 2) โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Hellriegel et al. (1998), Martins and Martins, 2002) และ Chang and Chiang (2007) และ 3) ความพร้อมด้านทรัพยากร จำนวน 4 ข้อ พัฒนาข้อคำถามจาก Amabile et al. (1996), Mumford et al. (1997), Martins and Martins, (2002) และ Flaatin (2007) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในตอนต้นที่ 3-6 (สรชัย พิศาลบุตร, 2550) ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วย
ระดับ 2	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 7 เป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (opened-ended questionnaire)

## 2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเกตปรากฏการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้แนวคำถามการวิจัย (research guideline) เป็นเครื่องมือสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างเจาะจง ผู้วิจัยสร้างกรอบและข้อคำถามไว้ล่วงหน้า กำหนดประเด็น

คำถามที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการให้ความหมาย สถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ประกอบด้วย 6 ตอน ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติกไทย

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติกไทย

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกไทย

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยแทรกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขององค์การโรงแรมบูติกไทย

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในองค์การโรงแรมบูติก

### การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่มีต่อนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกไทย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 1. การพัฒนาเครื่องมือเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจในธุรกิจโรงแรมบูติก เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและแบบสอบถามการวิจัย

1.2 สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating) 5 ระดับ เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ความรุนแรงในการแข่งขันและปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ โดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหมดที่ศึกษา 12 ตัวแปร ตามกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ จากการศึกษาในข้อที่ 1.1 เป็นข้อมูลพื้นฐาน

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยและความถูกต้องของการใช้ภาษา และปรับปรุงแก้ไขจนสมบูรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประกอบด้วย

1.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร. เกษมसानต์ โชติชาครพันธุ์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข รักษาการในตำแหน่ง คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

1.3.3 นายวรพันธุ์ คล้ามไพบูลย์ กูรูบูติกโฮเต็ล หมายเลขหนึ่งของเมืองไทย เจ้าของบริษัท Supergreen Studio และสถาปนิกคนไทยที่ได้รับรางวัล Difference Design Awards ในปี 2549

1.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปสร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

## 2. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรง ความเที่ยง ค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

2.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงแรมบูติก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงแรม (บุญธรรม กิจปริตบาวิสุทธิ, 2549) โดยให้ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำผลมา วิเคราะห์อำนาจการจำแนก ค่าความเชื่อมั่นและความตรงของแบบสอบถาม

2.2 การตรวจสอบอำนาจการจำแนก (discrimination power) เพื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ ผู้วิจัยนำผลจากการนำไปทดลองใช้มาวิเคราะห์ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson product moment) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (item-total correlation) โดยค่าอำนาจการจำแนกรายข้อที่เหมาะสม ควรมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Johnson-Conley, 2009) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ ได้ค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.438-0.921 รายละเอียดดังตารางที่ 3 และตารางที่ 30 (ภาคผนวก ค)

2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผู้วิจัยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงแรมบูติก จำนวน 30 โรงแรม โดยให้ผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และนำมาแบบสอบถามทั้งฉบับมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.70 (Nunnally and Berstein, 1994) จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.810-0.957 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงถือได้ว่า เครื่องมือมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับได้ รายละเอียดดังตารางที่ 3 และตารางที่ 30 (ภาคผนวก ค)

## 2.4 การตรวจสอบความตรง (validity)

2.4.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ (subject matter specialists) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรมบริการ ตรวจสอบความสอดคล้อง ถูกต้องด้านเนื้อหาและความเหมาะสมด้านการใช้ภาษาของตัวชี้วัดกับนิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร IOC (index of item object congruence) โดยใช้สูตร  $IOC = \sum R/N$  จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามจนมีผลค่า IOC เป็นที่ยอมรับ คือ มากกว่า 0.80 (Rovinelli and Hambleton, 1976) โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80-1.00 ถือว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสามารถนำไปใช้ได้ ข้อคำถามใดที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.80 จะถูกพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

2.4.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยผลที่ได้ดูจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของแต่ละองค์ประกอบ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้งหมด 180 ชุด มีค่าอยู่ระหว่าง 0.554-0.962 ซึ่งมากกว่า 0.40 กล่าวได้ว่า เครื่องมือมีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับได้ (Nunnally and Bernstein, 1994) รายละเอียดดังตารางที่ 3 และตารางที่ 31 (ภาคผนวก ค)



ตารางที่ 3 สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)	ค่า สัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่	4	0.569-0.693	0.826	0.690-0.855
งานที่มีความท้าทาย	4	0.577-0.824	0.851	0.615-0.879
อิสระในการทำงาน	5	0.579-0.711	0.844	0.554-0.769
การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	5	0.816-0.859	0.934	0.756-0.873
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	0.698-0.839	0.917	0.672-0.846
การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	4	0.526-0.791	0.824	0.612-0.900
นวัตกรรมบริการ	4	0.813-0.892	0.934	0.704-0.962
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	5	0.459-0.683	0.810	0.703-0.889
ความรุนแรงในการแข่งขัน	4	0.438-0.485	0.833	0.608-0.899
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4	0.834-0.921	0.957	0.886-0.907
โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	5	0.605-0.740	0.859	0.678-0.868
ความพร้อมด้านทรัพยากร	4	0.606-0.898	0.892	0.561-0.790

2.5 ทดสอบสมมติฐานตามเงื่อนไขสำหรับการวิเคราะห์ความถดถอย (regression) ตามเงื่อนไข 4 ข้อ ดังนี้

2.5.1 ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear relationship) ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่า significant จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญ จากการตรวจสอบพบว่า ทุกการทดสอบมีค่า significant เท่ากับ 0.000 เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทุกสมการในทิศทางเดียวกัน และผลการสร้างกราฟ normal P-P Plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (ภาคผนวก จ)

2.5.2 การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (multivariate normality) ของตัวแปร 12 ตัว โดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์ที่อยู่เชิงเส้นตรงพบว่า ทุกตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ โดยข้อมูลมีการกระจายรอบเส้นตรง (ภาคผนวก จ)

2.5.3 การทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุ (multicollinearity) คือการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัย จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ ร่วมกับการพิจารณาค่า variance inflation factor (VIF) จากทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 0.121–0.755 ซึ่งมี ค่าน้อยกว่า 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.173–3.452 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 (Lee, Lee and Lee, 2000) แสดงว่าตัวแปรอิสระต่างๆ ไม่เกิดปัญหาสหสัมพันธ์ (ภาคผนวก จ)

2.5.4 การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (homoscedasticity) โดยพิจารณาจากค่า residual ทุกสมการและแผนภาพการกระจาย scatter plot พบว่า ค่า residual ในทุกสมการกระจายเหนือและใต้ระดับ 0 ถือว่า การกระจายของตัวแปรตามในแต่ละค่าของตัวแปรอิสระมีความแปรปรวนในลักษณะคงที่ (ภาคผนวก จ)

### 3. การพัฒนาเครื่องมือเชิงคุณภาพ

หลังจากดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามการวิจัย (research guideline) เพื่อใช้ในกระบวนการการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 เตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำราและการขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย นำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3.2 กำหนดขอบข่ายของข้อมูลที่ต้องการให้ครอบคลุม โดยใช้ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ และการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณเป็นกรอบแนวคิด

3.3 สร้างแนวคำถามการวิจัย (research guideline) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ให้ลักษณะคำถามเป็นคำถามประเภทปลายเปิด กำหนดคำถามเป็นประเด็นต่างๆ ครอบคลุมขอบเขตข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

3.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้



## 1. ข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามจำนวน 875 ชุด เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ขอบหนังสือแนะนำตัวและหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบพร้อมไปกับแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

1.3 ส่งแบบสอบถามจำนวน 875 ชุด ไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารโรงแรม พร้อมขอความร่วมมือส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมดในวันที่ 18 ธันวาคม 2557 หลังจากครบกำหนด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับรวมทั้งสิ้น 209 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ถูกตีกลับเนื่องจากเปลี่ยนแปลงที่อยู่ 19 ฉบับ

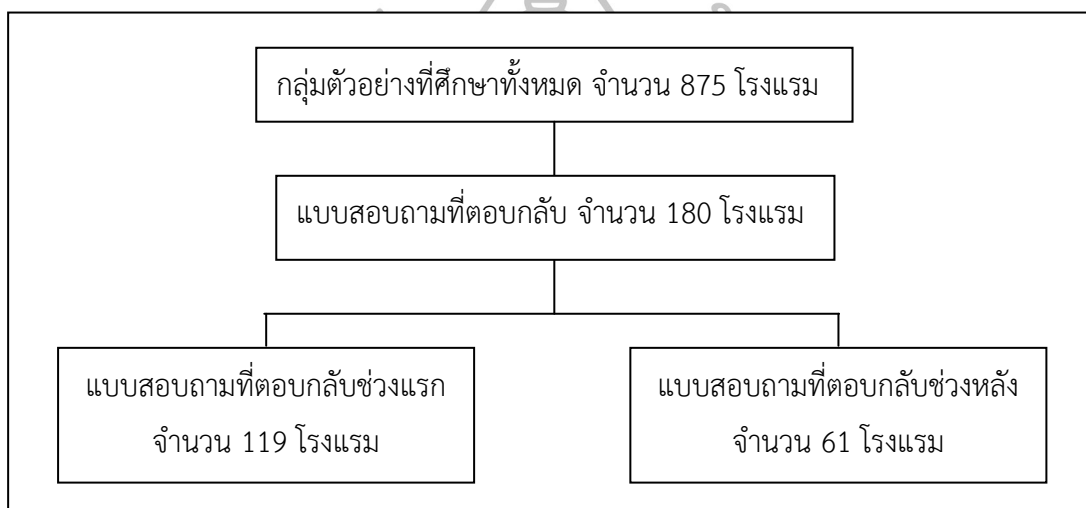
1.4 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และครบถ้วนของข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามเนื้อหาสมบูรณ์มีจำนวน 180 ฉบับ คำนวณอัตราการตอบกลับ (response rate) ได้ร้อยละ 20.57 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์อัตราตอบกลับที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 20 (Aaker, Kumar and Day, 2001) แสดงรายละเอียดการเก็บข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ข้อมูลการตอบกลับ	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์	875	100
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับ ณ วันที่ 18 มีนาคม 2558	209	23.89
จำนวนแบบสอบถามที่ถูกตีกลับ	19	2.17
จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับ	190	21.71
จำนวนแบบสอบถามที่เนื้อหาไม่สมบูรณ์	10	1.14
จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและเนื้อหาสมบูรณ์	180	20.57

1.5 ผู้วิจัยตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถาม (non-response bias) ก่อนนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อคาดคะเนการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ตอบกลับโดยเปรียบเทียบกับชุดข้อมูลแบบสอบถามที่ตอบกลับมา โดยผู้วิจัยทำการแบ่งชุดข้อมูลที่ได้ตามช่วงระยะเวลา จากระยะเวลาการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 90 วัน ในช่วง 45 วันแรกอยู่ระหว่างวันที่ 18 ธันวาคม 2557 - 2 กุมภาพันธ์ 2558 มีแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 119 ฉบับ และในช่วงหลังอยู่ระหว่างวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558 - 18 มีนาคม 2558 มีแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 61 ฉบับ เพื่อ

ทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินการ ประเภทโรงแรมและลูกค้าหลักของโรงแรม ด้วยวิธีการทางสถิติ independent sample t-test (ตาราง 32 ภาคผนวก ง) ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อมูลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินการ ระดับมาตรฐานโรงแรม ประเภทโรงแรม และลูกค้าหลักของโรงแรม ดังนั้น ในภาพรวมจึงไม่มีปัญหาความลำเอียงจากการไม่ตอบแบบสอบถาม (Armstrong and Overton, 1977) แสดงขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงดัง ภาพประกอบที่ 10



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถาม

## 2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ

หลังจากการวิเคราะห์ผลข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแบบตัวต่อตัว เพื่อนำมายืนยันผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวและขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือแนะนำตัวและขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งแนบกำหนดการนัดหมายที่จะไปสัมภาษณ์ล่วงหน้า ไปที่โรงแรมบูติกที่ถูกเลือกให้เป็นตัวแทนโรงแรมบูติก

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (key Informant) ที่ถูกเลือกให้เป็นตัวแทนโรงแรม ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงแรม จำนวน 7 โรงแรม ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) เป็นโรงแรมได้รับรางวัลโครงการประกวดสุดยอด

โรงแรมบูติกไทย (Thailand Boutique Award) 2) ดำเนินงานมาแล้ว ไม่ต่ำกว่า 1 ปี 3) เต็มใจให้ข้อมูล โดยมีแนวคำถามการวิจัย (research guideline) และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญ

2.4 ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ในการจัดบันทึกและบันทึกเสียง

2.5 ในระหว่างสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นของตนเองต่ออีกฝ่ายอย่างอิสระ พร้อมทั้งใช้เครื่องบันทึกเสียงและจัดบันทึกข้อมูลภาคสนาม (field note) ประเด็นที่สำคัญหรือน่าสนใจ ร่วมกับการสังเกต เพื่อเก็บรายละเอียด บริบท สภาพแวดล้อม พฤติกรรม กิจกรรม เหตุการณ์ คำสนทนาที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย หากข้อมูลใดผิดพลาดหรือขาดตกบกพร่อง ผู้วิจัยจะสามารถเก็บข้อมูลเพิ่มเติมก่อนที่จะสิ้นสุดการวิจัย

2.6 สถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ตัดสินใจ เวลา และสถานที่ที่สะดวกแก่ผู้วิจัย ซึ่งส่วนใหญ่สถานที่เก็บข้อมูลจะเป็นโรงแรมของผู้ให้สัมภาษณ์ และแต่ละครั้งจะใช้ระยะเวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45-90 นาที หรือจนกว่าผู้วิจัยจะได้ข้อมูลครอบคลุมทุกประเด็นที่ศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์และความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ ข้อมูลมีความครบถ้วนหรืออิ่มตัว (data saturation) กล่าวคือ ไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นและข้อมูลที่ได้เริ่มซ้ำกับข้อมูลเดิมเมื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้จำนวน 7 ราย ผู้วิจัยจึงหยุดการสัมภาษณ์

2.7 หลังจากเก็บข้อมูลแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะบันทึกข้อมูลอื่นๆ เช่น ท่าทาง อิริยาบถ น้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ตามที่สังเกตเห็นโดยทันที

2.8 ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มา ผู้วิจัยจะบันทึกและถอดเทปอย่างละเอียดเป็นรายวันเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความผิดพลาด ขาดหายของข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

### การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

1.1 นำแบบสอบถามที่มีคำตอบถูกต้องสมบูรณ์มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ได้แก่ ระยะเวลาดำเนินงานของโรงแรม ขนาดโรงแรมและระดับมาตรฐานโรงแรม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ (percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ด้านความถี่ใหม่ทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์) นวัตกรรม บริการ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความรุนแรงในการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าสถิติ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบแบบสอบถามความคิดเห็นในตอนี่ 3-6 (สรชัย พิศาลบุตร, 2550) ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วย
ระดับ 2	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	แสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด

จากนั้นหาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้นของคำตอบแบบสอบถาม คำนวณตามเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของชั้น} &= \text{พิสัย/จำนวนชั้น} \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0.8 \text{ (เริ่มจากชั้นต่ำสุด)} \end{aligned}$$

ได้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนคำตอบแบบสอบถามตอนที่ 3-6 ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.6	หมายถึง	มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

1.1.3 การทดสอบผลกระทบตามสมมติฐานของการวิจัย ด้วยวิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ได้แก่ การ

วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ในปัจจุบันต่างๆ ที่สามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

สมการที่ 1

$$SI = \beta_{01} + \beta_1 NIF + \beta_2 CW + \beta_3 FW + \beta_4 PC + \beta_5 CL + \beta_6 CC + \beta_7 HS + \beta_8 HA + \beta_9 HT + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ ด้วยสมมติฐานที่ 1-6

สมการที่ 2

$$BP = \beta_{02} + \beta_{10} SI + \beta_{11} HS + \beta_{12} HA + \beta_{13} HT + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยสมมติฐานที่ 7

สมการที่ 3

$$BP = \beta_{03} + \beta_{14} SI + \beta_{15} CI + \beta_{16} (SI * CI) + \beta_{17} HS + \beta_{18} HA + \beta_{19} HT + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยสมมติฐานที่ 8

สมการที่ 4

$$NIF = \beta_{04} + \beta_{20} TL + \beta_{21} FS + \beta_{22} RR + \beta_{23} HS + \beta_{24} HA + \beta_{25} HT + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ด้วยสมมติฐานที่ 9ก สมมติฐานที่ 10ก สมมติฐานที่ 11ก

สมการที่ 5

$$CW = \beta_{05} + \beta_{26} TL + \beta_{27} FS + \beta_{28} RR + \beta_{29} HS + \beta_{30} HA + \beta_{31} HT + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านงานที่มีความท้าทาย ด้วยสมมติฐานที่ 9ก สมมติฐานที่ 10ข สมมติฐานที่ 11ข

สมการที่ 6

$$FW = \beta_{06} + \beta_{32} TL + \beta_{33} FS + \beta_{34} RR + \beta_{35} HS + \beta_{36} HA + \beta_{37} HT + \varepsilon$$

การทดสอบผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน ด้วยสมมติฐานที่ 9ค สมมติฐานที่ 10ค สมมติฐานที่ 11ค

สมการที่ 7

$$PC = \beta_{07} + \beta_{38} TL + \beta_{39} FS + \beta_{40} RR + \beta_{41} HS + \beta_{42} HA + \beta_{43} HT + \varepsilon$$

การทดสอบผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้วยสมมติฐานที่ 9ง สมมติฐานที่ 10ง สมมติฐานที่ 11ง

สมการที่ 8

$$CL = \beta_{08} + \beta_{44} TL + \beta_{45} FS + \beta_{46} RR + \beta_{47} HS + \beta_{48} HA + \beta_{49} HT + \varepsilon$$

การทดสอบผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยสมมติฐานที่ 9จ สมมติฐานที่ 10จ สมมติฐานที่ 11จ

สมการที่ 9

$$CC = \beta_{09} + \beta_{50} TL + \beta_{51} FS + \beta_{52} RR + \beta_{53} HS + \beta_{54} HA + \beta_{55} HT + \varepsilon$$

การทดสอบผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ด้วยสมมติฐานที่ 9ฉ สมมติฐานที่ 10ฉ สมมติฐานที่ 11ฉ

สำหรับอักษรที่ใช้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังนี้

ตัวแปร	อักษรย่อ
1. ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ (Novel Idea Flow)	NIF
2. งานที่มีความท้าทาย (Challenging Work)	CW
3. อิสระในการทำงาน (Freedom of Work)	FW
4. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive Change)	PC
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)	CL
6. การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (Creative Connection)	CC
7. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	SI
8. ความรุนแรงในการแข่งขัน (Competitive Intensity)	CI

9. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)	BP
10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	TL
11. โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น (Flexible Structure)	FS
12. ความพร้อมด้านทรัพยากร (Resource Readiness)	RR
13. ตัวแปรควบคุม ขนาดของโรงแรม (Hotel Size)	HS
14. ตัวแปรควบคุม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม (Hotel Age)	HA
15. ตัวแปรควบคุม ประเภทของโรงแรม (Hotel Type)	HT

1.1.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 7 ที่เป็นคำถามปลายเปิดด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## 2. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การจัดการข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยศึกษาวิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีเชิงคุณภาพและดำเนินการตามอย่างเคร่งครัด กำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลหลัก เก็บข้อมูลโดยเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมตามคุณภาพของข้อมูลที่จะได้รับ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล การตั้งคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ และเตรียมความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในสนามวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีองค์ประกอบ 3 ด้าน (ชาย โปธิสิตา, 2552) ดังนี้

2.2.1 การจัดระเบียบข้อมูล (data organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบและสะดวกในการนำมาใช้งาน ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบคำต่อคำ (verbatim) อ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปทั้งหมด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทบทวนข้อมูล ทำความเข้าใจในข้อมูล หลังจากนั้นดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 5 กลุ่ม ได้แก่ การให้ความหมายและรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ปัจจัยแทรกความสัมพันธ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และอุปสรรค ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติกไทย เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักรับรู้ เข้าใจ ให้ความหมาย ตีความและมีประสบการณ์

2.2.2 การแสดงข้อมูล (data display) โดยเขียนเชิงพรรณนาข้อความที่ได้มาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อบรรยายถึงเรื่องราวอย่างมีความหมาย และตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสนทนาและกำหนดรหัสแล้วมาจัดลำดับตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จัดกลุ่มความหมายแยกออกเป็นประเด็น (content analysis) โดยจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะร่วมหรือที่มีความหมายเหมือนกันไว้ด้วยกัน โดยใช้หัวข้อย่อยในแบบสัมภาษณ์เป็นแนวทางสำหรับการจัดกลุ่มและเปรียบเทียบข้อมูลในเรื่องเดียวกันนี้

ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันเพื่อแสดงสาระสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติกไทย

2.2.3 การสรุป การตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (conclusion, interpretation and verification) โดยนำกลุ่มคำ ข้อความ หรือประโยคที่ได้มาวิเคราะห์ ตีความหรือให้ความหมาย เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (analytic induction) เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้นๆ และเขียนคำบรรยายความหมายตามลักษณะข้อความที่ปรากฏและนำเสนอพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณและจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย ซึ่งหากข้อมูลยังไม่มี ความชัดเจนจะบันทึกแยกเป็นข้อสังเกตไว้ต่างหาก เพื่อสะสมข้อมูลนั้นไว้แล้วนำกลับมาวิเคราะห์เมื่อได้ข้อมูลมากพอ

2.3 การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพ (trustworthiness of the study) ผู้วิจัยดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ดังนี้

2.3.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยเทคนิควิธีสามเส้าของ Patton (Patton, 1990)

2.3.1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ (methodological triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (non-participate observation) ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อสังเกตอาการปฏิกิริยา สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งจดบันทึกภาคสนาม ตลอดจนศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

2.3.1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ได้แก่ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกโดยตรง จากบทสัมภาษณ์ในหนังสือหรือนิตยสาร และจากการให้สัมภาษณ์รายการโทรทัศน์ ที่หาย้อนหลังได้จากฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ

2.3.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (trustworthiness) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย มีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล

2.3.3 การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (member checking) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องว่าจริงตรงตามความรู้สึกของผู้สัมภาษณ์หรือไม่

2.3.4 การตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (dependability) ผู้วิจัยศึกษาระเบียบวิธีวิจัย อธิบายขั้นตอนการทำวิจัย และวิธีการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด พร้อมทั้งนำเสนอ



ข้อมูลครบถ้วน ครอบคลุม และมีการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 2.3.5 การยืนยันผลการวิจัย (conformability)

2.3.5.1 ผู้วิจัยเก็บเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้เป็นระบบพร้อมสำหรับการตรวจสอบ (audit trail) ทั้งการบันทึกข้อมูล การสัมภาษณ์ด้วยเทปบันทึกเสียง การถอดเทปสนทนาแบบคำต่อคำ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการสัมภาษณ์จากการอ่านบันทึกการถอดความ ยืนยันว่าข้อมูลที่ได้มาไม่ได้เกิดจากความลำเอียงหรือคิดขึ้นเองของผู้วิจัย

2.3.5.2 ผู้วิจัยบันทึกภาคสนาม (field note) โดยจดบันทึกเหตุการณ์ ความรู้สึก กิจกรรม บทสนทนา และปัญหาที่เกิดขึ้นในสนามวิจัย เพื่อนำมาใช้เตือนความทรงจำเกี่ยวกับเหตุการณ์ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูล และช่วยวิเคราะห์ข้อมูลตามความเป็นจริง

2.3.5.3 ผู้วิจัยอ้างอิงคำพูด (quotation) ของผู้ให้ข้อมูลในการนำเสนอข้อมูล โดยใช้ถ้อยคำของผู้ให้ข้อมูลให้มากที่สุด

2.3.5.4 ผู้วิจัยฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล (playback method) อย่างละเอียด ด้วยวิธีการเสนอผลการวิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลฟัง และให้พวกเขาแสดงความคิดเห็น เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล

2.3.5.5 การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล เช่น การรหัส (coding) การจัดกลุ่มข้อมูล (category) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ การหาโครงเรื่อง (theme) และการแปลความหมาย ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบและทบทวนอยู่เสมอ

2.3.6 ความสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (transferability) ผู้วิจัยเขียนระเบียบวิธีวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทที่ศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในการนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน

## 2.4 การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลทุกราย โดยก่อนดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยแนะนำตัวและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล หลังจากนั้นผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ ประโยชน์และความเสี่ยงในการเข้าร่วมการวิจัย สิทธิในการตอบหรือไม่ตอบคำถาม สิทธิในการถอนตัวออกจากการวิจัยได้เมื่อต้องการโดยไม่จำเป็นต้องชี้แจงเหตุผล ความมีอิสระในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยที่จะไม่มีผลใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามข้อสงสัยและให้เวลาในการทบทวนความคิดก่อนตัดสินใจตอบคำถาม โดยผู้วิจัยมีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลจดบันทึกข้อความการสัมภาษณ์และการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคำนึงถึงความยินยอมและความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ในด้านการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลเรื่องการไม่เปิดเผยข้อมูลใดๆ ที่จะส่งผลเชิงลบเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลจากการนำเสนอผลการวิจัย และการใช้นามสมมติเพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบเรื่องการทำลายหลักฐานการบันทึกเสียงเมื่อสิ้นสุดการวิจัย นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่นำไปอภิปรายหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะถูกนำเสนอในภาพรวม และถูกใช้เพื่อประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น เมื่อได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจึงเริ่มทำการวิจัย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การธุรกิจ โรงแรมบูติกในประเทศไทย ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ใช้บรรยายคุณสมบัติของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่
  - 1.1 ค่าร้อยละ (percentage)
  - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
  - 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
  - 2.1 การหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยการใช้การทดสอบค่าที่จากเทคนิค (item total correlation)
  - 2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
  - 2.3 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัย
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขสำหรับการวิเคราะห์ความถดถอย (regression) ประกอบด้วย
  - 3.1 การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear relationship) ระหว่างตัวแปรด้วยการใช้ curve estimation หรือดูค่า significant จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญ หรือจากการสร้างกราฟ normal P-P plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีแนวโน้มเป็นเส้นตรงเข้าใกล้การแจกแจงปกติ
  - 3.2 การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (multivariate normality) ของตัวแปร 12 ตัวแปร โดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจาย แสดงความสัมพันธ์ที่อยู่เชิงเส้นตรง

3.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity test) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยต้องไม่มีปัญหาสหสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) ร่วมกับค่า variance inflation factor (VIF) ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนทำให้เกิดปัญหา multicollinearity

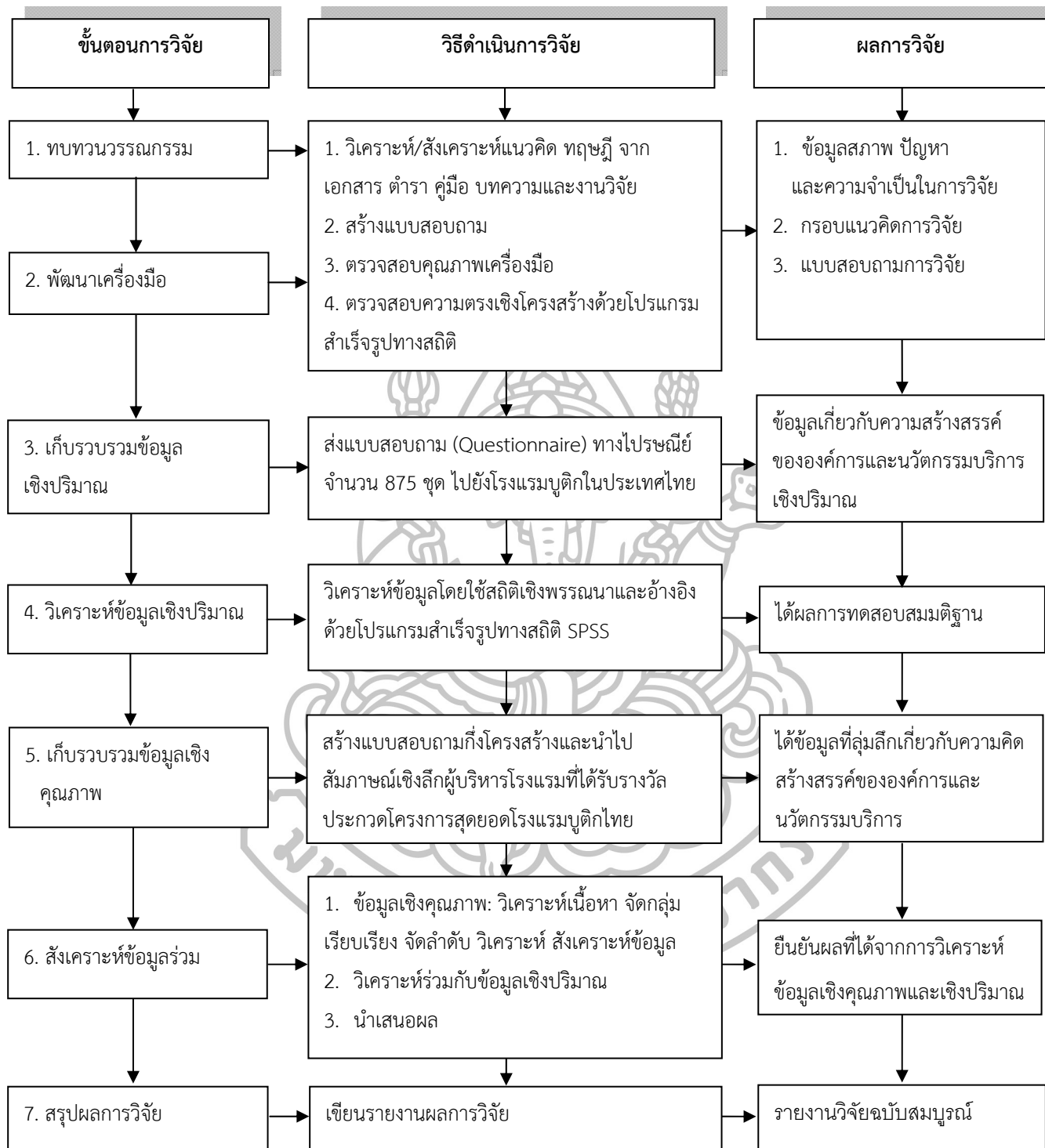
3.4 การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (homoscedasticity) ด้วยการพิจารณาค่า residual ในแผนภาพการกระจาย scatter plot โดยค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้เคียงศูนย์หรือมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ แสดงว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์นั้นเป็นค่าคงที่

#### 4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระหลายตัวตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของตัวแปรตาม





ภาพที่ 11 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การต่อนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 5) เพื่อทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมทางด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ในธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 6) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย

โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนย่อยๆ คือ ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยพิจารณาจากความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามด้วยการนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร IOC (index of item object congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในประเด็นหัวข้อการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบและปรับความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหาและภาษาที่ใช้ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงแรมต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงแรม โดยให้ผู้จัดการโรงแรมเป็นผู้กรอกแบบสอบถาม และนำค่าที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือหาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) อำนาจการจำแนกและค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย ซึ่งผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงแรม เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 875 โรงแรม โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ในขั้นตอนที่ 4 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับอย่างสมบูรณ์มาวิเคราะห์ ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอ้างอิง รวมทั้งทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยมีแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ

สำคัญ พร้อมทั้งสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ในระหว่างเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมบูติกที่ได้รับรางวัลการประกวดโครงการสุดยอดโรงแรมบูติกไทยจากโครงการ Thailand Boutique Award จำนวน 7 โรงแรม ในขั้นตอนที่ 6 เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการถอดบทสนทนาและวิเคราะห์เนื้อหา จัดกลุ่ม แยกหมวดหมู่ ตีความ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ และนำผลที่ได้มายืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ หรือขยายความเพื่ออธิบายข้อค้นพบให้ลุ่มลึก เพิ่มเติม ในขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการวิจัยด้วยการเขียนรายงานผลการวิจัย พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย
2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน
6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
7. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความคิด

สร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในธุรกิจโรงแรมบูติก
2. ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก
3. ผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติก
4. ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมบูติก
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติก
6. ปัญหาและอุปสรรคในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในองค์การโรงแรมบูติก

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังตารางที่ 5 ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1.1 ชาย	86	47.78
1.2 หญิง	94	52.22
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	25	13.89
2.2 30-40 ปี	80	44.44
2.3 41-50 ปี	44	24.44
2.4 มากกว่า 50 ปี	31	17.22
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>3. การศึกษา</b>		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	17.22
3.2 ปริญญาตรี	6	3.33
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	143	79.44
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม</b>		
4.1 น้อยกว่า 1 ปี	13	7.22
4.2 1-5 ปี	68	37.78
4.3 6-10 ปี	46	25.56
4.4 11-15 ปี	25	13.89
4.5 16-20 ปี	8	4.44
4.6 มากกว่า 20 ปี	20	11.11
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>



ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
<b>5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
5.1 กรรมการผู้จัดการ	62	34.44
5.2 หัวหน้าผู้จัดการ	15	8.33
5.3 อื่นๆ	103	57.22
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 52.22) และเป็นเพศชาย (ร้อยละ 47.78) มีอายุ 30-40 ปี (ร้อยละ 44.44) รองลงมา อายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 24.44) การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 79.44) รองลงมา การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 17.22) ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม 1-5 ปี (ร้อยละ 37.78) รองลงมา ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม 6-10 ปี (ร้อยละ 25.56) และตำแหน่งงานในปัจจุบันมีตำแหน่งอื่นๆ (ร้อยละ 57.22) รองลงมา ตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นกรรมการผู้จัดการ (ร้อยละ 34.44)

## 2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. จำนวนห้องพัก</b>		
1.1 น้อยกว่า 20 ห้อง	69	38.33
1.2 21-50 ห้อง	61	33.89
1.3 50 ห้องขึ้นไป	50	27.78
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>2. จำนวนพนักงาน</b>		
2.1 น้อยกว่า 5 คน	38	21.11
2.2 5-10 คน	31	17.22
2.3 11-15 คน	15	8.33
2.4 มากกว่า 15 คน	96	53.33
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. ระยะเวลาการดำเนินการ</b>		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	84	46.67
3.2 5-10 ปี	67	37.22
3.3 11-15 ปี	24	13.33
3.4 มากกว่า 15 ปี	5	2.78
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระดับมาตรฐานโรงแรม</b>		
4.1 น้อยกว่า 3 ดาว	36	20.00
4.2 ระดับ 3 ดาว	70	38.89
4.3 ระดับ 4 ดาว	49	27.22
4.4 ระดับ 5 ดาว หรือ มากกว่า	25	13.89
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ประเภทโรงแรม</b>		
5.1 โรงแรมอิสระ (Independent Hotel)	150	83.33
5.2 โรงแรมในเครือ (Chain Hotel)	30	16.67
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>
<b>6. ลูกค้าหลักของโรงแรม</b>		
6.1 ลูกค้าชาวไทย	59	32.78
6.2 ลูกค้าชาวต่างชาติ	121	67.22
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพัก น้อยกว่า 20 ห้อง (ร้อยละ 38.33) รองลงมา มีจำนวนห้องพัก 21-50 ห้อง (ร้อยละ 33.89) จำนวนพนักงานมากกว่า 15 คน (ร้อยละ 53.33) รองลงมา จำนวนพนักงาน น้อยกว่า 5 คน (ร้อยละ 21.11) ระยะเวลาการดำเนินการน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 46.67) รองลงมา ระยะเวลาการดำเนินการ 5-10 ปี (ร้อยละ 37.22) มาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ดาว (ร้อยละ 38.89) รองลงมา มาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว (ร้อยละ 27.22) โรงแรมประเภทโรงแรมอิสระ (independent hotel) (ร้อยละ 83.33) รองลงมา โรงแรมประเภทโรงแรมในเครือ (chain hotel) (ร้อยละ 16.67) ลูกค้าหลักของโรงแรม ลูกค้าชาวต่างชาติ (ร้อยละ 67.22) รองลงมา ลูกค้าหลักของโรงแรม ลูกค้าชาวไทย (ร้อยละ 32.78)

### 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ประกอบด้วย ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ แสดงผลในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่	3.91	0.72	มาก
2. งานที่มีความท้าทาย	3.96	0.65	มาก
3. อิสระในการทำงาน	3.70	0.59	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	3.96	0.68	มาก
5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.80	0.67	มาก
6. การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	4.08	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านของโรงแรมบูติกในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ( $\bar{X} = 3.96$ ) ด้านงานที่มีความท้าทาย ( $\bar{X} = 3.96$ ) ด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.80$ ) และด้านอิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.70$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ความสิ้นไหลทาง ความคิดใหม่	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงแรมส่งเสริมให้ พนักงาน แสดง ความคิดริเริ่ม นำเสนอรูปแบบการ บริการใหม่ๆ ให้แก่ ลูกค้า	47 (26.11)	82 (45.56)	44 (24.44)	6 (3.33)	1 (0.56)	3.93	0.83	มาก
2. พนักงานใน โรงแรมมีการ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นกันอยู่เสมอ	39 (21.67)	81 (45.00)	49 (27.22)	11 (6.11)	0 (0.00)	3.82	0.84	มาก
3. บรรยากาศการ ทำงานเป็นไปอย่าง เปิดเผย ง่ายต่อการ พูดคุยนำเสนอความ คิดเห็น	64 (35.56)	88 (48.89)	22 (12.22)	5 (2.78)	1 (0.56)	4.16	0.79	มาก
4. โรงแรมเน้น กิจกรรมให้พนักงาน แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นระหว่างกัน เช่น การระดมสมอง การโต้แย้งอย่าง สร้างสรรค์	40 (22.22)	73 (40.56)	52 (28.89)	9 (5.00)	6 (3.33)	3.73	0.97	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.91</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ บรรยายภาพการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย ง่ายต่อการพูดคุยนำเสนอความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.16$ ) โรงแรมส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นริเริ่ม นำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า ( $\bar{X} = 3.93$ ) และพนักงานในโรงแรมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.82$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่มีความท้าทายของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

งานที่มีความท้าทาย	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการกำหนดเป้าหมายงานชัดเจนให้พนักงานทุกคนรับรู้ และมีส่วนร่วมไปสู่เป้าหมายนั้น	55 (30.56)	80 (44.44)	40 (22.22)	5 (2.78)	0 (0.00)	4.03	0.80	มาก
2. โรงแรมกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถหลายด้าน	53 (29.44)	81 (45.00)	38 (21.11)	8 (4.44)	0 (0.00)	3.99	0.83	มาก
3. มีการมอบหมายหน้าที่งานสำคัญ ที่มีลักษณะเฉพาะ และต้องใช้ความสามารถหรือคุณสมบัติพิเศษแตกต่างจากงานทั่วไป	32 (17.78)	88 (48.89)	49 (27.22)	10 (5.56)	1 (0.56)	3.78	0.82	มาก

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่มีความท้าทายของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

งานที่มีความท้าทาย	ระดับความคิดเห็น							ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
4. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่งานตามความถนัด ทักษะ และศักยภาพของพนักงาน	47 (26.11)	98 (54.44)	32 (17.78)	3 (1.67)	0 (0.00)	4.05	0.71	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.96</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่มีความท้าทายของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านงานที่มีความท้าทายอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่งานตามความถนัด ทักษะและศักยภาพของพนักงาน ( $\bar{X}$  = 4.05) มีการกำหนดเป้าหมายงานชัดเจน ให้พนักงานทุกคนรับรู้ และมีส่วนร่วมไปสู่เป้าหมายนั้น ( $\bar{X}$  = 4.03) และโรงแรมกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถหลายด้าน ( $\bar{X}$  = 3.99) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 9

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิสระในการทำงานของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

อิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น							ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. มีการจัดพื้นที่การทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นอิสระในการทำงาน	20 (11.11)	100 (55.56)	55 (30.56)	5 (2.78)	0 (0.00)	3.75	0.68	มาก

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
อิสระในการทำงานของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

อิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
2. พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเอง	16 (8.89)	62 (34.44)	79 (43.89)	22 (12.22)	1 (0.56)	3.39	0.83	ปาน กลาง
3. พนักงานมีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร	24 (13.33)	86 (47.78)	65 (36.11)	4 (2.22)	1 (0.56)	3.71	0.74	มาก
4. โรงแรมสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานคิดหาวิธีการทำงานหรือให้บริการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น	35 (19.44)	94 (52.22)	43 (23.89)	8 (4.44)	0 (0.00)	3.87	0.77	มาก
5. ผู้บริหารกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหาการทำงาน	34 (18.89)	85 (47.22)	54 (30.00)	6 (3.33)	1 (0.56)	3.81	0.80	มาก

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
อิสระในการทำงานของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

อิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
ด้วยตนเอง								
รวม						3.70	0.57	มาก

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิสระในการทำงานของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านอิสระในการทำงานอยู่ในระดับมาก 4 ข้อและระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานคิดหาวิธีการทำงานหรือให้บริการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.87$ ) ผู้บริหารกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.81$ ) และมีการจัดพื้นที่การทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นอิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.75$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 10

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

การเปลี่ยนแปลง เชิงรุก	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงแรมให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการบริการให้ทันต่อสถานการณ์และคู่แข่ง	49 (27.22)	94 (52.22)	32 (17.78)	5 (2.78)	0 (0.00)	4.04	0.75	มาก



ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	ระดับความคิดเห็น							ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
2. โรงแรมสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิกฤต และโอกาสของโรงแรมเพื่อวางแผนอนาคต	34 (18.89)	83 (46.11)	50 (27.78)	10 (5.56)	3 (1.67)	3.75	0.88	มาก
3. โรงแรมสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านต่างๆ ของการทำงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น	40 (22.22)	96 (53.33)	37 (20.56)	6 (3.33)	1 (0.56)	3.93	0.78	มาก
4. โรงแรมกระตุ้นให้พนักงานใส่ใจปัญหาภายนอก (จากลูกค้า คู่แข่งขัน คู่ค้า) เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา	48 (26.67)	86 (47.78)	38 (21.11)	7 (3.89)	1 (0.56)	3.96	0.83	มาก
5. โรงแรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	58 (32.22)	87 (48.33)	29 (16.11)	6 (3.33)	0 (0.00)	4.09	0.78	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.86</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 4.09$ ) โรงแรมให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการบริการให้ทันต่อสถานการณ์และคู่แข่ง ( $\bar{X} = 4.04$ ) และ โรงแรมกระตุ้นให้พนักงานใส่ใจปัญหาภายนอก (จากลูกค้า คู่แข่งขัน คู่ค้า) เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.96$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 11 ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ระดับความคิดเห็น						$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. โรงแรมให้โอกาสพนักงานฝึกทักษะที่จำเป็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า	37 (20.56)	102 (56.67)	35 (19.44)	6 (3.33)	0 (0.00)	3.94	0.73	มาก	
2. โรงแรมมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างพนักงานภายในทุกระดับ	34 (18.89)	86 (47.78)	51 (28.33)	8 (4.44)	1 (0.56)	3.80	0.81	มาก	
3. โรงแรมมีกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสประสานสัมพันธ์	27 (15.00)	74 (41.11)	55 (30.56)	22 (12.22)	2 (1.11)	3.57	0.93	มาก	

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
และถ่ายทอดความรู้ ระหว่างกัน								
4. ผู้บริหารสนับสนุน ให้พนักงานมอง ปัญหาและความ ผิดพลาดเป็นโอกาส ในการเรียนรู้และ ปรับปรุงพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ	34 (18.89)	105 (58.33)	37 (20.56)	3 (1.67)	1 (0.56)	3.93	0.71	มาก
5. โรงแรมสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ทั่ว ทั้งองค์การและ เสริมสร้าง บรรยากาศแห่งการ เรียนรู้อย่าง ตลอดเวลา	36 (20.00)	79 (43.89)	56 (31.11)	7 (3.89)	2 (1.11)	3.78	0.85	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.80</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมให้โอกาสพนักงานฝึกทักษะที่จำเป็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X} = 3.94$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาและความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และโรงแรมมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน

และแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างพนักงานภายในทุกระดับ ( $\bar{X} = 3.80$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

การเชื่อมโยง อย่างสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงแรมส่งเสริมให้พนักงานติดตามข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้หรือพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น	34 (18.89)	93 (51.67)	45 (25.00)	7 (3.89)	1 (0.56)	3.84	0.79	มาก
2. ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากลูกค้าที่มาใช้บริการถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	70 (38.89)	78 (43.33)	30 (16.67)	2 (1.11)	0 (0.00)	4.20	0.75	มาก
3. มีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีต เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการในอนาคต	55 (30.56)	95 (52.78)	26 (14.44)	4 (2.22)	0 (0.00)	4.12	0.73	มาก
4. มีการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของ	61 (33.89)	87 (48.33)	28 (15.56)	4 (2.22)	0 (0.00)	4.14	0.75	มาก

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

การเชื่อมโยง อย่างสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
ตลาดและทิศทางการ เปลี่ยนแปลง ใน อนาคตอยู่เสมอ เพื่อ นำมาคิดหาวิธีการ ปรับปรุงการทำงาน								
	รวม					4.08	0.63	มาก

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ มีการประเมินประสบการณ์ความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีต เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการในอนาคต ( $\bar{X} = 4.21$ ) ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากลูกค้าที่มาใช้บริการถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.20$ ) และมีการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของตลาด และทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอยู่เสมอ เพื่อนำมาคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 13

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ประกอบด้วย นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. นวัตกรรมบริการ	3.79	0.76	มาก
2. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	3.97	0.62	มาก
รวม	3.88	0.62	มาก

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยรวมและเป็นรายด้านของโรงแรมบูติกในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\bar{X} = 3.97$ ) และด้านนวัตกรรมบริการ ( $\bar{X} = 3.79$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 14

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

นวัตกรรมบริการ	ระดับความคิดเห็น						S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$		
1. โรงแรมมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกใช้บริการตามความต้องการ	34 (18.89)	63 (35.00)	63 (35.00)	19 (10.56)	1 (0.56)	3.61	0.93	มาก
2. โรงแรมปรับปรุงรูปแบบการบริการที่แปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ	35 (19.44)	70 (38.89)	58 (32.22)	15 (8.33)	2 (1.11)	3.67	0.92	มาก
3. โรงแรมมีกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการจัดบริการที่มุ่งสู่ความประทับใจของลูกค้าเป็นสำคัญ	58 (32.22)	70 (38.89)	48 (26.67)	4 (2.22)	0 (0.00)	4.01	0.83	มาก

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 นวัตกรรมบริการของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

นวัตกรรมบริการ	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
4. พนักงานพัฒนา รูปแบบการให้บริการ ใหม่และปรับปรุง แนวทางการทำงาน เก่าให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ	39 (21.67)	86 (47.78)	48 (26.67)	7 (3.89)	0 (0.00)	3.87	0.79	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.79</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านนวัตกรรมบริการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมีกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการจัดบริการที่มุ่งสู่ความประทับใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.01$ ) พนักงานพัฒนา รูปแบบการให้บริการใหม่และปรับปรุงแนวทางการทำงานเก่าให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และโรงแรมปรับปรุงรูปแบบการบริการที่แปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.67$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 15

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ผลการดำเนินงานของธุรกิจของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงแรมได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักมากขึ้น	47 (26.11)	107 (59.44)	25 (13.89)	1 (0.56)	0 (0.00)	4.11	0.64	มาก
2. โรงแรมตอบสนองลูกค้าเป้าหมายได้มากกว่าคู่แข่ง	26 (14.44)	101 (56.11)	48 (26.67)	5 (2.78)	0 (0.00)	3.82	0.70	มาก
3. โรงแรมสามารถสร้างผลกำไรได้มากขึ้นจากในอดีต	33 (18.33)	83 (46.11)	52 (28.89)	10 (5.56)	2 (1.11)	3.75	0.86	มาก
4. ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการของโรงแรมต่อเนื่องสม่ำเสมอ	61 (33.89)	85 (47.22)	29 (16.11)	5 (2.78)	0 (0.00)	4.12	0.77	มาก
5. โรงแรมมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา	53 (29.44)	86 (47.78)	36 (20.00)	5 (2.78)	0 (0.00)	4.04	0.78	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.97</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการของโรงแรมต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.12$ ) โรงแรมได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.11$ ) และโรงแรมมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 4.04$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 16



### 5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขันของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ความรุนแรงในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น							ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. โรงแรมบูติก เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง	49 (27.22)	93 (51.67)	32 (17.78)	4 (2.22)	2 (1.11)	4.02	0.80	มาก
2. โรงแรมคู่แข่งมีจำนวนมากและศักยภาพสูง	43 (23.89)	81 (45.00)	45 (25.00)	9 (5.00)	2 (1.11)	3.86	0.88	มาก
3. โรงแรมคู่แข่งใหม่ๆ เกิดขึ้นและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา	50 (27.78)	86 (47.78)	33 (18.33)	8 (4.44)	3 (1.67)	3.96	0.89	มาก
4. มีธุรกิจบริการที่พิกอื่น ๆ ทดแทนโรงแรมบูติกจำนวนมาก	49 (27.22)	86 (47.78)	40 (22.22)	5 (2.78)	0 (0.00)	3.99	0.78	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.96</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขันของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมบูติก เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ( $\bar{X} = 4.02$ ) มีธุรกิจบริการที่พิกอื่น ๆ ทดแทนโรงแรมบูติกจำนวนมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ) และโรงแรมคู่แข่งใหม่ๆ เกิดขึ้นและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.96$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 17

## 6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.01	0.72	มาก
2. โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	3.90	0.62	มาก
3. ความพร้อมด้านทรัพยากร	3.80	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านของโรงแรมบูติกในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้าน โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 3.90$ ) และด้านความพร้อมด้านทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.80$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 18 ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น						$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานคิดปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา	42 (23.33)	99 (55.00)	33 (18.33)	5 (2.78)	1 (0.56)	3.98	0.76	มาก	

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
2. ผู้บริหารมี แรงจูงใจสูง มีพลัง มุ่งมั่น ในการ แก้ปัญหา และมอง หาโอกาสจาก สถานการณ์ต่างๆ อยู่ เสมอ	47 (26.11)	99 (55.00)	25 (13.89)	8 (4.44)	1 (0.56)	4.02	0.79	มาก
3. ผู้บริหารให้ ความสำคัญกับการ พัฒนาศักยภาพของ พนักงานให้สูงขึ้นและ เปิดโอกาสให้ได้ใช้ ความสามารถอย่าง เต็มที่	52 (28.89)	92 (51.11)	30 (16.67)	5 (2.78)	1 (0.56)	4.05	0.79	มาก
4. ผู้บริหารสร้างแรง บันดาลใจและกระตุ้น ให้พนักงานมี ความคิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหอย่าง เป็นระบบ	45 (25.00)	94 (52.22)	35 (19.44)	5 (2.78)	1 (0.56)	3.98	0.78	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.01</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกใน  
ประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นและเปิดโอกาสให้ ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.05$ ) ผู้บริหารมีแรงจูงใจสูง มีพลังมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา และ มองหาโอกาสจากสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.02$ ) ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานคิดปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา และผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานมี ความคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.98$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 19 ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	ระดับความคิดเห็น						S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$		
1. โรงแรมมีโครงสร้าง องค์การที่สามารถ ปรับตัวได้ตลอดเวลา เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงและ ความต้องการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น	32 (17.78)	97 (53.89)	39 (21.67)	12 (6.67)	0 (0.00)	3.83	0.80	มาก
2. โครงสร้างการ บริหารงานเน้นความ ยืดหยุ่นในการบังคับ บัญชา เพื่อให้การ บริหารงานรวมเร็ว มากขึ้น	37 (20.56)	104 (57.78)	34 (18.89)	5 (2.78)	0 (0.00)	3.96	0.71	มาก
3. มีการกระจาย อำนาจการตัดสินใจ และให้อิสระในการ ทำงานสูง โดย เฉพาะงานที่ต้อง	36 (20.00)	96 (53.33)	42 (23.33)	6 (3.33)	0 (0.00)	3.90	0.75	มาก

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย (ต่อ)

(n = 180)

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
ติดต่อสื่อสาร ให้บริการลูกค้า โดยตรง								
4. กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับการทำงานมี ความยืดหยุ่น ทำให้ พนักงานไม่รู้สึกรัดอึด ในการทำงาน	35 (19.44)	97 (53.89)	44 (24.44)	3 (1.67)	1 (0.56)	3.90	0.74	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.90</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านโครงสร้างเชิงยืดหยุ่น อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โครงสร้างการบริหารงานเน้นความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานรวมเร็วมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.96$ ) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและให้อิสระในการทำงานสูง โดยเฉพาะงานที่ต้องติดต่อสื่อสารให้บริการลูกค้าโดยตรง และกฎ ระเบียบ และข้อบังคับการทำงานมีความยืดหยุ่น ทำให้พนักงานไม่รู้สึกรัดอึดในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.90$ ) เท่ากัน และโรงแรมมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.83$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 20

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

(n = 180)

ความพร้อมด้าน ทรัพยากร	ระดับความคิดเห็น							ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D.	
1. ทรัพยากรในการทำงานเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้	23 (12.78)	95 (52.78)	52 (28.89)	9 (5.00)	1 (0.56)	3.72	0.77	มาก
2. โรงแรมมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์พร้อมใช้สำหรับพนักงาน	48 (26.67)	91 (50.56)	36 (20.00)	3 (1.67)	2 (1.11)	4.00	0.80	มาก
3. โรงแรมนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดเก็บข้อมูล และ ติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วระหว่างภายในและภายนอก	44 (24.44)	85 (47.22)	43 (23.89)	6 (3.33)	2 (1.11)	3.91	0.84	มาก
4. โรงแรมมีพนักงานที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมกับงานของโรงแรม	20 (11.11)	81 (45.00)	62 (34.44)	17 (9.44)	0 (0.00)	3.58	0.81	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.80</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมด้านทรัพยากรของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ด้านความพร้อมด้านทรัพยากร อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โรงแรมมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์พร้อมใช้สำหรับพนักงาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) โรงแรมนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วระหว่างภายในและภายนอก ( $\bar{X} = 3.91$ ) และทรัพยากรในการทำงานเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้ ( $\bar{X} = 3.72$ ) รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 21

## 7. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### 7.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด



ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด

ตัวแปร	NIF	CW	FW	PC	CL	CC	SI	BP	CI	FS	TL	RR	HS	HA	HT
$\bar{X}$	3.91	3.96	3.70	3.96	3.80	4.08	3.79	3.97	3.96	3.90	4.01	3.80	1.89	1.72	1.17
S.D	0.72	0.65	0.59	0.68	0.67	0.63	0.76	0.62	0.69	0.62	0.72	0.62	0.81	0.80	0.37
NIF															
CW	0.670**														
FW	0.620**	0.569**													
PC	0.685**	0.639**	0.607**												
CL	0.640**	0.644**	0.492**	0.703**											
CC	0.582**	0.613**	0.468**	0.744**	0.691**										
SI	0.535**	0.549**	0.397**	0.643**	0.640**	0.685**									
BP	0.585**	0.515**	0.361**	0.562**	0.519**	0.572**	0.625**								
CI	0.193**	0.145	0.123	0.155*	0.166*	0.197**	0.121	0.134							
FS	0.527**	0.473**	0.536**	0.587**	0.519**	0.628**	0.601**	0.468**	0.239**						
TL	0.627**	0.629**	0.547**	0.718**	0.689**	0.706**	0.651**	0.541**	0.201**	0.755**					
RR	0.550**	0.570**	0.506**	0.556**	0.624**	0.574**	0.540**	0.489**	0.145	0.544**	0.564**				
HS	0.168**	0.118	0.005	0.042	0.099	0.087	0.165**	0.216***	0.255***	0.114	0.116	0.052			
HA	-0.018	0.026	-0.133	-0.111	0.062	0.042	0.112	0.095	0.158**	0.029	0.064	0.004	0.363***		
HT	0.096	0.223***	0.042	0.060	0.099	0.042	0.104	0.176**	0.018	0.044	0.037	0.101	0.250***	0.137	

\*\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 22 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.121–0.755 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) ในลำดับต่อมาผู้วิจัยพิจารณาค่า variance inflation factor (VIF) เพื่อตรวจสอบปัญหา multicollinearity ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่า ค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.173-3.452 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 (Lee, Lee and Lee, 2000) แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีความสัมพันธ์จนเกิดปัญหา multicollinearity ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงไม่มีปัญหา multicollinearity

7.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ด้านต่างๆ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทของโรงแรม กับนวัตกรรมบริการ



ตารางที่ 23 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทของ  
โรงแรม กับนวัตกรรมบริการ

ตัวแปร	NIF	CW	FW	PC	CL	CC	HS	HA	HT	SI
$\bar{X}$	3.91	3.96	3.70	3.96	3.80	4.08	1.89	1.72	1.17	3.79
S.D.	0.72	0.65	0.59	0.68	0.67	0.63	0.81	0.80	0.37	0.76
NIF										
CW	0.670***									
FW	0.620***	0.569***								
PC	0.685***	0.639***	0.607***							
CL	0.640***	0.644***	0.492***	0.703***						
CC	0.582***	0.613***	0.468***	0.744***	0.691***					
HS	0.168**	0.118	0.005	0.042	0.099	0.087				
HA	-0.018	0.026	-0.133	-0.111	0.062	0.042	0.363***			
HT	0.096	0.223***	0.042	0.060	0.099	0.042	0.250***	0.137		
SI	0.535***	0.549***	0.397***	0.643***	0.640***	0.685***	0.165**	0.112	0.104	

\*\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 23 พบว่าเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ (NIF) งานที่มีความท้าทาย (CW) อีสาระในการทำงาน (FW) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (PC) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CL) การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (CC) ขนาดของโรงแรม (HS) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม (HA) และประเภทของโรงแรม (ST) กับนวัตกรรมบริการ (SI) อยู่ระหว่าง -0.133-0.744 ( $r = 0.535, p < 0.01$ ;  $r = 0.549, p < 0.01$ ;  $r = 0.397, p < 0.01$ ;  $r = 0.643, p < 0.01$ ;  $r = 0.640, p < 0.01$ ;  $r = 0.685, p < 0.01$ ;  $r = 0.165, p < 0.05$ ;  $r = 0.122, p > 0.10$ ;  $r = 0.104, p > 0.10$ )

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ประเภทของโรงแรม และนวัตกรรมบริการ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	นวัตกรรมบริการ
ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่	0.025 (0.082)
งานที่มีความท้าทาย	0.059 (0.080)
อีสาระในการทำงาน	-0.034 (0.071)
การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	0.221** (0.094)
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.219** (0.082)
การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	0.327*** (0.082)
ขนาดของโรงแรม	0.063 (0.056)

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ  
ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ประเภทของโรงแรม และ  
นวัตกรรมบริการ (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	นวัตกรรมบริการ
ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม	0.080 (0.056)
ประเภทของโรงแรม	0.016 (0.054)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.538
Maximum VIF	3.452

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความคิดสร้างสรรค์ของ  
องค์การด้านต่างๆ กับนวัตกรรมบริการ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1-6

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ด้านความสันทนาการทางความคิดใหม่ ไม่มี  
ผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ( $\beta_1 = 0.025, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ส่วนความคิด  
สร้างสรรค์ด้านงานที่มีความท้าทาย ไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ( $\beta_2 = 0.059, p > 0.10$ )  
ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 และยังมีความคิดสร้างสรรค์ด้านอิสระในการทำงาน ไม่มีผลกระทบต่อ  
นวัตกรรมบริการ ( $\beta_3 = -0.034, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 ในขณะที่ความคิด  
สร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_4 = 0.221, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน  
ที่ 4 และความคิดสร้างสรรค์ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อ  
นวัตกรรมบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_5 = 0.219, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึง  
ยอมรับสมมติฐานที่ 5 นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์  
เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01  
( $\beta_6 = 0.327, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

นอกจากนี้ ยังพบว่า ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อ  
นวัตกรรมบริการ ( $\beta_7 = 0.062, p > 0.10$ ) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อ

นวัตกรรมบริการ ( $\beta_8 = 0.078, p > 0.10$ ) ประเภทโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ( $\beta_9 = 0.015, p > 0.10$ )

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่าง นวัตกรรมบริการ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ประเภทของ โรงแรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปร	นวัตกรรม บริการ	ความ รุนแรงใน การ แข่งขัน	ขนาดของ โรงแรม	ระยะเวลา การ ดำเนิน งานของ โรงแรม	ประเภท ของ โรงแรม	ผลการ ดำเนิน งานของ ธุรกิจ
$\bar{X}$	3.79	3.96	1.89	1.72	1.17	3.97
S.D.	0.76	0.69	0.81	0.80	0.37	0.62
นวัตกรรมบริการ	1					
ความรุนแรงใน การแข่งขัน	0.121	1				
ขนาดของโรงแรม	0.165**	0.255***	1			
ระยะเวลาการ ดำเนินงานของ โรงแรม	0.112	0.158**	0.318***	1		
ประเภทของ โรงแรม	0.104	0.018	0.225***	0.137	1	
ผลการ ดำเนินงานของ ธุรกิจ	0.625***	0.134	0.216***	0.095	0.176**	1

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 25 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ (SI) ขนาดของโรงแรม (HS) และประเภทของโรงแรม (HT) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) ( $r = 0.625, p < 0.01$ ;  $r = 0.216, p < 0.01$ ;  $r = 0.176,$

$p < 0.05$ ) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความรุนแรงในการแข่งขัน (CI) และระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม (HA) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) ( $r = 0.134$ ,  $p > 0.10$ ;  $r = 0.095$ ,  $p > 0.10$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของนวัตกรรมบริการ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทของโรงแรม กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	ผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ	ผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ
นวัตกรรมบริการ	0.610*** (0.058)	0.610*** (0.059)
ความรุนแรงในการแข่งขัน		0.037 (0.060)
นวัตกรรมบริการ* ความรุนแรงในการแข่งขัน		-0.023 (0.060)
ขนาดของโรงแรม	0.097 (0.062)	0.089 (0.064)
ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม	-0.015 (0.061)	-0.017 (0.061)
ประเภทของโรงแรม	0.096 (0.059)	0.098 (0.060)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.410	0.405
Maximum VIF	1.173	1.230

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของนวัตกรรมบริการขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทของโรงแรม กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 7

ผลการวิเคราะห์พบว่า นวัตกรรมบริการที่มีความสัมพันธ์เชิงบวก และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{10} = 0.634$ ,  $p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 นอกจากนี้ ยังพบว่า ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{11} = 0.097$ ,  $p > 0.10$ ) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{12} = -0.015$ ,  $p > 0.10$ ) และประเภทโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{13} = 0.096$ ,  $p > 0.10$ )

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม และประเภทของโรงแรม กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 8

ผลการวิเคราะห์พบว่าความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{16} = -0.023$ ,  $p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 8 นอกจากนี้ ยังพบว่า ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{17} = 0.089$ ,  $p > 0.10$ ) ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{18} = -0.017$ ,  $p > 0.10$ ) และประเภทโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ( $\beta_{19} = 0.098$ ,  $p > 0.10$ )



ตารางที่ 27 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

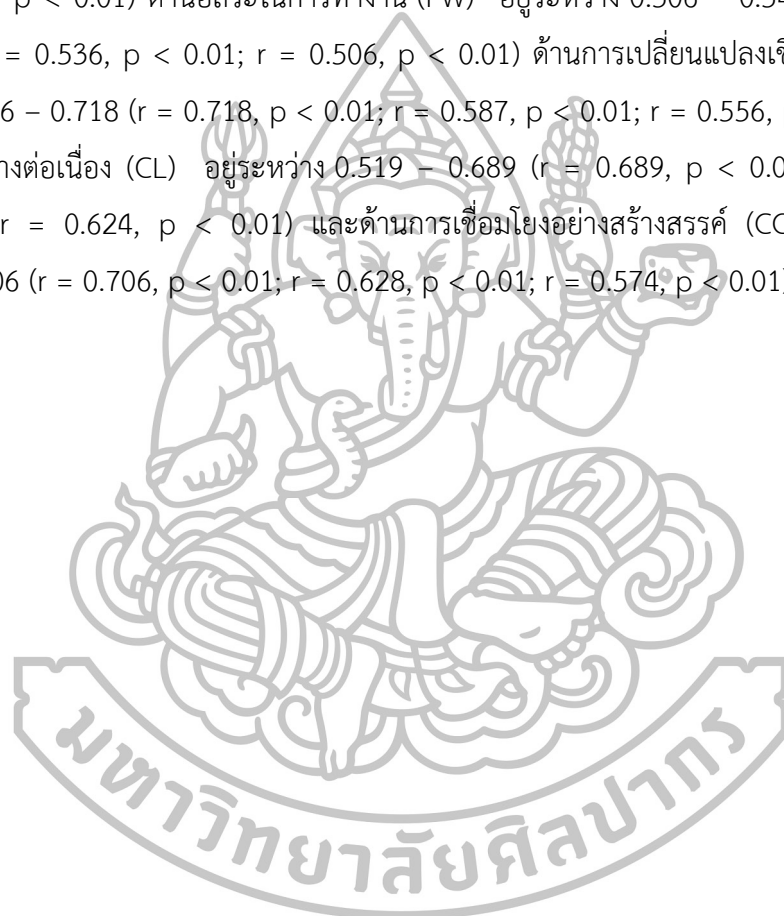
ตัวแปร	TL	FS	RR	HS	HA	HT	NIF	CW	FW	PC	CL	CC
$\bar{X}$	4.01	3.90	3.80	1.72	1.17	3.97	3.91	3.96	3.70	3.96	3.80	4.08
S.D.	0.72	0.62	0.62	0.80	0.37	0.62	0.72	0.65	0.59	0.68	0.67	0.63
TL												
FS	0.755**											
RR	0.564**	0.544**										
HS	0.116	0.114	0.052									
HA	0.064	0.029	0.004	0.318**								
HT	0.037	0.044	0.101	0.225**	0.137							
NIF	0.627**	0.527**	0.550**	0.168*	-0.018	0.096						
CW	0.629**	0.473**	0.570**	0.118	0.026	0.223**	0.670**					
FW	0.547**	0.536**	0.506**	0.005	-0.133	0.042	0.620**	0.569**				
PC	0.718**	0.587**	0.556**	0.042	-0.111	0.060	0.685**	0.639**	0.607**			
CL	0.689**	0.519**	0.624**	0.099	0.062	0.099	0.640**	0.644**	0.492**	0.703**		
CC	0.706**	0.628**	0.574**	0.087	0.042	0.042	0.582**	0.613**	0.468**	0.744**	0.691**	

\*\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\*\*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05



จากตารางที่ 27 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น (FS) และความพร้อมด้านทรัพยากร (RR) กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสั่นไหวทางความคิดใหม่ (NIF) อยู่ระหว่าง 0.527-0.627 ( $r = 0.627, p < 0.01$ ;  $r = 0.527, p < 0.01$ ;  $r = 0.550, p < 0.01$ ) ด้านงานที่มีความท้าทาย (CW) อยู่ระหว่าง 0.473 – 0.629 ( $r = 0.629, p < 0.01$ ;  $r = 0.473, p < 0.01$ ;  $r = 0.570, p < 0.01$ ) ด้านอิสระในการทำงาน (FW) อยู่ระหว่าง 0.506 – 0.547 ( $r = 0.547, p < 0.01$ ;  $r = 0.536, p < 0.01$ ;  $r = 0.506, p < 0.01$ ) ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (PC) อยู่ระหว่าง 0.556 – 0.718 ( $r = 0.718, p < 0.01$ ;  $r = 0.587, p < 0.01$ ;  $r = 0.556, p < 0.01$ ) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CL) อยู่ระหว่าง 0.519 – 0.689 ( $r = 0.689, p < 0.01$ ;  $r = 0.519, p < 0.01$ ;  $r = 0.624, p < 0.01$ ) และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (CC) อยู่ระหว่าง 0.574 – 0.706 ( $r = 0.706, p < 0.01$ ;  $r = 0.628, p < 0.01$ ;  $r = 0.574, p < 0.01$ )



ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ความลื่นไหลทางความคิดใหม่	งานที่มีความท้าทาย	อิสระในการทำงาน	การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.428*** (0.089)	0.521*** (0.086)	0.268*** (0.094)	0.581*** (0.079)	0.563*** (0.080)	0.444*** (0.082)
โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	0.040 (0.087)	-0.103 (0.084)	0.211** (0.092)	0.040 (0.078)	-0.102 (0.078)	0.164** (0.080)
ความพร้อมด้านทรัพยากร	0.279*** (0.069)	0.316*** (0.067)	0.243*** (0.073)	0.204*** (0.062)	0.358*** (0.062)	0.233*** (0.064)

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่	งานที่มีความท้าทาย	อิสระในการทำงาน	การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์
ขนาดของโรงแรม	0.120** (0.060)	0.024 (0.058)	-0.020 (0.064)	0.000 (0.054)	0.014 (0.054)	0.005 (0.055)
ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม	-0.091 (0.059)	-0.039 (0.057)	-0.154** (0.062)	-0.157*** (0.053)	0.017 (0.053)	0.003 (0.054)
ประเภทของโรงแรม	0.033 (0.057)	0.174*** (0.056)	0.025 (0.061)	0.039 (0.051)	0.043 (0.052)	-0.006 (0.053)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.448	0.480	0.381	0.560	0.552	0.531
Maximum VIF	2.544	2.544	2.544	2.544	2.544	2.544

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและความพร้อมด้านทรัพยากร กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 9ก – 9ฉ สมมติฐานที่ 10ก – 10ฉ และสมมติฐานที่ 11ก – 11ฉ

ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผล กระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{20} = 0.428, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9ก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มีความท้าทาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{26} = 0.521, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9ข

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{32} = 0.268, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9ค

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{38} = 0.581, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{44} = 0.563, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9จ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{50} = 0.444, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9ฉ

การวิเคราะห์ในลำดับต่อมา พบว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ไม่มีผลกระทบต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ ( $\beta_{21} = 0.040, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธ สมมติฐานที่ 10ก

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มี ความท้าทาย ( $\beta_{27} = -0.103, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 10ข

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_{33} = 0.211, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ค

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ( $\beta_{39} = 0.040, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 10ง

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\beta_{45} = -0.102, p > 0.10$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 10จ

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_{51} = 0.164, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ฉ

การวิเคราะห์ความพร้อมด้านทรัพยากร พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{22} = 0.279, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ก

ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มีความท้าทาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{28} = 0.316, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ข

ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{34} = 0.243, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ค

ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{40} = 0.204, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ง

ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{46} = 0.358, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 11จ

ความพร้อมด้านทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{52} = 0.233, p < 0.01$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ฉ

การวิเคราะห์ในลำดับต่อมา พบว่า ขนาดของโรงแรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_{238} = 0.120, p < 0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ค

ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มีความท้าทาย ( $\beta_{29} = 0.024, p > 0.10$ )

ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน ( $\beta_{35} = -0.020, p > 0.10$ )

ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ( $\beta_{41} = 0.000, p > 0.10$ )

ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\beta_{47} = 0.014, p > 0.10$ )

ขนาดของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ( $\beta_{53} = 0.005, p > 0.10$ )

การวิเคราะห์ในลำดับต่อมา พบว่า

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ( $\beta_{242} = 0.091, p > 0.10$ )

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มีความท้าทาย ( $\beta_{30} = -0.039, p > 0.10$ )

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม มีความสัมพันธ์เชิงลบและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_{36} = -0.154, p < 0.05$ )

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม มีความสัมพันธ์เชิงลบและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ( $\beta_{42} = -0.157, p < 0.01$ )

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\beta_{48} = 0.017, p > 0.10$ )

ระยะเวลาการดำเนินงานของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ( $\beta_{54} = 0.003, p > 0.10$ )

การวิเคราะห์ในลำดับต่อมา พบว่า

ประเภทของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ( $\beta_{25} = 0.033, p > 0.10$ )

ประเภทของโรงแรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การดำเนินงานที่มีความท้าทาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ( $\beta_{31} = 0.174, p < 0.01$ )

ประเภทของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน ( $\beta_{37} = 0.025, p > 0.10$ )

ประเภทของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ( $\beta_{43} = 0.039, p > 0.10$ )

ประเภทของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\beta_{49} = 0.043, p > 0.10$ )

ประเภทของโรงแรม ไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ( $\beta_{55} = -0.006, p > 0.10$ )

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) กับจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงแรม จำนวน 7 โรงแรมที่ได้รับรางวัล Thailand Boutique Award ดำเนินงานมาแล้ว ไม่ต่ำกว่า 1 ปี และเต็มใจให้ข้อมูล โดยมีแนวคำถามการวิจัย (research guideline) และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น บทสัมภาษณ์และรายการโทรทัศน์เพิ่มเติมร่วมด้วย ทำให้ผู้วิจัยพบข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ เรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การของโรงแรมบูติกในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ธุรกิจโรงแรมบูติก เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์โดยตรง ด้วยความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว แตกต่าง และไม่เหมือนใคร ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงแรมบูติก ไม่ว่าจะในเชิงโครงสร้าง ที่แฝงอยู่ในฮาร์ดแวร์ หรือสถาปัตยกรรมภายนอกและการตกแต่งภายในที่สามารถมองเห็นจับต้องได้เป็นรูปธรรม การดำเนินงาน กระบวนการ การบริหารจัดการที่สะท้อนผ่านรูปแบบการบริการและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน ถูกคิดขึ้นมาด้วยวิธีคิดเชิงสร้างสรรค์ ที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะ แสดงตัวตนและความเป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือน ซึ่งการ

สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการพัฒนาซอฟต์แวร์ภายในองค์กรนี้เป็นความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่แสดงออกผ่านรูปแบบการบริการที่เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมบริการที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่ธุรกิจโรงแรมบูติกอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ในธุรกิจโรงแรมบูติก ความคิดสร้างสรรค์แฝงอยู่ทุกส่วนของกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นแนวคิด ออกแบบ ก่อสร้าง ไปจนถึงการจัดสภาพแวดล้อมภายนอกและการตกแต่งสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นรูปธรรม ขณะที่ในส่วนของนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการออกแบบองค์กรและการบริการ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามรูปแบบและเงื่อนไขของแต่ละโรงแรม ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญและต้องการนำเสนอเรื่องอะไร ต้องการสร้างความเป็นบูติกที่ถูกสร้างสรรค์ออกมาในแนวทางใดหรือต้องการสร้างเอกลักษณ์และตัวตนให้คนอื่น โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้รับรู้อย่างไร สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้บริหารท่านหนึ่งว่า

ธุรกิจบูติกโฮเทลเนี่ย เป็นอะไรที่น่าสนใจ เมื่อพูดถึงธุรกิจนี้ สิ่งที่เราคิดถึงมีอะไรบ้าง แตกต่างและรับสไตล์คนรุ่นใหม่ จริงไหม สร้างประสบการณ์พิเศษให้กับผู้พักอาศัย ลงทุนไม่สูงเท่าโรงแรมใหญ่ กระแสนิยมยังคงแรง ที่น่าสนใจก็คือสามารถที่จะจับกลุ่มลูกค้ากระเป๋าหนักได้ (สมจิต, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมในสถานการณ์จริง ผู้วิจัยพบว่า โรงแรมบูติกที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ลงทุนในเรื่องของความคิดมากกว่าเงินลงทุนจำนวนมาก เพื่อต่อสู้กับโรงแรมใหญ่ๆ ที่มีเงินลงทุนจำนวนมาก โรงแรมบูติกจำเป็นต้องปรับตัว ค้นหาจุดแข็ง และดึงดูดทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่มีอยู่ทั้งภายใน (ทุนมนุษย์ ทุนปัญญา และทุนทางสังคม) และภายนอก (ชุมชน สังคม พันธมิตรทางธุรกิจ เครือข่ายธุรกิจฯ) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส นำจุดด้อยมาประยุกต์พัฒนาให้กลายเป็นจุดเด่น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยความคิดบวก การลบเลือนความรู้สึกและอุปสรรคขัดขวางรอบตัวที่ถูกครอบงำจากขนบธรรมเนียม ประเพณีและวิถีคิดเดิมๆ ที่แฝงอยู่ในสังคม วัฒนธรรม เดิมๆ พลิกสิ่งไม่มีชีวิตให้กลายเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีคุณค่าได้อย่างน่าอัศจรรย์ การสร้างโรงแรมบูติกให้มีสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้วิธีคิดนอกกรอบ แหกกฎเกณฑ์ที่เคยมีอย่างสูง มีวิสัยทัศน์ มองการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญต้องรู้จักเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมุมมองและวิถีคิดที่หลากหลาย จากสิ่งรอบตัวให้ได้มากที่สุด

นอกจากนี้ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่มุ่งสร้างจุดแข็งด้วยการบริการด้วยความเป็นกันเอง เป็นเพื่อน เป็นครอบครัว เป็นญาติพี่น้อง โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน-เจ้าของ-ผู้มาใช้บริการ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมกับสิ่งรอบตัว สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมรอบตัว แตกต่างกันไป แต่ละแห่ง แต่ละช่วงเวลา และสถานการณ์ ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติก



ไม่เพียงเท่านั้น โรงแรมบูติกเปิดโอกาสให้พนักงานทุกตำแหน่งหน้าที่ได้ใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์จากทรัพยากรและทุนภายในที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คิดหาวิธีการและกระบวนการทำงาน เพื่อนำเสนอบริการที่สร้างความประทับใจ และคุณค่าเพิ่มให้แก่สินค้า บริการ กระบวนการต่างๆ ขององค์กร ซึ่งความไม่เป็นทางการและความยืดหยุ่นขององค์กร โรงแรมบูติกกลายเป็นเสน่ห์และจุดเด่นที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจโรงแรมบูติก กล่าวคือ

การสร้างสรรคงานบริการเป็นหน้าที่หลักของธุรกิจโรงแรม โดยเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ แต่ทว่าโดยธรรมชาติงานบริการเป็นงานที่ต้องใช้ ความสามารถในการตีความและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสูง อีกทั้งยังต้องเผชิญกับความหลากหลาย ของข้อมูลข่าวสาร ความต้องการ ความคาดหวัง การแข่งขันและปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ ด้วยเหตุนี้ องค์กร จำเป็นต้องสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและความสามารถเชิงการคิด สร้างสรรค์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในเชิงสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา เพราะความเป็นพลวัตของงาน บริการ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์และความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า เป็นสิ่งที่คาดเดา และเตรียมการรับมือไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนา ความคิดให้สั้นไหลและความสามารถเชื่อมโยงสถานการณ์และสิ่งต่างๆ รอบตัวจึงเป็นความสามารถที่ มีความสำคัญขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว สรุปได้ว่า ในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางถึงขนาดเล็กอย่างโรงแรมบูติก ความคิดสร้างสรรค์จะช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ ด้วยวิธีคิดที่แปลกใหม่ แตกต่าง เป็น เสน่ห์ดึงดูดนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ที่ต้องการประสบการณ์และความท้าทายใหม่ๆ ดังนั้น ความคิด สร้างสรรค์ขององค์กรจึงเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมบูติก ที่จะนำมาซึ่งนวัตกรรม บริการและผลการดำเนินงานที่ดี สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร อันเกิดจากทุนเชิง สร้างสรรค์ มากกว่า เงินทุน เครื่องจักร เทคโนโลยี ที่ทันสมัย และยิ่งใหญ่

### 1.1 การให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรของผู้บริหารโรงแรมบูติก

ในบริบทโรงแรมบูติก ความคิดสร้างสรรค์มีความหมายแบบกว้าง (little c) (Kaufman and Beghetto, 2009) เกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในการทำงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร ครอบคลุมตั้งแต่ความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มหรือทีม ความคิด สร้างสรรค์โดยส่วนร่วม การเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในองค์กร

การให้ความหมายความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรพบว่า การให้ความหมายความคิด สร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกนั้น เป็นเรื่องของอัตวิสัย ตามสถานการณ์ เกิดจากการตีความ และสร้าง ความหมายร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับหรือเสียผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็น ระหว่างพนักงานด้วยกัน ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และที่สำคัญที่สุดคือ ระหว่างพนักงานกับลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์ของความคิด

สร้างสรรค์ในเชิงความใหม่และมีประโยชน์ เหมาะสมกับโรงแรม ขึ้นอยู่กับบริบทของเวลาและสถานที่ของการตีความ ว่าสิ่งไหน “ใหม่” และเป็น “ประโยชน์” สำหรับใคร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ของโรงแรมบุติก หมายถึง กระบวนการและความสามารถออกแบบการบริการ ทั้งในเชิงโครงสร้างและประสบการณ์ การบริการที่โดดเด่น แตกต่างและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของโรงแรมบุติก ซึ่งเกิดขึ้นจากการตีความแนวคิด ทักษะคนดี และตัวตน ตลอดจนเรียนรู้ และสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน (co-creation) ระหว่างผู้ให้บริการด้วยกัน ได้แก่ เจ้าของและพนักงาน และ/หรือระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า ผู้รับบริการ ในขณะที่สร้างสรรค์การบริการพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล

ในขณะที่การสร้างความหมายร่วมกันเกิดขึ้นในปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า ที่มาใช้บริการมากกว่าระหว่างพนักงานด้วยกันหรือระหว่างหัวหน้ากับพนักงานอย่างเช่นในองค์กรขนาดใหญ่หรือในองค์กรธุรกิจอื่นๆ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงเกิดขึ้นบนพื้นฐานความรู้ขององค์กรและการผสมผสานความรู้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับตัวแสดงที่หลากหลาย และความเป็นพลวัตของปรากฏการณ์การให้บริการและความสัมพันธ์ทางสังคมในสถานการณ์การบริการต่างๆ กล่าวได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นการสร้างสรรค์ทางสังคมที่เกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ การตีความหมายร่วมกัน และการสร้างความหมายใหม่ร่วมกันระหว่างตัวแสดงที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ดังที่ Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2010) เรียกว่าเป็นการสร้างสรรค์สร้างสรรค์ร่วมกัน (joint creativity)

อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของโรงแรมบุติกเกิดจากการสนับสนุน กระตุ้น จูงใจพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ปัจเจกบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์กรโดยส่วนรวม เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ปฏิบัติงานให้สำเร็จ

## 1.2 ปรากฏการณ์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่พบในบริบทโรงแรมบุติก

ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการและกิจกรรมในธุรกิจโรงแรมบุติก เนื่องจากโรงแรมบุติกเป็นธุรกิจที่ใช้การลงทุนด้านความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเงินทุน จึงกล่าวได้ว่า ที่ได้มีการออกแบบที่นั่นมีความคิดสร้างสรรค์

โรงแรมบุติกเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ตั้งแต่ส่วนที่เป็นภายนอกหรือฮาร์ดแวร์ (hardware) ได้แก่ โครงสร้าง การออกแบบภายนอกที่เป็นสถาปัตยกรรม การออกแบบภายใน การตกแต่งห้องพัก การสร้างบรรยากาศและพื้นที่โดยรอบ ตลอดจนสถานที่ตั้ง เป็นต้น ไปจนถึงส่วนของภายในหรือซอฟต์แวร์ (software) ได้แก่ การบริหารจัดการและการออกแบบบริการ (service design) ต่างๆ ที่ถึงแม้จะจับต้องได้ยากแต่สามารถบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนา

ได้ ที่สำคัญกล่าวได้ว่า ความเป็นบุตติกภายใน เป็นหัวใจของธุรกิจโรงแรมบุตติก โดยกุญแจสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จที่แท้จริง คือ “ทรัพยากรมนุษย์” หรือพนักงานทุกระดับในโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมพบว่า ความคิดสร้างสรรค์หรือความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การมีความสำคัญ ช่วยสร้างความแปลกใหม่ แตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจบริการ ทั้งนี้แต่ละโรงแรมให้ความหมาย ความสำคัญและนำไปใช้ในมุมมองที่ต่างๆ กัน ในบางโรงแรมให้ความสำคัญกับโครงสร้าง การออกแบบ การตกแต่งภายนอก ที่เป็น “ฮาร์ดแวร์” ขณะที่บางโรงแรมเน้นความคิดสร้างสรรค์ด้าน “ซอฟต์แวร์” เช่น รูปแบบการบริการที่แปลกใหม่ การต้อนรับที่น่าประทับใจ การสร้างเรื่องราว ที่มา ประวัติศาสตร์ที่มีคุณค่า การนำเสนอวัฒนธรรมและความเป็นท้องถิ่นผ่านอาหารที่แปลกใหม่ การนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ และการสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย เป็นต้น ตามแนวคิดโรงแรมบุตติกที่แท้จริง ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่เกิดขึ้นในบริบทโรงแรมบุตติกส่วนใหญ่สอดแทรกอยู่ในเรื่องของการบริหารจัดการและการให้บริการที่จับต้องไม่ได้แต่ทว่ามีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบ และไม่มีอะไรทดแทนได้ อันเกิดจากทรัพยากรมนุษย์หรือคนในองค์การ มากกว่าสิ่งที่จับต้องได้เชิงโครงสร้างภายนอก ด้วยเหตุนี้ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจึงนำมาซึ่งนวัตกรรมบริการที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างแท้จริง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

คือโรงแรมเนี่ยะ มันมีสองแบบนะ hardware กับ software เนี่ยะ ไอสิ่งเนี่ยะ (ฮาร์ดแวร์) แข่งกันไปได้ไม่มีจุดจบ อะไอเนี่ยะสวย อันใหม่อะสวยกว่า ไอนี้ห้าสิบนิ้ว อันใหม่แม่งร้อยนิ้ว คือไม่มีสาระ ไอนี้คือ red ocean ใช้ใหม่ ไอนี้สวย ไอนี้สวยกว่าอีก ไม่มีจุดจบ แต่ว่าสิ่งที่แข่งกันไม่ได้ก็คือ software หรือคน human ใช้ใหม่ human atmosphere culture สิ่งนี้จะทำให้คนกลับมา ถ้าเกิดเราสามารถลงทุนตรงเนี่ยะได้เออะเนี่ยะ ดิกเนี่ยะไม่ต้องมีอะไรเลยก็ได้เนาะ ทำแบบบ้านๆ เลย แล้วใส่กิจกรรม ใช้ใหม่ (สมพร, 2558)

โรงแรมบุตติกจริงๆ เนี่ยะ เราต้องดูกันตั้งแต่เรื่องของการออกแบบ การใช้พื้นที่ การเลือกวัสดุ ก่อสร้าง มันไม่ใช่แค่การตกแต่งแค่เพียงผิวหรือเปลือกนอกที่ไปซื้อเฟอร์นิเจอร์สวยๆ มาตกแต่งนะ (สมคิด, 2558)

โดยหลักๆ เนี่ยะนะ พี่ว่า เราพยายามจะเก็บที่เป็นเอกลักษณ์ให้ได้มากที่สุด คือพื้มองอย่างนี้ว่า เอกลักษณ์ของบ้านทรงไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของลายฉลุ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสัดส่วน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้พื้นที่ พยายามจะเก็บไว้ให้มากที่สุด เราจะไม่เปลี่ยนแปลงเลย แม้กระทั่งขนาดเสา ขนาดอะไรอย่างเนี่ยะ หรือว่าบานประตูหน้าต่างๆ เอง เราก็พยายามจะให้มันเหมือนเดิมมากที่สุด (สมพร, 2558)

ที่นี้น่าจะเป็นเรื่องของความรู้สึกมากกว่านะ ที่นี้ไม่ได้วางคอนเซ็ปต์ที่ให้อะไรเชิงด้านกายภาพอย่างเดียว พยายามจะเติมเต็มในเรื่องของอารมณ์ เรื่องของจิตวิญญาณ เรื่องของ เอ้ย พอได้มาพักแล้วมันได้ชิมชั้บบรรยากาศเก่าๆ ได้นึกถึงไปเอ้ย เมื่อก่อน ออมันมีของขึ้นนี้ ประมาณนี้เนี่ยะ เราเคยรู้สึกเราเคยเห็นสิ่งนี้มาตอนเด็กๆ ใช้ใหม่ ชาวต่างชาติมาก็รู้สึกว่ ออความเป็นไทยสมัยก่อนเนี่ยะ มันถูกนำเสนอประมาณนี้ ใช้ใหม่ (สมพร, 2558)

ยิ่งตรงนี้ เคยเป็นบ้านจริง มันก็จะได้เรื่องของ sense ของประวัติศาสตร์ด้วย เออที่ว่าตรงนี้ มันน่าจะเต็มเต็มมากกว่าเชิงกายภาพนะ ที่ว่าน่าจะเป็นเอกลักษณ์สำคัญของที่นี่ (สมพร, 2558)

ผู้บริหารโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ เห็นตรงกันว่า เอกลักษณ์สำคัญหรือหัวใจสำคัญของความเป็นบูติกคือ “หัวใจบริการ” (service mind) “ความเป็นมิตรทางสังคม” (social friendly) “สัมผัสความเป็นมนุษย์” (human touch) และ “สัมผัสส่วนบุคคล” (personal touch) ถึงแม้ว่าแต่ละโรงแรมมีความเข้าใจและตีความความหมายแนวคิดดังกล่าวออกมาสู่การปฏิบัติที่แตกต่างกัน เห็นได้จากการสร้างรูปแบบการบริการและกิจกรรมที่นำเสนอต่างกัน แต่แก่นหรือสาระสำคัญ คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเอง มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความมีน้ำใจ การให้ความช่วยเหลือ และการสร้างมิตรภาพระหว่างกัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

อันนี้คือจุดแข็งของโรงแรมเล็กที่จะชนะโรงแรมใหญ่นะ human touch experience ความคิดสร้างสรรค์ อันเนี่ยเป็นข้อดีของธุรกิจเนี่ยะ (สมพร, 2558)

การสร้างตรงเนี่ยะอย่างแรกคือ human touch คือคนที่อยากจะบริการอะ คนที่อยากจะบริการไม่จำเป็นต้องพูดภาษาอังกฤษนะ หลักๆ ก็คือ service mind นั้นแหละ (สมพร, 2558)

สิ่งสำคัญเราต้องเข้าใจแยก ว่าเขาต้องการอะไร เราดูแลแขกเหมือนเป็นญาติ เป็นเพื่อน เหมือนคนในครอบครัวเราคนหนึ่ง เขาต้องการอะไร มีปัญหาตรงไหนเรายินดีช่วยเหลือแนะนำให้ (สมปอง, 2558)

เค้าก็บริการคนเหมือนกันมนุษย์ทำกับมนุษย์อะ ไม่เหมือนกับพนักงานโรงแรมทำกับแขก เหมือนกับที่เค้าถูก train มา จังหวะบริการมันก็มีเสน่ห์ (สมพร, 2558)

คือสุดท้ายสิ่งที่ทำให้คนกลับมาพักก็คือ human touch ซึ่ง human touch ไม่ใช่การบริการที่เนี้ยบหรืออะไรรนะ แต่เป็นการบริการแบบใจถึงใจอะ แบบประมาณว่าคนไทยพูดภาษาอังกฤษไม่ได้แต่พยายามสื่อสารอะ มันมีเสน่ห์แบบนั้นอะ (สมพร, 2558)

ทุกโรงแรมบูติกให้ความเห็นตรงกันว่า คนมีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแก่ธุรกิจโรงแรมบูติกที่เสียเปรียบโดยขนาดเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมในเครือ ดังนั้น กลยุทธ์การให้บริการของโรงแรมบูติกจึงเน้นที่คนและวัฒนธรรม ที่เป็นชีวิตและความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน การดูแลลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยสัมผัสความเป็นมนุษย์หรือความเป็นมิตรนั้น แสดงให้เห็นถึงหัวใจที่โรงแรมบูติกมีให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างจริงจังซึ่งความไว้วางใจเป็นประเด็นสำคัญ สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาเที่ยวเมืองไทยนั้น ความแตกต่างระหว่างภาษา วัฒนธรรมและวิถีชีวิต ทำให้พวกเขาสนใจในวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ที่เป็นธรรมชาติของคนไทย แต่ถึงอย่างไรก็ตามการมาจากต่างบ้านต่างเมือง ย่อมมีความไม่มั่นใจและระแวงสงสัยถึงความจริงใจเป็นธรรมดา การให้บริการด้วยสัมผัสความเป็นมนุษย์ของโรงแรมบูติกที่ให้บริการใส่ใจ ดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง เปรียบเสมือนเพื่อน พี่ ป้า น้า อา ที่เป็นครอบครัวเดียวกันนั้น เป็นเอกลักษณ์สำคัญ เป็นจุดเด่น ที่สามารถสร้างความไว้วางใจและประสบการณ์การท่องเที่ยวที่น่า

ประทับใจ มั่นใจและสบายใจให้แก่การเดินทางอย่างที่ไม่เคยได้รับจากโรงแรมหรือที่พักประเภทใด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

เราอยู่กันเหมือนครอบครัว การที่เราคุยกับแขกอย่างตรงไปตรงมา ใช้ความจริงใจ ไม่ยัดเยียดแอบขายของให้เขา แคนี่เขาก็จะรู้สึกดี เราจะรู้สึกได้ว่าเราเป็นมิตรจริงๆ คือเราแค่ให้ข้อมูลเขาและให้เขาตัดสินใจเองว่าจะทำอะไรช่วงเวลา 2-3 วันที่เขาอยู่กรุงเทพฯ มันเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของเราด้วย (สมปอง, 2558)

สิ่งที่จะดึงดูดแขกได้ก็คือสต๊าฟและกิมมิกสัมพันธ์ (สมหมาย, 2558)

เราก็จะไม่มีการเรียกมาตาม เรียกมิสเตอร์นะคะ ก็จะเป็นการเรียกชื่อไปเลย ซึ่งตรงนี้คุณป้าที่เป็นเจ้าของมันคือความแตกต่าง เราทำเหมือนเค้าเป็นญาติ เป็นมิตร โรงแรมซึ่งเกรดดีกว่าเรามีมากมาย แต่ตรงเนี่ยะ คือสิ่งที่เราทำได้ คือ น้ำใจเนี่ยะ ใช้น้ำใจเนี่ยะมันหาซื้อไม่ได้ (สมหมาย, 2558)

บริการเป็นกันเอง ใกล้ชิดลูกค้า ช่วยเหลือลูกค้าทุกอย่าง เหมือนพักบ้านเพื่อน (สมหมาย, 2558)

และที่พวกนี้ความคาดหวังน้อย คือแค้บอกแท็กซี่ให้ เรียกแท็กซี่ให้เนี่ยะ แค้ก็ อูหู.. บางคนน้ำตาจะไหล (สมปอง, 2558)

สิ่งที่จะดึงดูดแขกได้ก็คือสต๊าฟและกิมมิกสัมพันธ์ (สมหมาย, 2558)

## 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกในประเทศไทย

### 2.1 ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรต่อนวัตกรรมองค์กร

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกเกิดขึ้นตั้งแต่การออกแบบที่เป็นส่วนของโครงสร้างภายนอกที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ ไปจนถึงการบริหารภายใน เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ และการให้บริการต่างๆ ที่เรียกว่า ซอฟต์แวร์

กระบวนการให้บริการในโรงแรมบูติกที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างจากโรงแรมที่พักประเภทอื่น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างบริการที่ประทับใจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นมิตร การเน้นสัมผัสความเป็นมนุษย์ ความใส่ใจในการบริการ ฯลฯ เปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้มาใช้บริการ ซึ่งสอดแทรกอยู่ในบรรยากาศ กิจกรรมและความสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกัน ในบางโรงแรมผู้บริหารหรือเจ้าของจึงเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งในบทบาทผู้นำและผู้ให้บริการ เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ทางสังคมที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการในองค์กรขณะปฏิบัติงานบริการของพนักงาน (ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การสร้างสัมผัสความเป็นมนุษย์ ความใส่ใจในการบริการ การสร้างบริการเฉพาะบุคคล ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น) สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ที่จะกล่าวว่าเป็น “นวัตกรรมบริการ” ที่โดดเด่นของโรงแรมได้อย่างแท้จริง จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

การท่องเที่ยวเนี่ยะ มันต่างๆ จากสินค้าอื่นๆ ก็คือว่ามันเป็นประสบการณ์ คุณหาซื้อไม่ได้ ไม่ใช่ซื้อแล้วส่งไปรษณีย์ไปได้ แต่ว่า เค้าต้องมาและก็ได้ประสบการณ์นั้น (สมคิด, 2558)

คุณต้องสร้างบรรยากาศให้ได้ คนมาแล้วเฮฮา พูดคุยสังสรรค์ พอไปโรงแรมนี้ตัวใครตัวมัน ถูกปะ คุณมาที่เราไม่ต้องมี คิทเช่นคือใช่ได้ มานั่งสูบบุหรี่ตรงนี้มีโต๊ะยาว มานั่งทานข้าวเข้าด้วยกัน (สมจิต, 2558)

เรามีประสบการณ์ที่ประทับใจ ได้เจอเพื่อนใหม่ ได้สนุกกัน ไปเที่ยว ไปอะไร แคร่ค่าใช้จ่ายด้วยกัน (สมหมาย, 2558)

คือทำเท่าที่ขอบอ่ะครับ เอาให้มันอยู่สบาย อยู่เหมือนบ้านเรา (สมปอง, 2558)

ผมว่าเค้าชอบบรรยากาศ และเค้าชอบประสบการณ์ที่มันต่างจาก ถ้าให้ผมเดานะ ก็คือต่างจากโรงแรมอื่นๆ คือมันไม่ formal ผมคิดว่านะ เพราะผมเห็นแขกเดินถอดเสื้อ คือเค้าก็รู้สึกเหมือนบ้านเค้าอ่ะนะ (สมปอง, 2558)

เราจะสร้างโรงแรมได้เนี่ยะ ถ้าเราไม่มีเอกลักษณ์ เราไม่มีแนวคิดชัดเจนของตัวเอง เราไม่มีเงินทุน เรามีสถานที่เนี่ยะ บางทีเราจะทำให้มันเกิดเนี่ยะ มันไม่ใช่เรื่องง่าย (สมคิด, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ความเป็นบูติกและการออกแบบตามแนวคิดบูติกโฮเทลของแต่ละโรงแรม สะท้อน “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร” ที่แตกต่างกันไปในแต่ละโรงแรม จากนิยามของ โรงแรมบูติก ที่หมายถึง ความใหม่ แตกต่าง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนใครของโรงแรม ตั้งแต่เรื่องของการออกแบบไปจนถึงการจัดการ (from the design to the management) จะเห็นว่า จากความหมายและการตีความความหมายไปสู่สิ่งปลูกสร้างภายนอก และการบริการภายในของโรงแรมบูติกนั้นเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบการบริการที่แปลกใหม่ แตกต่าง และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งผลจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างการบริการนั้นกล่าวได้ว่าเป็น นวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติก

อย่างไรก็ตาม การสร้างนวัตกรรมบริการที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่โรงแรมบูติกจากความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในฐานะความสามารถและคุณสมบัติขององค์กรที่เกิดขึ้นในกระบวนการกระทำระหว่างกันทางสังคมและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร สามารถเกิดขึ้นได้จากการสร้างบริบทและบรรยากาศ ที่จะให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนความสามารถคิดสร้างสรรค์ของพนักงานทุกระดับในองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน ดังที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ ได้ดังนี้

**2.1.1 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความยืดหยุ่นทางความคิดใหม่** พบว่า โรงแรมบูติก ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เจ้าของดูแลและบริหารธุรกิจด้วยตัวเอง อย่างไม่ใกล้ชิด พนักงานมีจำนวนไม่มาก โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น และบรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเองสูง แต่ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีอิสระในการทำงาน มีเวลาคิด และได้รับการสนับสนุนให้

สร้างความคิด ความสั่นไหวทางความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกยังคงจำกัดอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ในบางโรงแรมพบว่า ความคิดแปลกใหม่มาจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง เพราะรับรู้ถึงความต้องการ ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่ความคิดแปลกใหม่ในโรงแรมบูติกสามารถเกิดขึ้นจากทั้งทางเดียว กล่าวคือ จากผู้บริหาร พนักงานหรือลูกค้า ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งและสองทาง จากการตีความหมายใหม่ ประสานความร่วมมือ และการสร้างสรรค์ความคิดร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนมากคือพนักงานในฐานะผู้ให้บริการและลูกค้าที่มาใช้บริการ การสนับสนุนความคิดแปลกใหม่ในโรงแรมบูติกยังไม่ได้รับความสำคัญนัก สาเหตุที่ความสั่นไหวทางความคิดใหม่ในโรงแรมบูติกไทยยังคงเกิดขึ้นน้อยหรือถูกจำกัดอยู่ในผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่มที่มีตำแหน่งระดับสูง ส่วนหนึ่งเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่เคยชินกับการทำงานตามคำสั่ง และปัญหาการขาดคุณภาพประสิทธิภาพของพนักงานโรงแรมที่ส่วนใหญ่เป็นพนักงานท้องถิ่น อีกทั้งลักษณะภาวะผู้นำของสังคมไทยที่เบี่ยงลัดแฝงไปด้วยพฤติกรรมการรวมอำนาจและเผด็จการมากกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

มันควรส่งเสริมไอเดียนะ มันก็มาจากพนักงานอะแหละ เพราะคนพนักงานก็จะเห็นปัญหาและเกิดวิธีการแก้ปัญหาของตัวเอง ถูกไหม แต่การที่จะทำให้ไอเดียเหล่านั้นเกิดขึ้นได้เนี่ยะ ผู้บริหารเองต้องให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ (สมจิต, 2558)

มันอาจจะไม่ใช่ไอเดียที่ดีมากนักแต่ทำไงให้เค้า ให้อายามให้เค้าเปิดไอเดียแล้วก็ส่งเสริมไป เพราะทางที่มันต้องส่งเสริมและก็ค่อยๆ ทยบ ไม่ใช่เอ๊ย ...คิดไรของแกว่าะ ไม่ได้เรื่องเลย คำพูดอย่างเงี้ยะแค่คำพูดเนี่ยะ มัน..เพราะมันมันติดกับบรรยากาศ บรรยากาศที่ทำให้เกิดความโล่งโล่งใจมันสำคัญมาก (สมจิต, 2558)

อย่างแรกจะมีการประชุมและก็ให้ทุกคนมาพูด พูดถึงงานของตัวเอง คือแทนที่จะเป็นคำสั่งเนี่ยะ เหมือนกับให้ทุกคนคิดเองว่างานของเค้าจะเป็นยังไง ให้เค้ามีส่วนร่วมเออะๆ อะ (สมพร, 2558)

ในบางโรงแรมที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานจำนวนน้อยมาก มีความไม่เป็นทางการสูง ใช้ความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการสูง เน้นความสุขในการทำงานเพื่อส่งเสริมหัวใจด้านการบริการของพนักงานที่ส่งต่อถึงความเต็มใจและมนุษยสัมพันธ์ต่อลูกค้าผู้มาใช้บริการนั้น ความสั่นไหวทางความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นจำกัดอยู่ในกลุ่มคนจำนวนน้อย ในเรื่องการบริการประจำวันที่ไม่ค่อยมีความสำคัญและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญใดๆ แก่องค์การ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านหนึ่งว่า

ที่นี่มีการพูดคุยกันตลอดเวลา ทำงานอย่างเป็นกันเองสบายๆ สื่อสารกันตลอด ใครมีอะไรก็จะมาแชร์กัน ถามความเห็นกัน ทุกคนเป็นเพื่อนกันหมด ทั้งพนักงาน แยก แม่บ้าน (สมหมาย, 2558)

หรือในบางโรงแรม พบว่า บรรยากาศภายในองค์กรเอื้อต่อการสั่นไหวทางความคิดให้ความสำคัญกับพนักงานและปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร พนักงานและผู้บริหารมีความเป็นกันเอง

และพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ แต่ด้วยสาเหตุที่พนักงานส่วนใหญ่มาจากต่างจังหวัด ไม่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ การสื่อสารทางความคิดในองค์กรจึงเป็นไปในลักษณะของการสอนงานและ มุ่งเน้นการเรียนรู้มากกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนหรือระดมความคิด

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า โรงแรมบูติกมีความสิ้นเปลืองทางความคิด ใหม่ในระดับต่ำ ถึงแม้ว่าจะมีการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรและการ บริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานรวมถึงผู้บริหารได้พูดคุย สื่อสาร แสดงออกซึ่งความคิด และ แลกเปลี่ยนความคิดที่แปลกใหม่ระหว่างกัน แต่ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ยังคงเกิดขึ้นน้อย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมวิเคราะห์สาเหตุได้ว่าเกิดจาก 1) กิจกรรมการ การสร้างความคิด เช่น การระดมความคิดและการได้แย่งอย่างสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดการต่อยอด ทางความคิด การให้เวลาคิด และสนับสนุนการแสดงความคิดที่ส่งผลต่อความสิ้นเปลืองทางความคิด ใหม่ไม่สามารถทำได้อย่างองค์การขนาดใหญ่ เนื่องจากมีพนักงานจำนวนไม่มากพอ 2) ความสิ้นเปลือง ทางความคิดใหม่ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานบริการที่ เน้นปฏิสัมพันธ์และการกระทำระหว่างกันทางสังคมกับลูกค้าที่มาใช้บริการมากกว่าระหว่างพนักงาน ด้วยกัน 3) วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ชอบทำงานตามคำสั่งมากกว่าการคิดด้วยตนเอง 4) การบริหารงานของผู้บริหารในสังคมไทยที่เน้นสั่งการและเผด็จการมากกว่าให้อิสระในการแสดงความคิด 5) การไม่ให้อิสระในการแสดงความคิดและตัดสินใจมากพอ เนื่องจากผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย ของโรงแรมยังคงอยู่ที่ผู้บริหารหรือพนักงานระดับสูงในโรงแรม ดังนั้น ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

**2.1.2 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การดำเนินงานที่มีความท้าทาย** พบว่า งาน บริการในธุรกิจโรงแรมมีรายละเอียดและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว เป็นลักษณะ ประจำที่เรียกได้ว่าเป็น day-to-day operation ที่ผู้ปฏิบัติทราบดีอยู่แล้ว จึงไม่พบว่ามี การสนับสนุน งานที่มีความท้าทายอันเกิดจากการออกแบบงานให้มีความสำคัญ น่าสนใจ ต้องใช้ทักษะหลากหลาย ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายงานที่สำคัญและตรงกับความถนัดจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารโรงแรม แต่ในทางตรงกันข้าม ความรู้สึกท้าทายในงานของพนักงานสามารถเกิดขึ้นได้ในขณะ ปฏิบัติงาน เพราะงานบริการไม่ได้มีส่วนที่เป็นงานประจำที่ถูกกำหนดไว้ตายตัวเพียงอย่างเดียว แต่งานบริการโดยเฉพาะพนักงานส่วนหน้าต้องเผชิญกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้ บริการและสถานการณ์ประจำวันต่างๆ ที่เกิดขึ้นและไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ งานที่มีความ ท้าทายในมุมมองโรงแรมบูติกจึงหมายถึง ความสามารถสร้างบริการเฉพาะและตอบสนองความ ต้องการที่หลากหลายของลูกค้ามีความสุขหรือประทับใจสูงสุด มากกว่าจะเป็นเรื่องของ การออกแบบ งาน การมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัด และการใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน จากการ สัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้



งานบริการมันก็ทำท่ายที่ day-to-day operation นั้นแหละ เวลาแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เราไม่มีทางรู้ว่าเราต้องเจออะไรบ้าง นี่ละ คือความทำท่าย (สมจิต, 2558)

ความทำท่ายคือการเกิดปัญหาเฉพาะหน้า เพราะทุกอย่างมันจะ day-to-day operation แต่นอกจากมันมีเคสอะไรแล้วและมันต้องแก้ปัญหาหน้าแหละ (สมจิต, 2558)

ความทำท่ายจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล (สมจิต, 2558)

จริงๆ description ถ้าจะพูดสั้นที่สุดก็คือว่า คุณต้อง make my guest happy นั้นแหละ ถ้าทำให้เค้า happy ได้ ชั้น happy ทิป เป็นของเค้าถ้าคุณสามารถให้แขกทิปได้ทิปเป็นของคุณ (สมปอง, 2558)

คือคนเราเนี่ยะ ก่อนที่เหมือนกับจะทำอะไรก็ตาม มันต้องมีเป้าหมาย.. ถ้ามันก็ไม่มีเป้าหมาย มันก็ไม่ชัดเจน ล่องลอย ขาดความมั่นใจ ไม่รู้ไม่แน่ใจ (สมจิต, 2558)

แต่ถ้าผมบอกอัยคุณก. คุณเลือกอาหารไทยที่ฝรั่งประทับใจมากที่สุด ทำให้แขกกลุ่มเนี่ยะ ร้อยคนเนี่ยะ ประทับใจมากที่สุด ทำให้ผมได้ไหม อ้อ โอเค จบเลย คุณรู้สึกว่าการ ไหนมันน่าทำมากกว่ากัน มันชัดเจน น่าทำมากกว่ากัน นี่คือการทำ work process work design อ่ะ (สมจิต, 2558)

ผมเคยอ่านบทความหนึ่ง เค้าบอกว่า สาเหตุที่คนออกจากงานมากที่สุดคืออะไรไม่รู้ใหม่ เฉลยคือมันรู้สึกว่างานมันไม่สำคัญและไม่มีความก้าวหน้า คือมันย้ายอยู่กับที่อ่ะ คือไม่ใช่มันไม่ทำท่ายนะ แต่มันไม่มีอะไรก้าวหน้า เพราะทำไปก็มันถูกลบหายหมด เพราะฉะนั้นงานอะไรก็ตาม ถ้าเราเอาผลลัพธ์สุดท้ายเป็นที่ตั้ง คนมันจะโฟกัสไปถึงความก้าวหน้าและเราให้รางวัลเค้าตามสเต็ปนั้น (สมจิต, 2558)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารยังพบว่า พนักงานโรงแรมบูติกต้องมีทักษะที่หลากหลายในการทำงาน เช่น หัวใจในการบริการ มนุษย์สัมพันธ์ ความรู้รอบตัว การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนการใช้ภาษา เป็นต้น เพราะนอกจากงานบริการที่เป็นหน้าที่หลักซึ่งต้องใช้ทักษะและไหวพริบในการให้บริการและแก้ปัญหาเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าแล้ว ในบางโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กมากๆ ที่มีจำนวนพนักงานน้อย การบริหารงานเป็นแบบครอบครัว การกำหนดหน้าที่งานจึงทับซ้อนกัน ในบางแห่งผู้บริหารเข้ามาดูแลด้วยตัวเอง ให้บริการร่วมกับพนักงาน เพื่อสร้างบรรยากาศและความรู้สึกของความอบอุ่นและเป็นกันเองของการบริการเฉพาะ ที่ความใส่ใจ

ผู้บริหารท่านหนึ่งให้ความเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการออกแบบตำแหน่งงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรขนาดเล็กที่มีงานจำนวนไม่มากพอที่จะแบ่งหน้าที่งานเฉพาะด้านด้วยการเพิ่มมูลค่าตำแหน่งงานให้มีหลายหน้าที่งานเรียกว่า การผสมผสานหน้าที่งาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า งานของตนมีความสำคัญ มีเอกลักษณ์ และต้องใช้ทักษะหลากหลายตามหลักการสร้างงานให้มีความทำท่าย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

การทำ combined Job หรือทำงาน สองอย่าง และเพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น แต่ยังไม่เท่าจ้าง 2 ตำแหน่งแก้ปัญหาการทำงานซ้ำๆ จนเบื่อๆ และทำให้คนพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เกิดความคิดใหม่ๆ โปรแกรมประหยัดต้นทุน และไม่มีคู่แข่งแย่งตัวพนักงาน เพราะไม่มีบริษัทไหนทำกัน พนักงานออกไปสมัครที่ไหน ก็ไม่ได้รายได้เท่านี้ (สมคิด, 2558)

“Specialization is only for insects” ความเชี่ยวชาญชำนาญในงานจำเป็น แต่ก็ต้องทำอย่างอื่นได้ด้วย ไม่ใช่ทำเป็นอยู่อย่างเดียว ผมไม่เชื่อการกำหนดหน้าที่งานที่ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญนะ แต่ common sense ต่างหาก พนักงานต้องคิดได้ราวกับว่าตนเป็นเจ้าของ (สมคิด, 2558)

พนักงานที่นี้ต้องทำงานให้เสร็จ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ใช่การคิดนอกกรอบ แต่เป็นการคิดสร้างสรรค์ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ (สมคิด, 2558)

งานที่นี้เป็น multifunction พนักงานของเราทำได้ทุกอย่าง เพราะโรงแรมเราเล็ก ไม่เหมือนโรงแรมขนาดร้อยสองร้อยห้อง อันนั้นทุกอย่างมันเป็นระบบหมด (สมใจ, 2558)

อยู่ที่นี้เราทำทุกอย่าง อยู่กันแบบครอบครัว เหมือนเป็นบ้านตัวเอง จนแขกบางคนเข้ามาถามว่า เราเป็นเจ้าของหรือ บางวันแม่บ้านไม่มา เราก็กองไปเก็บใบไม้ ทำความสะอาดสระเอง พอแขกมาเราก็ อ้อ เตียวค๊ะๆ รอสักครู่ละคะ และก็ล้างไม้ล้างมือขึ้นมารับแขก หรือถ้าแม่บ้านไม่มา เราก็กองไปช่วยปูเตียง เตรียมห้องให้แขกบ้าง (สมหมาย, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ในโรงแรมบูติกที่มีขนาดกลางถึงขนาดเล็ก มีปริมาณงาน จำนวนพนักงาน และเงินทุนต่ำ ลักษณะโครงสร้างองค์กรและการทำงานมีความยืดหยุ่นไม่เป็นทางการ และส่วนใหญ่บริหารงานด้วยความเป็นกันเอง จึงไม่มีการจัดทำเอกสารระบุรายละเอียดหน้าที่งานเป็นสายลักษณะอักษรอย่างในองค์กรขนาดใหญ่ พนักงานส่วนใหญ่เรียนรู้งานจากการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน และการทำงานมีลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันบนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีและหัวใจให้บริการเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ เนื่องจากไม่มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเหมือนในโรงแรมขนาดใหญ่ การทำงานในโรงแรมบูติกส่วนใหญ่จึงต้องใช้ทักษะการทำงานที่หลากหลาย ผวนกับธรรมชาติของงานบริการมีความท้าทายในตัวเองเนื่องจากเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการอยู่ตลอดเวลา ความท้าทายในงานและนวัตกรรมบริการจึงเกิดขึ้นจากการทำงานประจำวันที่เป็นต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบและทักษะที่หลากหลายในการทำงานมากกว่ามากกว่าเกิดจากการออกแบบงานให้มีความสำคัญ มีความหมาย ต้องใช้ทักษะหลากหลาย และการมอบหมายงานสำคัญที่ตรงกับความถนัดของพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจภายในให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานขององค์กร ดังนั้น งานที่มีความท้าทายจึงไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

**2.1.3 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอิสระในการทำงาน พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกับโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีความได้เปรียบในหลายๆ ด้าน โรงแรมขนาดเล็กอย่าง**

โรงแรมบุติกจำเป็นต้องสร้างจุดขายของตัวเอง ได้แก่ การบริการเฉพาะบุคคลหรือนวัตกรรมบริการที่น่าประทับใจเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากธรรมชาติของงานบริการที่เป็นงานที่ต้องใช้การบริหารตามสถานการณ์ ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจเรื่องต่างๆ เพื่อสนองความต้องการเฉพาะบุคคลอันหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของลูกค้าที่มาใช้บริการ การกำหนดหน้าที่งานหรือรูปแบบการบริการที่เป็นมาตรฐานหรือมีกฎตายตัวจึงไม่สามารถทำได้ พนักงานโรงแรมบุติกจึงจำเป็นต้องมีอิสระในการคิดตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือสัมผัสความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาหรือการเผชิญเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ทำให้ต้องสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาหรือทางออก ที่เรียกว่าเป็นการ improvise ด้วยตนเอง จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ควรจะให้อำนาจในการตัดสินใจเค้บบ้าง แล้วก็แบ่ง แบ่งไป เพราะคนที่อยู่หน้างาน ถ้าเกิดมานั่งรอ ก็จะไม่ทัน แต่เราก็ต้อง ก็ต้องคอยบอกเค้า จริงใหม่ เพราะบางอย่างเค้าก็ตัดสินใจไม่ได้ (สมจิต, 2558)

และเมื่อมอบอำนาจไปแล้ว เราต้องยอมรับอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ต้องไปดูว่า ยังไง เพียงแต่ใช้คำแนะนำ เอ๊ยถ้าเกิดเป็นแบบนี้ อย่างนี้จะดีกว่าไม่ไหม ไม่ใช่ว่า เอ๊ยตัดสินใจผิดแล้วนั้นอะ (สมจิต, 2558)

การแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งพนักงานบริการจะมีอำนาจตัดสินใจอยู่แล้ว แต่เวลามีปัญหาจะให้ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ตัดสินใจร่วมกัน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการส่วนหน้าและผู้จัดการขาย และการตลาด ตัดสินใจร่วมกัน (สมพร, 2558)

ส่วนใหญ่ ต่างชาติปัญหาเยอะ ชอบเรียกร้อง เพื่อจะขอชดเชย ซึ่งเวลาเกิดปัญหา พนักงานจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่คือ การเสนอบริการชดเชยให้ลูกค้า แต่การตัดสินใจให้อะไรชดเชยจะต้องให้ผู้จัดการเซ็นร่วมกัน โดยจะให้สินค้าที่ต้นทุนต่ำสุดและมีเอง เป็นสินค้าและบริการของโรงแรมอยู่แล้ว เช่น นวด สปา อาหารเย็น เทียนรอบเกาะ เป็นต้น (สมพร, 2558)

ให้อำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่ง และใช้ระบบ ตรวจสอบกันและกัน ไม่ได้อยู่ในคนเดียว (สมจิต, 2558)

หัวหน้า ต้องบอกผลลัพธ์ ที่ต้องการ ชัดเจน เอาผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง และให้รางวัลตามขั้นนั้น (สมจิต, 2558)

อย่างไรก็ตาม ระดับของการให้อิสระและอำนาจตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของแต่ละโรงแรมถูกกำหนดขอบเขตไว้ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของการบริหารของเจ้าของหรือผู้บริหารและปัจจัยด้านคุณสมบัติของพนักงานเป็นสำคัญ

จากการศึกษาสถานการณ์ปัญหาของธุรกิจโรงแรมบุติก พบว่า ปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพและประสบการณ์ด้านการบริการเป็นปัญหาที่ถูกกล่าวถึงบ่อยครั้งและมีความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะโรงแรมที่อยู่ห่างไกล เช่น บนเกาะ ชายแดน เป็นต้น หรือโรงแรมที่

ต้องการใช้พนักงานท้องถิ่นเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นบุติกให้สอดคล้องกับแนวคิดความเป็นพื้นที่ของโรงแรม ซึ่งพบว่า ปัญหาสำคัญของคนพื้นถิ่น ได้แก่ การขาดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริการ รวมถึงการขาดทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ นอกจากนี้โรงแรมบุติกยังเสียเปรียบโรงแรมขนาดใหญ่หรือโรงแรมในเครือที่มีชื่อเสียงทั้งด้านขนาดและชื่อเสียงที่ไม่สามารถสร้างประวัติการทำงานและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่งานที่ดีได้ ทำให้โรงแรมบุติกส่วนใหญ่ต้องประสบปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานบริการ ทำให้องค์การต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่อยู่เสมอ

ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการในโรงแรมบุติกที่ต้องการทักษะที่หลากหลายในการทำงาน และส่งผลต่อรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจด้านการให้อิสระและอำนาจในการบริหารงาน ที่ถึงแม้ว่า เจ้าของหรือผู้บริหารต้องการกระจายอำนาจหรือให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน แต่หากพนักงานไม่มีความพร้อมด้านทักษะหรือประสบการณ์การบริการ ก็ยากที่จะกล่าวได้ว่าองค์กรควรให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ด้านอิสระในการทำงานแก่พนักงานเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในองค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในพื้นที่หรือเป็นบุคลากรที่ไม่มีความรู้เฉพาะด้านงานโรงแรม โรงแรมขนาดเล็กอย่างเราจึงมักเกิดปัญหาพนักงานมีคุณภาพต่ำในเรื่องของศักยภาพในการทำงาน (สมใจ, 2558)

มีโรงแรมหนึ่งที่อยู่ติดชายแดนพม่า นะ เคยไปพัก พนักงานที่นั่นมีแต่คนพม่าซึ่งพวกนี้การศึกษาต่ำ ต้องทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว ไม่มีความคิด ถ้าปล่อยให้ทำงานเองก็มีโอกาสเสียหาย (สมใจ, 2558)

พวกโรงแรม chain hotel สามารถสร้างประวัติที่ดีในการทำงานและมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งได้มากกว่าโรงแรมเราที่โครงสร้างตำแหน่งอย่างมากที่สุดก็แค่ 1-2 ลำดับขั้นเท่านั้น (สมใจ, 2558)

โรงแรมพยายามมีความคิดสร้างสรรค์ แต่ถูกจำกัดด้วยคน ความคิดสร้างสรรค์ในพนักงานจึงมีน้อย ส่วนใหญ่ ถูกสั่งการจาก ผู้บริหารและผู้จัดการ และทำตามคำสั่งเอา (สมพร, 2558)

การตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ต้องใช้คนมีประสบการณ์ เพราะจะทำงานเป็นและกล้าตัดสินใจ (สมคิด, 2558)

พนักงานส่วนใหญ่ เป็นคนท้องถิ่น คิดนอกกรอบน้อย ไม่ทันยุค ทันสมัย ส่วนใหญ่ทำงานตามหน้าที่ ไม่ค่อยมีส่วนร่วม หรือบทบาทคิดนอกกรอบมากนัก ยกเว้น กรณี มี feedback จากลูกค้า (สมปอง, 2558)

ในขณะที่ผู้บริหารโรงแรมหนึ่ง กล่าวถึงอิสระในการทำงานที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมการทำงานตามคำสั่งของคนไทย เนื่องจากว่าคนไทยมีรากฐานการปกครองแบบพ่อปกครองลูกและมีวัฒนธรรมการทำงานแบบระบบราชการ จึงเคยชินกับการทำงานประจำ ยอมรับความแตกต่างเชิงอำนาจระหว่างเจ้านาย-ลูกน้อง และเชื่อฟังผู้ใหญ่ ฉะนั้น วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่

จึงชอบทำงานตามคำสั่ง และเคยชินกับการทำงานตามหน้าที่งานมากกว่าการได้รับอิสระให้คิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง

นอกจากนี้ อิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยยังส่งผลต่อระบบการทำงานในองค์กรที่นิยมการทำงานเป็นงานเป็นกลุ่ม รักพวกพ้อง ชอบช่วยเหลือและปรึกษาหารือและทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานตัวคนเดียวแบบปัจเจกบุคคล ดังนั้น การให้อำนาจตัดสินใจหรืออิสระในการทำงานจึงเป็นไปได้เพื่อการแก้ปัญหาฉุกเฉินเฉพาะหน้ามากกว่าการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานเลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจด้วยตนเองทั้งหมด

อีกทั้งยังพบว่าส่วนใหญ่แล้วโรงแรมบูติกโดยเฉพาะในโรงแรมที่มีขนาดเล็กมากๆ ผู้บริหารหรือเจ้าของมักจะเข้าดูแลอย่างใกล้ชิด ด้วยเหตุผลที่หลากหลายดังที่กล่าวไป การให้อิสระในการทำงานอย่างแท้จริงจึงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในโรงแรมบูติกที่ศึกษา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ก็ต้องให้ในศักยภาพที่เราคิดว่า เขาเข้าได้ขนาดไหน เราต้องให้ และต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ อันนี้ต้องให้ไม่ใช่ควร คนทำงาน เราต้องให้ เราต้องให้ ไม่งั้นเค้าจะคิดไม่ เมื่อไหร่ที่เราไม่ให้เลย เค้าก็จะคิดไม่เป็นและเราก็จะเหนื่อยแต่ให้ในกรอบที่เค้าเอาไปประยุกต์ใช้ได้ และเค้าก็จะหัดคิดเป็นด้วย และเมื่อมอบอำนาจไปแล้ว เราต้องยอมรับอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ต้องไปดูว่า ยังไง เพียงแต่ใช้คำแนะนำ เอ๊ยถ้าเกิดเป็นแบบนี้ อย่างนี้จะดีกว่าไหม ไมใช่ว่า เอ๊ยตัดสินใจผิดแล้วนั้นอะ (สมจิต, 2558)

ก็ให้แก้ปัญหาตามสถานการณ์เฉพาะหน้า และก็เปิดโอกาสให้พนักงานตัดสินใจพอสมควรตามหน้าที่ (สมคิด, 2558)

เราอยากให้สิ่งที่ดีที่สุดกับลูกค้า เพราะฉะนั้นเราจะเป็นคนบอกว่า อะไรดีอะไรไม่ดี สิ่งไหนสมควร สิ่งไหนไม่สมควร เพราะเอาเข้าจริงลูกน้องไม่กล้าตัดสินใจหรอก (สมพร, 2558)

เราก็ให้อิสระบ้าง แต่เราก็คุมอยู่ เวลาเมื่อไรเค้าก็จะมาถามก่อน ถ้าเราไม่อยู่ก็จะโทรมาล่ะว่าไอ้นู่นไอ้นี้ เกิดปัญหานี้จะทำยังไง จริงๆเค้ายังไม่ค่อยด้วย นี่เรายังโชคดีได้คนที่มีประสบการณ์โรงแรมชื่อดังมาช่วยนะ ไม่งั้นปล่อยไม่ได้เลย (สมปอง, 2558)

นอกจากนี้ การให้อิสระยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาทำงานของพนักงาน ในบางโรงแรมพนักงานทำงานกันมานาน ได้รับความไว้วางใจ ซึ่งโรงแรมบูติกส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่บริหารโดยเจ้าของเอง การบริหารจึงมีความเป็นกันเองสูงและมีความยืดหยุ่น บริหารงานแบบครอบครัว ดังนั้น การให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานจึงขึ้นอยู่กับระยะเวลาทำงานและความใกล้ชิดหรือสนิทสนมกันระหว่างพนักงานกับเจ้าของกิจการด้วย ในบางโรงแรมพบว่าพนักงานหรือผู้จัดการคือตำแหน่งเดียวกัน ทำงานทุกอย่างแทนเจ้าของ มีอำนาจในการตัดสินใจทุกอย่าง ทำงานราวกับเป็นเจ้าของโรงแรม รวมทั้งมีส่วนกำหนดระบบ กฎเกณฑ์ และตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในโรงแรม บางโรงแรมที่มีขนาดเล็กมากๆ มีพนักงานจำนวนไม่กี่คน การบริหารงานมีการให้ทั้งอิสระ

และอำนาจพนักงาน (ผู้จัดการ) ที่ไม่เพียงแต่เรื่องงานเท่านั้น แต่รวมถึงเรื่องเงินด้วย จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

จนแม่กับพ่อก็บอก บ้านเธอเองปะเนี่ยะ ไม่ใช่ แต่เหมือนใช่เลย จนทุกคนบอกว่าเป็นที่น้องปะเนี่ยะ รู้ทุกอย่าง บางทีคนมาถามเยอะๆ คำก็บอกว่า เจ้าของบ้านไม่อยู่ค่ะ จริงๆ ก็ตัวเค้า (เจ้าของ) เองนั่นแหละ และก็ให้เราเป็นคนให้ตอบ (สมหมาย, 2558)

ก่อนหน้านั้นเราอยู่กับสองคน คือนอนนี่ แต่ว่าห้องที่เค้า (เจ้าของ) ให้ก็ไม่ใหญ่นะ ทีนี้เล็กๆ ไม่เคยเปิด ไม่เคยดูข่าว เป็นห้องเล็กๆ ใส่นั่งสองฟุตครึ่งก็เต็มแล้วเนี่ยะ (สมหมาย, 2558)

เราเป็นคนดูแลเรื่องการเงินทุกอย่าง เพราะเจ้าของไม่ชอบเรื่องการเงิน (สมหมาย, 2558)

บางช่วงเงินเยอะๆ อย่างเงี้ย เราก็อยากให้เค้ารีบๆ มาเก็บไปหะ เอาไว้เยอะๆ เรายังไม่สบายใจ เอาไว้แค่อพเป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลางพอ (สมหมาย, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การสนับสนุนการมีอิสระในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองในโรงแรมบูติกขนาดกลางถึงเล็กที่ส่วนใหญ่เจ้าของเข้ามาบริหารงานด้วยตนเองนั้นยังไม่มีทำให้อิสระอย่างเต็มที่และชัดเจนในขอบเขตของอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของโรงแรม สถานการณ์และปัจจัยที่หลากหลาย เช่น โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ รูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพร้อมด้านบุคลากร เช่น ด้านคุณภาพและประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาการทำงานที่ส่งผลต่อความไว้วางใจได้ของพนักงาน และอื่นๆ อีกทั้งยังคงมีนัยของการควบคุมอำนาจสูงอันเนื่องจากการเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดของเจ้าของหรือผู้บริหารด้วยตนเอง

ในอีกด้านหนึ่ง เนื่องจากปัญหาสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานในโรงแรมบูติก ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากรหรือพนักงาน เพราะพนักงานเป็นกุญแจสำคัญของการบริการโดยเฉพาะในบริบทโรงแรมบูติกที่ต้องใช้จิตใจบริการและความใส่ใจในการบริการสูงเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าผู้มาใช้บริการรู้สึกประทับใจ ปัญหาด้านบุคลากรจึงเป็นประเด็นสำคัญถึงแม้ว่าโรงแรมบูติกจะได้เปรียบด้านขนาดที่ทำให้สามารถใส่ใจความต้องการของลูกค้าและสร้างประสบการณ์การบริการเฉพาะบุคคลได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมขนาดใหญ่ แต่ขนาดก็กลายเป็นข้อเสียเปรียบได้ในเวลาเดียวกันเมื่อพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ส่วนใหญ่ต้องการทำงานในโรงแรมขนาดใหญ่หรือโรงแรมในเครือที่มีชื่อเสียงเพื่อโอกาสในการพัฒนาและประวัติกการทำงานที่ดีกว่า

ไม่เพียงเท่านั้นโรงแรมบูติกยังประสบปัญหาด้านการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงาน ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่อยู่บ่อยครั้ง และส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงปัญหาด้านทัศนคติและความผูกพันในงานและองค์การของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องประสบการณ์การทำงาน ความเชื่อมั่นในการทำงานและความไว้วางใจของเจ้าของที่มีต่อพนักงาน ดังนั้น การตัดสินใจให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานโรงแรมบูติกจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการและยังคงถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารว่าควรอยู่ในระดับ ขอบเขตแค่

ไหนด และว่าด้วยเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหา ตลอดจนใช้ทักษะและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการให้ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ด้วยเงื่อนไขของการเป็นองค์กรขนาดเล็กที่เจ้าของเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยตัวเอง มีพนักงานจำนวนน้อย บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเอง และยืดหยุ่นสูง การทำงานส่วนใหญ่จึงเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างเจ้าของและพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ในการนำเสนอบริการพิเศษที่แตกต่างไปตามความต้องการของลูกค้าหลากหลายเพื่อสร้างประสบการณ์บริการที่แปลกใหม่ มีคุณค่าและน่าประทับใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ มากกว่าจะเป็นการให้อิสระและอำนาจตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ดังนั้น การให้อิสระในการทำงานจึงไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการ

**ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสลับไหลทางความคิดใหม่**  
**ด้านงานที่ทำขายและด้านอิสระในการทำงานที่มีต่อนวัตกรรมบริการ** พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสลับไหลทางความคิดใหม่ ด้านงานที่ทำขายและด้านอิสระในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์และไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก เนื่องจากการสนับสนุนส่งเสริมความสลับไหลทางความคิดใหม่ งานที่ทำขายและการให้อิสระในการทำงานที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขต่างๆ เช่น ขนาดโรงแรม จำนวนพนักงาน การกำหนดลักษณะงานบริการที่สร้างการบริการเฉพาะบุคคล การมีส่วนร่วมดูแลอย่างใกล้ชิดของเจ้าของหรือผู้บริหาร วัฒนธรรมการทำงานของไทย และปัญหาด้านบุคลากรของโรงแรมบูติก เป็นต้น อีกทั้งด้วยเหตุผลที่ว่า นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกนั้นเกิดจากการสร้างสรรค์ร่วมกันที่เป็นความลงตัวในเป้าหมาย ความต้องการ ผลประโยชน์ และพึงพอใจร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ มากกว่าเกิดจากการนำเสนอรูปแบบการบริการที่แปลกใหม่ของพนักงานในฐานะตัวแทนโรงแรมเพียงฝ่ายเดียว นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นจึงเป็นผลจากกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาภายใต้พลวัตความสัมพันธ์ที่ดีและการกระทำระหว่างกันทางสังคมภายในองค์กรโรงแรมบูติกที่สภาพแวดล้อมและบรรยากาศเปิดโอกาสและเอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ ผสมผสาน แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ข้อมูล ความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม ตลอดจนเป้าหมายและความสนใจระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างประสบการณ์การให้บริการเฉพาะ หรือให้บริการเฉพาะบุคคลตามความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันของนักเดินทาง ด้วยเหตุผลดังกล่าวและด้วยบริบทของโรงแรมบูติกไทยที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนความสลับไหลทางความคิดใหม่ งานที่ทำขายและอิสระในการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสลับไหลทางความคิดใหม่ ด้านงานที่ทำขายและด้านอิสระในการทำงานจึงไม่มีความสัมพันธ์และไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

**2.1.4 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก** พบว่าการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญสำหรับโรงแรมบูติก เพราะเป้าหมายหลักของโรงแรมบูติกคือการสร้างบริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า

ในโลกปัจจุบันที่การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมและที่พักรุนแรงขึ้น ผนวกกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากโรงแรมบูติกจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงกระแสความนิยมและความต้องการของลูกค้าที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปแล้ว โรงแรมบูติกจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เนื่องจากการเกิดใหม่ของธุรกิจโรงแรมและที่พักประเภทอื่นๆ ที่แปลกใหม่ หลากหลายและมีจำนวนมากขึ้นทุกวัน เช่น ธุรกิจคอนโด อพาร์ทเมนท์ โฮมสเตย์ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงว่า

เพราะอะไร เพราะลูกค้าเปลี่ยนแปลง เพราะอารมณ์ความรู้สึกเปลี่ยนแปลง ถ้าคุณไม่เปลี่ยนแปลงคุณจะทำตามลูกค้าคุณทันไหม (สมจิต, 2558)

ก็ถึงบอกว่า หนึ่งเราทำธุรกิจนะ ถูกไหม เราต้อง focus ที่ลูกค้าเป็น base ถูกไหม ลูกค้าเรามีความคิดเปลี่ยนรึยัง เราต้อง connect กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา (สมจิต, 2558)

ธุรกิจโรงแรม ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าคุณไม่สามารถตอบสนองความต้องการเขาได้ ก็ถือว่าคุณไม่ success (สมจิต, 2558)

คุณต้องรู้ว่าลูกค้าของคุณคือใคร อันที่จริงลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ คุณต้องตามให้ทัน ต้องรู้ว่าตอนนี้ trend มันไปไหนแล้ว ตอนนี้กระแสนิยมอะไร เราก็ต้องปรับตาม (สมจิต, 2558)

อะยกตัวอย่าง แมคโดนัลด์ ถ้าไม่ปรับตายใหม่ ตาย เพราะแนว fast food มันไม่ใช่แล้ว comfort food คือคำตอบของลูกค้า กินแล้วสุขภาพดี เห็นยัง นี่คือการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน ความสำคัญคือ เริ่มต้นจากลูกค้า ถ้าคุณไม่เปลี่ยน ลูกค้าไม่ยอมจ่ายตั้งค้ซื้อสินค้าคุณ (สมจิต, 2558)

มีการปรับปรุงโรงแรมทุกปี มีทาสีใหม่ ปรับเปลี่ยนการบริการไปเรื่อยๆ ทรายที่ลูกค้ายังมี ความต้องการใหม่ๆ (สมหมาย, 2558)

สำหรับโรงแรมบูติก การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก คือความสามารถปรับเปลี่ยนตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยการตื่นตัวต่อกระแสความนิยมของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การแก้ไขข้อผิดพลาดในอดีตจากคำติชมของลูกค้า และเน้นให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา

เพราะการเป็นโรงแรมที่เน้นเอกลักษณ์ที่แตกต่างและความเป็นตัวของตัวเองสูง อีกทั้งยังต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีรสนิยม เอกลักษณ์และตัวตนที่ใกล้เคียงกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงต้องเป็นไปในเชิงรุก ชี้นำกระแสความนิยมและแสดงออกซึ่งตัวตนของโรงแรมที่มีเอกลักษณ์และแตกต่างให้ชัดเจนมากกว่าเชิงรับตามกระแสความต้องการของลูกค้า



นอกจากนี้ ด้วยเหตุที่ว่าโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ต้องการสร้างนวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเดินทางยุคปัจจุบัน จึงพบว่า โรงแรมบูติกต่างๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นไปในทางเชิงรุกเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคตมากกว่าเชิงรับ เพราะหากรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกก่อนแล้วโรงแรมจึงเปลี่ยนแปลงตามในเชิงรับนั้น นอกจากจะเป็นความล่าช้าไม่ทันกระแสความนิยมที่เกิดขึ้น ยังเสียโอกาสด้านความคุ้มค่าในการลงทุน เพราะโรงแรมไม่สามารถดำรงไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและอัตลักษณ์ที่แตกต่างตามแนวคิดการเป็นโรงแรมบูติกที่แท้จริงได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

คุณอยู่ในโลกธุรกิจ เมื่อไหร่คุณหยุด คุณ out ทันที (สมจิต, 2558)

ถ้าให้ดีที่สุดก็คือ เปลี่ยนแปลงก่อน ล่วงหน้าให้เค้า เพราะถ้าเกิดเราช้า อย่าลืมนะ ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงมีต้นทุนเสมอ (สมจิต, 2558)

ถ้าเกิดเราคิดได้ advance แล้วเค้ามาตามเรา มันก็จะช่วย save cost ถูกไหม เพราะว่าระยะเวลา ถ้าเค้าเปลี่ยนและเราก็เปลี่ยนรับเนี่ยะ ตั้งรับ เตียวเค้าก็เปลี่ยนอีกและ ไม่ทัน (สมจิต, 2558)

ถ้าเราคิดล่วงหน้า เหมือนลักษณะของการวางแผน อะไรที่วางแผนล่วงหน้าไว้ มักดีเสมอ ไม่ได้ทำถูกละหุ่กแล้วเปลี่ยน (สมจิต, 2558)

เราต้องทำก่อนนะ ก็ดูเหมือน Steve Job เห็นไหม ออก ipad มาออกอะไรมาเห็นไหม ไป beyond แล้ว แล้วก็ได้รับการตอบสนอง โรงแรมบูติกก็เหมือนกัน (สมจิต, 2558)

ที่นี้เปลี่ยนแปลงตลอด ตกแต่งใหม่ไปเรื่อยๆ บางทีลูกค้าเก่ากลับมาจำไม่ได้นะ อ้าวไอนี้ไม่อยู่ละ อันนั้นหายไปละ (สมรส, 2558)

ไม่ใช่แค่เพิ่มเข้ามานะ เรามีการเอาออกด้วย อะไรที่มันไม่เหมาะสมแล้ว มันใช้ไม่ได้แล้ว เราก็ทิ้งไป พอเราให้เวลากับมัน เราก็จะรู้ว่า อะไรใช่ อะไรไม่ใช่ (สมรส, 2558)

วิธีการในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก เนื่องจากธุรกิจโรงแรมบูติกที่มีงบประมาณจำกัดและมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นตัวตั้ง การที่จะเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าได้ประสบความสำเร็จนั้น โรงแรมบูติกต้องติดตามกระแสความนิยมของผู้บริโภคในปัจจุบันและศึกษาข้อมูลของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ธุรกิจต้องเคลื่อนไหวตามกระแสตาม trend และก็ต้องปรับตลอด (สมจิต, 2558)

เราต้องคิดให้ได้ เราต้องวิเคราะห์จับ trend ให้ได้ ถ้าเราจะคิด คิดดักล่วงหน้าว่าอะไรคือ element อะไรคือองค์ประกอบ อันนี้มันต้องศึกษา trend ต่างๆ คนที่จับ trend ต่างๆ มันจะมีนักวิเคราะห์ trend ต่างๆ ซึ่งเค้าต้องใช้ความรู้ trend เรื่องดีไซน์ trend เรื่อง green ต่างๆ อย่างนี้มันก็หาอ่านได้ (สมจิต, 2558)

พื้ให้คำศัพท์ เค้าเรียกว่า persona customer คุณต้อง update persona customer เนี่ยะ ก็ในเรื่องของ opinion activity interest เค้าอยู่ตลอดเวลา ว่าไอ้กลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมๆ นะ ตอนเนี่ยะ เค้าตอนนี้คิดยังไง เค้าชอบยังไง อย่างตอนนี้ผู้หญิงอะ เอ้ย เริ่มมา clean food ละ แต่คุณยังขายอาหารที่

แบบอิมมาก ก็ได้ ถูกไหมเห็นไหม มันก็คือ persona ของคุณ persona ของโปรดักส์คุณ คำนี้มีความคิด เปลี่ยนไปไหม (สมจิต, 2558)

ผู้บริหารบางแห่งกล่าวถึงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่โรงแรมบูติก จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงก่อนความต้องการของลูกค้า และกระแสความนิยมต่างๆ เพราะต้องการสร้าง ประสบการณ์ที่แปลกใหม่และแตกต่างให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

เพราะการแข่งขันสมัยนี้มันไม่เหมือนเมื่อก่อน เราต้องพัฒนา เรามีการปรับปรุงตลอด อะไรเก่า อะไรไม่เข้าพวก อะไรเสียหาย เพราะมันถูกใช้ทุกวันอะ หรืออย่างการบริการเนี่ยะ ต้องแข่งกันเลย เรามีอะไรใหม่ๆ มาตลอด อย่างน้ำที่เสิร์ฟนี่เราก็เปลี่ยนตลอดนะ (สมหมาย, 2558)

ที่มีความเชื่อว่า ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ ทุกวันนี้เราก็เปลี่ยนอยู่แล้ว เรายังเปลี่ยนทุกวันเลย เราก็ต้องปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงอะ ไม่อย่างนั้น เราจะกลายเป็นผู้ตามตลาด (สมจิต, 2558)

เราต้องทำก่อนเลย บางที เราเป็นผู้ชี้้นำความต้องการลูกค้านะ เพราะลูกค้าเค้าก็ไม่รู้หรือกว่าเค้าต้องการอะไร เราช่วยเค้าคิด พนักงานเรานี่ล่ะเป็นผู้นำเสนอความต้องการที่ดีที่สุด เห็นไหมว่า เรามีกิจกรรมตลอด (สมจิต, 2558)

บางทีนี่ถามลูกค้าก่อนเลยนะ ตั้งแต่ลูกค้าส่งอีเมลมาจองห้อง เค้าก็จะส่งอีเมลกลับไปคุยก่อนเลย ว่าที่นั่นเป็นอย่างไร มีกฎอะไรบ้าง และลูกค้าต้องการอะไร มีแบบสอบถามกลับไปให้ลูกค้ากรอกด้วยนะ ว่าต้องการอะไรบ้างเข้าร่วม workshop อะไรบ้าง (สมพร, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ที่ได้ว่าในสภาพแวดล้อมการแข่งขันรุนแรงในธุรกิจโรงแรม อีกทั้งโดยธรรมชาติของความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและความคาดหวังต่อการบริการที่สูงขึ้นตามประสบการณ์ที่ได้รับ ทำให้โรงแรมบูติกไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ด้วยเหตุนี้เองโรงแรมบูติกจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาตราบที่ยังต้องการรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์และตัวตนที่โดดเด่นชัดเจน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเป็นการเตรียมการรับมือกับสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นเพื่อรองรับกระแสความนิยมที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือเพื่อชี้้นำความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่และตอบรับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเก่าของโรงแรม ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกนี้เองที่ทำให้นวัตกรรมบริการเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปในบริบทโรงแรมบูติกในปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่า โรงแรมบูติกไทยส่วนใหญ่มีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกและปรับเปลี่ยนตัวเองเชิงรุกอยู่ตลอดเวลาก่อนที่จะปัญหาจะเกิด ไม่ว่าจะเป็นการตกแต่งปรับปรุงรูปแบบการบริการเล็กๆ น้อยๆ หรือการเปลี่ยนแปลงเรื่องใหญ่ๆ เชิงระบบ โครงสร้าง เพื่อรักษาไว้ซึ่งตัวตนที่ชัดเจนและแตกต่างในความเป็นบูติกของโรงแรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกดังกล่าวมีนัยถึงการสร้างใหม่ หรือแม้แต่ปรับปรุง พัฒนาสิ่งเก่าให้ดีขึ้น ทันสมัย ใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ทั้งในแบบฉบับพลันและค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกจึงส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติก จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้อง ดังนี้

**2.1.5 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** พบว่า ในโลกแห่งความหลากหลายที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและในธุรกิจบริการที่พุกที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงนั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นคุณสมบัติพื้นฐานและเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้โรงแรมบูติกอยู่รอดได้ในปัจจุบัน เพราะการเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางดีขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงธรรมชาติขององค์กรมีชีวิตอย่างโรงแรมบูติกที่ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างคนและสัมผัสความเป็นมนุษย์นั้น การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในขณะที่มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมเพื่อสร้างบริการเฉพาะตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและด้วยการที่เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนไม่มาก ยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการสูง โรงแรมบูติกจึงมีบรรยากาศเฉพาะตัวที่ส่งเสริมให้พนักงานและลูกค้าผู้มาใช้บริการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน

เมื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นความสามารถและกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาภายใต้บริบทต่างๆ ของโรงแรมที่ต้องการสร้างบริการพิเศษเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลสำคัญโรงแรมบูติกจำเป็นต้องค้นคว้าและเรียนรู้อยู่เสมอก็คือ ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและกระแสนิยมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลลูกค้าเก่าหรือความสนใจของลูกค้าใหม่ ทั้งในเชิงพฤติกรรม ความคิด ความรู้ ค่านิยมทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนกระแสนิยมด้านต่างๆ ของผู้บริโภคที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน จากการศึกษาพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

การทำธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ต้องคิด ทำอะไรใหม่ๆ ออกมาเสมอ ต้องเรียนรู้และพัฒนา ที่สำคัญต้องมีทีมเข้มแข็ง พนักงานต้องได้รับการอบรมความรู้ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าทำแล้วดีก็ happy นะ (สมใจ, 2558)

ตอนแรกเราก็ไม่รู้หรอกว่าเค้าชอบอะไร เราก็ลองถูกลองผิดไป เราก็ต้องคอยติดตามดู feedback ด้วยว่าเค้าคิดกับเรายังไง เค้าชอบแบบไหนและเราก็ปรับปรุงไป (สมใจ, 2558)

ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยเพราะว่าลูกค้ามีแนวโน้มจะมีความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ และลูกค้าสมัยนี้มีความต้องการที่ไม่ชอบเหมือนใคร เรื่องพวกนี้เราต้องรู้ (สมจิต, 2558)

ทำงานในโรงแรมเล็กแบบนี้ เราต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนา เราต้องเรียนรู้แขกอยู่ตลอดเวลาเป็นใคร อะไร ยังไง ต้องการอะไร ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แขกบางคนมาเมืองไทยเป็นครั้งแรก หรือหลายครั้งแล้ว เขาเคยทำอะไรมาบ้าง บางคนมาเมืองไทยอยากทานอาหารไทย (สมจิต, 2558)

การพูดคุยกับแขกจะทำให้เรารู้ข้อมูลเอามาปรับว่าตรงไหนดี ตรงไหนไม่ดี (สมพร, 2558)

นอกจากต้องเรียนรู้พฤติกรรมนักท่องเที่ยวแต่ละชาติแล้ว โรงแรมจำเป็นต้องเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัวภายนอกด้วย เช่น สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ การแสดง กิจกรรม ดนตรี เทศกาลต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว ทั้งใกล้และไกลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับบริการลูกค้า เพราะนักท่องเที่ยวที่มาพักโรงแรมบูติก ส่วนใหญ่ เป็นชาวต่างชาติ ที่สนใจประเทศไทย วัฒนธรรมไทย ผู้คน

อาหาร และสถานที่ท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมต่างๆ ซึ่งพบว่าโรงแรมต่างๆ จะมีมุมให้บริการข้อมูลการเดินทาง ร้านอาหาร กิจกรรมและสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ที่สำคัญ รวมถึงข้อมูลบริษัททัวร์ การท่องเที่ยวหรือเอเจนซีนำเที่ยวไว้บริการลูกค้าให้ลูกค้าได้เรียนรู้และเลือกสรรตามความต้องการ

กรณีในโรงแรมบูติกขนาดเล็กที่มีห้องพักจำนวนไม่มากนัก พบว่า พนักงานบริการหรือเจ้าของจะเข้าไปพูดคุยและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งมีการสร้างสรรค์บริการพิเศษเฉพาะร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าผู้รับบริการในการให้คำปรึกษา วางแผนและหาข้อสรุปต่างๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวตามที่ลูกค้าต้องการ ครอบคลุมถึงเรื่องของประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิต ร้านอาหาร สถานที่สำคัญ ตลอดจนการแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับการเดินทางและข้อควรระวังหรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ขณะที่โรงแรมบางแห่งมีบริการจัดกิจกรรมหรือจัดทัวร์พาลูกค้าท่องเที่ยวด้วยตัวเอง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้

พอมิเวลาว่าง นึกก็จะออกไปดูสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ เช่น บ้านศิลปิน เอเชียทีค การแสดง โขน เพื่อไว้แนะนำลูกค้า (สมหมาย, 2558)

เราก็จะแนะนำเขาไป ให้ไปที่นู่นที่นี่ หรือถ้าอยากไปตรงนี้ เรามีบัตรนะ ชื่อทัวร์ใหม่ เราก็มี agents แนะนำ หรือ ถ้าไม่อยากเดินทางเอง ไม่อยากไปร่วมกับคนอื่น จัด private ทัวร์ เราก็แนะนำเค้าไป (สมหมาย, 2558)

อ้อ เรามีมุมสำหรับข้อมูลด้านนี้โดยเฉพาะเลย และเราก็จะทำบอร์ดแปะไว้ว่าตอนนี้มีเทศกาลอะไร มีงานที่ไหน อาหารไทยอะไรน่าสนใจ ข้อมูลพวกนี้เราต้องคอย update ตลอด พนักงานเราก็พอมือข้อมูลบ้าง เรื่องรถลา การเดินทาง สิ่งที่ควรระวัง อย่างพวกน้ำแข็งเนี่ยะ เราต้องเตือนเค้าเลยว่าระวังท้องเสียนะ (สมปอง, 2558)

บางโรงแรมให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จนสร้างตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บริบทและสภาพแวดล้อมองค์การทุกอย่างเอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ เพราะโรงแรมบูติกเป็นธุรกิจบริการที่เปิดพื้นที่และสร้างโอกาสให้คนจากที่ต่างๆ ที่แตกต่างกันหลากหลาย ทั้งทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม และความต้องการได้มาเจอกัน มีกิจกรรมร่วมกันและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดธรรมชาติของโรงแรมบูติกที่ประกอบไปด้วยความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายนั้นไม่ได้เกิดจากลูกค้าที่มาใช้บริการเท่านั้น พนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหาร ผู้จัดการ สภาพแวดล้อม สังคม ชุมชนโดยรอบเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายที่โรงแรมจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารพบว่าโรงแรมบูติกไม่สามารถหยุดนิ่งได้ และจำเป็นต้องเรียนรู้ ปรับตัว พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความหลากหลายในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาและสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรม จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

บางที่ลูกค้ามาถึงเราเนี่ยะ คำก็ไม่อยากออกไปไหนแล้ว บางคนเดินทางมาเยอะแล้ว คำก็อยากพักผ่อนอยู่เนี่ยๆ ดูวิถีชีวิต คุณ วัฒนธรรม มากกว่าที่จะออกไปเที่ยวข้างนอก เราก็จะจัดกิจกรรมหรือ workshop ให้ลูกค้าได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ตลอด ก็ลองทำเรื่อยๆ เปลี่ยนไปตลอด บางทีก็ทำสบู่บ้าง มัดย้อมบ้าง ทำขนมปัง ทุกอย่างมีข้อคิดให้เรียนรู้หมด (สมรส, 2558)

เราเป็นทั้งโรงแรม ชุมชน หรืออะไรก็ได้ที่ ให้คนได้มาฝึก เรียนรู้ และพัฒนาตัวเอง (สมรส, 2558)

พนักงานทุกคนเราเลือกเอง พวกที่จบการโรงแรมมาเนี่ยะ คุณไปอยู่โรงแรมใหญ่ๆ เลย พนักงานที่นี้ส่วนใหญ่จะมาจากบ้านนอก ซื่อๆ พุดแล้วรู้ถึงความจริงใจเลย และเราก็สอนเค้า ฝึกเค้า ให้เก่ง พอเก่งแล้วคุณจะไปอยู่ที่ไหนก็ไป เราไม่ว่า (สมรส, 2558)

ว่างพนักงานเราจะเข้าไปพูดคุยกับลูกค้า ลูกค้าที่มาพักที่นี้ก็จะรู้ว่าเราเป็นยังไง ทำไมเราถึงไม่มีทีวี เพราะเราเน้นให้แขกได้มีปฏิสัมพันธ์กัน รู้จักกัน ได้เรียนรู้คน ชีวิต วัฒนธรรมและธรรมชาติ เราถึงจัดกิจกรรม พาไปเที่ยว มีเวิร์คช็อปให้เค้าได้ทำกันตลอด โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย (สมรส, 2558)

โรงแรมเราเน้นสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และมีปฏิสัมพันธ์กัน พนักงานเราก็มีการอบรมตลอด ก็ทำไปสอนไป คำก็ดูจากที่เราทำ เวลาทำ workshop ก็สอนกัน ทั้งพนักงานทั้งแขกที่มาพัก ก็จะได้เรียนรู้ร่วมกัน (สมรส, 2558)

นอกจากโรงแรมบูติกมีการเรียนรู้จากประสบการณ์การตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันของนักท่องเที่ยวทำให้เกิดความรู้ใหม่และการพัฒนาสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบริการหรือนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังจำเป็นต้องเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขันในโลกธุรกิจโรงแรมอีกด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารท่านหนึ่งที่ว่า

เนื่องจากมีโรงแรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ เราเลยต้องพัฒนาบุคลากรของเรา ด้านการบริการ และศึกษาจากโรงแรมใกล้เคียงกันนะ จะได้นำจุดด้อยของเค้ามาพัฒนาโรงแรมของเรา เพื่อเราจะได้อบจโทษ ความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด (สมใจ, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ทำให้เกิดการตีความหมายและสร้างความหมายใหม่ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ และ/หรือระหว่างพนักงานกับลูกค้า ซึ่งมีผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่างๆ ภายในองค์การ รวมถึงรูปแบบการบริการใหม่ๆ หรือนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ตามกระบวนการที่ค้นกำหนดสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การหรือนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสร้างสรรค์ทางสังคมร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง บนพื้นฐานของความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นโดยตัวผู้เรียนรู้อย่างได้รับผลจากกระบวนการทางสังคม ทั้งความร่วมมือ ประสานงาน ขัดแย้ง แข่งขันที่ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ จนเกิด

ความหมาย ความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ เกี่ยวกับโลกทางสังคมแก่บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับการปรับตัว พัฒนา และเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์การ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรม บริการขึ้นในองค์การ จากการศึกษาพบว่า โรงแรมบูติกที่ประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้ในปัจจุบันมีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา และนวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกล้วนพบว่ามีขึ้นจากการเรียนรู้ การลองถูกลองผิด และการปรับปรุงพัฒนาจนเกิดรูปแบบและ/หรือวิธีการบริการใหม่ๆ ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในองค์การโรงแรมบูติก

**2.1.6 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์** พบว่าการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการพูดคุยมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โรงแรมมีการเก็บข้อมูลลูกค้าตลอดเวลา มีการนำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับลูกค้ามาสร้างการบริการเฉพาะบุคคลเพื่อสร้างความประทับใจที่แตกต่างกันไป ผลที่ตามมาคือ การพัฒนาปรับปรุง และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีกับลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น การชักชวนของลูกค้าให้ไปเที่ยวประเทศเค้าไปพักกับเค้า เป็นต้น ก่อให้เกิดการการตีความและสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน หรือเรียกได้ว่าการสร้างความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน (สมคิด, 2558) นอกจากนี้ โรงแรมบูติกยังมีความสัมพันธ์กับเครือข่ายองค์การภายนอก เช่น เอเยนต์บริษัททัวร์ท่องเที่ยวในประเทศ ท่องเที่ยวรายวัน รถเช่า แท็กซี่รับจ้าง เรือ และสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ การซื้อตั๋วในราคาถูก จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ตอนเช้า เราจะพูดคุยเล่นกับแขก ถามไถ่เขาว่าเขาสนใจอะไร มาเมืองไทยอยากไปเที่ยวไหนเป็นพิเศษหรือทำอะไร เราจะแนะนำเขาไป ให้ไปที่นั่นที่นี่ หรือถ้าอยากไปตรงนี้ เรามีบัตรนะ ซื้อทัวร์ไหม เราก็มี agents แนะนำ หรือ ถ้าไม่อยากเดินทางเอง ไม่อยากไปรวมกับคนอื่น จัด private ทัวร์ เราก็แนะนำเค้าไป (สมหมาย, 2558)

เพราะเราดูแลเอง เราก็จะมีเวลาคุยกับเค้า บางทีแขกมาตอนเย็นก็ถามเขาว่ากินอะไรมารี้อย่างไร และเราก็ชวนเขาไปกินก๋วยเตี๋ยวหน้าปากซอย หรือไม่เราแนะนำเอาซี่ทางให้ ถ้าว่าก็เดินไปส่ง (สมใจ, 2558)

มาเมืองไทยมาหาเฟอร์นิเจอร์ อยากหาเฟอร์นิเจอร์ retro และพีหาให้ได้เพราะว่าพีเป็นสถาปนิก เราทำอินที่เรียด้วย เรารู้ว่าต้องซื้อที่ไหน มันหาซื้อไม่ง่ายหรอก อย่างในกรุงเทพอาจจะไม่มีกินสิบล้าน เราก็บอกเค้าไป เค้าไปบูบเค้าชอบ เค้าก็ happy มาก (สมปอง, 2558)

ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวถึงการเชิงระบบในการทำธุรกิจโรงแรมบูติก ที่มีนัยแสดงถึงมุมมองของการเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ทัศนคติ และคุณค่า ของสิ่งและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในมิติของเวลา อดีตที่เกิดขึ้นแล้ว ปัจจุบันที่กำลังเกิดขึ้น และอนาคตหรือผลกระทบ ซึ่งสุดท้ายแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์และส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์

โดยให้ความเห็นว่า การคิดเชิงระบบหรือคิดเป็นกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญ โรงแรมจำเป็นต้องคิดและมองอย่างเป็นกระบวนการ ในแนวคิด ต้องมีสายตาที่เห็นถึงสาเหตุหรือที่มาของสิ่งที่เกิดขึ้น และผลกระทบที่กำลังจะเกิดจากกระทำใดๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรม ดังคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องว่า

ถ้าเราคิดเป็น กระบวนการ คุณจะเห็นมากกว่าคนอื่น รู้และเข้าใจ เห็นใจคนอื่น เข้าใจระบบการทำงาน ทุกอย่างมี sequence ในการทำงานหมด กระบวนการในการเติบโต (สมจิต, 2558)

เมืองที่เจริญผ่านความยากลำบากมาเยอะ คนส่วนใหญ่ติดติดภาพปัจจุบัน เพราะคนไม่เข้าใจภาพทั้งหมด ปัญหาจึงเกิดไม่รู้ details ปัญหาจึงเกิด เช่น ส้วมตัน ปัญหาของการเอาติกเก่ามาทำเป็นโรงแรม (สมจิต, 2558)

บ้านเมื่อก่อน ห้องน้ำ กับห้องครัวเนี่ยะ มันจะแยกไปอยู่ด้านหลัง เนี่ยะ มันก็เป็นโจทย์ให้เราแล้วว่า เราจะทำอย่างไร เพื่อให้ทุกอย่างมันมารวมเข้าด้วยกันแล้ว มันไม่ดูแปลกๆ มันยังดูไปด้วยกันด้วยดีและยังเก็บความรู้สึกของบ้านไทยเดิมๆ ไว้ด้วย อะใช้อย่างเงี้ยะ (สมพร, 2558)

ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นกระบวนการนำมาสู่วัตถุกรรมได้นั้น สิ่งสำคัญต้องรู้จักการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ (ทางสังคม) รอบตัวอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ที่สัมพันธ์กับการเชื่อมโยงไว้ว่า

หนังสืออ่านแล้ว ไม่ใช่รวยทุกคน อยู่ที่คนมาต่อยอด คำถามคือจาก elements ที่คุณมีเหล่านี้ คุณจะ creative อย่างไร (สมจิต)

ความคิดสร้างสรรค์คือการทำงานให้เสร็จโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ มีทรัพยากรเท่าเดิม แต่จะใช้อย่างไร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะทำอย่างไร ให้งานสำเร็จ อันนี้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (สมคิด)

คุณลองไปอ่านหนังสือ Inside to Box ความคิดสร้างสรรค์ที่แท้จริง ไม่ใช่คิดนอกโลกนะ แต่คือการตีกรอบเข้ามา จนใช้สิ่งที่มีอยู่ แก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด คือการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด internal resource แก้ไขปัญหา (สมคิด, 2558)

จริงๆ เรื่องการสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญ ไม่ใช่คุณทำอยู่คนเดียว คุณรู้อยู่คนเดียว และก็บอกว่ามีใครสนับสนุน ไม่มีใครมาอุดหนุน ไม่มีใครดูแล (สมใจ, 2558)

สำหรับการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์นั้น องค์การสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากกว่าการสรรหาทรัพยากรแปลกใหม่จากภายนอก โรงแรมบางแห่งสร้างนวัตกรรมขึ้นจากสิ่งที่มีอยู่ ที่คุ้นเคย ที่คนมองข้าม บางโรงแรมนำจุดด้อยมาสร้างให้กลายเป็นจุดเด่นของโรงแรม เช่น จุดด้อยด้านสถานที่ตั้งและการคมนาคม การนำพีชผักสวนครัวมาเป็นวัตถุดิบประกอบอาหาร การใช้ประโยชน์จากพื้นที่แออัดในชุมชน ขณะที่โรงแรมบูติกบางแห่งนำแนวคิด ความรู้ ความเชื่อเชิงนามธรรม มาเชื่อมโยงกับสิ่งปลูกสร้าง การตกแต่ง ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เป็นรูปธรรม โดยบูรณาการเรื่องราวต่างๆ ขึ้นเป็นจุดขายที่มีเอกลักษณ์และบริการที่แปลกใหม่ของโรงแรม เช่น การตกแต่งโรงแรมจากวรรณคดี การแต่งตัวย้อนยุคของพนักงานให้บริการ การสร้างเรื่องราวให้กับสถานที่ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

สิ่งรอบตัวมันใช้ได้หมดแหละ พี่ก็คิดว่า เอ เราจะใช้ประโยชน์จากอะไรได้บ้าง จะได้ประหยัดต้นทุน อย่างพี่ซผักสวนครัวเนี่ยะ เราก็ปลูกเอง จะได้เอามาใช้ทำอาหารให้ลูกค้าทานได้ เราก็บอกเค้าได้ สอนเค้าได้ว่า นี่คือผักอะไร ใช้ทำอะไร มันเป็นผัก organic นะ เค้าก็สนใจ เพราะมันเป็นสิ่งที่บ้านเค้าไม่มี (สมใจ, 2558)

ข้อมูลลูกค้ามีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการดำเนินงานของโรงแรมบูติก ไม่ว่าจะเป็นเสียงสะท้อนกลับในอดีต ความคิดเห็นและความต้องการในปัจจุบัน หรือปรากฏการณ์กระแสความนิยมหรือแนวโน้มที่กำลังจะเกิดในอนาคต เป็นสิ่งที่โรงแรมไม่ควรมองข้ามและควรนำมาแก้ไขปรับปรุงการบริการของตนเองอยู่เสมอ โรงแรมบูติกบางแห่งจึงมีการเก็บข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลูกค้าที่มาใช้บริการทั้งก่อนมาพักโรงแรมและข้อมูลสะท้อนกลับของลูกค้าหลังจากเข้ามาใช้บริการเพื่อนำไปพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่สอดคล้องในเรื่องนี้ว่า

ข้อมูลลูกค้ามีความจำเป็น ต้องฟังเสียงลูกค้า และนำมาปรับปรุงพัฒนาเสมอ (สมจิต, 2558)

ก็มีเก็บข้อมูลลูกค้าพวกอีเมล ชื่ออะไรอย่างเนี่ยะ ก็เรคคอร์ดเป็นกระดาษไปก่อน เห็นหน้าก็จำได้ว่าเคยมาก จริงๆ มันมีโปรแกรมนะ ที่ทำได้ ทางออนไลน์ แต่ทางบัญชีเค้ายังไม่ทำให้สักที (สมหมาย, 2558)

ก่อนมาพัก เราก็จะคุยกับลูกค้าทางก่อนว่า โรงแรมเรามีกฎระเบียบอะไรบ้าง ซึ่งการคุยกันก่อนก็จะทำให้อะไรๆ ง่ายขึ้น บางทีถ้าห้องว่างเราก็เลือกห้องให้เค้าตามที่คิดว่าเค้าจะสนใจนะ เพราะแต่ละห้องเราตกแต่งไม่เหมือนกันเลย (สมรส, 2558)

บางคนมาที่นี้ประทับใจมาก ก็แกล้อีเมลกันไว้ ทุกวันนี้ก็เป็นเพื่อนกันอยู่ บางคนห่างหายไปเราก็อีเมลไปถามนะ ว่าเป็นยังไง (สมใจ, 2558)

การสร้างเครือข่ายหรือปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในโรงแรมนั้นสิ่งสำคัญคือการสื่อสาร ในบางโรงแรมสร้างเงื่อนไขและบรรยากาศโรงแรมตามแนวคิดการเชื่อมโยง คน วัฒนธรรม มนุษย์สัมพันธ์ และความเป็นมนุษย์เข้าด้วยกันภายใต้ธรรมชาติที่แท้จริง โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยสร้างพื้นที่สาธารณะที่เอื้อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการและพนักงานมีโอกาสทำความรู้จัก พูดคุย ทักทายกัน ขณะที่โรงแรมก็ได้มีการฝึกอบรม เตรียมคน หรือพนักงานให้บริการในด้านนี้โดยเฉพาะเพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพักในลักษณะครบครัน เพื่อน และความเป็นชุมชน ที่มากกว่าการพักโรงแรมทั่วไป ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่สอดคล้องว่า

คนมาพักโรงแรมไม่ใช่ดูการนอนดูทีวีอยู่ในห้อง โรงแรมเราจึงไม่มีทีวี เราเน้นให้คนมาพบปะสัมพันธ์กัน เรามีพื้นที่ทางสังคมเพียงพอให้คนมาทำกิจกรรมร่วมกัน (สมรส, 2558)

การสื่อสารเป็นประเด็นสำคัญ การสื่อสารที่ดีจำเป็นมาก เพราะแต่ละคนรับไม่เท่ากัน วิธีการสื่อสาร จึงสำคัญไม่แพ้เนื้อหาในการสื่อสาร (สมจิต, 2558)



เห็นไหมว่า ทำไม lobby ถึงเปิดโล่ง มันเหมือนเป็นที่ที่คนมาเจอกัน เราก็จะจัดให้ทุกอย่างอยู่ตรงนี้หมด ใครจะหาข้อมูลอะไร นั่งเล่น internet มุมกาแฟ นั่งคุย ได้หมด ทุกคนจะเห็นกันหมด ก็เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสให้คนได้มาเจอกัน (สมจิต, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการได้ในรูปแบบต่างๆ ตามการสร้างสรรค์ร่วมกันของพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ เนื่องจากโรงแรมจะสร้างสรรค์บริการเฉพาะบุคคลหรือบริการที่แตกต่างขึ้นจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทรัพยากรที่มีอยู่ และความพร้อมของโรงแรม สิ่งสำคัญโรงแรมบูติกจะคำนึงถึงความต้องการและประโยชน์ของลูกค้าเป็นที่ตั้ง การนำข้อมูลจากการพูดคุย และปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการให้บริการมาปรับใช้สร้างการบริการเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะกลุ่มที่แตกต่างต่าง จึงมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้น สั้นไหล และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

**ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่มีต่อนวัตกรรมบริการ** พบว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักวิเคราะห์ได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย กล่าวคือ ธรรมชาติของโรงแรมบูติกไทยเป็นองค์การมีชีวิตที่เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ที่สำคัญมีความโดดเด่นเรื่องการมีหัวใจบริการ เต็มไปด้วยสัมผัสความเป็นมนุษย์ และมีบรรยากาศที่ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้คนเกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้าง “บริการพิเศษ” ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมอื่นทั่วไป และบริการพิเศษเฉพาะนี้เองที่กล่าวได้ว่าเป็น “นวัตกรรมบริการ” ของโรงแรมบูติก นวัตกรรมบริการจึงเกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ ร่วมกันระหว่างพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ

หากมองเป็นกระบวนการ นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกถูกพัฒนาขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในระหว่างการสร้างบริการพิเศษเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่มาใช้บริการและในระหว่างการพัฒนาองค์การเพื่อรักษาไว้ซึ่งความมีตัวตนและเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากโรงแรมทั่วไป

ดังนั้น นวัตกรรมบริการจึงเป็นผลจากการสร้างบรรยากาศการทำงานและเงื่อนไขต่างๆ ในโรงแรมที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงาน รวมถึงลูกค้าผู้รับบริการเกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งสู่การพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในเชิงรุก มีการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัวอยู่

ตลอดเวลา และรู้จักเชื่อมโยงความคิด รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างสร้างสรรค์ภายในองค์การระหว่างกันขณะที่มีการสร้างสรรค์งานบริการ

จากการวิจัยพบว่างานบริการในโรงแรมบูติกนั้นมีความแตกต่างจากงานบริการในโรงแรมประเภทอื่นทั่วไป เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะที่เกิดจากธรรมชาติของการสร้างสรรค์ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในระหว่างที่มีการกระทำระหว่างกันทางสังคม ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากความลงตัวที่ผ่านการเจรจาต่อรองและบูรณาการขึ้นในกระบวนการความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความร่วมมือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สัมผัสความเป็นมนุษย์ หัวใจบริการ ความเต็มใจ ความมีน้ำใจ และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หรือแม้กระทั่งในเชิงลบ ได้แก่ การขัดแย้ง แข่งขัน แย่งชิงผลประโยชน์กัน ระหว่างเจ้าของ พนักงานในฐานะผู้ให้บริการและลูกค้าผู้มารับบริการ หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างการสร้างสรรค์บริการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาตราบที่โรงแรมยังมีเป้าหมายในการสร้างบริการพิเศษเฉพาะหรือบริการเฉพาะบุคคลเพื่อประโยชน์ ความสุข ความพึงพอใจและประสบการณ์การบริการพิเศษเฉพาะที่แตกต่างให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบประเด็นที่สอดคล้องกับประเด็นดังกล่าว ดังนี้

จะเห็นว่า นวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกเกิดขึ้นจากการคิดสร้างสรรค์ร่วมกันทางสังคมระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการมุ่งเน้นสร้างเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และความสัมพันธ์ทางสังคมที่จะกลายเป็นทุนทางสังคมขององค์การอย่างสร้างสรรค์ขณะที่มีการสร้างสรรค์บริการพิเศษเฉพาะร่วมกันระหว่างพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรมบูติก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์จึงมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

### 3. ปัจจัยผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ปัจจัยผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย ประกอบด้วย นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

**3.1 นวัตกรรมบริการ** พบว่า โรงแรมบูติกมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงไปของโลกและความต้องการของลูกค้า เพื่อรักษามาตรฐานการบริการและความมีเอกลักษณ์ที่แปลกใหม่ โดดเด่น เป็นตัวของตัวเองและไม่ซ้ำใครเพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด ทั้งในแง่ของความรู้สึกของลูกค้าเก่าที่เคยมาใช้บริการและมีประสบการณ์เกี่ยวกับโรงแรมแล้วจึงอาจจะมีความคาดหวังมากขึ้น และในมุมมองของลูกค้าใหม่ที่ไม่เคยใช้บริการมาก่อน จึงดูเหมือนว่าธุรกิจโรงแรมบูติกไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ ในทางตรงกันข้าม โรงแรมบูติกต้องคิด ปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอทั้งในเชิงรุกและในเชิงรับ ทั้งในแง่ของโครงสร้างโรงแรมเชิงรูปธรรม และแนวคิด เรื่องราว จุดขาย และการบริการที่เป็นนามธรรม ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า โรงแรมบูติกเป็น ธุรกิจที่มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมบริการรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อรักษาไว้ซึ่ง คุณภาพและความรู้สึกแปลกใหม่ มีเอกลักษณ์อยู่เสมอในความรู้สึกและภาพลักษณ์ในใจของลูกค้า ที่มาใช้บริการทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่แล้วนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกเป็นนวัตกรรมแบบค่อย เป็นค่อยไป เปลี่ยนแปลงไปตามการประยุกต์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขและสร้างใหม่ตามความคิด สร้างสรรค์ด้านต่างๆ ที่กล่าวมา นวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกเกิดขึ้น ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ เชิงรุก กล่าวคือมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและ เชิงรับ กล่าวคือ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะจากการเรียนรู้และความหวังที่เปลี่ยนแปลง ไป รวมทั้งเพื่อสร้างบริการที่มีลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งบ่อยครั้งเกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การทดลองลองถูกลองผิดตามสถานการณ์ บุคลากร ผสมผสานความคิดเห็นใหม่ๆ จนกลายเป็น วัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกที่มีลักษณะเป็นกระบวนการและเปลี่ยนแปลง อย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างลูกค้าที่ใช้บริการกับพนักงาน

จะเห็นว่า นวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกมีความหมายครอบคลุมถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และสร้างใหม่ของรูปแบบและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพิเศษเฉพาะที่ สร้างสรรค์ร่วมกัน ระหว่างพนักงานกับลูกค้าที่ใช้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์บริการที่แปลกใหม่ โดยมีลูกค้าเป็นเป้าหมาย หากกล่าวถึงในความหมายอย่างกว้าง นวัตกรรมบริการเกี่ยวข้องกับทุก กระบวนการหรือกิจกรรมที่แปลกใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจบริการอย่างโรงแรม จากการสัมภาษณ์พบ ประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ที่นี่มีกิจกรรมตลอด บางทีเราก็ก่อนทำอาหาร ขนมไทย ตามวัดอุทิศที่มี ทำเป็นการแข่งขัน และมีเซฟประจำโรงแรมเรามาช่วยตัดสิน บางวันก็พาไปเดินเยาวราช ไปสลิบบ้าง เรามีกิจกรรมตลอด เพราะเราต้องการให้แขกรู้จักกัน ได้พูดคุย รู้จักมากๆ โรงแรมจะได้สนุกอยู่ตลอดเวลา (สมใจ, 2558)

พอห้องน้อยลง เราจึงต้องปรับราคาสูงขึ้นด้วยเพราะทุนสูงขึ้น และเราก็ตัดเซฟให้ด้วยการ บริการที่ดีขึ้น เพราะถ้าราคาสูงแล้ว value ที่เค้าได้รับก็ต้องสูงตามนะ ก็คือเราไม่ได้มีแค่ห้องพัก สะอาด แอร์เย็น น้ำอุ่น เตียงนุ่มเท่านั้น แต่เราแก้ปัญหาให้ลูกค้าด้วย ทุกอย่างคิดว่าจะเกิดหรือที่เค้าต้องการ เรา ช่วยดูแลให้หมด คือมาตรฐานมันต้องสูงขึ้น service ต้องดีขึ้น ก็หันมาให้ความสนใจกับ service แทน (สม พร, 2558)

หาอะไรในนี้ให้เค้าทำแล้วกัน เค้าจะได้อยู่แล้วไม่เซ็ง ที่นี่เราเลยเน้นกิจกรรม สร้างเวิร์คช็อป ให้คนที่เข้ามาพักตลอด (สมรส, 2558)

เรื่องของสิ่งแวดล้อมเราให้ความสำคัญ ทุกอย่างที่เราใช้คิดหมด ไม่มีการทำลายสิ่งแวดล้อม พวกน้ำยาทำความสะอาดต่างๆ แม้กระทั่งอาหารที่เราเสิร์ฟ ก็เป็นอาหาร organic ส่วนหนึ่งก็ใช้ผักที่ปลูกเอง (สมรส, 2558)

ในอีกมุมมองหนึ่ง นวัตกรรมบริการถูกกล่าวถึงเชื่อมโยงกับการออกแบบบริการหรือที่เรียกว่า การออกแบบการบริการหรือที่ผู้บริหารโรงแรมเรียกว่า “เซอร์วิสดีไซน์” (service design) ที่แต่ละโรงแรมตีความหมายและออกแบบการบริการในมุมมองที่ต่างกันไปเพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ ในความหมายของผู้บริหารโรงแรมท่านหนึ่ง กล่าวถึง นวัตกรรมบริการไว้อย่างน่าสนใจว่า

พี่เชื่อว่า สินค้าสินค้าหนึ่ง คุณไม่สามารถขายคนทุกประเภทได้ customer persona เนี่ยจะเป็นตัวแทนของกลุ่มลูกค้า (สมจิต, 2558)

service design เนี่ยเป็นการออกแบบบริการให้ลูกค้าอารมณ์ดีอยู่เสมอ ในความหมายที่นะ ทำอย่างไรให้ลูกค้าอารมณ์ดี มันคือการที่ดูสิ่งที่ลูกค้า interact แต่ละ fade เลย และคุณจะดีไซน์อย่างไร (สมจิต, 2558)

พี่พูดว่า คุณต้องบริหารมวลอารมณ์ให้ลูกค้าดีตลอดเวลาที่เค้ามาใช้บริการ เดินเข้ามาพนักงานที่จอตลอดดีใหม่ ลิฟต์เป็นอย่างไร พนักงานต้อนรับดีใหม่ ยิ้มแย้มไหม ทำให้เราอีอีตรีเปล่า (สมจิต, 2558)

ภาษาเทคนิคคือ customer journey map จุด interact แต่ละช่วงเป็นยังไง (สมจิต, 2558)

เป้าหมายของพี่คือ ทำให้ลูกค้ามีความสุข ขอให้เค้ามีความสุข แค่นี้ทำให้เค้ามีความสุขได้ก็เกินละ ไม่ต้องเหนื่อความคาดหวัง ไม่ต้อง beyond อะไร (สมจิต, 2558)

นวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก ในอีกมุมมองหนึ่งสะท้อนถึงการสร้างบริการเฉพาะบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล หรือการสร้างสรรคบริการเฉพาะที่แตกต่างและไม่เหมือนใคร ทั้งในแง่เฉพาะบุคคลที่มีความต้องการ ความชอบ ความสนใจ แตกต่างกันไป และเฉพาะกลุ่มหรือกระแสนิยมตามช่วงเวลา เช่น การเสนียมอาหารคลีน อาหารเพื่อสุขภาพ ผักออร์แกนิก การเล่นโยคะ โรงแรมอีโคประหยัดพลังงาน เป็นต้น

อาหารเช้า สามารถบอกได้ว่าอยากกินอะไร แต่ต้องบอกล่วงหน้า เพื่อจะได้ไปจ่ายตลาดเตรียมไว้ ปกติจ่ายตลาด 3 ครั้ง (สมหมาย, 2558)

ถ้ามาถึงแล้วไม่ชอบ สามารถคืนเงินได้ ดีกว่าเค้าพักแล้วไม่ประทับใจจะเอาไปพูดต่อในทางที่ไม่ดี “ดีกว่าอยู่แบบไม่ชอบ” (สมหมาย, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การสร้างนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกนั้น มีลูกค้าเป้าหมายเป็นตัวตั้ง แตกต่างจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งสิ่งสำคัญนั้นนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในเชิงผลลัพธ์นั้นไม่เพียงแต่คำนึงถึงความแปลกใหม่ โดดเด่น และแตกต่างของรูปแบบการให้บริการเท่านั้น จากการศึกษาพบว่า ความรู้สึกของลูกค้าเป็นเรื่อง

สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด โรงแรมจำเป็นต้องใส่ใจกับความเป็นไป กระบวนการเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะกระบวนการทางสังคมหรือปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดี ใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศของความมีความเป็นมิตรทางสังคม ผ่อนคลาย สบายใจ เพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้าให้มากที่สุด เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นนวัตกรรมบริการด้านความรู้สึกของผู้รับบริการ ที่สามารถสร้างความรู้สึกด้านประสบการณ์การบริการที่แตกต่าง แปลกใหม่ ที่สำคัญสร้างความประทับใจได้อย่างที่ไม่เคยได้รับจากที่อื่น จึงเป็นนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกจึงเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้โรงแรมได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ยิ่งไปกว่านั้นเนื่องจากเป็นนวัตกรรมบริการที่สร้างขึ้นเป็นนวัตกรรมเชิงความรู้สึกที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถจับต้องไม่ได้และที่สำคัญลอกเลียนแบบกันไม่ได้ จึงทำให้โรงแรมสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร ทั้งนี้ กระบวนการนวัตกรรมบริการเชิงความรู้สึกประทับใจเหนือความคาดหวังที่เกิดขึ้นแก่ลูกค้าผู้รับบริการนั้น จะเกิดขึ้นได้ โรงแรมต้องลงทุนสนับสนุนและพัฒนาด้านซอฟต์แวร์ หรือทุนมนุษย์ หรือพนักงานขององค์กร โดยเฉพาะด้านทัศนคติด้านหัวใจการบริการและความสามารถทางสังคมด้านการสื่อสาร การติดต่อ การมีปฏิสัมพันธ์ การให้ความช่วยเหลือ และการประสานงาน เป็นต้น เป็นผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนั้นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำมาซึ่งความยั่งยืนของธุรกิจที่โรงแรมไม่ควรมองข้ามคือ การสร้างทุนทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนโดยรอบในรูปแบบของการเป็นองค์กรทางสังคมช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะกลายเป็นทุนและนวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่ของโรงแรมที่ไม่เงินไม่สามารถหาซื้อได้และลอกเลียนแบบไม่ได้ สามารถสร้างความประทับใจ และมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้มากกว่าโครงสร้างหรือรูปแบบนวัตกรรมบริการที่เป็นรูปธรรมใดๆ

**3.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า** ความสำเร็จของธุรกิจบริการอย่างโรงแรมบูติกนั้นตัดสินใจความสุขและความพึงพอใจของลูกค้าผู้มาใช้บริการเป็นหลัก โรงแรมส่วนใหญ่จึงเน้นสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ เพราะความพึงพอใจจะนำมาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหลายอย่างประการ เช่น การกลับมาใช้บริการซ้ำ การนำไปพูดถึง การนำไปอ้างอิงในสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการให้ผลสะท้อนกลับหรือรีวิวในเว็บไซต์การท่องเที่ยวที่มีอิทธิพลและสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อทางสังคมผู้บริโภคในวงกว้างและมีน้ำหนัก น่าเชื่อถือมากกว่าการทุ่มเงินลงทุนทำสื่อโฆษณาต่างๆ ดังที่ในยุคปัจจุบันที่สื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการต่างๆ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่นิยมติดต่อสื่อสารและทำการตลาดผ่านสื่อสังคม

ออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็น เฟซบุ๊ก (facebook) ทวิตเตอร์ (twitter) อินสตาแกรม (instagram) ยูทูบ (youtube) ลิงก์ดอิน (linkedin) ทัมเบลอร์ (tumble) โฟร์สแควร์ (foursquare) เป็นต้น และแอปพลิเคชัน (application) ต่างๆ ที่เชื่อมต่อกับโทรศัพท์มือถือในยุคปัจจุบัน ตัวอย่างกรณีศึกษา โรงแรมหลักดี ที่สื่อสารความเป็นตัวตนและดึงดูดความสนใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการทำโปรโมชั่นส่วนลดการเข้าพักโรงแรมหากลูกค้าสามารถพูดสำนวนไทยได้ตามคลิปวิดีโอที่ลงไว้ในยูทูบ (youtube) ผลการทำการตลาดดังกล่าว ทำให้โรงแรมเป็นที่รู้จักและโด่งดังชั่วข้ามคืนในหมู่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ทำให้นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมีความต้องการมาเที่ยวเมืองไทยและใช้บริการโรงแรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมพบว่าโรงแรมบูติกประสบความสำเร็จในการทำ การตลาดและมีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง ดังประเด็นการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องดังนี้

อ้อเห็นหน้าลูกค้าก็จำได้อะคะ ว่าคนนี่เคยมา ลูกค้าเก่ากลับมาเยอะนะ แต่อาจจะจำไม่ได้ว่า มาเมื่อไหร่เท่านั้นเอง แต่จำได้คูนๆ นะว่าเอ๊ะ คนนี้กินเจนะ พอเราคูนกับเค้าบ่อยก็จำได้ว่าเค้าไม่กิน อาหารประเภทไหน อะไรอย่างเงี้ยอะ พอลถาม เอ๊ะคูนคูนๆ เออนะ เค้าก็บอก ขึ้นมาเิงเมื่อปี 2009 อ่ะ เรากี่ โหโห 2009 ขึ้นเพิ่งเปิด (สมหมาย, 2558)

ห้องนี้ ลูกค้าเต็มเกือบทั้งปี อาจจะเป็นเพราะวิวสวยสุด แต่ห้องอื่นๆ โดยรวมก็ 80% (สมใจ, 2558)

แขกที่มาพักที่นี้ส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างประเทศ บางคนนี่มาซ้ำทุกปี (สมรส, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ธุรกิจของโรงแรมบูติกมีผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี เนื่องจากความยืดหยุ่นในการบริการ ความใส่ใจในการบริการ หัวใจบริการ ความสัมพันธ์ทางสังคมและสัมพันธ์ความเป็นมนุษย์ ที่มุ่งเน้นสร้างบริการเฉพาะหรือบริการเฉพาะบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างและหลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจ ความสุข และประโยชน์แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการเป็นสำคัญ ซึ่งการสร้างบริการเฉพาะนี้เองเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมหรือธุรกิจบริการที่พักประเภทอื่นทั่วไปไม่สามารถเลียนแบบได้ เป็นคุณค่าของโรงแรมบูติกที่เกิดจากการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้านความคิดสร้างสรรค์และการสร้างหัวใจบริการที่สามารถการสร้างคุณค่าให้แก่งานบริการและมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจบริการอย่างโรงแรมบูติก ที่มีชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ชุมชน และสังคมเป็นเดิมพัน ดังนั้น ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่าของจิตใจและประสบการณ์แปลกใหม่ที่ได้รับจากการบริการของผู้รับบริการและผู้สร้างสรรค์บริการจึงนำมาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวก โดยเฉพาะผลการดำเนินงานที่ดีให้แก่องค์กรโรงแรมบูติกได้อย่างยั่งยืน

**ผลกระทบของนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ** พบว่านวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากเป้าหมายของโรงแรมบูติกและการสร้าง

บริการเฉพาะที่เรียกว่าเป็นนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและประสบการณ์การบริการที่น่าประทับใจของลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นหลัก ดังนั้นหากลูกค้ามีความสุขและพึงพอใจ ย่อมทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อ ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกที่ทำให้มียอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ภาพลักษณ์ และความพึงพอใจของลูกค้า ที่แสดงออกผ่านยอดการรีวิว เป็นต้น สูงขึ้น จึงสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกไทย

#### 4. ปัจจัยความรุนแรงในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

**ความรุนแรงในการแข่งขัน** จากการสัมภาษณ์พบว่าธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่กล่าวถึงสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่สูงขึ้น เนื่องจากว่ามีธุรกิจบริการที่พักประเภทต่างๆ เกิดขึ้นจำนวนมากทั้งที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียน รวมถึงยังกล่าวถึงปัญหาการเกิดขึ้นโรงแรมบูติกใหม่ๆ จำนวนมากที่ใช้ชื่อว่าบูติกโฮเทล แต่ไม่ได้มีความเข้าใจและออกแบบการบริการตามหลักการและแนวคิดความเป็นบูติกอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในกลุ่มธุรกิจโรงแรมบูติกเองยังถูกแบ่งประเภทเป็นโรงแรมประเภทต่างๆ ที่มีชื่อเรียกต่างๆ กันได้แก่ ดีไซเนอร์โฮเทล (designer hotel) ที่เน้นการออกแบบและใส่ใจในรายละเอียด ฮิปโฮเทล (hip hotel) ที่ทันสมัย ดีไซน์โดดเด่น สะท้อนความเป็นตัวของตัวเองสูง และไลฟ์สไตล์โฮเทล (lifestyle hotel) ที่ให้ความสำคัญกับความสนใจของแขกที่มาพัก เช่น กลุ่มใส่ใจสุขภาพ แต่ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะยอมรับว่ามีการแข่งขันในธุรกิจที่สูงขึ้น แต่พบว่า สำหรับโรงแรมบูติกที่ประสบความสำเร็จและมีความเป็นบูติกอย่างแท้จริงนั้น ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงในการแข่งขันน้อยมาก จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

เต๋ยวนี้ คู่แข่งขันมันเยอะ ก็ถึงบอกว่า คุณต้องใช้ elements หลายตัว (สมจิต, 2558)

อย่างกรุงเทพเนี่ยะ ถือว่าเป็นเมืองที่มีบูติกโฮเทลมากที่สุดในโลกนะ แต่จะอย่างไรให้คุณโดดเด่นกว่าคนอื่น คือคุณต้องมีเอกลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองชัดเจนก่อน (สมหมาย, 2558)

คือคุณต้องหาจุดแข็งของคุณให้เจอก่อน สิ่งที่อยู่ยากจะนำเสนอและถ่ายทอดออกมา ทำมันให้ดี ต้องชัดเจน สุดท้ายมันจะกลายเป็นจุดแข็งของคุณเอง และเมื่อคุณกลายเป็น destination นะ คุณยืนอยู่เหนือการแข่งขันเลย คุณลองไปดู บ้านไร่ ไออรุณชิ (สมจิต, 2558)

แน่นอน ถ้าเราสร้าง character ได้ ก็จะแบ่งตลาดจากโรงแรมใหญ่ได้ (สมหมาย, 2558)

ถึงแม้ผลการดำเนินธุรกิจของโรงแรมบูติกจะไม่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันที่รุนแรงแต่กระนั้นก็ดี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกที่ประสบความสำเร็จในปีที่ผ่านมา พบว่าผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมบูติก ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์อื่นๆ ได้แก่ ปัญหาเศรษฐกิจ การเมืองและความมั่นคงของทั้งในประเทศ เช่น ปัญหาการชุมนุมทางการเมืองที่ผ่านมา เป็นต้น และในต่างๆ ประเทศ เช่น วิกฤตเศรษฐกิจในยุโรป ดังคำกล่าวที่ว่า

เราเห็นอยู่ว่า รายจ่ายมันคืออะไรและรายรับมันพอไหม พอตีลูกค้าช่วงนี้มันน้อย จะมีบ้าง ช่วงเสือเหลืองเสือแดง (สมหมาย, 2558)

ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นต่างชาติ ต้นปีจะเป็นยุโรป กลางปีจะเป็นจีน แต่ปีนี้ลูกค้าลดลงมากผล จากชุมนุมและคสช. (สมใจ, 2558)

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นลูกกลามไปทั่วโลกนี้ ลูกค้าต่างชาติลดลงมากเลยนะ โดยเฉพาะประเทศไทยที่พึ่งพานักท่องเที่ยวแถบยุโรป โดยเฉพาะรัสเซีย พอนักท่องเที่ยวมีน้อยลง โรงแรม ต่างๆ ก็แข่งขันกันมาก กลยุทธ์ด้านราคาถูกนำมาใช้มากที่สุด สุดท้ายคุณภาพก็ต้องลดลง (สมคิด, 2558)

นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าจะมีโรงแรมบูติกเกิดขึ้นมาก แต่การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมบูติก ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของลักษณะเฉพาะตัว ที่เรียกว่า “character” มากกว่าเรื่องราคา (วรพันธ์ คล้ามไพบูลย์, 2557) การตลาด หรือโปรโมชั่น นอกจากการออกแบบสถาปัตยกรรมที่แสดงให้เห็น ความมีเอกลักษณ์และตัวตนที่แตกต่างจากลักษณะภายนอกที่เป็นรูปธรรม มองเห็นได้แล้ว กุญแจแห่ง ความสำเร็จ ที่สำคัญยิ่งนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้คือ การออกแบบทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กรผ่านรูปแบบและวิธีการบริการที่เป็นเลิศ

สำหรับงานบริการโดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็กอย่างโรงแรมบูติก การออกแบบภายในที่ ไม่สามารถจับต้องได้นั้นมีคุณค่ามากกว่าการออกแบบภายนอกที่ใครก็สามารถสร้างขึ้นได้ ลอกเลียนแบบได้ ทดแทนได้ หากมีเงินทุนที่เพียงพอ ดังนั้น หากการแข่งขันภายนอกมีความรุนแรง เพียงใด ไม่สามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกที่สร้างคุณค่าขึ้นจากทรัพยากร ภายในที่เรียกว่า ซอฟต์แวร์หรือมนุษย์ หรือที่โรงแรมต่างๆ กล่าวถึง ไม่ว่าจะเป็น ความเป็นมนุษย์ สัมผัสความเป็นมนุษย์ ความเป็นมิตร การสัมผัสส่วนบุคคล เป็นต้น

พนักงานรายนั้น เค้าย้ายมาอยู่ที่เรา เคื่ก็ happy โอโห แปรนดิ่งนี้ใครคาดศุดๆ เลย กฎระเบียบเยอะมาก (สมปอง, 2558)

Human friendly นี่สำคัญ พนักงานเราทุกคนต้องมี attitude ในเรื่องนี้ พุดคุยกับแขก ตลอด ถามเค้าว่าเค้าอยากไปไหน สนใจอะไร (สมหมาย, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ธุรกิจโรงแรมบูติก มีความรุนแรงในการ แข่งขัน แต่ปัจจัยด้านการแข่งขันไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติก เพราะความ ได้เปรียบเรื่องความแตกต่าง ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีเอกลักษณ์ และการสร้างบริการเฉพาะที่ ไม่เหมือนใครที่เกิดจากทุนมนุษย์ที่คิดสร้างสรรค์และมีหัวใจบริการ

**ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม บริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ** พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจเนื่องจากความสำเร็จและผลการดำเนินงาน ของธุรกิจของธุรกิจโรงแรมบูติกไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพการแข่งขันในตลาด หัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อ



ความสำเร็จในการทำธุรกิจโรงแรมบูติกคือ การสร้างประสบการณ์การบริการพิเศษที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลของลูกค้าที่มาใช้บริการ กล่าวคือการออกแบบที่โดดเด่น แตกต่าง และเป็นตัวของตัวเอง ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างความเป็นบูติกภายนอกและการบริการภายในสามารถสร้างประสบการณ์เฉพาะที่แตกต่างให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการได้ ถึงแม้ว่าจะไม่มีรูปแบบหรือมาตรฐานการบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ แต่กรณีศึกษาโรงแรมที่ชนะเลิศประกวดสุดยอดโรงแรมบูติกไทยเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถกล่าวได้ว่า การใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างสรรค์ธุรกิจที่ทำให้เกิดนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกจนเกิดความโดดเด่นและแตกต่างมีผลต่อความสำเร็จและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติก

ดังนั้น ถึงแม้ว่าการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานด้านต่างๆ แต่ในธุรกิจโรงแรมบูติกที่มีความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและนวัตกรรมบริการสามารถทำให้เกิดความสุข ความพึงพอใจและความประทับใจเหนือความคาดหมาย ซึ่งเป็นคุณค่าทางจิตใจที่ไม่สามารถประเมินมูลค่าเป็นตัวเงินหรือผลกำไรได้ แต่มีผลทางด้านจิตใจที่ทำให้เกิดการบอกต่อ แบ่งปันหรือโพสต์ในเครือข่ายสังคมออนไลน์ ตลอดจนการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและความสำเร็จโรงแรม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ทว่า ความรุนแรงในการแข่งขันมีผลทำให้โรงแรมบูติกตื่นตัว ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างที่โดดเด่นมากขึ้น

## 5. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกในประเทศไทย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ ได้แก่ ความตื่นไหวทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

**5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงแรมบูติก** พบว่า จากภาพลักษณ์ที่มีเอกลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองของโรงแรมบูติก แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารงานภายในองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้ามาดูแลและบริหารโรงแรมด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด ส่วนใหญ่มีการบริหารงานแบบครอบครัวที่เน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความเป็นมิตรและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โครงสร้างการบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาแนวราบขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ในหลายกรณีผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการ ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี คอยให้

คำแนะนำ สอนงาน และช่วยเหลือต่างๆ บรรยากาศภายในองค์กรจึงเป็นไปได้ในทิศทางบวกและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ขณะที่การสนับสนุนด้านการเรียนรู้และพัฒนาของแต่ละโรงแรมมีนโยบายและการสนับสนุนที่แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขด้านคุณลักษณะและคุณภาพของพนักงาน และบริบทความต้องการที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

พนักงานที่นี้อยู่กันแบบกันเอง เป็นครอบครัวเดียวกัน แยกที่เข้ามาพักก็รู้สึกได้ถึงความปลอดภัย คุณแลกันเหมือนเป็นลูกหลานกัน ช่วยๆ กันดูแล ทุกคนก็สบายใจมีความสุข เราถือว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ที่นี้อยู่มาได้จนถึงทุกวันนี้ ไม่ใช่คนอื่น (สมหมาย, 2558)

หัวหน้า ต้องเป็น coach ให้ลูกน้องตลอด โดยให้พนักงานเสนอ ideas ใหม่ๆ และหัวหน้าคอยกำกับ ทำไม่ได้ ทำไม่ได้ ให้คำปรึกษาเค้า ให้ตัวอย่าง สอน ให้แนวทาง ชี้แนะ ตามดูเป็นระยะๆ ถ้าเกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ก็ให้รางวัล ถ้าผิดพลาดก็คอยตรวจสอบ ช่วยเหลือ (สมคิด, 2558)

องค์กรที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ต้องไม่เอาผิดคนที่คิดทำอะไรใหม่ๆ หัวหน้าต้องปล่อยให้ลูกน้องลองผิดลองถูก (สมคิด, 2558)

ผู้บริหารบางท่านให้ข้อคิดว่า ในโรงแรมขนาดเล็กที่เน้นสร้างการบริการเฉพาะเฉพาะกลุ่ม/บุคคล และบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น เป็นกันเอง ให้อิสระในการทำงาน เน้นหัวใจในการบริการ และต้องการทัศนคติต่อการทำงานที่ดีของพนักงาน ที่ไม่สามารถกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานได้อย่างเคร่งครัด เนื่องจากต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าผู้รับบริการเป็นหลักนั้น ผู้บริหารควรเข้ามาดูแลด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานและมาตรฐานการบริการให้เป็นที่ไปตามเอกลักษณ์และตัวตนที่แตกต่างของโรงแรมเพื่อสร้างการบริการที่ดี ความประทับใจและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุดดังประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

อันดับแรกคือ เราควรอยู่เอง เจ้าของควรอยู่เอง ไม่งั้นมันจะดูแลไม่ทั่วถึง (สมคิด, 2558)

งานบริการเป็นงานที่ sensitive คุณภาพเป็นเรื่องสำคัญ ในตรงนี้ เจ้าของต้องลงมาใส่ใจ รายละเอียดเอง ถ้าไม่มาดูแลเองก็อาจจะแพ้โรงแรมอื่นได้ (สมพร, 2558)

แม้กระทั่งการ please แยก ทุกที่ก็ please ต่างกันไป (สมปอง, 2558)

สุดท้าย เจ้าของต้องดูแลเองอย่างใกล้ชิดนะ เพราะไม่งั้นจะควบคุมต้นทุนและการบริการไม่ได้ ถ้าเราดูแลเองจะทำให้บรรยากาศมีเปลี่ยนไปเลยนะ มันมีอารมณ์ของความเป็นเจ้าของอะ ลูกน้องก็จะทำตามเรา อีกอย่าง เราจะต้องรู้ว่าตรงไหนขาดอะไร ควรเพิ่มเติมอะไร ตรงไหนมีปัญหา ที่สำคัญลูกน้องก็จะรู้ (สมพร, 2558)

ตอนแรกๆ เราต้องทำเองทั้งหมด และเราก็ทำให้เขาดูเป็นตัวอย่างก่อน เขาเห็นเราทำ เขาก็จะทำตาม ก็ถ้ามีตัวอย่างที่ดี คนอื่นๆ ก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ (สมใจ, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารโรงแรมบูติกเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ที่มุ่งเน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงตามคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เห็นได้จากการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ริเริ่มหรือมีส่วนร่วมในแนวคิดและก่อตั้งโรงแรมบูติกที่แสดงตัวตนที่มีความ

โดดเด่น แตกต่างและมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนด้วยตนเอง ซึ่งบ่อยครั้งโรงแรมบูติกได้กลายเป็นผู้นำกระแสการเปลี่ยนแปลงและกำหนดความต้องการของผู้บริโภคได้เสียเอง จากภาพลักษณ์และตัวตนของโรงแรมบูติกดังกล่าวสะท้อนถึงแนวความคิด ความเป็นตัวของตัวเองและตัวตนของผู้บริหารโรงแรมบูติกที่สามารถแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของการยอมรับหรือความต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมในอนาคต

ในด้านกระบวนการภายในโรงแรมพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้ามาดูแลเรื่องต่างๆ ด้วยตัวเอง บริหารงานด้วยความยืดหยุ่นและเป็นกันเอง ให้อำนาจและอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างเหมาะสม ผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นหัวหน้างานที่ทำหน้าที่สอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์และใส่ใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้แก่พนักงาน ที่สำคัญเป็นที่เห็นตรงกันว่า งานบริการเป็นงานที่ต้องการทัศนคติที่ดีและหัวใจบริการสูง เพื่อสร้างสรรค์บริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย พนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญและเป็นตัวแทนที่ทำหน้าที่แสดงออกซึ่งตัวตนและเอกลักษณ์สำคัญของโรงแรม จึงปรากฏว่าผู้บริหารโรงแรมบูติกทุกคนต่างให้ความสำคัญกับบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรด้วยการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยวิธีการต่างๆ กัน ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรม การสอนงาน การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิด การแบ่งปันความรู้ การสร้างความร่วมมือ ตลอดจนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของโรงแรมบูติกไทย จากเหตุผลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงแรมบูติกได้อย่างชัดเจน

**ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร** พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ เจ้าของหรือผู้บริหารเข้ามาดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด บริหารงานอย่างไม่เป็นทางการที่เน้นความยืดหยุ่นและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานในฐานะตัวแทนโรงแรมผู้สร้างงานบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโรงแรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทในการพัฒนาและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในโรงแรม โดยเน้นการสอนงาน ในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดี มุ่งพัฒนาทัศนคติ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาที่มุ่งสู่การแก้ไข ปรับปรุงการบริการอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงแรมให้ทันต่อกระแสความนิยมและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคในโลกปัจจุบัน

โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์และความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่สำคัญผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและอิสระในการทำงานภายใต้การควบคุมและบริการอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารหรือเจ้าของ เพื่อให้การเชื่อมโยงความสัมพันธ์และการสร้างสรรค์การบริการต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างยืดหยุ่น มีอิสระ สร้างความแปลกใหม่ ความประทับใจและเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่เป็นจุดแข็งของโรงแรมได้มากที่สุด

ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงแรมบูติกจึงมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กระตุ้นทางสติปัญญา สร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารโรงแรมบูติก ส่งผลต่อการสนับสนุนเงื่อนไขและบริบทต่างๆ ของโรงแรมเพื่อให้พนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดความตื่นไหวทางความคิดใหม่ ได้ทำงานงานมีความท้าทาย ได้รับอิสระในการทำงาน มุ่งสู่เปลี่ยนแปลงเชิงรุก เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างบริการเฉพาะหรือนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความตื่นไหวทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน เปลี่ยนแปลงเชิงรุก เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

**5.2 โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นในโรงแรมบูติก** เนื่องจากโรงแรมบูติกเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักและพนักงานจำนวนไม่มาก อีกทั้งส่วนใหญ่เจ้าของเข้ามาบริหารงานด้วยตัวเองหรือดูแลอย่างใกล้ชิด โครงสร้างองค์กรโรงแรมบูติกจึงมีความยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการสูง การบริหารมีแบบทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีสายการบังคับบัญชาแนวราบ กฎระเบียบการทำงานน้อย บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเองสูง การสื่อสารแบบสองทาง การตัดสินใจรวดเร็ว จึงมีความตื่นตัวต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงง่ายตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารบางโรงแรมย้ำว่า ผู้บริหารควรลงมาบริหารควบคุมด้วยตนเองเพื่อควบคุมการบริการและพนักงานให้สามารถสร้างการบริการได้ตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น ถึงแม้ว่าผู้บริหารหรือเจ้าของเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ก็ไม่มีการควบคุมอำนาจเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ที่ระดับสายการบังคับบัญชาสูงและเต็มไปด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

จ้างคนมาทำตอนกลางวัน และตอนกลางคืนเราจะอยู่เองสลับกันพื้กับภรรยา (สมปอง, 2558)

แต่จริงๆ ตำแหน่งที่ตั้งไว้อย่างนั้น ไม่ได้มีผล ไม่ได้มีผลต่ออะไร จริงก็ทำทุกอย่าง แม่บ้าน พ่อบ้านไม่อยู่ก็ เราก็ล้างสระว่ายน้ำ แขกมาก็เดี๋ยวนะคะ ขอล้างมือก่อน (สมหมาย, 2558)

บางคนอยู่ตั้งแต่โสด ยันแต่งงาน ยันมีลูก บางทีคนนี้หยุด ก็สลับหน้าที่กันไป ที่นี้ทุกคนทำงานกันแบบครอบครัว เค้ตกลางกันได้ ก็คุยกันตรงๆ อะคะ ใครมีอะไร เราก็คุยกันตรงๆ (สมหมาย, 2558)

เค้าหยุดวันสองวัน เราก็โอเค แต่วันนั้นเราก็เหนื่อยๆ อะ ทำทุกอย่าง ไม่มีเวลาได้นั่งพักเลย ก็พอทำนี่เสร็จเหนื่อยก็ออกไปนั่งเช็คเมล ก่อนหน้านี้ ทำงานไม่มีเวลาชัดเจนเลยนะ ว่างก็ช่วยทุกอย่างอะ (สมหมาย, 2558)

แต่ว่าบางเดือนเค้า (แม่บ้าน) ไม่หยุดเค้าก็จะได้พิเศษจากการที่เค้าไม่หยุด พอเค้ารู้ เค้าก็จะโอเค เค้าก็จะไม่ยอมหยุดล่ะ แต่บางทีสงกรานต์ เข้าพรรษาเค้าก็จะขอหยุด แต่ที่อื่นเค้าไม่หยุด เราก็จะบอกว่างจริง ๆ หยุดไม่ได้ น้ำขึ้นยั้งไม่ได้หยุดเลย เค้าก็จะแบบ ขอวันเดียว ให้วันเดียวนะ เค้าก็โอเค (สมหมาย, 2558)

จ้างคนมาทำตอนกลางวัน และตอนกลางคืนจะอยู่เองสลับกันที่กับภรรยา (สมปอง, 2558)  
บางทีพี่ก็มาช่วย แล้วแต่วัน ถ้าพี่ว่างพี่ก็มา บางวันพี่หยุด พี่ก็ให้คุณส้ม (ผู้จัดการ) (นามสมมติ) ทำเอง เค้าทำได้หมดทุกอย่างแหละ ก็ช่วยๆ กันไป (สมพร, 2558)

ลูกค้าออกเช้า หรือตีสามตีสี่นี่ เราเป็นคนส่ง หลังๆ เริ่มเข้ามาเยอะ และต้องตื่นมาทำอาหารเช้า เรายังเริ่มไม่ไหวแล้ว ก็เลยโอเค หากคนอื่นมาอยู่แทน (สมพร, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า โครงสร้างองค์การโรงแรมบูติกมีความยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากธรรมชาติและแนวคิดของการเป็นโรงแรมบูติก ที่ส่วนใหญ่มีขนาดกลางถึงเล็กและมีพนักงานจำนวนไม่มาก ที่สำคัญผู้บริหารหรือเจ้าของเข้ามาบริหารกิจการด้วยตนเองและควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และหัวใจบริการที่จะสามารถสร้างการบริการเฉพาะที่แตกต่างจากโรงแรมทั่วไป ดังนั้น บรรยากาศการทำงานของโรงแรมบูติกจึงมีความเป็นอิสระ เป็นกันเอง เต็มไปด้วยความเป็นมิตรและมนุษยสัมพันธ์ เปิดโอกาสต่อการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันข้อมูลและต่อยอดทางความคิดที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างสร้างสรรค์ ที่สำคัญมีความเป็นทางการต่ำ และไม่มีกฎระเบียบที่เคร่งครัดหรือตายตัวคอยกำหนดหรือควบคุมพฤติกรรม ที่สร้างความอดทนอดใจและลดแรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างและการบริหารงานของโรงแรมบูติกไทยที่มีขนาดกลางถึงขนาดเล็กล้วนมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น

**ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ** พบว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากโรงแรมบูติก ส่วนใหญ่บริหารงานแบบครอบครัว โดยมีผู้บริหารหรือเจ้าของเป็นหัวหน้าครอบครัว ทำงานร่วมกันกันอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง มีการสื่อสารสองทางและปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดเวลา การทำงานจึงค่อนข้างมีความยืดหยุ่น ปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ส่งผลต่อการมีอิสระในการทำงานและความสามารถเชื่อมโยงทางความคิด การติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าผู้มาใช้บริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เช่น ชุมชน ร้านอาหาร สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง

ทั้งนี้ ระดับความยืดหยุ่นที่เกิดจากรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจที่ส่งผลต่ออิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ของพนักงานนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยด้านการทำงานของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารจะตัดสินใจจากคุณสมบัติและประสบการณ์ของพนักงานเป็นหลัก เพราะพนักงานที่มีความรู้ด้านการบริการหรือทำงานมาเป็นเวลานานจะมีทักษะด้านการบริการสูง อีกทั้งระยะเวลาการทำงานยังมีความสำคัญ เพราะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพันกับองค์กรที่ผู้บริหารสามารถวางใจให้อำนาจ และเปิดโอกาสให้ตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นจึงส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ควรให้อำนาจในการตัดสินใจเค้าย่าง แล้วยกแบ่ง แบ่งไป เพราะคนที่อยู่หน้างาน ถ้าเกิดมานั่งรอ เราก็ต้อง ก็ต้องคอยบอกเค้า (สมจิต, 2558)

ถ้าเป็นระบบโรงแรมใหญ่ มันก็จะเป็นคำสั่งใช้ใหม่ แต่เหมือน open ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเยอะๆ หลายอย่างเราก็ปล่อยให้เค้าทำเอง (สมพร, 2558)

บางที่เค้าย่อย เค้าย่อยกันมา บางที่เค้ากลับบ้านไปคลอตลูกและก็กลับมาอยู่ เค้าย่อยได้เราที่ไว้วางใจมาก และเค้าย่อยเยอะเรียนรู้เร็วมาก เค้าย่อย ได้ครับ ได้เลยครับ เดียวนี้เค้าก็เริ่มจำภาษาอังกฤษที่เราพูดกับลูกค้าละ เวลาเราอยู่หลังบ้าน ลูกค้ามาเค้าย่อยจะ take a seat take a seat (สมหมาย, 2558)

ในองค์การขนาดเล็กถึงกลางอย่างโรงแรมบูติก การบริหารมีทั้งส่วนที่เป็นทางการตามมาตรฐานการบริการของโรงแรมทั่วไป และส่วนที่เปิดโอกาสให้ใช้ปฏิภาณไหวพริบและความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์บริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการและแก้ปัญหาตามสถานการณ์ เช่น ในบางโรงแรมมีความยืดหยุ่นในการบริการอาหารเช้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความสะดวกหรือความต้องการลูกค้าทั้งในเรื่องของเมนูอาหารและเวลาในการเสิร์ฟอาหาร การบริการให้คำแนะนำเรื่องการวางแผนการเดินทางท่องเที่ยวให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ การพูดคุยสารทุกข์สุขดิบถึงความสนใจ ความชอบ วัฒนธรรม ศาสนา เป็นต้น ซึ่งทำให้โรงแรมได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาในโอกาสต่อไป ดังนั้น โครงสร้างโรงแรมจึงต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้มีอิสระในการคิด ตัดสินใจในการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือใช้ทรัพยากรต่างๆ รอบตัวได้อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างการบริการเฉพาะบุคคลตอบสนองความต้องการที่หลากหลายร่วมกับลูกค้าผู้รับบริการได้อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

แต่ทว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นไม่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหลทางความคิด ความท้าทายในงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นในโรงแรมบูติกเกิดขึ้นจากขนาดองค์การที่มีขนาดเล็ก มีพนักงาน

จำนวนน้อย ที่มีความเป็นกันเองและไม่เป็นทางการสูง และที่สำคัญเจ้าของหรือผู้บริหารเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดและบริหารงานด้วยตนเอง จึงสามารถปรับเปลี่ยนง่ายและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ ไม่เหมือนองค์กรขนาดใหญ่โดยทั่วไปที่มีจำนวนพนักงานมาก เต็มไปด้วยกฎระเบียบที่เป็นทางการ มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและสายการบังคับบัญชาาระดับสูง

ดังนั้น ความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องของโครงสร้างภายนอกที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนไม่มากและผู้บริหารเข้าดูแลด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด ซึ่งไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการสร้างแรงกระตุ้นใจภายในให้เกิดความสั่นไหวทางความคิด ความท้าทายในงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ถึงแม้ว่าจากการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขขององค์กรที่ยืดหยุ่น แต่โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นในบริบทโรงแรมบูติก ไม่มีผลต่อแรงจูงใจภายในในการสร้างความสั่นไหวทางความคิดใหม่ การความรู้สึกรู้สึกท้าทายในงาน ความต้องการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมบริการขึ้นในบริบทโรงแรมบูติกได้โดยตรง หากแต่ยังต้องมีปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ร่วมด้วย เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในตั้งแต่การออกแบบ ตกแต่ง ไปจนถึงการบริหารและบริการ ที่มุ่งเน้นสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและวัฒนธรรมระหว่างผู้ให้บริการหรือพนักงานและลูกค้าผู้มาใช้บริการที่มีความเป็นพลวัต ความคิดสร้างสรรค์จึงเกิดขึ้นจากการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในขณะที่ให้บริการและระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้าในขณะที่นำเสนอหรือสร้างสรรค์บริการร่วมกันมากกว่า ในแง่นี้ พนักงานจำเป็นต้องมีอิสระและอำนาจการคิดสร้างสรรค์และความสามารถคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์บริการเฉพาะบุคคลร่วมกันกับผู้รับบริการอย่างเต็มที่ มากกว่าจะเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนความรู้และระดมความคิดเพื่อสร้างความสั่นไหวทางความคิดใหม่ในองค์กร การออกแบบลักษณะให้มีความท้าทาย การมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงเพื่อรองรับกระแสนิยมหรือความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากการสร้างสรรค์ด้านโครงสร้างหรือการตกแต่งที่เป็นส่วนของฮาร์ดแวร์แล้ว ความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่โรงแรมบูติกด้วยผลลัพธ์เชิงประสบการณ์และนวัตกรรมบริการที่แตกต่างส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการทุนเชิงสร้างสรรค์หรือซอฟต์แวร์ต่างๆ ขององค์กร ที่สนับสนุนให้พนักงานกับลูกค้าที่มาใช้บริการสร้างสรรค์ผลงานบริการต่างๆ ที่กลายเป็นนวัตกรรมบริการขึ้นร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างการบริการเฉพาะบุคคลในแต่ละสถานการณ์ มากกว่าเกิดจากโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นขององค์กร

ดังนั้น ในบริบทโรงแรมบูติกที่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเกิดจากทุนเชิงสร้างสรรค์ หรือปฏิสัมพันธ์ร่วมกันที่เกิดขึ้นในระหว่างการสร้างสรรค์บริการ และโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นเกิดขึ้นจากการเป็นองค์การขนาดเล็กที่ผู้บริหารดูแลด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิดนั้น โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นจึงไม่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านด้านความสิ้นไหลทางความคิด ความท้าทายในงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ได้ผลกระทบโดยตรงจากลักษณะโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นของโรงแรมบูติก

**5.3 ความพร้อมด้านทรัพยากรในโรงแรมบูติก** พบว่าโรงแรมบูติกส่วนมากมีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการทำงานและสร้างบริการเฉพาะแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากข้อจำกัดด้านขนาด จำนวนพนักงาน เงินลงทุน และความต้องการสร้างตัวตนที่มีเอกลักษณ์และเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างด้านการบริการ โรงแรมบูติกจึงเป็นธุรกิจที่โดดเด่นเรื่องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงานและสร้างบริการเฉพาะจากทรัพยากรที่มี มากกว่าใช้เงินลงทุน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรม ทุกคนต่างเห็นตรงกันว่า ทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญที่สุดสำหรับโรงแรมบูติก คือ ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงาน เพราะเป็นตัวแทนโรงแรมและเป็นกุญแจสำคัญผู้สร้างสรรค์งานบริการเฉพาะที่แตกต่างและมีเอกลักษณ์ให้แก่โรงแรม ซึ่งพบว่าโรงแรมบูติกแต่ละแห่งมีการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรม การสอนงานในขณะปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะและความสามารถต่างๆ จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ผมว่ามีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ละองค์การต้องไปอบรมพนักงาน ให้เกิดความภูมิใจในตัวเองอะ อันนี้ผมว่าเป็นสิ่งที่คนจำนวนมากขาด หรือความภูมิใจในตัวตนที่เราเป็นอะ เช่น คนที่มาจากบ้านนอกอะ จะคิดว่าตัวรู้น้อย พอคุณมีสิ่งนี้ปุ๊บ มันคือเปิดประตูไปสู่ความกล้าหรือความคิด แต่ถ้าเค้าคิดว่าเค้าด้อยก็จะไม่กล้าคิด หรือคิดแต่ก็ไม่กล้าพูด อันนี้ผมว่าต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร อันนี้ผมว่าเป็นพื้นฐานเลย สร้างความภูมิใจในแง่ที่ว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมามีคุณค่าเท่ากันอะ (สมพร, 2558)

เนื่องจากโรงแรมมีการประชุมหรือกันอาทิตย์ละ 2 ครั้ง มีการ training พนักงานอยู่ตลอดเวลา ปัญหาและอุปสรรคจึงเกิดขึ้นน้อยมากนะ จะบอกว่าอันนี้มันช่วยได้จริงๆ (สมจิต, 2558)

พนักงานส่วนมากมาจากที่ไม่มีประสบการณ์เลยนะ เามาพัฒนาสอนงานใหม่ตั้งแต่เริ่มต้น (สมรส, 2558)

ที่บนเกาะสมุยมีโรงแรมมากมาย ทำให้พนักงานก็มีทางเลือกในการทำงานเยอะ โรงแรมจึงมี turnover สูง การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ต้องมีการ train พนักงานอยู่เรื่อยๆ และปลูกฝังแนวคิดตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น พนักงานที่นี้ยินดีต่อการฝึกอบรมและการทำงาน เพราะที่นี้เราทำงานกันแบบครอบครัว (สมใจ, 2558)



มีส่งไปฝึกอบรมบ้าง มีการนำ PDA มาใช้ในห้องอาหารเหมือน MK ช่วยลดต้นทุนพนักงาน ในร้านอาหารได้เหมือนกัน (สมพร, 2558)

เรามีการ train คนอยู่ตลอดเวลา คนเก่งเราไม่เอา คุณไปอยู่กับโรงแรมใหญ่ๆ เลย ที่นี้เรา เป็นเหมือนโรงเรียนสอนคน สร้างความรู้ให้เค้า เพื่อเค้าจะได้เอาไปสอนแขก (สมรส, 2558)

ในด้านทรัพยากรอื่นๆ เช่น เวลา อิสรภาพ เงิน พื้นที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น แต่ละโรงแรมให้ความสำคัญกับทรัพยากรแต่ละประเภทแตกต่างกันตามนโยบายและความจำเป็น แต่ทรัพยากรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นประโยชน์และสำคัญในยุคปัจจุบันที่ทุกโรงแรมนำมาใช้คือ เทคโนโลยีและสื่อสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพราะสามารถช่วยให้การให้บริการและการ ติดต่อสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกเป็นไปได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และการค้นคว้าหาข้อมูล ข่าวสารและความรู้เพื่อ การเรียนรู้และพัฒนาองค์การในอนาคต จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

มีพร้อมทุกอย่างเท่าที่จำเป็น แต่ยังไม่มียระบบบางอย่าง เช่น ระบบการจองที่ช่วยตัดเวลาที่ เอเยนต์รับจองพร้อมกัน สามารถเตือนและเปิดดูได้ว่า ห้องยังว่างหรือไม่ โดยที่ไม่ต้องรอให้เราไปตอบเอง ปัจจุบัน เรายังต้องมีคนคอยเปิดดูเองทุกชั่วโมง รวมทั้งระบบบัญชียังทำเอง ไม่มีระบบมาช่วย (สมหมาย, 2558)

วงตัวเงินก็กำหนดไปได้ อะผมให้คุณ วงเงิน 5,000 ในการแก้ปัญหา คือไปเล่นเอาเอง เพราะ วิธีการแก้ปัญหามันกำหนดไม่ได้ 123 โฮโฮ (สมจิต, 2558)

อ้อ เราจองผ่านออนไลน์หมด เราไม่รับ walk in เพราะมันมีปัญหาเยอะ จริงๆ เดี่ยวนี้มันมี apps นะเราดูผ่าน apps ได้ ส่วนเด็กเราก็ดูจากคอมอย่างเดียว เค้าทำเป็น ปิด เปิด ระบบการจอง (สมปอง, 2558)

ทางบัญชีมีเก็บข้อมูลลูกค้าเป็นออนไลน์ไปเลย ก็ง่ายขึ้น เพราะเมื่อก่อนจดใส่กระดาษ จดๆ อยู่ๆ ไปบางทีก็หาย (สมหมาย, 2558)

คนทำงานต้องให้อ่านางเค้าตัดสินใจ ไม่อย่างนั้นเค้าจะคิดไม่เป็น แต่ก็ให้ในขอบเขตที่จำกัด (สมจิต, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า โรงแรมบูติกมีความพร้อมด้านทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากโรงแรมบูติกเป็นโรงแรมขนาดเล็ก บริหารงานโดยเจ้าของ มีพนักงานจำนวนน้อย มีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการดำเนินกิจการมากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ ดังนั้น โรงแรมบูติกจึงต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์บริการและสิ่งแปลกใหม่จากทรัพยากรภายในที่มีมากกว่าใช้ เงินลงทุน

ผู้บริหารโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ยอมรับ ทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นและสำคัญที่สุด สำหรับการทำธุรกิจโรงแรมบูติก เพราะมนุษย์หรือพนักงานเป็นหัวใจสำคัญของการบริการที่สามารถ สร้างสรรค์บริการเฉพาะที่น่าพึงพอใจและประทับใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ โรงแรมบูติกต่างๆ จึง

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและออกแบบทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถคิดสร้างสรรค์การบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและเอกลักษณ์ของโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกพบว่าโรงแรมต่างมีการการพูดคุย ปรึกษาหารือ และฝึกอบรมพนักงานด้านทักษะการบริการ ทักษะคิด และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแก่พนักงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากรและขนาดของแต่ละโรงแรมที่มีมากน้อยแตกต่างกันไปด้วย

ในโรงแรมที่มีขนาดเล็กที่ผู้บริหารดูแลใกล้ชิดและมีประสบการณ์ด้านการบริการส่วนใหญ่ใช้การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานไม่เป็นทางการโดยผู้บริหารเอง ขณะที่ในโรงแรมขนาดกลางบางแห่งมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการบริการด้านต่างๆ รวมถึงทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความสำคัญสำหรับโรงแรมบูติกที่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ

นอกจากนี้โรงแรมบูติกปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีและเครือข่ายออนไลน์มาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ติดต่อ สื่อสาร ประสานงาน สร้างความเข้าใจ สร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ทางสังคม รวมถึงใช้เพื่อการตลาด สื่อสารโปรโมชั่น ความต้องการ และศึกษาข้อมูลเกี่ยวพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงรับผลสะท้อนกลับจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการ

**ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร** พบว่าความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ตั้งแต่การคิด การแสดงออก การใช้หรือนำไปปฏิบัติจริงในการสร้างการบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล โดยทรัพยากรที่สำคัญสำหรับโรงแรมบูติกขนาดกลางถึงขนาดเล็กที่ได้เปรียบเรื่องความสามารถคิดสร้างสรรค์บริการเฉพาะที่ใส่ใจในความเป็นมนุษย์และมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างคือ ทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ

ในทางปฏิบัติ พนักงานในโรงแรมบูติกจำเป็นต้องมีความพร้อมในด้านทักษะและประสบการณ์ด้านการบริการ ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาและจัดการสถานการณ์ต่างๆ ทักษะคิดที่ดีและหัวใจต่อการบริการ ตลอดจนทักษะด้านการใช้ภาษาทั้งภาษาไทยและต่างชาติ เป็นต้น ดังนั้น การฝึกอบรม การสอนงานและการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ที่เอื้อต่อเรียนรู้ พัฒนา เช่น เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและสารสนเทศ อุปกรณ์ เครื่องมือ หนังสือ หรือเอกสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความรู้ เป็นต้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกโรงแรมให้การสนับสนุนแตกต่างกัน

ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกที่จะนำมาซึ่งนวัตกรรมบริการหรือบริการพิเศษที่สร้างขึ้นเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลนั้น จึงเป็นความสามารถที่เกิดจากการสนับสนุนเงื่อนไขต่างๆ เชิงบริบทสภาพแวดล้อมการทำงานและทรัพยากรภายในต่างๆ โดยเฉพาะทักษะและความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงแรม ตลอดจนอิสรภาพ อำนาจ เวลา พื้นที่ในการทำงาน และเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศต่างๆ เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรรวมทั้งลูกค้า

ที่มารับบริการและผู้คนที่เกี่ยวข้อง พัฒนาศักยภาพและความสามารถคิดสร้างสรรค์ด้านความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างบริการที่แปลกใหม่หรือนวัตกรรมบริการให้แก่โรงแรม ซึ่งพบว่า ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้านของโรงแรมบูติกนั้นเป็นกระบวนการและความสามารถที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ร่วมกันทางสังคมในความสัมพันธ์หรือปฏิบัติสัมพันธ์ทางสังคมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือเงื่อนไขขององค์การที่เอื้ออำนวยทั้งในเรื่องบรรยากาศการทำงานและทรัพยากรองค์การต่างๆ ที่สร้างโอกาสให้เกิดการติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทางสังคมเป็นสำคัญ ดังนั้น ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การทั้ง 6 ด้านในบริบทโรงแรมบูติกไทย

## 6. ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมบูติก ผู้วิจัยพบประเด็นเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมบูติกที่น่าสนใจ 3 ประเด็น ได้แก่ การบูรณาการความหลากหลาย การสร้างบริการร่วมกัน และการใช้เครือข่ายทางสังคม ดังนี้

### 6.1 การบูรณาการความหลากหลาย พบว่า ความหลากหลายมีความสำคัญในโลกปัจจุบันเปรียบเสมือนสินทรัพย์ขององค์การ ความคิดสร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกเกี่ยวข้องกับความหลากหลายในหลายทาง โดยเฉพาะความหลากหลายความต้องการที่เกิดจากบุคคลที่มีความเชื่อทัศนคติ วัฒนธรรม และความต้องการที่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกให้มุมมองเกี่ยวกับความหลากหลายในหลายแง่มุม ทั้งที่เกิดจากบุคคลและสิ่งที่ทำให้เกิดบุคคลความแตกต่าง ได้แก่ ทักษะและความสามารถที่หลากหลายของพนักงาน ความหลากหลายหน้างานบริการ ความต้องการที่หลากหลาย การสร้างบริการที่แตกต่างและหลากหลายตามทรัพยากรที่มีอยู่และตามความต้องการของลูกค้า ทรัพยากรรอบตัวที่หลากหลาย การบริการเมนูอาหารที่หลากหลายตามวัตถุดิบท้องถิ่นที่มี กิจกรรมที่หลากหลายตามโอกาสและเทศกาล วัฒนธรรมที่หลากหลายของนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ เป็นต้น โรงแรมบูติก จึงเกี่ยวข้องกับความหลากหลายในหลายมิติจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

พี่เชื่ออย่างหนึ่งว่า สมมติว่าไม้หนึ่งอัน ไม่สองอันก็ยอมแข็งแรงกว่าไม้หนึ่งอัน ไม่สามอันก็ยอมแข็งแรงกว่าไม้หนึ่งอัน เพราะฉะนั้น ไอ้เนี่ยะ จะตีว่า เป็นความรู้ก็ได้ ความหลากหลายก็ได้ ถ้าเรามีความรู้หลายด้านก็จะช่วยส่งเสริม หรือเราเก่งหลายด้านมันก็จะช่วยส่งเสริม ฉะนั้น พี่เชื่อในเรื่องความหลากหลาย ที่จะช่วยพุง support ธุรกิจ (สมจิต, 2558)

ทำธุรกิจหลายด้านเห็นไหม ก็ช่วย มีความรู้หลายด้าน ก็ช่วย เก่งหลายด้าน ก็ช่วย รู้จักคนหลายคน ก็ช่วย เพราะงั้น ความหลากหลาย ความเยอะ มันเป็นตัวช่วย (สมจิต, 2558)

เหมือนประเทศไทยอะ ประเทศไทยที่ไม่ถึง คนชอบมาเที่ยว เพราะความหลากหลาย ถูกไหม? ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคอีสาน ภาคใต้ เห็นไหมความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ความหลากหลายทางด้านอาหารก็มี ความหลากหลายทางด้านภาษา แต่ถ้าเกิดคุณไปลาวเนี่ยจะจบเลยเหมือนกัน ไปเขมรเหมือนกัน เห็นไหม? (สมจิต, 2558)

โรงแรมบูติกหลายแห่งรู้จักนำความหลากหลายซึ่งมีความหมายทั้งการผสมผสานและบูรณาการความเหมือนและความต่างของทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างจุดแข็งและผลประโยชน์ต่างๆ ให้แก่โรงแรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า โรงแรมบูติกบางแห่งพยายามสร้างความหลากหลายและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายด้วยการบูรณาการความหลากหลายต่างๆ จากความสามารถคิดสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างคนและสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในโรงแรมอีกด้วย ดังที่มีผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า โรงแรมบูติกเป็นธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นลงทุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเงินทุน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

เราก็จะจัดกิจกรรมหรือ workshop ให้ลูกค้าได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ตลอด ก็ลองทำเรื่อยๆ เปลี่ยนไปตลอด บางทีก็ทำสบู่บ้าง มัดย้อมบ้าง ทำขนมปัง ถ้ามีเด็กเราก็มีเกมส์ให้เล่น ทุกอย่างมีข้อคิดให้เรียนรู้หมด มันเชื่อมโยงกันมา (สมรส, 2558)

เรารู้สึกว่าคนไทยเนี่ยะ โดมากับน้ำพริก เราก็เอาผักมาโขลกมาตำเองให้เค้ารู้ ว่าอาหารที่เค้ากิน มันมาจากไหนบ้าง มันมีส่วนผสมหลายอย่างนะ กว่าจะมาเป็นอาหารที่เสิร์ฟให้ลูกค้าเนี่ยะ (สมรส, 2558)

ตอนเราทำห้องก็ไม่ได้มีความรู้อะไร ก็ตกแต่งไปตามที่คิดว่าสวย สุดท้ายมันกลายเป็นความหลากหลายให้แขกได้เลือก พอเค้ากลับมาอีกที เค้าก็จะไม่รู้สึว่ามันซ้ำนะ (สมรส, 2558)

ก็พยายามจะอนุรักษ์ของเก่าไว้ให้มากที่สุดอะครับ แต่บางอย่างมันก็ใช้ไม่ได้จริง ก็ต้องเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมจริงๆ ตั้งแต่เปิดโรงแรมมานี้ ก็ปรับปรุงหลายอย่างแล้วนะ เอานู่นมาใส่ เอานี้มาลอง สุดท้ายมันก็ลงตัวเป็นแบบที่เห็นนี่ละครับ (สมพร, 2558)

ในขณะเดียวกัน โรงแรมบูติกก็สร้างความหลากหลายแก่ทรัพยากรภายในเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรต่างๆ ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรให้มีความหลากหลาย โดยเฉพาะทางด้านทักษะการทำงานที่เกี่ยวกับการบริการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่น่าประทับใจและไม่เหมือนใครของโรงแรม

อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายยังมีข้อจำกัด การใช้ความหลากหลายหรือบูรณาการความหลากหลายสำหรับโรงแรมบูติกนั้นต้องคำนึงถึงการรักษาเอกลักษณ์และตัวตนหรือความเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างจากโรงแรมอื่นไว้ด้วย ดังนั้น การบูรณาการความหลากหลายสำหรับโรงแรมบูติกที่เกิดขึ้นจึงเป็นกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการผสมผสานความต่างและความเหมือนของทรัพยากรภายในที่มีอยู่เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมหรือความแตกต่างที่โดดเด่นและมีสไตล์ที่

ชัดเจนไม่เหมือนใครหรือไม่มีใครเหมือนในบริบทของโรงแรมบูติกแต่ละโรงแรมที่แตกต่างกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

แต่หลากหลายมากก็ไม่ดี เพราะมันจะเหมือนกัน แต่หลากหลายต้องเป็นแยกความพิเศษ ไม่ใช่มีตลาดน้ำเนี่ยะทุกจังหวัด อย่างเนี่ยะ ต้องใช้ให้เป็นด้วย ความหลากหลายดี แต่ไม่ใช่ซ้ำกัน คุณต้องการคาแรกเตอร์ของตัวเองให้ได้ ก็เหมือน บูติกอะใช้แทบหมด ซ้ำ (สมจิต, 2558)

สินก็คือ creativity เพราะว่ามันเป็นการมองงานเดิมแต่มองในมุมมองใหม่ ว่าเราจะทำงานเดิมได้อย่างไรให้เกิดผลที่ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ทำงานแบบเดิมอะ แต่ทำให้ value ให้มากขึ้น maximize value maximize creativity เช่นเดียวกัน ในองค์กรคุณก็ต้องคิดว่าจะทำยังไง ถึงจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์ ในมุมมองใหม่นะ ใช้วิธีใหม่ๆ จริงๆ ทรัพยากรมันมีเยอะแยะเลยนะ เพียงแต่ว่าเราจะมองเห็นมันหรือไม่เท่านั้นเอง (สมจิต, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ที่ได้ว่า โรงแรมบูติกไทยแต่ละแห่งเป็นองค์การที่มีธรรมชาติของความหลากหลายและเป็นผลลัพธ์จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ผสมผสานความหลากหลายจากทรัพยากรภายในที่มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละโรงแรม เนื่องจากแนวคิดสไตล์และตัวตนที่เป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างกันของแต่ละโรงแรมที่ถูกบูรณาการขึ้นจากความหลากหลายของทรัพยากรภายในที่มีอยู่ขององค์การช่วยคัดสรร จัดประเภทและเลือกชนิดของสิ่งที่เหมาะสมที่จะสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง ดำรงอยู่และมีอิทธิพลต่อความหลากหลายที่เกิดขึ้นในองค์การโรงแรมบูติกที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม โรงแรมบูติกต่างๆ เห็นความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการความหลากหลาย โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นที่มาสำคัญของความหลากหลาย เพราะทุกโรงแรมตระหนักดีว่าผลลัพธ์จากความหลากหลายของทรัพยากรภายในช่วยพัฒนาธุรกิจโรงแรมบูติก เช่น ช่วยสร้างความสามารถในการแก้ปัญหาและปรับปรุงผลการดำเนินงาน และส่งผลให้เกิดสิ่งใหม่ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างไร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกความหลากหลายที่เกิดขึ้นจะส่งผลดีต่อองค์การเสมอไป ความหลากหลายที่จะเป็นประโยชน์และสร้างคุณค่าให้แก่โรงแรมบูติกได้ จะต้องเป็นความหลากหลายที่ผ่านการบูรณาการขึ้นจากความรู้ ความคิด สังคม คน วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในกระบวนการกระทำทางสังคมที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทของโรงแรมเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่เหมาะสมที่สุดที่จะสร้างนวัตกรรมบริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคลให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโรงแรมบูติกนั้นๆ เท่านั้น ซึ่งสรุปได้ว่า โรงแรมบูติกต่างๆ เห็นความสำคัญและมีกลยุทธ์ในการสร้างและใช้ประโยชน์หรือบูรณาการความหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันตามเงื่อนไขของบริบทเฉพาะและตัวแสดงที่เกี่ยวข้องของโรงแรมบูติก

**ผลกระทบของการบูรณาการความหลากหลายต่อนวัตกรรมบริการ** พบว่าโรงแรมบูติกจำเป็นต้องมีการบูรณาการความหลากหลายให้เหมาะสมและธำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของโรงแรม จึง

สามารถสร้างนวัตกรรมบริการหรือบริการเฉพาะกลุ่ม/บุคคลที่แตกต่างและเป็นประโยชน์สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่โรงแรมได้อย่างแท้จริง เนื่องจากการบูรณาการความหลากหลายให้เข้ากับเอกลักษณ์และตัวตนของโรงแรมจะช่วยสร้างทางเลือกและทางออกใหม่ๆ ให้แก่ปัญหาต่างๆ และส่งผลเชิงบวกต่อการเจรจาต่อรองและการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานกับลูกค้าที่มาใช้บริการ ในการสร้างสรรค์บริการเฉพาะหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่โรงแรม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบูรณาการความหลากหลายส่งผลกระทบท่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

**6.2 การสร้างสรรค์บริการร่วมกัน** พบว่า จุดขายของโรงแรมขนาดเล็กคือบริการ การบริการที่เหนือกว่าและแตกต่างคือบริการที่ใส่ใจ ใกล้ชิด เน้นความเป็นเฉพาะบุคคล ไม่ยึดตามมาตรฐานที่ต้องทำซ้ำเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ โรงแรมบูติกที่มีขนาดเล็กจึงได้เปรียบและแข่งขันได้เนื่องจากสามารถใส่ใจกับบุคลิกและความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการแต่ละคน และให้บริการเฉพาะบุคคลได้อย่างเต็มที่ โดยโรงแรมใหญ่ๆ ไม่สามารถทำได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า เกือบทุกโรงแรมจะสร้างบริการที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีสไตล์ที่แสดงตัวตนที่ชัดเจนแตกต่างกันไป ซึ่งในกระบวนการสร้างบริการพิเศษที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกนั้น เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันข้อมูล ความคิด ทัศนคติ และกิจกรรมต่างๆ ระหว่างพนักงานกับลูกค้าที่มาใช้บริการ ภายในบริบทองค์การโรงแรมบูติก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

ตอนเช้า เราก็จะพูดคุยเล่นกับแขก ถามไถ่เขาว่าเขาสนใจอะไร มาเมืองไทยอยากไปเที่ยวไหนเป็นพิเศษหรือทำอะไร เราก็จะแนะนำเขาไป (สมหมาย, 2558)

บางที่เราเห็นเขาวางๆ ก็แค่แนะนำ ไม่ไปวัดพระแก้วหรือ ไม่ไปภูเขาทองหรือ หรือว่าจะลองนั่งเรือหางยาวชมกรุงเทพฯ ถ้าแขกมาเหนือๆ เราก็จะแนะนำให้ไปนวดไทยดู เพราะบางที่เขาศึกษาข้อมูลมาจากหนังสือหรือเว็บไซต์มันก็ไม่เหมือนกับที่เห็นจริง (สมปอง, 2558)

เราก็จะมีเวลาคุยกับเค้า เพราะเราดูแลเอง บางที่แขกมาตอนเย็นก็ถามเขาว่ากินอะไรมา รียัง และเราก็ชวนเขาไปกินก๋วยเตี๋ยวหน้าปากซอย หรือไม่เราแนะนำเอาและก็ได้เดินไปส่ง (สมพร, 2558)

อาหารเช้าสามารถบอกได้นะว่าอยากกินอะไร แต่ต้องบอกล่วงหน้าก่อนเราจะไปจ่ายตลาดเตรียมไว้ ปกติจ่ายตลาดอาทิตย์ละ 3 ครั้ง (สมหมาย, 2558)

ถ้าห้องมันน้อยเนี่ยะ เราคุยกับเขาได้ว่า เช้านี้อยากไปไหน ไม่อยากไปไหน ตรงนี้ควรไปตรงนั้นไม่ควรไป ควรไปแถวนี้ดีกว่า ผมว่าตรงนี้นั้นสำคัญ พอๆ กับบรรยากาศหรือสถานที่ ที่เราดูแลเค้าได้ทั่วถึง (สมปอง, 2558)

ตอนเช้าเราทำอาหารเอง เสิร์ฟไปคุยไป พูดคุยกับลูกค้าทุกคนว่ามีแพลนไปไหนบ้าง บางคนไม่มีแพลน เราก็จะช่วยแนะนำ หาที่เที่ยว หาที่กินให้ บางที่ส่งต่อทัวร์ ขณะที่ลูกค้าบางคนไม่ชอบไปกับทัวร์ ก็จะเรียกแท็กซี่เหมาขับพาไปเลย ซึ่งราคาก็พอๆ กับไปทัวร์ ส่วนคนที่มีแพลนแล้ว ก็ช่วยเสริมเพิ่มเติม เช่น จะไปวัดพระแก้ว ก็จะบอกว่า คุณจะได้ับตรพระที่นั่งวิมานเมฆพริ้นะ อย่าลืมไปดูด้วย ซึ่งบางคนยังไม่รู้เลยว่า คืออะไร เราก็ต้องอธิบาย (สมหมาย, 2558)

จากคำสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมส่วนใหญ่ ให้ข้อมูลที่ตรงกันว่า สิ่งที่ลูกค้าชอบและเป็นสาเหตุที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการของโรงแรมอีกก็คือ การบริการ การสร้างการบริการเฉพาะ ที่ไม่มีมาตรฐานแบบโรงแรมใหญ่ในเครือทั่วไป มีความสำคัญต่อความรู้สึกและความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรมบูติก สิ่งสำคัญคือการสื่อสารแบบความเป็นมนุษย์ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ใส่ใจความรู้สึก ความต้องการ และเคารพในความแตกต่างและความเป็นเป็นมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

อยากให้พนักงานดูแลบริการแขกอย่างไร ให้ปฏิบัติต่อเค้าอย่างนั้น ตามแนวคิด internal customer (สมคิด, 2558)

หรือวันเกิดเราซื้อเค้กน้อยๆ ให้ อะไรอย่างเงี้ยคะ ก็ร้อง happy birthday กันตอนเช้า เค้าก็อู๋ happy เค้าก็จะอะไรเล็กๆ น้อยๆ ที่ happy เค้า happy เราก็ happy (สมหมาย, 2558)

ก็ไม่มีอะไรมาก บริการแบบเหมือนเพื่อนมาพักบ้านเราอะครับ บริการอย่างนั้นอะ ปกติเหมือนร้านอาหารเราทานอะไรแล้วออรอย เราชอบอะไรอะ ก็บริการอย่างนั้นเลย (สมคิด, 2558)

ถ้าคุณไม่รักที่จะดูแลคน ไม่รักที่จะ welcome ที่จะแก้ปัญหา สร้างความสุขสบายให้กับคนที่เข้ามาหาคุณเนี่ย ทำไม่ได้ มันต้องตั้งต้นด้วยความรักก่อน (สมใจ, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า โรงแรมบูติกส่วนใหญ่มีการสนับสนุนเงื่อนไขเชิงบริบทและทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร ที่เอื้อต่อสร้างบรรยากาศและโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมหรือปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ระหว่างเจ้าของ พนักงาน และ/หรือลูกค้าที่มาใช้บริการ ร่วมกันหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น การสร้างพื้นที่ส่วนกลางที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียบพร้อมสำหรับกิจกรรมและการหาข้อมูล เรียนรู้ พัฒนา ต่างๆ เพื่อเป็นพื้นที่ทางสังคมที่ผู้คนในองค์กรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ พูดคุย ทักทาย แลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความคิด ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนมีส่วนร่วม เจรจาต่อรอง ประสานความต้องการ ติความ และสร้างความหมายใหม่แก่การกระทำ กิจกรรม และสิ่งต่างๆ รอบตัวร่วมกัน กลายเป็นปรากฏการณ์การสร้างสรรคบริการร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ที่ส่งผลให้ต่อการสร้างบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลใหม่ๆ อย่างหลากหลายในบริบทโรงแรมบูติก

จากธรรมชาติของความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาของลูกค้าที่มาใช้บริการเนื่องจากประสบการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเห็นได้ว่ากระบวนการคิดสร้างสรรค์บริการร่วมกันที่ส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมการสร้างบริการพิเศษเฉพาะที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้าโรงแรมบูติกนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างพลวัตและไม่เป็นทางการขณะที่มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมของพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าที่มาใช้บริการภายใต้บริบทโรงแรมที่เอื้อต่อการสร้างโอกาสของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทางสังคมให้คนในโรงแรมได้มีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิด แบ่งปันความรู้ และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

**ผลกระทบของการสร้างสรรค์บริการร่วมกันต่อนวัตกรรมบริการ** พบว่า การสร้างสรรค์บริการร่วมกันส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกนั้น เป็นผลลัพธ์เชิงรูปแบบและวิธีการให้บริการใหม่ๆ ของการสร้างบริการพิเศษเฉพาะกลุ่ม/บุคคล ที่เกิดจากกระบวนการเจรจาต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าเป้าหมายที่มาใช้บริการภายใต้บรรยากาศของความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ที่ดีทางสังคมและสัมผัสความเป็นมนุษย์ขององค์กรในระหว่างการปฏิบัติงานบริการประจำวัน (day-to-day operation) หรือการแก้ปัญหาตามสถานการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวแสดงนัยถึงความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน และการเคารพในความแตกต่างและเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ของการให้บริการที่เกิดขึ้นในสังคมโรงแรมบูติก ซึ่งกลายเป็นเสน่ห์และเอกลักษณ์เฉพาะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สร้างข้อได้เปรียบให้แก่โรงแรมบูติก เนื่องจากเป็นประสบการณ์การบริการที่แตกต่างและไม่สามารถพบได้ในโรงแรมขนาดใหญ่ จึงสรุปได้ว่า การสร้างสรรค์บริการร่วมกันส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกไทย

**6.3 การใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคม** พบว่า ในโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินชีวิต การทำธุรกิจและการสื่อสารของสังคมมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมกลายเป็นความจำเป็นพื้นฐานของธุรกิจทั่วไปรวมทั้งธุรกิจโรงแรมบูติก จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารพบว่า โรงแรมบูติกนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการและให้บริการต่างๆ และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสังคม โดยเฉพาะการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ ที่ปรากฏในเว็บไซต์ปัจจุบัน เช่น ไลน์ (line) เฟซบุ๊ก (facebook) ทวิตเตอร์ (twitter) อินสตาแกรม (instagram) กูเกิล+ (google+) อีเมล (email) ยูทูบ (youtube) เป็นต้น เพื่อประโยชน์และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

เดี๋ยวนี้ เว็บไซต์ท่องเที่ยวอยู่ใน app นะ app เอา และมันเป็นวัฒนธรรมแตกตัวนะ คืออย่างเราแนะนำภูเขาทองนะ วัดสระเกศอะ พอเราแนะนำไป เก่งกว่าทัวร์ไกด์อีก เก่งกว่าไกด์บูตอีก พวกนี้มันจะแบบ ทุกอย่างมัน top ten หมด เอาแค่ top ten Bangkok แล้วมีเวลาสามวัน ไปตามนี้ ถ้าออกนอกนั้นก็คือ ไม่มีในทัวร์ไกด์ มันก็จะตกๆ หล่นๆ แต่เพียงพอสำหรับคนที่มาอยู่แค่สามวัน (สมปอง, 2558)

เดี๋ยวนี้ลูกค้าอยู่ที่ไหนก็เห็นเราได้นะครับ ลูกค้าสมัยนี้เชื่อรีวิว คนแชร์ เว็บแนะนำมาก คนสมัยใหม่ใช้ชีวิตติดโลกโซเชียลหรือชุมชนเสมือนจริงมากกว่าชีวิตจริงที่อยู่ตรงหน้าแล้ว ถ้าคุณไม่เอาเทคโนโลยีมาช่วย ไม่ทำเว็บไซต์ ไม่มีเฟซบุ๊ก ไม่มีอีเมลหรือไลน์ คุณก็ช้า ตามเค้าไม่ทัน ลูกค้าไปหมด และก็ไม่รู้ว่าจะสื่อสารกับลูกค้าทางไหน (สมหมาย, 2558)

นอกจากนี้ในโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตประจำวันมนุษย์ และส่งอิทธิพลมากที่สุดต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ทุกโรงแรมมีการนำเทคโนโลยีและวิธีการสื่อสารสมัยใหม่ๆ



มาใช้ โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคมออนไลน์สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมในกระบวนการบริการ และให้บริการต่างๆ ทั้งด้านการติดต่อ สื่อสารและสร้างบริการเฉพาะให้แก่ลูกค้า รวมถึงนำมาใช้ประโยชน์ด้านการทำการตลาด การสร้างโปรโมชั่น และการสื่อสารเพื่อแสดงตัวตนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายทั้งเก่าและใหม่ให้มาใช้บริการ จาก การสัมภาษณ์ผู้บริหารพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

จุดเด่นของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของเราคือ ความอบอุ่น ความใกล้ชิด แต่สิ่งสำคัญก็คือ การพัฒนาองค์ความรู้ให้กับทีมงาน ผู้บริหาร การออกตลาด การประชาสัมพันธ์ การทำเว็บไซต์จำเป็น พวก เฟซบุ๊ก อินสตาแกรมปัจจุบันนี้สำคัญมากๆ สำคัญยิ่งกว่าเราออกโฆษณาอีก (สมจิต, 2558)

เราใช้เว็บไซต์ท่องเที่ยวช่วย agoda booking.com และก็เขียนรีวิวเอา คนสมัยนี้เชื่อรีวิวมาก (สมปอง, 2558)

ในบางโรงแรมมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารและเครือข่ายสังคมออนไลน์มาใช้สร้าง จุดแข็งให้การบริการของตนแตกต่างและได้เปรียบคู่แข่งกันอย่างสร้างสรรค์ ตั้งแต่ก่อนให้บริการที่ยัง ไม่เคยรู้จักหน้าตากัน จนกระทั่งลูกค้าเข้ามาใช้บริการ มีการทำความรู้จัก สร้างความประทับใจและ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน และติดต่อสื่อสารกัน แม้หลังการบริการ จนกระทั่งในปัจจุบัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารที่ว่า

เราไม่ใช่เอเจนซี เราหาลูกค้าเอง เพราะเราสามารถเลือกลูกค้าและสื่อสารกับลูกค้าได้ตั้งแต่ ต้น เราจะบอกเขาก่อนว่า โรงแรมเรามีข้อจำกัดและกฎระเบียบอะไรบ้าง ซึ่งเค้าต้องเข้าใจและยอมรับ ตั้งแต่ยังไม่มาใช้บริการ (สมรส, 2558)

ลูกค้าบางคนกลับไปก็ยังเป็นเพื่อนกับเราอยู่ คุยกันทางอีเมลตลอด เค้ายังชวนไปเที่ยวบ้าน เค้าเลย บอกมาเลยนะ ขอให้มา เค้าจะ take care เอง (สมหมาย, 2558)

บางคน check out ออกจากเราไป เดินทางไปที่อื่นต่อ แต่ต้องกลับมาต่อเครื่องที่เมืองไทย และไม่สบายกลับมา ก็อีเมลมาถามเราว่า มีโรงพยาบาลใกล้ๆ ที่ไหนบ้างที่เขาสามารถไปได้ (สมใจ, 2558)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์วิเคราะห์ได้ว่า เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมมีประโยชน์และมี อิทธิพลสำคัญต่อการทำธุรกิจโรงแรมบูติก โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตการ พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้สื่อสังคมออนไลน์และเครือข่ายสังคมได้รับความนิยมและมีอิทธิพลมากขึ้น ต่อพฤติกรรมผู้บริโภค เครือข่ายสังคมกลายเป็นช่องทางของกลุ่มคนที่สื่อสารกันผ่านสื่อสังคมออนไลน์ บนโลกอินเทอร์เน็ต ที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมเครือข่ายชุมชนที่เป็นความสัมพันธ์ทางสังคมแบบใหม่ หรือ ชุมชนเสมือนจริง (virtual community) ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต วิธีคิด ค่านิยม ความเชื่อ การมองโลกและการให้ความหมายของผู้บริโภคในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้บริโภคในสังคม

โรงแรมบูติกต่างๆ จึงนำเทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมมาใช้สร้างประโยชน์ในการ ปรับปรุงองค์การ พัฒนาการบริการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ติดต่อสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สร้าง

พันธมิตรทางธุรกิจระหว่างเครือข่าย สังคม ชุมชน และองค์การธุรกิจ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่างๆ ตลอดจนสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในรูปแบบที่ต่างๆ กัน เช่น การทำการตลาดผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ การสร้างชุมชนเครือข่ายสังคมออนไลน์เฉพาะของตนเพื่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ เป็นต้น

ในธุรกิจโรงแรมบูติกที่มีจุดขายด้านการสร้างประสบการณ์การบริการพิเศษเฉพาะกลุ่ม/บุคคล เพื่อสร้างคุณค่าและความพอใจในการบริการให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การบอกต่อแบบปากต่อปาก (word of mouth) หรือการอ้างอิง (referral) เช่น เช่น รีวิว (review) การแชร์ (share) ประสบการณ์บริการต่างๆ ในโลกสังคมออนไลน์ กลายเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องด้วยปัญหาด้านความเป็นนามธรรมของการบริการที่ ประสบการณ์การได้รับบริการและคุณภาพของการบริการเป็นข้อมูลเชิงคุณค่าและถูกตีความจาก ประสบการณ์การรับบริการจริงของผู้รับบริการที่ไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปสัญลักษณ์หรือมีหน่วยวัด เป็นรูปธรรมได้เหมือนสินค้าทั่วไป ดังนั้น หลักฐานเชิงประจักษ์หรือข้อมูลจากประสบการณ์ผู้ใช้จึงจึง ได้รับการยอมรับว่าปราศจากอคติและมีความน่าเชื่อถือมากกว่าการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีราคาสูง และบางครั้งอาจนำเสนอข้อมูลเกินจริง ทำให้การบอกต่อกลายเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ถูกนำมาใช้ อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ขณะที่ในอีกทางหนึ่ง ข้อมูลจากการบอกต่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของ ผู้บริโภคอย่างมากในปัจจุบันเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม เหตุผลที่เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมเป็นเครื่องมือช่วยสร้างประโยชน์ และโอกาสให้แก่โรงแรมบูติกที่มีข้อจำกัดด้านขนาดและเงินทุนที่ไม่สามารถจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกได้เหมือนในโรงแรมขนาดใหญ่ทั่วไปได้ เนื่องจาก 1) มีค่าใช้จ่ายน้อยหรือต้นทุนต่ำ 2) ส่งอิทธิพลสูง 3) ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย 4) ช่วยตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคได้เฉพาะกลุ่ม 5) เพิ่มช่องทางการตลาด 6) เพิ่มช่องทางติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย 7) ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 8) ช่วยตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้รวดเร็วและมี คุณภาพมากขึ้น 9) ช่วยปรับปรุงการบริการ 10) เหมาะสมสำหรับธุรกิจบริการที่ต้องใช้ข้อมูลจาก ประสบการณ์จริงทำการตลาด

ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคม (ออนไลน์) จึงจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ โรงแรมบูติกในปัจจุบัน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมบูติก เป็นไปได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

**ผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมต่อนวัตกรรมบริการ** พบว่า การใช้ เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ กล่าวคือเทคโนโลยีและเครือข่ายสังคม เป็นเครื่องมือในการสร้างนวัตกรรมบริการและพัฒนาองค์การให้แก่โรงแรมบูติก เนื่องจากมีประโยชน์

ในการบริหารจัดการและช่วยให้ดำเนินการต่างๆ เช่น การติดต่อ สื่อสาร ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์ทางสังคม สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่สำคัญเป็นแหล่งที่มีของความรู้ รวมทั้งช่วยจัดเก็บความรู้ (จากภายในและภายนอก) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ข้อมูล ความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม วิถีปฏิบัติและความต้องการต่างๆ บริบทโรงแรม ซึ่งเป็นที่มาของการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การ ตลอดจนช่วยสร้างโอกาสและช่องทางในการนำเสนอ รูปแบบและวิธีการบริการใหม่ๆ ในการให้บริการให้แก่โรงแรมบูติก

ยกตัวอย่างเช่น 1) การให้บริการออนไลน์ เช่น ระบบการจองห้องพัก การลงทะเบียนเข้า-ออกที่พักร ระบบการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าออนไลน์ 2) การตลาดออนไลน์ เช่น การทำสื่อ การโฆษณา โปรโมชัน การสร้างภาพลักษณ์ และการทำรีวิว การแชร์ประสบการณ์การบริการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่นกรณีศึกษาตัวอย่างโรงแรมหลักดีที่สร้างคลิป์วิดีโอประชาสัมพันธ์และนำเสนอโปรโมชันโดยเชื่อมโยงเข้ากับวัฒนธรรมไทยผ่านเว็บไซต์ ยูทูบ ที่กลายเป็นนวัตกรรมการบริการและการสื่อสารที่แปลกใหม่ สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงแรมและสังคมไทยให้เป็นที่รู้จักแก่นักเดินทางทั่วโลก 3) การสร้างเครือข่ายออนไลน์ เช่น การสร้างเครือข่ายชุมชนเฉพาะของโรงแรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์บนเว็บไซต์ เช่น เฟซบุ๊ก (facebook) เพื่อการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และ 4) การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพออนไลน์ เช่น การสร้างระบบการตอบสนองความต้องการ ระบบการค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ความเป็นไปเกี่ยวกับการบริการใหม่ๆ ความต้องการของผู้บริโภค หรือกระแสนิยมใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น ระบบการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าใหม่ และการนำข้อมูลสะท้อนกลับและรีวิวความคิดเห็นที่ลูกค้าแสดงออกในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ มาใช้ปรับปรุงคุณภาพบริการหรือสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ เป็นต้น

ผลลัพธ์จากกระบวนการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายสังคมต่างๆ จะเป็นข้อมูลสนับสนุนให้โรงแรมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาารูปแบบหรือกระบวนการให้บริการใหม่ๆ ให้กลายเป็นนวัตกรรมการบริการ ที่สร้างความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่ธุรกิจโรงแรมบูติกได้อย่างยั่งยืน

## 7. ปัญหาและอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติก ที่นอกจากจะเป็นด้านโครงสร้างที่เป็นรูปธรรมหรือส่วนของฮาร์ดแวร์ที่เปลี่ยนแปลงได้ยากและลอกเลียนแบบได้ยากนั้น โรงแรมขนาดเล็กอย่างบูติกโฮเทล สามารถสร้างจุดแข็งและข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้จากความยืดหยุ่นอันเกิดจากซอฟต์แวร์หรือการบริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ คน หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนั้น พนักงานผู้นำเสนอบริการแก่ลูกค้าที่เข้ามาพักจึงเป็นหัวใจสำคัญขององค์การและส่งผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัตและซับซ้อนในกระบวนการให้บริการที่เกี่ยวข้องการมี

ปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการสร้างบริการเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจึงพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ของโรงแรมบูติกได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากรหรือพนักงาน ซึ่งแบ่งได้ 4 ปัญหา ดังนี้

**7.1 ปัญหาแรงงาน** ได้แก่ ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ปัญหาแรงงานขาดคุณภาพ ปัญหาด้านทัศนคติการทำงาน และปัญหาพฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น

เนื่องจากโรงแรมบูติกเป็นโรงแรมขนาดเล็ก มีเงินทุนการดำเนินงานต่ำ ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการและมาตรฐานเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ จึงเสียเปรียบโรงแรมใหญ่ที่อัตราค่าจ้างงาน สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่สำคัญโอกาสก้าวหน้าและประวัติการทำงานที่ดีกว่า ดังนั้น จึงพบว่า โรงแรมบูติกขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาขาดแคลนพนักงานที่มีประสบการณ์หรือทักษะในการบริการ เนื่องจากพนักงานที่มีคุณภาพส่วนใหญ่ต้องการทำงานในโรงแรมใหญ่หรือโรงแรมในเครือที่มีชื่อเสียงและให้ประสบการณ์การทำงานที่ดีกว่า อีกทั้งยังพบปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานเนื่องจากการย้ายงานไปอยู่โรงแรมขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมพบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

พนักงานที่มีคุณภาพส่วนมากจะถูกโรงแรมใหญ่ๆ ดึงไปหมด เพราะเราไม่มีทุนมากเท่าโรงแรมใหญ่ๆ ไม่มีระบบอะไรมาก จุดขายของเราอยู่ที่บริการอย่างเดียว (สมปอง, 2558)

ถ้าเป็นไปได้ ใครๆ ก็อยากได้พนักงานที่มีประสบการณ์ แต่มันก็หายาก ส่วนใหญ่ไปอยู่กับโรงแรมใหญ่ๆ กันหมด (สมใจ, 2558)

เพราะคนที่มีความรู้เฉพาะทางและมีคุณภาพก็อยากทำงานในโรงแรมที่มีชื่อเสียงหรือเป็น chain hotel เพราะมันสามารถสร้างประวัติที่ดีในการทำงาน เพื่ออนาคตข้างหน้าเขาไปเป็น reference ประวัติการทำงานได้ดีกว่า และพวกเขาก็มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งด้วย ไม่เหมือนโรงแรมบูติก ที่โครงสร้างตำแหน่งงาน เอาจริงๆ อย่างมากก็เลื่อนได้แค่ 1-2 ชั้น (สมคิด, 2558)

นอกจากนี้ ในโรงแรมบูติกบางแห่งที่มีการจ้างพนักงานท้องถิ่นเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นบูติกที่มีเอกลักษณ์ชัดเจน พบว่า โรงแรมดังกล่าวมักประสบปัญหาด้านทักษะและความสามารถของพนักงานท้องถิ่นด้านต่างๆ เช่น ประสบการณ์ด้านบริการ ความสามารถด้านการสื่อสาร ทักษะด้านภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าปัญหาด้านการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานเป็นปัญหาสำคัญ

บูติกไฮเทคส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กถึงกลาง เจ้าของบริหารกันเอง ไม่ได้มีเครือข่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือเรื่องของพนักงาน มีคุณภาพต่ำ เรื่องของศักยภาพในการทำงาน เพราะส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ ไม่มีความรู้เฉพาะด้านงานโรงแรม (สมใจ, 2558)

ส่วนใหญ่ใช้คนในพื้นที่ นอกจากจะสร้างงานให้เค้าแล้ว นักท่องเที่ยวก็ชอบ เพราะเหมือนได้สัมผัสชีวิต ได้ความรู้ถึงความเป็นท้องถิ่นจริงๆ เค้ามานี่ เค้าก็อยากให้เห็นธรรมชาติและเห็นท้องถิ่นของที่นี่จริงๆ ผมว่า มันสร้างบรรยากาศได้ดีกว่าเราสร้างขึ้นนะ แต่ปัญหาก็คือ คนพวกนี้ พูดภาษาไม่เป็น เรายังต้องมาฝึกเอา (สมปอง, 2558)

หาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานยากมาก เพราะรีสอร์ทตั้งอยู่ บนเกาะ (สมคิด, 2558)

สำหรับโรงแรมบูติก พนักงานเป็นตัวแทนสำคัญของโรงแรม เป็นผู้สื่อสารตัวตนและ ความเป็นบูติกผ่านบุคลิก ลักษณะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และการส่งมอบบริการที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรง กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ดังนั้น นอกจากประสบการณ์ในการทำงานบริการแล้ว โรงแรมบูติกยัง ต้องการพนักงานที่มีทัศนคติและบุคลิกลักษณะตรงกับเอกลักษณ์และตัวตนของโรงแรม จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมพบว่า โรงแรมบูติกประสบปัญหาด้านการสร้างทัศนคติและความผูกพันของ พนักงาน ประเด็นนี้สอดคล้องดังนี้

อยู่ที่ attitude เลย มันสอนยากนะ เพราะเจอสถานการณ์จริงบางที่เค้าก็ไม่รู้ว่าจะ แสดงออกยังไง พี่ถึงบอกว่ามันกำหนดยากนะ บางคนก็ไม่ได้ ทุกวันนี้ เราก็ดูแลเอง รับแขกเอง เค้าก็เรียนรู้ จากเรา ทำตามเรานั้นแหละ (สมรส, 2558)

ก่อนรับเข้ามา เราก็ต้องคุย คุยแบบตรงไปตรงมาเลย คิดอะไร ยังไง คุยวิธีคิด และเราก็ สื่อสารสิ่งที่เราคิด เล่าเรื่องให้เค้าฟัง ดูว่าเค้าจะอินไหม คือทำยังไงก็ได้ ให้เค้ารู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของ แต่ ก็นะ พี่คิดว่าสุดท้าย เจ้าของก็ต้องมาดูแลเอง ไม่อย่างนั้น ก็ไม่ต่างจากโรงแรมทั่วไป (สมรส, 2558)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ปัญหาการทำงานของพนักงานสมัยใหม่ซึ่ง เป็นเด็กรุ่นใหม่ที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เบื่อง่าย และมีความอดทนต่ำ โรงแรมจึงประสบปัญหาการ เปลี่ยนงานบ่อย ขาดทัศนคติที่ดีต่องานและไม่มีผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

พนักงานเดี๋ยวนี้ชอบเปลี่ยนงานบ่อย ไม่อดทนเหมือนคนรุ่นพ่อก่อนแม่ (สมรส, 2558)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักยังพบว่า ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ที่ส่งผล กระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ได้แก่ ปัญหาการแข่งขัน ซึ่งเกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุ ได้แก่

**7.2 อุปทานส่วนเกิน (excess supply) หรือปัญหาสภาพการแข่งขันสูงในธุรกิจ ประเภทที่พัก (hospitality)** เนื่องจากธุรกิจโรงแรมและที่พักประเภทอื่นๆ เช่น โรงแรมขนาดใหญ่ใน เครือต่างๆ ที่พักประเภทโฮสเทล เกสต์เฮาส์ ตลอดจน อพาร์ทเมนท์ และคอนโดมิเนียมให้เช่า ที่ เกิดขึ้นมากมาย ส่งผลกระทบต่อจำนวนและความหลากหลายทางเลือกที่เพิ่มโอกาสให้นักท่องเที่ยว หรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเลือกและตัดสินใจได้มากขึ้นตามความต้องการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงแรมส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า ปัจจุบันการ ธุรกิจประเภทที่พักเกิดขึ้นมากมายและแข่งขันกันสูงมาก โดยเฉพาะในยุคการสื่อสารและเครือข่าย สังคมออนไลน์ทำให้นักท่องเที่ยวจากทุกมุมโลกสามารถรู้จักและเข้าถึงโรงแรมที่พักแรมต่างๆ ได้จาก ทั่วทุกมุมโลกทราบที่การคมนาคมจะสามารถไปถึง ทั้งนี้การแข่งขันดังกล่าวที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่ส่งผล ต่อการแข่งขันในเรื่องของราคา การโฆษณา การทำโปรโมชั่นและการให้ส่วนลดเท่านั้น ในปัจจุบันการ ออกแบบ และการตกแต่งที่สวยงาม แปลกใหม่ กลายเป็นรสนิยมของผู้บริโภคที่ทุกโรงแรมให้

ความสำคัญและปรับตัวเพื่อแข่งขันกันอย่างรุนแรง ถึงแม้ว่าโรงแรมบูติกจะกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่ทางเลือกที่หลากหลายและความต้องการขายที่มากขึ้นของธุรกิจที่พักส่งผลให้โรงแรมบูติกไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อแข่งขันกับธุรกิจประเภทโรงแรมบูติกด้วยกันเท่านั้น

ผู้บริหารส่วนใหญ่กล่าวถึงปัญหาการแข่งขันในธุรกิจที่พักแรมที่มีมากขึ้น ทำให้โรงแรมบูติกจำเป็นต้องตื่นตัว และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อสร้างความแปลกใหม่และโดดเด่นตามศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะเรื่องของซอฟต์แวร์หรือการบริการที่จะสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีเอกลักษณ์และแตกต่างอย่างมีคุณค่า หาซื้อไม่ได้ และไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือเอาอะไรมาทดแทนได้ อันเกิดจากความใส่ใจในความเป็นมนุษย์ และทุนเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากทุนมนุษย์ได้แก่ พนักงานภายในองค์กร ดังที่มีผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

คือคุณต้องหาจุดแข็งของคุณให้เจอก่อน สิ่งที่ยากจะนำเสนอและถ่ายทอดออกมา ทำมันให้ดี ต้องชัดเจน สุดท้ายมันจะกลายเป็นจุดแข็งของคุณเอง และเมื่อคุณกลายเป็น destination นะ คุณยืนอยู่เหนือการแข่งขันเลย คุณลองไปดู บ้านไร่ ไออรุณชิ (สมจิต, 2558)

ถ้าใครสามารถทำ product ให้เป็น destination ได้ ถือว่าสุดยอด (สมจิต, 2558)

**7.3 อุปสงค์ส่วนขาด (demand shortage) เกิดจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจหรือปัญหาต่างๆ** ไม่ว่าจะในระดับประเทศหรือระดับโลกที่ส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวที่น้อยลง โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เพราะลูกค้าโรงแรมบูติกส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ ผลจากสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้นักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลงนั้น ทำให้ความต้องการใช้บริการที่พักแรมมีน้อยลง การแข่งขันในธุรกิจนี้จึงมีมากขึ้น สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารดังนี้

เวลาการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจลุกลามไปทั่วโลก ลูกค้าชาวต่างชาติก็ท่องเที่ยวต่างประเทศลดลง โดยเฉพาะประเทศไทยที่พึ่งพานักท่องเที่ยวแถบยุโรป โดยเฉพาะรัสเซีย เมื่อนักท่องเที่ยวมีจำนวนน้อยลง โรงแรมต่างๆ จึงต้องแข่งขันกันสูงมาก กลยุทธ์ด้านราคาจึงถูกนำมาใช้ ทำให้คุณภาพของโรงแรมลดลงอย่างเห็นได้ชัด (สมพร, 2558)

ผลจากสาเหตุทั้งสองด้านในเรื่องเดียวกันดังกล่าวนี้ ไม่ว่าจะด้านความต้องการขายที่มากขึ้นหรือด้านความต้องการซื้อที่น้อยลงส่งผลต่อความรุนแรงในการแข่งขันที่สามารถเป็นทั้งอุปสรรคเชิงลบและ/หรือแรงกระตุ้นเชิงบวกต่อความสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติก ในด้านหนึ่งการแข่งขันที่สูงขึ้นโดยเฉพาะกลยุทธ์ทางด้านราคา การลดราคาและการทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายเพื่อช่วงชิงพื้นที่ทางการตลาดจึงถูกนำมาใช้ในการต่อสู้ ที่ถึงแม้ว่าจะได้ผลในระยะเวลานั้นเท่านั้น ผลจากการการแข่งขันที่สูงขึ้นและการต่อสู้ทางด้านราคาทำให้คุณภาพการบริการของโรงแรมลดลง เนื่องจากโรงแรมจำเป็นต้องประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการต่างๆ เพื่อรักษาระดับกำไรและความอยู่รอดขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับการบริการ

ในอีกด้านหนึ่ง การแข่งขันอย่างรุนแรงมีผลทำให้โรงแรมปรับตัวและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ในด้านนี้ความรุนแรงในการแข่งขันส่งผลให้องค์การมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมบริการมากขึ้นเพื่อหาวิธีสร้างมูลค่าเพิ่มให้การบริการที่แปลกใหม่และแตกต่างของโรงแรม เพราะความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรมบริการสามารถสร้างคุณค่าและความแตกต่างที่นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งให้แก่องค์การได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการลงทุนปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างหรือวัตถุซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนด้านความคิดสร้างสรรค์

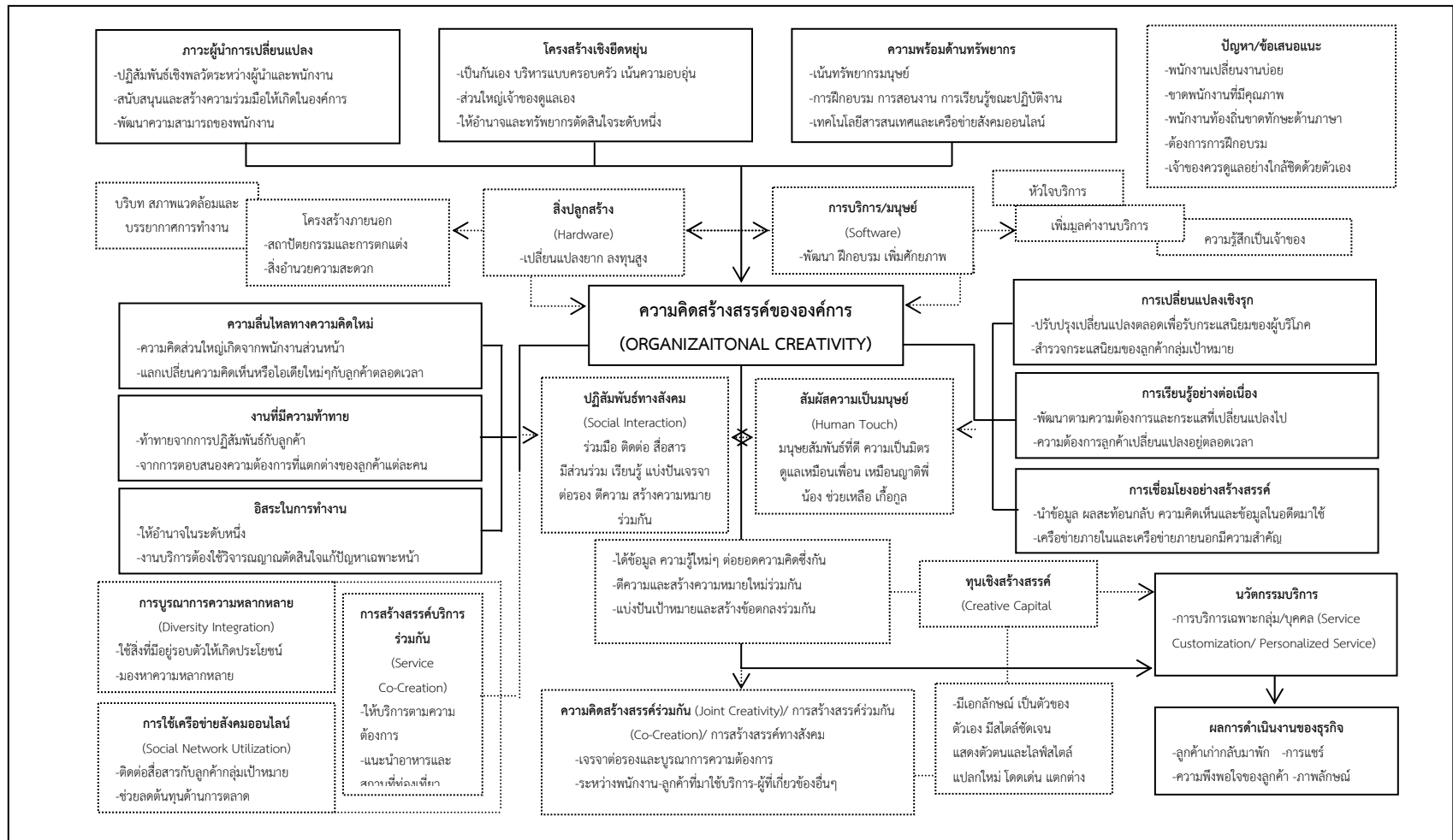
## 8. ข้อเสนอแนะและแนวนโยบาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกสามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติกที่เป็นแนวนโยบายสำหรับการพัฒนาในอนาคตได้ว่า รัฐหรือองค์การที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ในปัจจุบันภาษาอังกฤษกลายเป็นภาษาพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่ทุกประเทศให้ความสำคัญ สำหรับธุรกิจโรงแรมบูติก ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นกระบวนการทางสังคมที่ถูกสร้างขึ้นในกระบวนการให้บริการและสร้างบริการเฉพาะ ซึ่งผู้ให้บริการและผู้รับบริการจำเป็นต้องใช้ภาษาในการสื่อสาร เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือก โอกาส และความหมายใหม่ร่วมกันในระหว่างปฏิสัมพันธ์บนพื้นฐานของความต้องการและความประทับใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ และเนื่องจากลูกค้าหลักของโรงแรมบูติกที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ได้แก่ คนยุโรป คนรัสเซีย คนสแกนดิเนเวีย และคนจีน ที่พบว่ามีแนวโน้มจะเพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกวัน ดังนั้น ทักษะด้านการสื่อสารและการใช้ภาษาในการสื่อสาร จึงเป็นทักษะจำเป็นพื้นฐานและมีความสำคัญสำหรับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันในโรงแรมบูติก จากการสัมภาษณ์พบประเด็นที่สอดคล้องดังนี้

บุคลากรขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษส่วนใหญ่ และเวลาฝึกทักษะหรืออบรมด้านภาษาก็มีน้อย ประเทศเราต้องเน้นทักษะด้านภาษาให้มากกว่านี้และรัฐก็ต้องจัดจ้างครูสอนภาษาให้เยาวชนให้มากขึ้น (สมพร, 2558)

พนักงานยังมีความรู้เรื่องภาษาอังกฤษน้อยมาก การศึกษาไทยต้องเน้นการเรียนรู้เรื่องภาษาอังกฤษให้มีความสำคัญลำดับต้นๆ (สมคิด, 2558)

ดังนั้น รัฐและองค์การต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับทักษะด้านภาษา ซึ่งอันที่จริงไม่เพียงแต่ภาษาอังกฤษเท่านั้น ภาษาอื่นๆ เช่น จีน ญี่ปุ่น เยอรมัน รัสเซีย ก็มีความสำคัญเช่นกันในสังคมโลกที่นับวันจะแคบลงและส่งผลกระทบต่อถึงกันมากขึ้น



ภาพที่ 12 แผนภาพความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในธุรกิจโรงแรมบูติกไทย

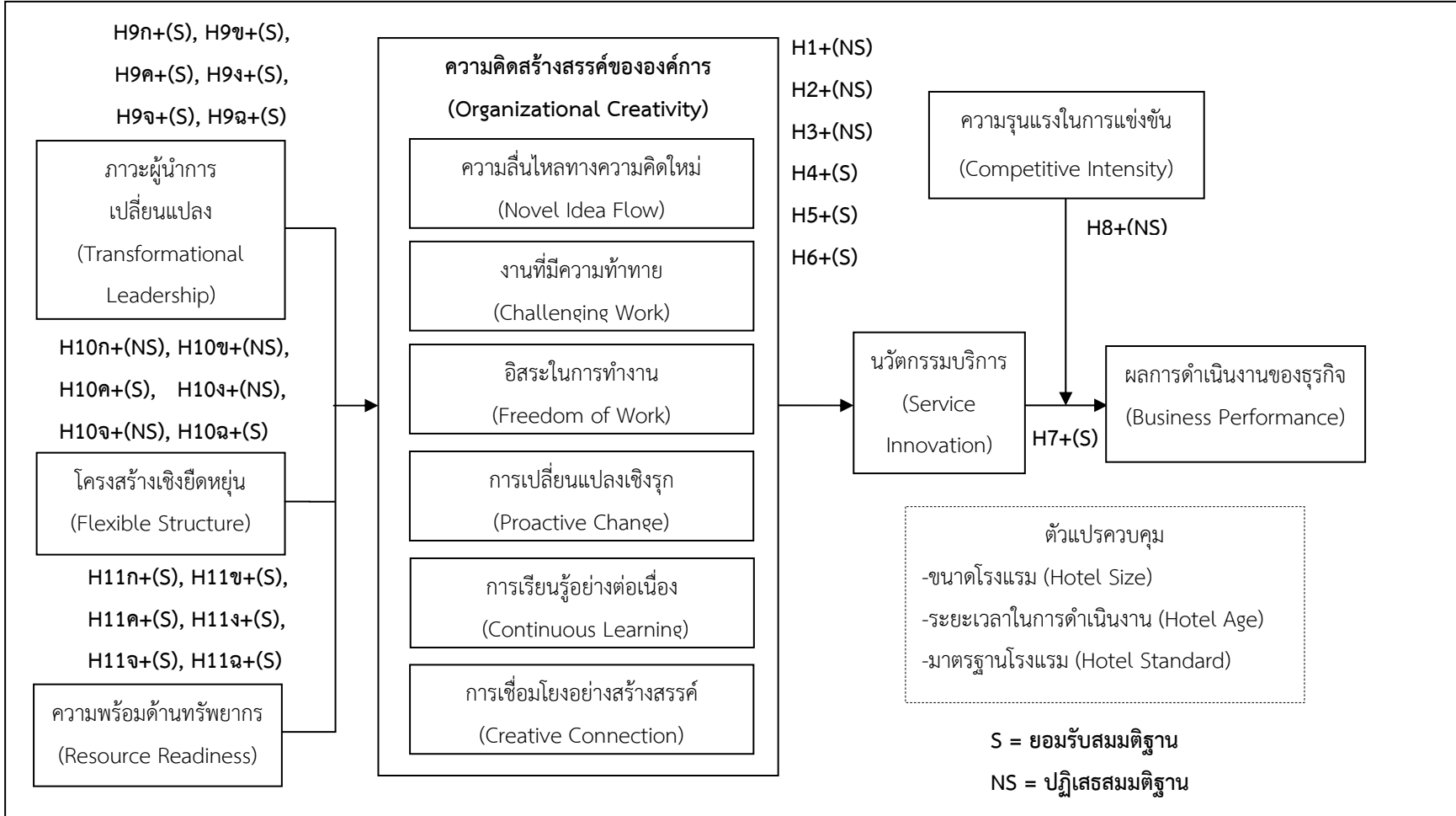


จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้  
ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน ที่	คำอธิบาย	ผลการ ทดสอบ
1	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ปฏิเสธ สมมติฐาน
2	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มีความท้าทายมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ปฏิเสธ สมมติฐาน
3	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ปฏิเสธ สมมติฐาน
4	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ยอมรับ สมมติฐาน
5	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ยอมรับ สมมติฐาน
6	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ	ยอมรับ สมมติฐาน
7	นวัตกรรมบริการมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ยอมรับ สมมติฐาน
8	ความรุนแรงในการแข่งขันมีผลกระทบเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธ สมมติฐาน
9ก	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่	ยอมรับ สมมติฐาน
9ข	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านงานที่มีความท้าทาย	ยอมรับ สมมติฐาน
9ค	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านอิสระในการทำงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
9ง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้าน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	ยอมรับ สมมติฐาน
9จ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ สมมติฐาน

ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน ที่	คำอธิบาย	ผลการ ทดสอบ
9ฉ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	ยอมรับ สมมติฐาน
10ก	โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์องค์การ ด้านความลื่นไหลทางความคิดใหม่	ปฏิเสธ สมมติฐาน
10ข	โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์องค์การ ด้านงานที่มีความท้าทาย	ปฏิเสธ สมมติฐาน
10ค	โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์องค์การ ด้านอิสระในการทำงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
10ง	โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์องค์การ ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	ปฏิเสธ สมมติฐาน
10จ	โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์องค์การ ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ปฏิเสธ สมมติฐาน
10ฉ	โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์องค์การ ด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	ยอมรับ สมมติฐาน
11ก	ความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้านความลื่นไหลทางความคิดใหม่	ยอมรับ สมมติฐาน
11ข	ความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้านงานที่มีความท้าทาย	ยอมรับ สมมติฐาน
11ค	ความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้านอิสระในการทำงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
11ง	ความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้าน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	ยอมรับ สมมติฐาน
11จ	ความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ สมมติฐาน
11ฉ	ความพร้อมด้านทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ องค์การด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	ยอมรับ สมมติฐาน



ภาพที่ 13 ผลการยอมรับสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทดสอบหาสาเหตุและผลของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ต่อนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ประโยชน์ของการวิจัย
4. ข้อจำกัดของการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปโรงแรมบูติกในประเทศไทย พบว่า โรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 20 ห้อง มีจำนวนพนักงานมากกว่า 15 คน ระยะเวลาการดำเนินการน้อยกว่า 5 ปี โดยมีมาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ดาว และเป็นประเภทโรงแรมอิสระที่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารของโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ได้แก่ บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย ง่ายต่อการพูดคุยนำเสนอความคิดเห็น ด้านงานที่มีความท้าทาย ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่งานตามความถนัด ทักษะและศักยภาพของพนักงาน ด้านอิสระในการทำงาน ได้แก่ โรงแรมสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานคิดหาวิธีการทำงานหรือให้บริการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ได้แก่ โรงแรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแปลกใดๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ โรงแรมให้โอกาสพนักงานฝึกทักษะที่จำเป็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากลูกค้าที่มาใช้บริการถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านนวัตกรรมบริการ ได้แก่ โรงแรมมีกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการจัดบริการที่มุ่งสู่ความประทับใจของลูกค้าเป็นสำคัญ และด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการของโรงแรมต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.3 ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โรงแรมบูติก เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

2.4 ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ด้านโครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานเน้นความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานรวมเร็วมากขึ้น และด้านความพร้อมด้านทรัพยากร ได้แก่ โรงแรมมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์พร้อมใช้สำหรับพนักงาน

3. ปัญหาและอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย เกิดจาก 3 สาเหตุ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์การของไทยที่ไม่เอื้อต่อการคิด ทดลองสิ่งใหม่ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้นำส่วนมากมักรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง ไม่ให้อำนาจแก่พนักงานในการ

ตัดสินใจ เลือกริธีการทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง รวมทั้งพนักงานไม่มีอิสระที่ทดลองสิ่งใหม่เนื่องจากถูกควบคุม ขณะที่พนักงานเอง ก็เคยชินกับการทำงานแบบตามคำสั่ง ที่ไม่กล้าคิดและตัดสินใจด้วยตัวเอง อีกทั้งวัฒนธรรมไทยที่ไม่กล้าเสี่ยงหรือทดลองสิ่งแปลกใหม่ เนื่องจากกลัวความผิดพลาดและการถูกลงโทษ ทำให้ขาดกระบวนการคิดและปฏิบัติที่นอกกรอบจากสิ่งที่เคยชิน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.2 การขาดแคลนพนักงานที่มีคุณภาพ ที่มีทักษะและบุคลิกภาพตรงกับเอกลักษณ์และความต้องการของโรงแรม เนื่องจากโรงแรมบูติก เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีสไตล์เป็นของตัวเอง และให้บริการที่แตกต่างจากงานบริการในโรงแรมในเครือ (chain) ทั่วไป พนักงานในฐานะผู้ถ่ายทอดความเป็นบูติกและความคิดสร้างสรรค์ที่แฝงอยู่ในงานบริการและจึงมีความสำคัญ นอกจากนี้ โรงแรมบูติกต้องการพนักงานที่มีความรู้ด้านการตลาดและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและสร้างบริการที่แตกต่างผ่านความสัมพันธ์ที่เป็นกันเองระหว่างลูกค้าและ ผู้ให้บริการ ให้บริการเฉพาะบุคคล (personalized service/service customization) ที่จะสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมาย ทำให้ลูกค้าจดจำและกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โรงแรมบูติกจึงจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีบุคลิก ลักษณะ ทักษะและความเข้าใจที่ตรงกับภาพลักษณ์ของโรงแรม ซึ่งคุณลักษณะของโรงแรมบูติกและคุณสมบัติของพนักงานดังที่กล่าวมานั้น ส่งผลโดยตรงกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติก ที่เป็นธุรกิจเชิงสร้างสรรค์สร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างด้วย การลงทุนทางด้านความคิดมากกว่าตัวเงิน

#### 4. การวิเคราะห์ผลกระทบเพื่อทดสอบสมมติฐาน สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

4.1 ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรต่อนวัตกรรมบริการ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความลื่นไหลทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทาย ด้านอิสระในการทำงานไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ขณะที่ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ

4.2 ผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

4.3 ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

4.4 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

4.5 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอิสระในการทำงานและความเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ขณะที่โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นไม่มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.6 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทั้ง 6 ด้าน

การวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ผลของตัวแปรควบคุม คือ ขนาดของโรงแรม ระยะเวลาการดำเนินการของโรงแรม และประเภทโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า

ขนาดของโรงแรมไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ ยกเว้นความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความลื่นไหลทางความคิดใหม่

ระยะเวลาการดำเนินการของโรงแรมไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ ยกเว้นความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอิสระในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

ประเภทโรงแรมไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านต่างๆ ยกเว้นความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านงานที่มีความท้าทาย

#### อภิปรายผลการวิจัย

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นความสามารถหรือคุณลักษณะที่แสดงความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ (novelty) ที่เป็นประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างกระทำทางสังคมระหว่างกันของสมาชิกทุกระดับในองค์กร โดยในระหว่างการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์นั้นความสามารถและศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกจะถูกพัฒนาขึ้นและแสดงออกจากการต่อยอดทางความคิด การแบ่งปัน/แลกเปลี่ยน/ผสมผสานข้อมูล ความรู้ ทักษะคติ ทำให้เกิดความเข้าใจหรือความหมายใหม่ ตลอดจนการแบ่งปันประสบการณ์และผลประโยชน์ร่วมกัน ในเชิงจิตวิทยา การกระทำระหว่างกันทางสังคมยังส่งผลต่อแรงจูงใจและการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ความรู้ ความสามารถ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อความสามารถและศักยภาพเชิง



สร้างสรรค์ของสมาชิกภายใต้บริบท เงื่อนไข และปัจจัยองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและใช้ศักยภาพคิดสร้างสรรค์ผลงานจนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือนวัตกรรมและผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์การ

จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบหาสาเหตุและผลของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในประเทศไทย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. ผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การต่อนวัตกรรมบริการ

1.1 ผลกระทบของความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ต่อนวัตกรรมบริการ พบว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่เป็นความสามารถขององค์การที่เกิดจากการสนับสนุนโอกาสและกิจกรรมขององค์การ เช่น การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถกเถียงเชิงสร้างสรรค์ เป็นต้น เพื่อกระตุ้น จูงใจให้พนักงานสร้างความคิด ถกเถียง แลกเปลี่ยนความคิดและยอมรับฟังความคิดที่แตกต่าง หลากหลาย เพื่อนำไปสู่พัฒนาความคิดใหม่ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า พนักงานโรงแรมบูติกไทยพัฒนาทักษะทางการคิดสร้างสรรค์และความสิ้นเปลืองทางความคิดผ่านกิจกรรมทางสังคมและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ ระหว่างพนักงาน ผู้บริหารและลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

แต่ทว่าเนื่องจากการเป็นองค์การขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนไม่มากผนวกกับวัฒนธรรมการทำงานตามคำสั่งของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อ การส่งเสริมการสร้างความคิด และการสนับสนุนความ สิ้นเปลืองทางความคิดสร้างสรรค์เชิงบวกขององค์การ เช่น การระดมความคิด เป็นต้น ความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกไทยจึงมีระดับต่ำ ขณะที่นวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการสร้างสรรค์การบริการ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ที่มุ่งสร้างสรรค์การบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ และสร้างประสบการณ์การบริการที่แปลกใหม่และน่าประทับใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ที่เกิดจากการสนับสนุนจากองค์การ ดังนั้นความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่จึงไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2011) เรื่องกลยุทธ์นวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่พบว่าการคิดที่แตกต่างต่างจากคู่แข่ง (thinking differently from competitor) จะทำให้เกิดกลยุทธ์นวัตกรรมที่ดีกว่า และให้ข้อเสนอว่าองค์การมีการคิดแตกต่างจากคู่แข่งระดับสูงจะสร้างกลยุทธ์

นวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ โดยเฉพาะการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนให้เห็นความแตกต่างของสินค้าหรือแบรนด์ของคู่แข่ง สอดคล้องกับ Oke (2007) ที่พบว่ากิจกรรมสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์และการจัดการความคิดในฐานะข้อปฏิบัติหนึ่งเพื่อจัดการนวัตกรรมที่เป็นทางการ กลยุทธ์นวัตกรรม และการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ การศึกษานวัตกรรมบริการในกลุ่มธุรกิจโรงแรมหลายเชื้อชาติของ สาวิตรี สุทธิจักร (2552) พบว่า พนักงานบริการต้อนรับ (front-line staff) เป็นแหล่งที่มาของความคิดริเริ่มที่จะมีผลต่อการนำเสนอบริการใหม่ๆ เพราะพนักงานบริการต้อนรับคือผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า จึงทราบความต้องการของลูกค้าและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน และให้ข้อเสนอว่า โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการนำเสนอความคิดใหม่ๆ คำแนะนำ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาของพนักงานบริการต้อนรับหน้าโรงแรม เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานประจำวันและคิดค้นนวัตกรรมบริการใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการเหนือความคาดหมายของลูกค้า

1.2 ผลกระทบของงานที่มีความท้าทายต่อนวัตกรรมบริการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรดำเนินงานที่ท้าทายไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากงานที่ท้าทายเกิดจากการกำหนดลักษณะงานให้มีความสำคัญ ต้องใช้ทักษะในการทำงานที่หลากหลาย และการมอบหมายงานให้ตรงความรู้ความสามารถ เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทายในงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร แต่ว่าธรรมชาติของการบริการในบริบทโรงแรมบูติกไทย มุ่งสร้างสรรค์ประสบการณ์หรือการบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล (service customization) ที่จำเป็นต้องใช้ความยืดหยุ่นและทักษะที่หลากหลายในการทำงาน อันเนื่องมาจากความหลากหลาย ซับซ้อนและเป็นพลวัตของกระบวนการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ การประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ที่หลากหลาย ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น ความท้าทายในการทำงานในโรงแรมบูติกจึงเกิดจากธรรมชาติของงานบริการที่ต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบในการคิดสร้างสรรค์ (improvise) เพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าที่หลากหลายและไม่สามารถคาดการณ์ได้ มากกว่าเกิดจากการออกแบบคุณลักษณะงานในจ้างมีความท้าทาย

ในอีกทางหนึ่ง นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นโรงแรมบูติกเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้และเป็นกระบวนการของการสร้างบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่แปลกใหม่และแตกต่างจากคู่แข่งตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างสรรค์การบริการร่วมกัน (service co-creation) ระหว่างพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าผู้ใช้บริการ ที่กระบวนการสร้างบริการและการบริโภคผลงานบริการเกิดขึ้นและหมดไปในเวลาเดียวกัน ดังนั้น นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม บูติกจึงที่ไม่เกี่ยวข้องกับการออกแบบลักษณะงานให้มีความท้าทายหรือการ

มอบหมายคนให้ตรงกับงานที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้น งานที่มีความท้าทายจึงไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในบริบทโรงแรมบูติกไทย

ในขณะที่ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยเบื้องต้นของการเกิดนวัตกรรม (Paulus and Nijstad, 2003) ผลงานวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของ Oldham and Cummings (1996) ที่พบว่า งานที่ให้อำนาจการตัดสินใจสูง มีความสำคัญและสลับซับซ้อนทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูงกว่างานง่าย ๆ ทั่วไป เช่นเดียวกับการศึกษาของ Amabile and Grysiewicz (1989) ที่พบว่า ความท้าทายส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์มากกว่าความสามารถในการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hunter et al. (2007) ที่พบว่าความท้าทายมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เพราะงานที่มีความท้าทายในระดับต่ำจะนำมาสู่ความรู้สึกแปลกแยก ไม่กระตือรือร้นและขาดความสนใจในงานของคนในองค์กร (Leigh, 2011) นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดความคิดสร้างสรรค์ที่รู้จักกันในนาม the Work Environment Index (WEI) ในการศึกษาบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ในบริบทองค์กรของ Amabile (1988) และ Amabile and Grysiewicz (1989) พบว่าความท้าทายเป็นตัวแปรที่ถูกกล่าวถึงอยู่บ่อยครั้งว่ามีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ในสภาพแวดล้อมการทำงาน ขณะที่ Oldham and Cummings (1996) ให้ข้อสรุปว่า พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงจะทำงานได้ดีหากได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความท้าทายและซับซ้อน โดยไม่ถูกควบคุม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการตั้งข้อสังเกตของ Amabile and Grysiewicz (1989) ที่กล่าวว่าความรู้สึกท้าทายเป็นเชื้อเพลิงให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แต่บ่อยครั้งมักเกิดจากธรรมชาติที่น่าสนใจของตัวปัญหาเอง และผลการศึกษาตัววัดสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของ Leigh (2011) พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ข้อบังคับเชิงคุณค่าของผู้บริหารเชิงผลิตภัณฑ์ (value discipline of product leadership) และคุณค่าของสถานที่ทำงาน (workplace values) มีอิทธิพลสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมากกว่างานที่มีความท้าทาย โดยอาจเป็นไปได้ว่าเกิดการศึกษานี้ในบริบทองค์กรที่แตกต่างกันระหว่างมีลักษณะงานเชิงสร้างสรรค์กับองค์กรที่ไม่สร้างสรรค์ (Ensor, Pirrie, and Band, 2006) Amabile et al. (1996) (KEYS) กล่าวถึงความสำคัญของความท้าทายในการทำงานต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ในระดับความรู้สึกของปัจเจกบุคคลที่จำเป็นต้องทำงานหนักในงานที่มีความท้าทายและเป็นโปรเจกต์สำคัญว่ามีข้อควรระวังคือ หากมีการกดดันที่มากเกินไปสามารถสร้างผลกระทบเชิงลบต่อความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน

1.3 ผลกระทบของอิสระในการทำงานต่อนวัตกรรมบริการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอิสระในการทำงานไม่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากอิสระในการทำงานเกิดขึ้นจากการให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานต่างๆ ด้วยตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของตน (sense of ownership) และเกิดแรงจูงใจใช้ความคิดสร้างสรรค์

เพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร แต่ทว่าในองค์กรขนาดกลางถึงขนาดเล็กอย่างโรงแรมบูติกไทยที่ส่วนใหญ่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน มีพนักงานจำนวนไม่มาก บริหารงานอย่างเป็นอิสระโดยครอบครัวเจ้าของคนเดียว หรือหุ้นส่วนระหว่างเพื่อนด้วยความยืดหยุ่น และเป็นกันเอง การบริหารจัดการและการตัดสินใจต่างๆ ตลอดจนการทำงานของพนักงานจึงอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีและการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการของเจ้าของหรือผู้บริหาร

เมื่ออิสระในการทำงานมีความจำเป็นสำหรับการใช้ความคิดสร้างสรรค์บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและจัดการสถานการณ์หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่หลากหลายในบริษัท โรงแรมบูติก โรงแรมบูติกต่างๆ มีการให้อิสระในการทำงานในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหารหรือภาวะผู้นำของโรงแรม วัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน ตลอดจนคุณลักษณะของพนักงาน โดยเฉพาะด้านทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงระยะเวลาในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความไว้วางใจในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่พบว่า การให้อิสระหรืออำนาจตัดสินใจในการทำงานแก่พนักงานถูกจำกัดเฉพาะเพื่อการแก้ปัญหาฉุกเฉินเฉพาะหน้ามากกว่าการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานเลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจด้วยตนเองทั้งหมด ดังนั้น ในบริษัทโรงแรมบูติกไทยที่อำนาจในการควบคุมงานหรือความมีอิสระในการทำงานถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ อิสระในการทำงานจึงไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติก

นอกจากนี้ เมื่อตัวผู้ให้บริการหรือพนักงานผู้ผลิตบริการเป็นหัวใจของการบริการที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริการ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและนวัตกรรมบริการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์การบริการร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการในบริษัทโรงแรมบูติก นวัตกรรมบริการจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลาย โดยเฉพาะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ให้บริการเช่น การมีหัวใจบริการ ทัศนคติที่ดีต่อการบริการ ทักษะในการแก้ปัญหา และประสบการณ์ด้านการบริการ ตลอดจนความพร้อมทางด้านจิตใจและร่างกายของผู้ให้บริการ เป็นต้น และปัจจัยด้านทัศนคติส่วนบุคคล ความชอบ ความเห็น และความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าผู้รับบริการ มากกว่าเรื่องของความมีอิสระในการทำงาน ดังนั้น อิสระในการทำงานจึงไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรม บูติก

เนื่องจากความแตกต่างด้านบริบทในการศึกษา วัฒนธรรมการทำงาน นโยบายการบริหาร ลักษณะภาวะผู้นำ ตลอดจนปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการให้อิสระและอำนาจตัดสินใจในการทำงาน ผลงานวิจัยดังกล่าวจึงขัดแย้งกับการศึกษาจำนวนมากที่ผ่านมา โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในสถานที่ทำงานต่างๆ (เช่น Amabile et al., 1996 (KEYS); Ekvall and Ryhammer, 1999 (CCQ); Haynes et al., 1999 (WCI); Hunter et al., 2007 (Taxonomy for creativity)) ที่พบว่าปัจจัยอิสรภาพหรืออำนาจใน

การตัดสินใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ขณะที่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมในองค์กร (Paulus and Nijstad, 2003) การศึกษาของ Seidel and Rosemann (2008) กล่าวถึงความจำเป็นในการให้อิสระเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานที่เป็นเจ้าของความสามารถเชิงความคิดสร้างสรรค์จะทำงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่พร้อมให้รับความเสี่ยง ให้อำนาจตัดสินใจและมีอิสระที่จะเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่เป็นอยู่ (status quo) (Kirton, 1989) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Haynes et al. (1999) ที่ยืนยันความเชื่อถือได้ของตัวแปรอิสระว่ามีผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และการศึกษาในองค์กรที่ไม่ใช่ องค์กรด้านการออกแบบ (design organization) ที่พบว่า อิสระภาพมีความสำคัญสำหรับ สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Vithayathawornwong et al., 2003) งานเขียนเรื่อง In Search of Excellence เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่ประสบความสำเร็จระดับโลก จำนวน 62 แห่ง เช่น Hewlet-Packard, McDonald's, Disney Productions ของ Peter and Waterman (1982) พบว่า ความมีอำนาจในการทำงานและความเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) ของพนักงาน เป็นวัฒนธรรม 1 ใน 8 วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยให้ความเห็นว่า องค์กรต้องสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลงและสร้างสิ่งใหม่ ด้วยการสร้างรู้สึกของความเป็นเจ้าของ ให้ความสะดวกสบาย และอิสระในการคิดค้นและแสดงสิ่งใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Rosenberg (2007) ที่ศึกษาเครื่องมือวัดบรรยากาศสำหรับความคิดสร้างสรรค์ (KEYS) ของ Amabile and CCL (1989) ที่พบว่าอิสระภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hunter et al. (2007) ที่พบว่าตัวแปรอำนาจในการทำงาน ในความหมายเดียวกับอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลน้อยที่สุดต่อความคิดสร้างสรรค์เมื่อเทียบกับตัวแปรอื่นๆ และ Leigh (2011) ที่ศึกษาสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรด้านสถาปัตยกรรมที่พบว่าตัวแปรด้านอิสระภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง แต่มีความสอดคล้องภายในหรือความเชื่อถือได้ในระดับต่ำ ซึ่งอาจเป็นเพราะการศึกษาในองค์กรที่มีการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์สูงหรืออาจจะถูกเข้าใจว่าเป็นปัจจัยของบรรยากาศ ไม่ใช่ความคิดสร้างสรรค์ (Ibid., 2011) ขณะที่ Morris (2005ก) ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในบริบทองค์การจะเกิดขึ้นได้ ปัจเจกบุคคลต้องได้รับอำนาจตัดสินใจในการจัดการงานของตนอย่างเต็มที่ ภายใต้เงื่อนไขส่วนบุคคลที่ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (self-efficacy) สูงและเงื่อนไขขององค์กรที่พร้อมด้านข้อมูลที่มีคุณภาพ

สำหรับผลการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการศึกษาผลกระทบของความสั่นไหวทางความคิดใหม่ ความท้าทายในงานและอิสระใน

การทำงานที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมอื่นหรือบริบทองค์กรอื่น หรืออาจใช้วิธีหรือแนวทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อขยายความเข้าใจของผลการศึกษาที่พบในงานนี้

1.4 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกต่อนวัตกรรมบริการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นเชิงรุกเป็นความสามารถขององค์กรในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับทั้งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรม (บริการ) ที่ช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้แก่องค์กร

สำหรับธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเกิดขึ้นจากความมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและความเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างอย่างโรงแรมบูติก การออกแบบโครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมภายนอกและการตกแต่งภายในที่มีความสวยงามและโดดเด่นปัจจุบันกลายเป็นรสนิยมและกระแสที่โรงแรมทั่วไปส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ โรงแรมบูติกจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างเปลี่ยนแปลงเชิงรุกให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการที่แตกต่างและตัวตนที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในทุกกระบวนการสร้างสรรค์บริการและความเป็นบูติกขององค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์และความต้องการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าหรือกล่าวคือ นวัตกรรม ซึ่งเป็นความสามารถสำคัญขององค์กรที่ก่อให้เกิดความคิด กระบวนการทำงาน รูปแบบการบริการใหม่ๆ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น ที่จะทำให้องค์กรมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงโลกและตัวเองได้อย่างสม่ำเสมอ (Woodman, 2009; Nisula, 2013) ในขณะที่แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Teece, 2007; Helfat and Peteraf, 2009) กล่าวถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสามารถบริหารทรัพยากรภายในขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทันท่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมเชิงรุก (proactivity) (Bateman and Crant, 1993) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไม่มีการสิ้นสุด โดยเฉพาะในบริบทโรงแรมบูติกที่มุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างและโดดเด่น จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างความเป็นบูติกในส่วนของฮาร์ดแวร์หรือโครงสร้าง และซอฟต์แวร์หรือการบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์การบริการที่เหนือความคาดหมายตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการ สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกมีความจำเป็น สำคัญ และที่สำคัญมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างการบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกไทย

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาทบทวนวรรณกรรมของ Reiter-Palmon and Illies (2004) ที่ให้ข้อสรุปไว้ว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนล่วงหน้า มีการกำหนดปัญหาสำคัญที่มีความเป็นไปได้ อาจจะเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นต้น ให้ข้อมูลพนักงานเพียงพอ และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา จะส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ และผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์จะนำมาซึ่งนวัตกรรมในองค์กร (Paulus and Nijstad, 2003) เช่นเดียวกับการศึกษาทฤษฎีนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยของ Oncharoen and Ussahawanitchakit (2011) พบว่าสามในหกทฤษฎีนวัตกรรม ได้แก่ ความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความกล้าเสี่ยงที่จะริเริ่มเปลี่ยนแปลง และการคิดต่างจากคู่แข่ง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกที่ถูกสร้างขึ้นในงานวิจัยนี้ ในฐานะความสามารถขององค์กรที่ไวต่อการรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นทางสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งมีแนวโน้มที่จะปรับตัวและสร้างโอกาสใหม่ๆ ในตลาดก่อนคู่แข่ง ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเช่นปัจจุบัน (Oncharoen and Ussahawanitchakit, 2011) Eskildsen et al. (1999) ให้ความเห็นว่า ถ้าองค์กรต้องการความเป็นเลิศทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ในขณะที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความพยายามที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมเชิงรุก (proactivity) ที่ถูกกล่าวถึงในการศึกษาของ Bateman and Crant (1993)

1.5 ผลกระทบของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อนวัตกรรมบริการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อ นวัตกรรมบริการ เนื่องจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นความสามารถขององค์กรที่จะนำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอในระหว่างการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทางสังคมภายในองค์กร พนักงานในองค์กรสามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ รอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนถึงจำเป็นประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมอยู่ในองค์กรมา ทบทวน พัฒนา ประยุกต์ใช้ และบูรณาการร่วมกับความรู้ปัจจุบัน จนส่งผลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความหมายใหม่ๆ จากสร้างคุณค่าและตีความร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สร้างความสามารถและศักยภาพสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขององค์กร สอดคล้องกับ ทฤษฎีฐานทรัพยากรในการศึกษาของ Prahalad and Hamel (1990) และ Cappelli and Singh (1992) ที่มององค์กรในฐานะผลรวมของสมรรถนะต่างๆ ที่เป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เกิดจากทุนมนุษย์และการเรียนรู้ การสะสมความรู้และประสบการณ์ ดังนั้น ในธุรกิจโรงแรมบูติกและ

งานบริการในบริบทโรงแรมบูติกที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สัมผัสความเป็นมนุษย์และการบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล การเรียนรู้ของพนักงานต่อสิ่งต่างๆ รอบตัวโดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเป็นเรื่องสำคัญ พนักงานจำเป็นต้องให้ความสำคัญและสนใจเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการแข่งขันอย่างรุนแรงในโลกธุรกิจปัจจุบัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Cross, Hargadon, and Parise (2008) ที่ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับนวัตกรรมในฐานะการกลืนไหลของความรู้และความสามารถภายในและภายนอกองค์กรที่ทำให้เห็นโอกาสและความสัมพันธ์ใหม่ ไม่ใช่ในฐานะการสร้างความคิดใหม่อันเกิดจากปัจเจกบุคคลใดหรือกลุ่มคนเล็กๆ เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2010) กล่าวถึงความสำคัญของความรู้และประสบการณ์ในอดีตในการศึกษาประสิทธิภาพความคิดสร้างสรรค์ในงานบริการว่าเป็นความสามารถขององค์กรในการพัฒนาความคิดใหม่เพื่อสร้างรูปแบบการบริการใหม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขณะที่การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมหรือการกระทำของสมาชิกที่ทำให้เกิดการส่งต่อหรือแพร่กระจายข้อมูล ความคิด ความชำนาญแก่ผู้อื่น (Bartol and Srivastava, 2002) ซึ่งทั้งความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีตและการแบ่งปันความรู้มีผลต่อประสิทธิภาพความคิดสร้างสรรค์ในงานบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงแนวคิดของ Namwong, Jhundra-indra, and Raksong (2005) ที่นำเสนอกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเชิงพลวัตที่ประกอบ ด้วยตัวแปรย่อย 5 ด้าน ที่ส่งผลโดยตรงต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร โดยหนึ่งในห้าองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ องค์ประกอบด้านการเปิดกว้างทางความคิดอย่างต่อเนื่อง (continuous open-mindedness orientation) จะทำให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้หลายแง่มุม ทั้งเชิงกว้าง เชิงลึก และความรวดเร็ว เช่นเดียวกับที่ Huber (1991) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสามารถสนับสนุนความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร เพราะการมุ่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ในองค์กร (Crossan et al., 1999) มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร (Hult, Hurley and Knight, 2004; Lee and Tsai, 2005; Rhee et al., 2010)

การศึกษาของ Zahra, Neubaum and Larrenta (2007) และ Chirico (2008) ให้สรุปตรงกันว่า การเรียนรู้ขององค์กรสามารถพัฒนาความรู้ใหม่เพื่อสร้างทักษะและความสามารถใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ ในขณะที่การศึกษาของ Namwong, Jhundra-indra, and Raksong (2005) กล่าวถึง กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเชิงพลวัตอย่างต่อเนื่องว่ามีความจำเป็นสำหรับการบูรณาการแหล่งที่มาของความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างความสามารถแข่งขันได้เชิงศักยภาพ และนำมาสู่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กรและนวัตกรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Huber



(1991), Dixon (1992) และ Gnyawali and Stewart (2003) ที่ให้สรุปตรงกันว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีผลต่อผลการปฏิบัติเชิงนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

1.6 ผลกระทบของการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ต่อนวัตกรรมบริการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการ เนื่องจากความสามารถเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เป็นความสามารถของพนักงานโดยส่วนรวมในการเชื่อมโยงแนวคิดและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบภายใต้ความหลากหลายและสลับซับซ้อนของสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ทางสังคม ตลอดจนรู้จักใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นทุนทางสังคมขององค์กรทั้งจากภายในระหว่างพนักงานและผู้นำ และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า ความร่วมมือของพันธมิตรทางธุรกิจและการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดโอกาสและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ในบริบทของโรงแรมบูติกไทย การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เกิดขึ้นอย่างหลากหลายในกระบวนการสร้างบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่แปลกใหม่และแตกต่างกันเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่งในกระบวนการความสัมพันธ์ทางสังคมของการสร้างสรรค์บริการที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการนั้น เกี่ยวข้องกับคนทรัพยากรและการกระทำทางสังคม ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบถึงกันอย่างหลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดเชื่อมโยงความรู้ ความคิดความสัมพันธ์ ทรัพยากร ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผลจากการสร้างบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่เกิดขึ้นกล่าวได้ว่าเป็นนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการและหลากหลายของโรงแรมบูติกไทย ดังนั้น การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างสรรค์บริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลร่วมกันระหว่างให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านของ Napier and Nilsson (2006) ที่พบว่า การสร้างความร่วมมือ การใช้ความรู้ และการสนับสนุนความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความสำคัญต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรในองค์กรที่โดดเด่นด้านความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Haynes et al. (1999) และ Leigh (2011) ที่สรุปได้ว่าความสัมพันธ์ที่กระชับเพื่อนร่วมงานส่งผลการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันและการท้าทายความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร ขณะที่ McLean (2011) กล่าวถึงบทบาทของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในฐานะที่เป็น การเอื้ออำนวยทางสังคม (social facilitation) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาของ Cross, Hargadon, and Parise (2008) ให้ความสำคัญกับการเคลื่อนย้ายเครือข่ายของ

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยทำแผนที่ความสัมพันธ์ไหลของข้อมูล การแก้ปัญหาต่างๆ และความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์กรหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และกล่าวว่า นวัตกรรมจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กรได้หากสามารถช่วยลดระยะเวลาและต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่องค์กรซึ่งเกิดได้จากการเชื่อมโยงเชิงสร้างสรรค์หรือการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรและระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร อันเป็นคุณสมบัติเชิงความสามารถขององค์กรที่ความคิดสร้างสรรค์ช่วยลดเวลาการทำงานและต้นทุนในการติดต่อสื่อสารประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การศึกษานวัตกรรมบริการในกลุ่มธุรกิจโรงแรมหลายเชื้อชาติของ สาวิตรี สุทธิจักร (2552) กล่าวถึงความสำคัญของพนักงานบริการต้อนรับ (front-line staff) ว่าเป็นแหล่งที่มาของความคิดริเริ่มที่มีผลต่อการนำเสนอบริการใหม่ๆ เพราะพนักงานบริการต้อนรับคือผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า จึงทราบความต้องการของลูกค้าและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาของ Yang and Lin (2012) ที่ศึกษาขององค์กรระดับโลกด้านเกี่ยวกับเทคโนโลยีระดับสูงจำนวน 117 องค์กร พบว่า เครือข่ายเชิงพลวัต (dynamic networks) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีทรัพยากรเชิงเครือข่าย (network resources) จำนวนมาก พลวัตเชิงเครือข่ายจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมขององค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ในธุรกิจที่เน้นแรงงานมนุษย์อย่างงานบริการนั้น การติดต่อสื่อสาร การสร้างเครือข่าย และเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น ผู้เชี่ยวชาญข้ามสายงานที่แตกต่าง พนักงานต้อนรับฝ่ายหน้า และลูกค้า เป็นต้น มีความสำคัญสำหรับนวัตกรรมบริการ (Schilling and Werr, 2009)

## 2. ผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลกระทบของนวัตกรรมบริการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า นวัตกรรมบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากนวัตกรรมบริการเป็นการพัฒนาความคิด ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบและประสิทธิภาพการบริการใหม่ๆ (Chen, 2011) ให้ดีขึ้นทั้งในเชิงผลลัพธ์ (สินค้าประเภทบริการ) และกระบวนการ (วิธีการให้บริการ) ที่คุ้มค่า คุ้มราคา มีประสิทธิภาพและแปลกใหม่ แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจเหนือความคาดหวังของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริการช่องทางปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบการส่งมอบบริการหรือแนวคิดเชิงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาสู่การเกิดและ/หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่ต่างๆ ในการบริการ (service functions) ที่แปลกใหม่สำหรับองค์กร ในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการมีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จและการดำรงอยู่ของธุรกิจ (Mumford et al., 2007) ในฐานะ กลยุทธ์ที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและได้รับผลลัพธ์ที่

คุ่มค่า (Ooncharoen and Ussahawanitchakit, 2011) เพราะการนำเสนอการบริการที่ดีเป็นภาพลักษณ์ของธุรกิจที่จะทำให้ลูกค้ายอมรับและรู้สึกพึงพอใจส่งผลต่อการบอกต่อและกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ในธุรกิจโรงแรมบูติคนวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง จากการบริหารจัดการและนำเสนอการบริการที่แปลกใหม่ ที่มีคุณภาพการบริการ ดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้มาใช้บริการและสร้างความประทับใจเหนือความคาดหมาย ดังนั้น ในธุรกิจโรงแรมบูติคนวัตกรรมบริการจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ

ผลการวิจัยที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาสรุปได้ว่า นวัตกรรมมีความจำเป็นต่อการทำธุรกิจและความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการต้อนรับ เช่น โรงแรม ที่มีการแข่งขันสูงและมีจำนวนมาก การนำนวัตกรรมมาใช้ในงานบริการเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยการนำเสนอบริการใหม่ๆ ที่แตกต่างตอบสนองความต้องการของลูกค้าบนพื้นฐานของความชอบ คุณภาพและเชื่อมโยงเทคโนโลยี จึงมีความจำเป็น และนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Victorino et al., 2005) Kumar, Jones, Venkatesan and Leone (2011) กล่าวว่า องค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมในสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริงของลูกค้าจะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต Cainelli et al. (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานด้านการเงินในธุรกิจบริการพบว่า องค์กรที่มีนวัตกรรมจะมีผลการดำเนินงานจะเหนือกว่าองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรมในเรื่องความสามารถในการผลิตและการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยพบว่า ความสามารถในการผลิตเชื่อมโยงกับจำนวนเงินลงทุนในนวัตกรรม เช่นเดียวกับ Hu and Hsu (2008) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์นวัตกรรมบริการเป็นเหมือนความสามารถขององค์กรในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยการค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการต่างๆ (Stamboulis and Skayannis, 2003) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2011) ที่นำเสนอกลยุทธ์นวัตกรรมบริการ 6 ด้านที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เชิงสูงในเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการ การตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความกล้าเสี่ยงในฐานะผู้ริเริ่ม การคิดที่แตกต่างจากคู่แข่ง การรักษาไว้ซึ่งความต้องการของลูกค้า และการส่งมอบบริการเหนือความคาดหมาย

งานวิจัยเชิงแนวคิดของ Namwong, Jhundra-indra and Raksong (2005) ให้เหตุผลสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนวัตกรรมองค์กรกับความสามารถเชิงการแข่งขันของธุรกิจ และความสำเร็จขององค์กร ขณะที่ Hult et al. (2004) ศึกษาตัวแปรต้นและผลกระทบของการมีนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการ

ดำเนินงานของธุรกิจ Mansury and Love (2008) วิเคราะห์ผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการในสหรัฐอเมริกา โดยพบว่า นวัตกรรมบริการมีผลกระทบเชิงบวกต่อการเติบโตของธุรกิจ แต่ไม่มีผลต่อความสามารถในการผลิต ขณะที่การศึกษาของ Jaw et al. (2010) ให้ข้อสรุปว่า องค์กรที่ทุ่มเทให้กับนวัตกรรมและการมุ่งเน้นการตลาดสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาการบริการ (new service development-NSD) ใหม่ ๆ ได้

### 3. ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ กล่าวคือ ในสภาวะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและความผันผวนทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ขอบเขตหรือขนาดความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ แสดงให้เห็นถึงสภาพหรือสภาวะความรุนแรงในการแข่งขัน (Kohli and Jaworski, 1990) เกี่ยวข้องกับความรุนแรงในการแข่งขันด้านราคา การส่งเสริมการขาย การใช้สื่อโฆษณา วิธีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ ของคู่แข่ง เป็นต้น (Slater and Narver, 1994; Fein and Anderson, 1997) ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (Lin, 2012) ได้แก่ ความผันผวนทางการตลาด ความรุนแรงในการแข่งขัน และความผันผวนทางเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลทั้งในเชิงทางตรงและทางอ้อม (ตัวแปรแทรก) ต่อผลการดำเนินงาน งานวิจัยของ Kohli, Jaworski and Kumar (1993) และ Slater and Narver (1994) ให้ความเห็นว่า หากธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่การแข่งขันอยู่ในระดับต่ำจะส่งผลบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพราะคู่แข่งมีจำนวนน้อย อำนาจต่อรองของผู้ซื้อก็จะต่ำเนื่องจากทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการมีไม่มากนัก แม้องค์กรธุรกิจไม่ได้เน้นทำการตลาด ผลประกอบการของธุรกิจก็จะออกมาดี ในทางตรงกันข้าม หากตลาดอยู่ในภาวะการแข่งขันสูง ลูกคามีทางเลือกเป็นจำนวนมาก ถ้าองค์กรใดไม่เน้นทำการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ก็อาจจะเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับคู่แข่งในไม่ช้า (Jaworski and Kohli, 1993)

ผลการวิจัยขัดแย้งกับการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสถานการณ์ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ที่พบว่าความผันผวนด้านการตลาด ความรุนแรงในการแข่งขันและความผันผวนทางด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Berács and Magy, 2010) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Kumar et al. (1998) พบว่าความผันผวนด้านการตลาด ความรุนแรงในการแข่งขัน และอำนาจของผู้ผลิตมีผลแทรกความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดและผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งการศึกษาของ Asikhia and Binuyo (2012) ยังพบว่า

ความรุนแรงในการแข่งขันมีผลกระทบเชิงบวกแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับผลการดำเนินงานของบริษัทในประเทศไนจีเรีย นอกจากนี้ การศึกษาของ Slater and Narver (1994), Kumar and Subramanian (2000), Judge and Elenkov (2005), Russo and Harrison (2005) และ Zuniga-Vicente et al. (2006) พบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Jaworski and Kohli (1993), Slater and Narver (1994) และ Harris (2001) ที่สรุปว่าความผันผวนด้านการตลาด ความรุนแรงในการแข่งขันและความผันผวนทางด้านเทคโนโลยีส่งผลแทรกความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานด้านการตลาดและผลการดำเนินงานทางการเงิน เนื่องจากองค์การจะปรับตัวด้านการตลาดตามสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

แต่ในอีกด้านหนึ่ง ผลจากการทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจในงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ด้านความเข้มข้นทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม พบว่าความเข้มข้นทางการแข่งขันลดความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการปฏิบัติเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานเนื่องจากมีความเสี่ยงที่จะประสบความล้มเหลวจากการกระทำดังกล่าว (Garcia-Zamora et al., 2013) อีกทั้งงานวิจัยที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นว่า ความรุนแรงในการแข่งขันในฐานะตัวแปรแทรกซ้อน ไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kirca, Jayachandran and Bearden (2005) ที่พบว่า ความผันผวนของสภาพแวดล้อมไม่มีผลแทรกซ้อนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Jaworski and Kohli (1990), Slater and Narver (1994) และ Rose and Shoham (2002) ที่พบว่า ความผันผวนทางการตลาดและความรุนแรงในการแข่งขัน ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการรับรู้ความต้องการข้อมูลด้านการตลาด แต่ลดความสามารถขององค์การในด้านการมุ่งเน้นการตลาด นอกจากนี้ การศึกษาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของ Lin (2012) ยังพบเช่นกันว่า ความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งหมายความว่าในธุรกิจการท่องเที่ยวมีความรุนแรงในการแข่งขันในระดับสูงอยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันอาจจะไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์การด้านการท่องเที่ยว (Ibid., 2012) เช่นเดียวกับในธุรกิจโรงแรมบูติกที่แข่งขันกันด้านเอกลักษณ์ ความโดดเด่นและตัวตน ที่มุ่งตอบสนองเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันชัดเจนอยู่แล้ว อีกทั้งการตัดสินใจของลูกค้าที่มาใช้บริการยังขึ้นอยู่กับความต้องการแสดงออกทางตัวตนของผู้รับบริการที่สะท้อนผ่านโรงแรมที่เข้าพักมากกว่าปัจจัยด้าน

ราคาหรือการตลาด ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมบูติกไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ประกอบด้วย ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

##### 4.1. ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

4.1.1 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ เนื่องจากความสิ้นไหลทางความคิดใหม่เกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนของผู้นำในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิด การใช้เวลาสำหรับความคิด และการส่งเสริมความคิดที่แปลกใหม่ เช่น การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้เลือกปัญหาที่ตนสนใจ และการให้ผลสะท้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานต่อความคิดใหม่ที่ถูกนำเสนอ DiLiello and Houghton (2008) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำและเกี่ยวข้องกับความสิ้นไหลทางความคิดของพนักงานในองค์การ เช่น วัฒนธรรมเรื่องการตัดสินใจความคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ การให้รางวัลและให้การชื่นชมการทำงานหรือผลงานเชิงสร้างสรรค์ กลไกต่างๆ สำหรับพัฒนาความคิดใหม่ รวมถึงการแบ่งปันวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสิ่งที่องค์การกำลังจะทำและการทำให้องค์การตื่นตัวต่อความสิ้นไหลของความคิด (active flow of ideas) ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบเชิงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งจะมีผลต่อการกระตุ้นใจ เปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ในที่นี้คือ พฤติกรรมด้านความสิ้นไหลทางความคิดของพนักงานทุกระดับในองค์การ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Amabile et al. (1996) ที่พบว่า ผู้นำมีบทบาทสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้วยการ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สนับสนุนความคิด และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง และการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์การ (เช่น Amabile and Conti, 1999; Zhou and George, 2003; Tierney and Farmer, 2002, 2004; Amabile et al., 2004; Shalley and Gilson, 2004) ที่พบว่าองค์การ หรือผู้นำและ/หรือหัวหน้างานในฐานะตัวแทนขององค์การ มีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (ความสิ้นไหลทางความคิดของพนักงานในองค์การ) โดยส่วนรวมในระดับต่างๆ กัน Deci et al. (1989) กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสิ้นไหลทางความคิดและ

การคิดนอกกรอบ ด้วยการสนับสนุนความคิด ให้คุณค่าและความสำคัญกับทุกความคิดที่พนักงาน แสดงออกมา (Deci, Connell and Ryan, 1989) เน้นการให้การสนับสนุนเสริมแรงโดยการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Deci and Ryan, 1987; Amabile, 1996; Shalley, 2001) วิพากษ์วิจารณ์งานและความคิดที่แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ (constructive controversies) (Delbecq and Mills, 1985; Orpen, 1990) หรือให้ผลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ (Zhou, 1998, 2003) เช่นเดียวกับ Flaatin (2007) ที่กล่าวถึง การถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ (constructive controversy) ว่านำมาซึ่งความตื่นไหลทางความคิดใหม่ของคนในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ นำ โดยตรงที่จะสนับสนุนการสื่อสารให้เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนี้ Hunter et al. (2007) พบว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเชิงบวก (positive interpersonal exchange) ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) ที่เป็นกระบวนการของผู้ นำการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบอย่างมี นัยสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับการศึกษาของ McLean (2011) ที่สรุปว่าการกระตุ้น ทางความคิด (cognitive stimulation) ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ ในองค์กร ดังนั้น ผู้นำ (ในฐานะตัวแทนองค์กร) ในบทบาทต่างๆ (ลักษณะภาวะผู้นำ คุณลักษณะ ผู้นำ บทบาทผู้นำ) จึงมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนความตื่นไหลทางความคิดใหม่ขององค์กรไม่มากก็ น้อย

4.1.2 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่องานที่มีความท้าทาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่องานที่มีความท้าทาย เนื่องจาก งานที่มีความท้าทายเป็นความท้าทายที่เกิดจากการได้ทำงานที่ตรงความรู้ ความสามารถและความ สนใจ อย่างเต็มศักยภาพ กล่าวคือเป็นหน้าที่ผู้นำโดยตรงที่ต้องมอบหมายงานให้ถูกกับคน โดยงาน ดังกล่าวต้องไม่ยากเกินความสามารถจนสร้างความกดดันและไม่ง่ายจนทำให้รู้สึกว่างงานไร้คุณค่า ผู้นำ จำเป็นต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ ใช้ทักษะที่หลากหลาย และมีความสำคัญต่อ องค์กร ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่างงานของตนมีความหมายและมีคุณค่ามากพอ การทำงานของตน เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จขององค์กร

Ekvall et al. (2000) กล่าวว่า ความรู้สึกท้าทายหมายถึงระดับการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานประจำวันและการกำหนดเป้าหมายในระยะยาว รวมถึงวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจาก พฤติกรรมการสนับสนุนของผู้นำ โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พฤติกรรมของผู้นำมี อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความพยายามในการทำงานเพื่อเพิ่ม ศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองและองค์กร (ระบิล พันภัย, 2557) อีกทั้งผู้นำ การเปลี่ยนแปลงยังคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยการให้ความสนใจความต้องการ ทักษะและ แรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคน ที่สำคัญมอบหมายงานที่มีความหมายและความสำคัญตามความถนัด

และความสนใจแต่ละบุคคล เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพเฉพาะและสร้างคุณค่าให้บุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกถึงความท้าทายในงาน กล่าวคือ ผู้ตามจะรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่า และความหมายต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าตนได้ทำงานที่มีความท้าทาย

นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทำให้ผู้ตามเห็นอนาคตที่ปรารถนาและตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง ด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม พร้อมทั้งมีการสร้างเจตคติที่ดี ส่งเสริมการคิดในแง่บวก เพื่อให้ผู้ตามมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์และมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ (Bass and Riggio, 2006; Gumusluoglu and Ilsev, 2009) ตามที่ Bass (1996), Avolio and Howell (1992) และ Bass and Avolio (1994) สรุปรองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมหรืออิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น

ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น วิสัยทัศน์ การสนับสนุนนวัตกรรม การให้อำนาจในการทำงาน การกระตุ้นจิตใจ การให้การยอมรับ และความท้าทาย เป็นต้น เป็นตัวกำหนดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในสถานที่ทำงาน (Afshari et al., 2011) สอดคล้องกับ Hunter, Bedell and Mumford (2007) ที่กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายว่ามีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ Leigh (2011) ศึกษาความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การในการองค์การด้านสถาปัตยกรรม โดยนำตัวแปรจากการศึกษาบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์จากงานวิจัยที่ผ่านมาจำนวน 11 ตัว มาประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWE) ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการกระตุ้นทางปัญญากับงานที่มีความท้าทาย และพบว่า การสนับสนุนและการให้ผลย้อนกลับจากผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่องานที่มีความท้าทาย

การศึกษาของ Hall (1980) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานว่ามีผลต่อความรู้สึกท้าทายของพนักงาน หากหัวหน้างานมีทัศนคติไม่สนใจสร้างความท้าทายและไม่เชื่อว่าพนักงานของตนมีความสามารถ พนักงานเหล่านั้นก็จะไม่รู้ว่าเขาควรจะทำอย่างไร (pygmalion effect) ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายและความหมายโดยการยอมรับและรางวัลจากหัวหน้างาน ก็จะทำให้ผลการทำงานและความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพิ่มสูงขึ้น เพราะพนักงานรู้สึกว่าการที่ตนรับผิดชอบมีความหมายต่อหัวหน้าและองค์การ ความท้าทายจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำในองค์การนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญ (Lehr, 1988) McMullen (1987) ให้ข้อเสนอแนะว่า การสร้างความท้าทายขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การ (ผู้นำ) ในการระบุสิ่งที่ต้องการและเติมเต็มความต้องการเหล่านั้นผ่านพนักงานหรือบุคลากรในองค์การ ซึ่งองค์การ



จำเป็นต้องเข้าใจและคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของพนักงานร่วมด้วย โดยความท้าทายในงานเกี่ยวข้องกับตรงกันตรงกับแรงจูงใจภายในที่จะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Ibid., 1987)

4.1.3 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ออิสระในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่ออิสระในการทำงาน เนื่องจากอิสระในการทำงานเป็นเรื่องของการเป็นตัวของตัวเอง (independence) ในพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก (Ekvall et al., 2000) เกี่ยวข้องกับการอำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ ที่เป็นการปกครองหรือความสามารถควบคุมงานของตนได้ ทั้งในด้านการคิด และแสดงกระทำ โดยผู้นำมีบทบาทโดยตรงต่อการให้อิสระภาพในการทำงานจากการศึกษาองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมหรืออิทธิพล 4 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ที่ Bass (1996), Avolio and Howell (1992) และ Bass and Avolio (1994) สรุปไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass and Riggio (2006) และ Gumusluoglu and Ilsev (2009) ในเวลาต่อมา จะเห็นได้ว่า บทบาทด้านการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ของผู้นำเกี่ยวข้องกับการให้อิสระ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพลในเชิงกระตุ้นความคิด (ปัญญา) ผู้ตามด้วยวิธีการและกิจกรรมต่างๆ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ตามได้ใช้ความคิด ตั้งสมมติฐานและหาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ตลอดจนขยายความสนใจหรือมุมมองใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานหรือแก้ปัญหาดังกล่าว ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังให้อิสระในการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้นำจะมีหน้าที่สนับสนุน สอนงาน ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ตามจนผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพ (เชิงสร้างสรรค์) ของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ งานวิจัยที่ผ่านมา ที่พบว่าอิสระในการทำงานเป็นบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ (Ekvall et al., 2000; Mathisen and Einarsen, 2004; Isaksen and Ekvall, 2010) การศึกษาบรรยากาศการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของ Leigh (2011) พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (ด้วยการให้อิสระด้านต่างๆ) มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์และการศึกษาของ Basadur (1992) พบว่าความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นในแผนกวิจัยและพัฒนาของญี่ปุ่น เนื่องจากพนักงานถูกกระตุ้นให้มีการกำหนดปัญหาและรับผิดชอบการหาทางแก้ไขปัญหาดด้วยตัวเอง ขณะที่ ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้างานกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโดย McElvaney (2006) กล่าวว่าหัวหน้างานมีหน้าที่1) ออกแบบงานและมอบหมายงาน (ที่ให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน) (Amabile, 1998) 2) ให้ผลสะท้อนกลับและควบคุมผลการปฏิบัติงาน 3) ประเมินผล และ4) จัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ การศึกษาของ Leonard and Swap

(1999) ที่นำข้อเสนอของ Amabile มาศึกษาต่อและให้ข้อเสนอเกี่ยวกับหน้าที่หลักของผู้บริหารสร้างสรรคในการสร้างและธำรงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมเชิงสนับสนุน ให้พนักงานรู้สึกมั่นใจและมีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม ได้แก่ ความอดทนต่อความเสี่ยง (a tolerance to take risk) ความผิด พลาดอย่างฉลาด (intelligent failures) การสื่อสารภายใน (interactive communication) การสนับสนุนความถนัด (promoting passion) การให้อิสระในการทำงาน (autonomy) ให้ความเวลา (time for personal project) การมองโลกในแง่บวก (optimism) สนับสนุนสิ่งที่ไม่คาดหมาย (encouraging serendipity) และยอมรับความขัดแย้ง (a tolerance for paradoxes) ผลการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรของ Khorshidi, Abdoli, and Khorshidi (2013) สรุปว่า ในองค์กรความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลได้รับอำนาจตัดสินใจอย่างเต็มที่เกี่ยวกับการจัดการงานของตนเอง (จากผู้นำ)

4.1.4 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ขณะที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้น ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการเปลี่ยนแปลงผู้ตามความสามารถและศักยภาพของผู้ตาม ด้วยการกระตุ้นทางปัญญา สร้างแรงบันดาลใจและมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติไปสู่ระดับที่เหนือความคาดหวัง เพื่อ ทำทลายความสามารถ ยกกระดับศักยภาพและเพิ่มระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น Bass, (1996) และ Bass (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอ้างถึงผู้นำที่พัฒนาผู้ตามให้มองไกลกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ยกกระดับวุฒิภาวะและอุดมคติ รวมทั้งคำนึงถึงการมุ่งสู่ความสำเร็จ (achievement) การสมบรูณ์ในชีวิต (self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (well-being) ของผู้อื่น องค์กรและสังคม เป็นผู้นำที่สร้างโอกาสในการเติบโตให้แก่ผู้ตามเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำต้องสนับสนุนให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ คิดไปข้างหน้า และรู้จักวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤต และโอกาสของธุรกิจในปัจจุบันเพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆที่กำลังจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โลกปัจจุบันต้องเผชิญกับโลกของความคงที่และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การเตรียมพร้อมและการดำเนินธุรกิจเชิงรุก (proactive) จึงมีความจำเป็นที่ องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานยอมรับและเตรียมพร้อมมุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงพัฒนาใหม่ๆ ในการทำงานอยู่ตลอดเวลาภายใต้เงื่อนไขการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงจะสามารถอยู่รอดได้ในโลกธุรกิจปัจจุบัน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Nisula (2013) กล่าวถึงแนวคิดการปรับเปลี่ยนขององค์กร (organizational renewal) หรือความสามารถปรับเปลี่ยนขององค์กร (organizational renewal capability) เชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในฐานะเปลี่ยนแปลง (change) ที่ค่อยๆ ดำเนินไป สอดคล้องกับ Woodman et al. (1993) ที่มองว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กร (organizational change) รูปแบบพิเศษรูปแบบหนึ่ง ในขณะที่ภาวะผู้นำมีบทบาทสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในระดับต่างๆ ขององค์กร การศึกษาที่ผ่านมา (เช่น King and Anderson, 1990; Tesluk et al., 1997) เห็นตรงกันว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ ดังที่ Reiter-Palmon and Illies (2004) กล่าวสรุปในการศึกษาทบทวนวรรณกรรมของเขาว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนล่วงหน้า มีการกำหนดปัญหาสำคัญที่มีความเป็นไปได้ อาจเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นต้น ให้ข้อมูลพนักงานเพียงพอ และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์

ผลงานวิจัยของ Bovey and Hede (2001) ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าและใช้เวลา จึงทำให้เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลานั้น อาจยังไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ (ศุภางค์ นันทา, 2555) Hurley and Hult (1998) เน้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงว่าเมื่อธุรกิจมีการเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ธุรกิจต้องมีเจตคติหรือมุมมองที่มุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง (ศุภางค์ นันทา, 2555) สอดคล้องกับการศึกษาของ Cameron and Quinn (1999) และ Trompenaars and Hampden-Tumer (2004) กล่าวถึงวัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงว่า องค์กรและผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญกับการวัฒนธรรมแบบปรับเปลี่ยน ด้วยการให้อิสระสร้างความผูกพัน ความเป็นผู้ประกอบการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม รู้จักแก้ปัญหา ทดลองและสร้างสิ่งใหม่ให้แก่องค์กร ขณะทีเกศรา รักชาติ (2549) ที่กล่าวถึงองค์กรแห่งการตื่นรู้ (awakening organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ (constructive culture) ที่ผู้นำสามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมาจากความมุ่งมั่น ทุ่มเทและการสร้างค่านิยมร่วมกันในการทำงาน

4.1.5 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการและค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความต้องการของตนและเกิดความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับ

ความต้องการ และหาวิธีการพัฒนาผู้ตามไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า ยกเว้นความคาดหวัง ความต้องการและคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ผู้ตามที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถนำศักยภาพของตนเองมาใช้ได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นส่งเสริมความสามารถแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ รอบตัวทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานที่การกระทำทางสังคมระหว่างสมาชิกในองค์การทำให้เกิดการเรียนรู้ จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และต่อยอดความคิด ตลอดจนผสมผสานความรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ๆ จากการตีความและการสร้างความหมายใหม่ร่วมกันภายใต้เป้าหมายและผลประโยชน์ที่ผูกแบ่งปันร่วมกัน

จากบทบาทผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามไปตามวงจรชีวิตขององค์การที่มีความเป็นพลวัตขึ้นอยู่กับปัญหา เป้าหมายและความต้องการในแต่ละสถานการณ์ (Schein, 1995) โรงแรมบูติกกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่อยู่ในช่วงสร้างการเปลี่ยนแปลง ที่องค์การจำเป็นต้องตื่นตัวต่อการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์และตัวตนที่โดดเด่นและแตกต่างจากโรงแรมอื่นๆ ในธุรกิจ ผู้นำจึงต้องเปลี่ยนบทบาทตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่ทำให้องค์การหรือพนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มากกว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของ Avolio and Howell (1992), Bass and Avolio (1994) และ Bass (1996)

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Nadler and Tushman (1990) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถให้ข้อเสนอแนะ แรงจูงใจและการสนับสนุนแก่พนักงานสำหรับกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การผ่านการกระตุ้นทางสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่แตกต่าง สอดคล้องกับการศึกษาของ Aragon-Correa et al. (2007) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในหลายวิธีที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และพบว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อผลของการเรียนรู้ขององค์การประเภทการเรียนรู้เชิงสร้าง (generative learning) ที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมแบบเฉียบพลันขึ้นในองค์การ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Liu et al. (2013) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์การของ ระเบิด พันภัย (2557) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ ถึงแม้ว่าจะไม่พบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ด้าน

ความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ก็ตาม เพราะในระหว่างกระบวนการเรียนรู้ขององค์การจำเป็นต้องใช้ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และมีความสามารถในการดูดซับ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.1.6 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นทางปัญญาและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาวะผู้นำดังกล่าวจะกระตุ้นให้พนักงานมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบและสร้างสรรค์ พร้อมทั้งมองหาโอกาสใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำปรึกษาในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม (ระบิล พันภัย, 2557)

Bass (1996) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติไปสู่ระดับที่เหนือความคาดหวัง เพื่อท้าทายความสามารถ ยกย่องศักยภาพและเพิ่มระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เป็นความสามารถมองเห็นเครือข่ายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ขององค์การ ซึ่งเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ ดีความ และผสมผสานแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ ส่งผลต่อความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

ดังนั้น การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ผู้นำต้องเห็นความสำคัญของศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลที่มีอยู่และสนับสนุนให้บุคคลยกระดับศักยภาพเชิงสร้างสรรค์และเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ด้วยการสร้างเครือข่าย ปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างภายในและภายนอกองค์การ เพราะความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องของการติดต่อเชื่อมโยงกัน (connectivity) (Nisula, 2013) ดังที่ Sawyer and DeZutter (2009) กล่าวว่า โลกพร้อมที่จะให้เปิดเผย (unfolding) อยู่เสมอ ดังนั้น จึงมีโอกาสดำเนินการเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์และการสังเคราะห์ในรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนกระตุ้น จูงใจให้เกิดการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Amabile et al. (1996) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้การสนับสนุนของผู้นำต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีมและความสำเร็จของทีมในความพยายามเชิงสร้างสรรค์ต่างๆ กล่าวคือ หากผู้นำมีวิธีแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ พนักงานก็จะมีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน (Redmond et al., 1993) ขณะที่การวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (creative work environment: CWE) ของ Leigh (2011) พบว่าการสนับสนุนและการให้ผลย้อนกลับจากผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างกันเชิงบวก ซึ่งการกระทำทางสังคมระหว่าง

กันที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนทางสังคม มีผลต่อการพัฒนา แลกเปลี่ยน และต่อยอดทางความคิดที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยง (ทางแนวคิดและทางสังคม) อย่างสร้างสรรค์ขององค์กร นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมาก (เช่น; Kanter, 1988; Tjosvold and McNeely, 1988; West, 1990; Pelz and Andrews, 1996; Gilson, 2002) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารของคนในองค์กรว่าจะทำให้ได้ประโยชน์ในเชิงความหลากหลายของข้อมูลข่าวสาร มุมมอง ความคิดเห็น ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญเบื้องต้นของทั้งความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (การเชื่อมโยงทางสังคมและแนวคิดอย่างสร้างสรรค์) และนวัตกรรม โดยการศึกษาของ Martins and Martins (2002) พบว่า ผู้นำหรือฝ่ายจัดการมีหน้าที่สนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้าง (open communication) ในองค์กร งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้างานกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานของ McElvaney (2006) และการศึกษาที่ผ่านมาของ Amabile et al. (1996) พบว่า ผู้นำหรือหัวหน้างานสามารถสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความร่วมมือระหว่างกันเพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วยการเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้พนักงานคิดสร้างสรรค์เมื่อต้องการความคิดหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ สร้างตัวแบบกระบวนการที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์สำหรับแก้ปัญหา แสดงความมั่นใจในตัวพนักงาน ให้การสนับสนุนพวกเขาและงานของเขาในองค์กร เปิดให้มีการกระทำ (ความสัมพันธ์) ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ตลอดจนสร้างความกระจำเกี่ยวกับเป้าหมาย

#### 4.2. ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

4.2.1 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ พบว่าโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นไม่มีผลกระทบต่อความลื่นไหลทางความคิดใหม่ เนื่องจากความลื่นไหลทางความคิดใหม่เป็นกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และจากการสนับสนุนความคิดที่เหมาะสม สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรด้วยการเสริมแรงเชิงบวกต่างๆ อย่างไรก็ตามความลื่นไหลทางความคิดใหม่ๆ จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในเชิงบริบททางสังคม วัฒนธรรม ตลอดจนกิจกรรม บรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น รูปแบบและโครงสร้างองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างบรรยากาศและกระบวนการลื่นไหลทางความคิดดังกล่าว

ถึงแม้ว่าโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นจะจำเป็นสำหรับองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นจากความลื่นไหลทางความคิดใหม่ แต่ในบริบทโรงแรมบูติกไทยที่มีขนาดกลางถึงขนาดเล็กและผู้บริหารส่วนใหญ่เข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิดนั้น โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น เป็นกันเอง และไม่เป็นการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการสนับสนุน การพัฒนา ต่อยอด และแสดงออกซึ่งความคิดใหม่ที่แตกต่าง ตลอดจนไม่เกี่ยวข้องกับการนำความคิดไปทดลองปฏิบัติใน

กระบวนการทำงาน เนื่องจาก ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ในโรงแรมบูติกเกิดขึ้นจากการ กระบวนการให้บริการและการมีส่วนร่วมในปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของการบริการในองค์กร ซึ่งเป็น เรื่องของบรรยากาศ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการติดต่อ สื่อสาร สร้างสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างกันภายในองค์กรโดยตรง

ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยที่จำนวนหนึ่งสรุปให้เห็นความสำคัญกับโครงสร้าง องค์กรที่มีผลความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาเฉพาะกรณีของ Tekla (1995) ในธุรกิจขนาดเล็ก (พนักงานน้อยกว่า 30 คน) เรื่อง Designing a culture for creativity พบว่า การหลีกเลี่ยงสายการ บังคับบัญชา (avoiding hierarchy) การสร้างสถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่น (building flexible workplace) และการให้ความสำคัญกับการข้ามสายงาน (emphasizing on cross-fertilization) มีผลส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม McMaster (1996) ให้ความเห็นว่า สภาพแวดล้อมองค์กรส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กร และส่งผลต่อการสร้างความคิด สร้างสรรค์ในองค์กรด้วย เพราะการได้รับข้อมูลแปลกใหม่จากโลกภายนอกที่แตกต่างจากโลก ภายนอกที่คุ้นเคย ทำให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์สร้างความหมายใหม่ๆ ขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับบรรยากาศ องค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในด้านการส่งเสริมความลื่นไหลทางความคิดใหม่ เนื่องจากการ แสดงความคิดที่แปลกใหม่ในองค์กร เกี่ยวข้องกับเรื่องความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (participative safety) (Anderson and West, 1998) และความกล้าเสี่ยง (Amabile et al., 1996; Andriopoulos, 2001) โดยพนักงานต้องเชื่อมั่นและรู้สึกมั่นใจ (Isaksen and Ekvall, 2010) ว่าสามารถแสดงความคิด มุมมอง ทักษะคิด ที่แตกต่างได้โดยไม่ถูกตำหนิหรือลงโทษ ไม่ว่าจะทางสังคม หรือจากการประเมินผลการทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้คุณให้โทษ ดังนั้น ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปิดรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดขึ้น ก็ไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะมีความลื่นไหลทางความคิดเสมอไป

4.2.2 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่องานที่มีความท้าทาย พบว่า โครงสร้าง เชิงยืดหยุ่นไม่มีผลกระทบต่องานที่มีความท้าทาย เนื่องจากโครงสร้างองค์กรเชิงความยืดหยุ่น เป็น ระบบการจัดการองค์กรที่เน้นความยืดหยุ่นภายในและปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ตลอดจนพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น อันเป็นความสามารถเชิงพลวัตของ องค์กร ขณะทำงานที่มีความท้าทายเกิดจากการออกแบบคุณลักษณะงานให้มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จและเป้าหมายองค์กร และการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและศักยภาพของ พนักงานที่จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าและความหมายของงานที่ตนรับผิดชอบ ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งทั้งเกี่ยวและไม่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

แต่ทว่าในบริบทโรงแรมบูติกไทย ถึงแม้ว่าโรงแรมบูติกไทยส่วนใหญ่มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น บริหารงานอย่างไม่เป็นทางการ และต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการทำงาน เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดกลางถึงขนาดเล็ก ที่มีพนักงานจำนวนไม่มากและผู้บริหารส่วนใหญ่เข้ามาดูแลบริหารกิจการด้วยตัวเองอย่างใกล้ชิด แต่งานที่มีความท้าทายหรือความท้าทายในการทำงานของพนักงานไม่ได้เกิดขึ้นจากโครงสร้างโรงแรมที่ยืดหยุ่น ในทางตรงกันข้าม งานที่มีความท้าทายเกิดจากธรรมชาติของงานบริการและการทำงานประจำวันที่มีมุ่งสร้างสรรค์การบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและสร้างประสบการณ์การได้รับบริการเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการ การทำงานในโรงแรมบูติกจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะหลากหลาย อีกทั้งยังต้องการปฏิภาณไหวพริบในการจัดการสถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมไม่ได้ มากกว่าที่จะเกิดจากกำหนดคุณลักษณะให้มีความสำคัญ หลากหลาย และท้าทายต่อเป้าหมายขององค์การหรือผู้นำ ดังนั้น โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่นจึงไม่มีความสัมพันธ์และไม่ส่งผลกระทบต่องานที่มีความท้าทายในบริบทโรงแรมบูติกไทย

ผลการวิจัยขัดแย้งกับ Amabile (1979, 1983, 1990) ที่พบว่า โครงสร้างและระบบองค์การที่เน้นการจ้างงานในระยะยาว โครงสร้างแนวราบ ระบบการประเมินผลปฏิบัติงานแนวสนับสนุนและยุติธรรม การให้รางวัลผลงานที่สร้างสรรค์ มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ และการศึกษาของ Woodman (1995) ที่ให้ความเห็นว่า องค์การที่ปรับตัวได้จะสามารถเพิ่มโอกาสในการคิดสร้างสรรค์มากกว่าองค์การกลไกที่โครงสร้างเคร่งครัดแบบระบบราชการ ในขณะที่งานที่ท้าทายหรือความท้าทายในงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์การในการศึกษาของการศึกษาที่ผ่านมา (เช่น Amabile et al., 1996; Ekvall, 1996; Isaksen, Lauer, and Ekvall, 1999; Hunter, Bedell, and Mumford, 2007) เกิดจากการสนับสนุนด้านการออกแบบงาน การมอบหมายงานของผู้นำ ตลอดจนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การมากกว่าจะเป็นเรื่องของระบบหรือโครงสร้างเชิงอำนาจใจขององค์การ

4.2.3 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่ออิสระในการทำงาน พบว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่ออิสระในการทำงาน เนื่องจากการให้อิสระในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปกครอง ที่ความมีอิสระภาพมีความหมายถึงความสามารถควบคุมงานของตนเอง เป็นอำนาจหน้าที่เชิงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ ที่พนักงานสามารถสร้างการติดต่อ สื่อสาร รับและส่งข้อมูล ถกเถียงปัญหาและหาทางเลือกต่างๆ (Isaksen and Kaufmann, 1990) ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยตัวเอง ในขณะที่ในองค์การเชิงสร้างสรรค์อย่างโรงแรมบูติกไทย อิสระในการทำงานของพนักงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่น เพราะโรงแรมบูติกไทยมีโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น มีการจัดองค์การอย่างไม่เป็นทางการ เน้นความเป็นเองที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นภายในองค์การและการมีส่วนร่วมของพนักงาน



ซึ่งมีความหมายถึงการให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน สอดคล้องกับที่ระบิล พันภัย (2557) ให้นิยามโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นว่า เป็นโครงสร้างขององค์การที่ประกอบด้วย การมีระบบติดต่อสื่อสารที่สะดวกคล่องตัว การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น การมีกระบวนการในการทำงานและโครงสร้างองค์การที่เอื้อประโยชน์ต่อการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงแนวคิดของ Namwong, Jhundra-indra and Raksong (2005) ที่พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ใช่เพียงเพื่อควบคุมความเสี่ยงของการเป็นผู้ประกอบการเท่านั้น แต่องค์การจำเป็นต้องให้อิสระแก่พนักงานในค้นหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการทดลองและเรียนรู้ต่างๆ ในระหว่างการทำงานระหว่างกันทางสังคมการปฏิบัติงานในองค์การ ขณะที่ Brand (1998) พบว่า ในองค์การเชิงสร้างสรรค์ (creative organization) อย่าง บริษัท 3M จะมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น มีกฎระเบียบน้อย รายละเอียดหน้าที่งานถูกกำหนดอย่างหลวมๆ และพนักงานมีอิสระในการทำงานสูง พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะว่า องค์การเชิงสร้างสรรค์ควรมีโครงสร้างองค์การแนวราบ (flat structure) เพื่อให้ทุกระดับในองค์การสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญต่างๆ ด้วย Amabile (1998) กล่าวถึงการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มว่า องค์การจำเป็นต้องมีการจับคู่คนให้ถูกกับลักษณะงานหรือโครงการ และให้อิสระในกระบวนการทำงานต่างๆ โดยเตือนว่าการสร้างทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่คล้ายกัน (homogeneous) เข้าด้วยกันเป็นการทำลายความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม เพราะคนที่มีระบบความคิดเหมือนกันจะเรียนรู้สิ่งเดียวกันและชอบดำรงไว้ซึ่งสิ่งเดิมๆ (Khorshidi, Abdoli, and Khorshidi, 2013) Jung et al. (2008) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจว่าเกี่ยวข้องกับกรมอบหมายอำนาจตัดสินใจของฝ่ายจัดการหรือผู้นำแก่พนักงานหรือผู้ตาม โดยพบว่า ในองค์การที่มีการรวมอำนาจระดับสูง พนักงานจะถูกจำกัดอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลต่อการเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามต่างๆ ที่จะทำให้เกิดนวัตกรรม เพราะพนักงานหรือผู้ตามจะมีความสร้างสรรค์น้อยลงเมื่อรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจควบคุมงานของตนต่ำ (Damapour, 1991; Amabile et al., 1996)

4.2.4 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก พบว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นไม่มีกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก กล่าวคือ ในองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างที่มีกฎระเบียบน้อย มีสายการบังคับบัญชาแนวราบ ความเป็นทางการต่ำและกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งเป็นเรื่องเชิงโครงสร้าง กฎระเบียบ และรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ การตัดสินใจกระทำ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเรื่องต่างๆ ในองค์การสามารถกระทำได้ในเวลาสั้นและง่ายกว่าองค์การที่มีโครงสร้างเคร่งครัด รวมอำนาจการตัดสินใจ และระดับสายการบังคับบัญชาสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไป

อย่างต่อเนื่องขนานกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและไม่สามารถคาดการณ์ได้ โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่นจึงเป็นระบบการจัดการภายในเชิงพลวัตที่ปรับตัวง่ายและทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่นของโรงแรมบูติกไทยไม่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกที่เป็นความสามารถเตรียมการล่วงหน้าเพื่อปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคตขององค์การ เนื่องจากระบบการจัดการภายในที่ยืดหยุ่นของโรงแรมบูติกเกิดขึ้นจากการเป็นองค์การขนาดเล็ก ที่ไม่ซับซ้อนด้านโครงสร้างอำนาจและสายการบังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่บริการงานโดยครอบครัวหรือเจ้าของบริหาร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความ เป็นมนุษย์ในการบริการและเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง ที่ทำให้สามารถทราบความต้องการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ดังนั้น การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ในเชิงรุก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่กำลังเกิดขึ้น จึงเกิดจากความต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและการสร้างบริการที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลเพื่อความประทับใจเหนือความคาดหวังของลูกค้าผู้มาใช้บริการ มากกว่าเกิดจากการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นอันเกิดจากลักษณะโครงสร้างองค์การขนาดเล็กที่บริหารงานโดยเจ้าของกิจการเองอย่างโรงแรมบูติกไทย

ผลงานวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับงานวิจัยในอดีตที่พบว่า โครงสร้างองค์การจำเป็นต้องยืดหยุ่นเพื่อให้การปฏิบัติหรือการกระทำที่ดีต่างๆ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพราะบางครั้งการกำหนดแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) อาจทำให้พนักงานไม่กล้าพอที่จะทำให้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมอยู่แล้วนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง (Patterson, 2002) และงานวิจัยของ Paula (2000) ที่ให้ข้อสรุปไว้ว่า นวัตกรรม (การเปลี่ยนแปลง) จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าองค์กรมีความเป็นทางการหรือรวมอำนาจการตัดสินใจสูง ผลการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การของ Khorshidi, Abdoli, and Khorshidi (2013) สรุปว่า ในองค์การ โครงสร้างเชิงราบที่ไม่มีขอบเขตเชิงอำนาจ จะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การติดต่อ สื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดและแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในการทำงานมากกว่าจะก่อให้เกิดแข่งขันกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ ในขณะที่ Damapour (1991) กล่าวถึงความเป็นทางการว่าเป็นอุปสรรคขัดขวางนวัตกรรมขององค์การ กล่าวคือ ในองค์การที่มีความเป็นทางการสูงมีแนวโน้มจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบระบบราชการที่พนักงานมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะโครงสร้างองค์การดังกล่าวป้องกันไม่ให้เกิดความเบี่ยงเบนไปจากแนวปฏิบัติที่มีอยู่ ซึ่งส่งผลขัดขวางศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน

4.2.5 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นไม่มีกระทบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากโครงสร้างเชิงยืดหยุ่น เป็นเรื่องของแบบแผน ของการกำหนดขอบเขตงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ในรูปของอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชา (Steers, 1977) ขณะที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นความสามารถขององค์การ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอในระหว่างการทำงานและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทางสังคมองค์การ อันเกิดจากพฤติกรรมทางสังคมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการและกิจกรรมทางสังคมที่ดำเนินไปทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับส่วนรวม (Sawyer and DeZutter, 2009) ที่เป็นผลจากชุดของเหตุการณ์ สถานการณ์และสิ่งที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน (Deleuze and Guattari, 1988)

ความคิดสร้างสรรค์ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในโรงแรมบูติกเป็นเรื่องทางสังคมที่เกิดจากการเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างสรรค์บริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่กล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการนวัตกรรมบริการ ในขณะที่โครงสร้างองค์การในบริบทโรงแรมขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนไม่มากและการบริหารหรือสายการบังคับบัญชาอยู่ในแนวราบ อันเกิดจากการบริหารโดยเจ้าของหรือครอบครัวอย่างโรงแรมบูติกไทย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นในความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการทั้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายใน และระหว่างลูกค้าและคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจภายนอก เช่น คู่แข่ง คู่ค้า ตัวแทนการท่องเที่ยว ชุมชน เจ้าของร้านอาหาร คนขับรถแท็กซี่ เป็นต้น

อีกทั้งลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงแรมบูติกที่เน้นออกแบบการบริการเฉพาะและให้ความสำคัญกับการสัมผัสความเป็นมนุษย์ที่ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการนั้น การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในกระบวนการแลกเปลี่ยน สื่อสาร เจรจา ตกลง ร่วมมือ ตลอดจนการกระทำระหว่างกันรูปแบบต่างๆ โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศพัฒนาไปสู่จุดที่มนุษย์สามารถติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อหรืออุปกรณ์ติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยที่เรียกว่าโลกหรือชุมชนเสมือนจริง (virtual community) ที่ไม่ต้องการความสัมพันธ์เฉพาะหน้าที่อีกต่อไป การเรียนรู้จึงเกิดได้ทุกที่ทุกเวลาอย่างต่อเนื่องโดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ดังนั้น โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นจึงไม่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Senge (1990) ที่กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและโครงสร้างองค์การในลักษณะเชิงตอบสนองและปรับตัวต่อที่หลังไหลของทรัพยากรและข้อมูลต่างๆ ที่ต่อเนื่อง และการศึกษาของกุศล ทองวัน (2553) ที่พบว่าโครงสร้างองค์การมีผลต่อการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของประไพทิพย์ สือพงษ์ (2552) ที่พบว่าการปฏิรูปองค์การด้วยการลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานในการทำงานแบบ

ระบบราชการเพื่อให้โครงสร้างยืดหยุ่นและคล่องตัวขึ้นนั้น ทำให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาของ Mascitelli (2000) ให้ความเห็นว่าในกระบวนการพัฒนาการบริการองค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม เช่น การมีปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้า (face-to-face interaction) เพื่อให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน (Mascitelli, 2000)

4.2.6 ผลกระทบของโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นต่อการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ พบว่าโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจาก การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับทั้ง 1) ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่สอดคล้องแตกต่างหรือตรงข้ามกัน ที่เป็นเรื่องของการคิดต่าง คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ และบูรณาการ และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างกันทางสังคมเชิงเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าที่มาใช้บริการและเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ทำให้เกิดการความร่วมมือ ประสานงาน แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนกลายเป็นทุนทางสังคมที่สร้างประโยชน์เชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรในอนาคต

ขณะที่โครงสร้างองค์กรเชิงยืดหยุ่นเป็นโครงสร้างที่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสายการบังคับบัญชาต่ำ แต่กระจายอำนาจตัดสินใจสูง ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และเห็นโอกาสที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อการแสวงหาความรู้ การสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารหรือเชื่อมโยงใดๆ กับคนหรือองค์กรใดๆ เป็นไปได้สะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาสูง ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของโรงแรมบูติกซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดกลางถึงเล็ก ที่มีความยืดหยุ่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ Damanpour (1995) กล่าวว่าองค์กรต้องการทั้งโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นและบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยเน้นถึงความสำคัญของการควบคุมจากตนเองและเพื่อนร่วมงาน (self and peer control) แทนการควบคุมโดยโครงสร้างหน้าที่หรือสายการบังคับบัญชา (hierarchical control) Kanter (1996) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของ Damanpour (1995) ที่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นว่า มีผลต่อการกระทำที่รวดเร็ว (quick action) การดูแลอย่างใกล้ชิด (intensive care) การสร้างความร่วมมือ (coalition formation) และการติดต่อเชื่อมโยงกัน (connectedness)

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Mascitelli (2000) ที่พบว่า บรรยากาศที่เหมาะสมมีจำเป็นสำหรับการสร้างความคิดต่าง (divergent thinking) การคิดโดยไม่ได้เตรียมตัว (improvisation) และความคิดสร้างสรรค์อย่างมีศิลปะ (artistic creativity) Hu, Gu and Chen, (2013) กล่าวว่า ในกระบวนการพัฒนาการบริการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์เฉพาะหน้า (face-to-face interaction) องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจจึงเป็นโครงสร้างที่ไม่

เอื้ออำนวยต่อการกระทำดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาของ Jung et al. (2008) ที่พบว่าการบริหารหรือการปกครองแบบการรวมอำนาจส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับนวัตกรรมองค์การ กล่าวคือ ในองค์การที่มีการรวมศูนย์อำนาจการปกครองไว้ที่คนเพียงคนเดียวหรือส่วนงานเดียว จะส่งผลต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขององค์การในแง่ของการขัดขวางความพยายามมีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือของคนในองค์การ

การศึกษาผลกระทบของโครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจในหลายงานวิจัย เช่น Damanpour (1991) และ Amabile et al. (1996) ให้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า โครงสร้างการบริหารองค์การแบบรวมอำนาจและการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานต่ำเป็นอุปสรรคต่อความพยายามสร้างนวัตกรรม เพราะพนักงานจะมีความสร้างสรรค์น้อยลงเมื่อมีอำนาจเหนืองานของตนต่ำ ในขณะที่องค์การนวัตกรรมต้องการความร่วมมือและการเชื่อมโยงสูง สอดคล้องกับที่ Kanter (1996) ให้ความเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมว่าจะเกิดขึ้นได้ในเงื่อนไขขององค์การที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างเชิงบูรณาการและวัฒนธรรมที่เน้นความแตกต่างหลากหลาย มีการเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างมากมายระหว่างภายในและภายนอกองค์การ มีแนวความคิดที่ทั้งสอดคล้องและตรงข้ามกัน (intersecting territories) มีความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับงานทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การของ Morris (2005) ที่พบว่าความคิดสร้างสรรค์จะถูกลดทอนลงทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยระบบและโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับตัว เช่นเดียวกับลักษณะขององค์การเชิงสร้างสรรค์ที่จำเป็นต้องยืดหยุ่นขณะที่มีการควบคุมความเสี่ยงไว้

### 4.3.ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

4.3.1 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ เนื่องจากความพร้อมด้านทรัพยากร มีนัยถึงปริมาณ คุณภาพ ตลอดจนความสะดวกใหม่ ทันสมัยและพร้อมใช้ของทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน มีผลสนับสนุนให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างราบรื่น เช่น การให้เวลาที่เพียงพอในการคิดทบทวนความรู้ ความสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย ความพร้อมด้านข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย เป็นต้น ทั้งนี้ ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ความสิ้นเปลืองทางความคิดในโรงแรมบูติกเกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิด เช่น การสร้างพื้นที่ทางสังคมเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในโรงแรมทั้งพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการได้มีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น ดังนั้น ทรัพยากรในองค์การต่างๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการสร้างความสิ้นเปลืองทางความคิดให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (เช่น (เช่น Amabile and Grysiewicz, 1989; Damanpour, 1991; Majaro, 1991; Haynes et al., 1999; Hunter et al., 2007) ที่พบว่า ทรัพยากร (Hunter et al., 2007) และทรัพยากรที่เพียงพอ (Leigh, 2011) มีความสัมพันธ์กับ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและประเภทขององค์กร ที่การใช้ ทรัพยากรและการสนับสนุนด้านทรัพยากรมีความแตกต่างกันทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณเป็นสำคัญ ด้วย สอดคล้องกับการเสนอแนวปฏิบัติที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ของ Seidel and Rosemann, (2008) ที่กล่าวถึงความจำเป็นของการสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรที่ยืดหยุ่นให้แก่พนักงานในการ ทำงานเพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรผ่านการสนับสนุนระดับหน้าที่งานและ กระบวนการต่างๆ ในด้านของการให้เวลาสร้างความคิดจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลของเวลาที่ เหมาะสมและเพียงพอที่ต่อการสร้างความคิดมากกว่าที่จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและลดแรงจูงใจ (Shalley and Gilson, 2004) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคลและคุณลักษณะของพลวัตกลุ่มที่มีผลต่อ การรับรู้ของระยะเวลาที่มีความจำเป็นสำหรับพัฒนาความคิด (Flaatin, 2007) การศึกษาของ Amabile (1998) เสนอแนะว่ากลุ่มเชิงสนับสนุนซึ่งกัน เช่น การสร้างทีมงานที่สมาชิกประกอบด้วย กลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้านมุมมองและความรู้ภูมิหลัง เป็นเงื่อนไขสำหรับทีมงานหรือกลุ่มการ ทำงานที่นำมาซึ่งความคิดเชิงสร้างสรรค์ Andriopoulos (2001) ให้ความเห็นว่า ในองค์กรที่ สร้างสรรค์ (creative organization) ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และการ ฝึกอบรมที่เพียงพอแก่พนักงาน ตลอดจนมีการสนับสนุนการสร้างความคิดใหม่ๆ ให้เวลาแก่การ ทำงานที่ได้รับมอบหมายและหรือให้การสนับสนุนทางการเงิน (Anderson et al., 1992; Jones and McFadzean, 1997) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นไว้กับองค์กร ดังนั้น องค์กร จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการทำงานให้สำเร็จ (Amabile, 1996; Andriopoulos, 2001; Martins and Martins, 2002) ที่สำคัญองค์กรหรือ ผู้บริการจำเป็นต้องตัดสินใจและให้การสนับสนุน (ทรัพยากร) ด้านต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความถี่ไหลทาง ความคิดต่างๆ เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อการพัฒนาความคิดและความงอกงามของความคิด สร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กร (Kimberley and Evanisko, 1981) เนื่องจาก Osborn (1963) และ Parnes and Noller (1972) พบว่า ความเป็นไปได้ของการ สร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้เนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของความคิดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

4.3.2 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่องานที่มีความท้าทาย พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่องานที่มีความท้าทาย กล่าวคือ งานที่มีความท้าทายที่เกิดจากลักษณะของงานที่ทำหายความสามารถของผู้ปฏิบัติ นอกจากจะเป็น เรื่องของการออกแบบงานให้มีความสลับซับซ้อน ต้องใช้ทักษะหลากหลายและมีความสำคัญแล้ว ความท้าทายในงานเกี่ยวข้องกับสาเหตุอื่นๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในในการทำงาน เช่น

การมอบหมายงานที่ตรงกับความถนัด การให้รางวัลใจ การให้อิสระในการตัดสินใจ การให้เงินสำหรับการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ การสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานด้วยอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารต่างๆ และการใช้เวลาเพียงพอในการทำงาน ไม่สร้างความตึงเครียดหรือกดดันมากเกินไปจนทำให้ความท้าทายกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Amabile, 1996) ซึ่งในแง่นี้ ทรัพยากรที่พร้อมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น ภาวลักษณะ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการจัดการ (สมพร ปานยินดี, 2558) จึงมีผลสนับสนุนแรงจูงใจภายในในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้สึกท้าทาย พร้อมใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

ถึงแม้ว่าผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพจะพบว่า ธรรมชาติของงานบริการในโรงแรมบูติกที่เน้นการสร้างบริการพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่มาใช้บริการนั้นมีความท้าทายในตัวเองอยู่แล้ว แต่การรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ จากองค์กร (Amabile et al., 1996; Mumford et al., 1997) มีผลต่อการมองเห็นคุณค่าภายในของงานที่เป็นความรู้สึกถึงความท้าทายความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานมากกว่าในองค์กรที่ขาดทรัพยากรในการทำงานต่างๆ ดังนั้น การสร้างงานให้มีความท้าทายและการมอบหมายงานให้ตรงกับความต้องการหรือความสามารถของผู้ปฏิบัติ จึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขด้านความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นสำคัญ ที่องค์กรหรือผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ความพร้อมและสร้างสมดุลระหว่างทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับงานที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานหรือการจับคู่งานกับคนและ จับคู่คนกับทรัพยากรต่างๆ ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจและความรู้สึกท้าทายในการทำงานที่เหมาะสม ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Khorshidi, Abdoli, and Khorshidi (2013) ที่ให้ความเห็นว่า การจัดหรือมอบหมายคนให้เข้าทำงานหรือโครงการต่างๆ ในเชิงความพร้อมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์-เลือกคนให้เข้าทำงานที่เหมาะสม สามารถทำให้เกิดความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ได้ งานที่มีความท้าทายจึงเป็นงานที่คนได้ทำงานที่ใช้ทรัพยากรความรู้และทักษะเต็มที่ ไม่ยากและไม่ง่ายเกินไป และทำให้คนปฏิบัติได้รู้สึกถึงคุณค่าและศักยภาพในตนเองจนสามารถพัฒนาและเติบโตขึ้นได้จากการทำงานที่มีความท้าทาย ระดับของความท้าทายในงานจึงมีความสำคัญต่อแรงจูงใจภายในที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Paolillo and Brown (1978); Siegel and Kaemmerer (1978); Amabile and Gryskiewicz (1989) และ Amabile (1998) ที่เห็นตรงกันว่า การจับคู่คนให้เข้าทำงานบนพื้นฐานของทักษะและความสนใจที่มุ่งสร้างความรู้สึกท้าทายเชิงบวกอย่างสูงสุดในการทำงานของพนักงานส่งผลสนับสนุนความสามารถคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ขณะที่การศึกษาในองค์กรด้านสถาปัตยกรรมของ Leigh (2011) พบว่า

ปัจจัยทรัพยากรที่เพียงพอมีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่มีความท้าทาย สอดคล้องกับการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมของ Khorshidi, Abdoli, and Khorshidi (2013) ที่พบว่าสมาชิกในองค์กรจะมีความสร้างสรรค์มากที่สุดหากการจัดโครงสร้างและระบบต่างๆ (ทรัพยากร) สนับสนุนให้คนรู้สึกมีแรงจูงใจจากความสนใจ ความพึงพอใจและความรู้สึกท้าทายในงานของตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงจุดที่เหมาะสมพอดี (threshold of sufficiency) ของการสนับสนุนด้าน ทรัพยากรที่ไม่มากเกินไปที่จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Amabile, 1998)

4.3.3 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่ออิสระในการทำงาน พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่ออิสระในการทำงาน เนื่องจากอิสระในการทำงานเกี่ยวข้องกับเรื่องของการให้อำนาจในการควบคุมงานและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ทั้งนี้ จึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับคนและความสามารถหรือทักษะของคน ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเองเมื่อได้รับอิสระในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ องค์กรต้องสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับ ทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง (Andriopoulos, 2001) โดยองค์กรต้องเตรียมพร้อมด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตลอดจนการ พัฒนาแรงจูงใจ ทศนคติและค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์กรก่อนที่องค์กรจะให้อำนาจ และอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า โรงแรมบูติกไทยมีให้ความสำคัญกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม อีกทั้งให้บริการด้านข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ตลอดจน เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่เพียงพอและทันสมัยสำหรับการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะและการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อลดความกลัวความผิดพลาดที่อาจจะ เกิดขึ้นและกล้าเสี่ยงตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ซึ่งเป็นเรื่องของความไม่ปลอดภัยเชิงจิตวิทยาที่เป็น อุปสรรคสำคัญต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเมื่อได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆ ในการทำงานจึงส่งผลต่อ อิสระในการทำงานในโรงแรมบูติก

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องการศึกษาของ Cook (1998) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องการดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องมุ่งสู่การสรรหา พัฒนาและ รักษาพนักงานที่มีความฉลาดเชิงสร้างสรรค์ (creative talent) ไว้กับองค์กรเพื่อเป็นต้นทุนทาง ปัญญาขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Brand (1998) ที่พบว่า องค์กรเชิงสร้างสรรค์ควร จะจ้างคนที่มีความรู้ มีความฉลาด สร้างสรรค์ในกระบวนการคิด และเต็มใจทำงานด้วยความมุ่งมั่นไปสู่ เป้าหมาย ดังนั้น องค์กรเชิงสร้างสรรค์ หรือองค์กรที่เน้นสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ควร จะสร้างความพร้อมด้านทรัพยากร (มนุษย์) ด้วยการให้ความสำคัญกับการจ้างคนที่มีความสนใจที่



หลากหลาย มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพร้อมรับความเสี่ยงจากการคิดและนำเสนอสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนเหล่านั้นด้วยการฝึกอบรมและให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น การสนับสนุนด้านการพัฒนาความคิด การให้เวลาในการทำงานกับโครงการที่ชื่นชอบ และ/หรือให้การสนับสนุนด้านการเงิน (Anderson et al., 1992; Jones and McFadzean, 1997)

นอกจากนี้ งานวิจัยทบทวนวรรณกรรมของ Andriopoulos (2001) ยังพบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรและทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมีทรัพยากรที่เพียงพอและการมีระบบติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเช่นเดียวกับการศึกษาของ Amabile (1998) ที่กล่าวถึงความสำคัญของความพร้อมด้านทรัพยากรกับการให้อำนาจตัดสินใจว่ามีต่อความคิดสร้างสรรค์ในบริบทขององค์กร โดยให้ความเห็นว่า พนักงานควรได้รับอิสระในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการทำงานที่จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเพราะจะทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง ขณะที่งานวิจัยทบทวนวรรณกรรมของ Morris (2005ก), (2005ข) กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรด้านความพร้อมของข้อมูลที่มีคุณภาพว่าเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้ ปัจจัยด้านอิสรภาพในการทำงานของพนักงานที่พนักงานสามารถมีอำนาจตัดสินใจและจัดการงานของตนเองอย่างเต็มที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร

4.3.4 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขปกติของชีวิตองค์กร และจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงนั้น ถูกมองว่าเป็นพฤติกรรมที่ต้องใช้ความเสี่ยง (Ford, 1996) การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่เพียงพอ และเพียงพอไม่ว่าจะเงิน เวลา เทคโนโลยี ตลอดจนทักษะ ความพยายาม ความสามารถทางสติปัญญาและการทำงานหนักของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเผชิญหน้าและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพยืนยันว่า โรงแรมบูติกเป็นธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่จำเป็นต้องตื่นตัวและปรับตัวอยู่เสมอตามความหลากหลายและความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา การคิดสร้างสรรค์ประสบการณ์การบริการพิเศษให้ลูกค้าที่มาใช้บริการพึงพอใจตลอดจนประทับใจเหนือความคาดหมาย และการรักษาไว้ซึ่งความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวโดดเด่นและแตกต่างของโรงแรม โรงแรมบูติกจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความพร้อมด้านทรัพยากร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การมีข้อมูลที่เพียงพอ ที่จะรู้ว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นมีความสำคัญสำหรับการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Ko and Butler,

2007) เพราะจะช่วยให้องค์การไวต่อการรับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งกระตุ้นด้านโอกาสหรือสถานการณ์ที่มากขึ้น การมีทรัพยากรที่เพียงพอจึงช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ทางหนึ่ง (Ooncharoen and Ussahawanitchakit, 2011) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมพร ปานยินดี (2558) ที่พบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การและการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงองค์การ Mumford et al. (2002) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาและการนำความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ต้องการปัจจัยนำเข้าและการสนับสนุนจากปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มที่หลากหลาย ทรัพยากรมนุษย์หรือคนเป็นทั้งผู้สร้างหรือตัวแสดงที่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้จากการแสดงความคิดที่แปลกใหม่ และเป็นปัจจัยสนับสนุนในฐานะทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การ Flaatin (2007) กล่าวว่า ในขั้นตอนของการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมจำเป็นต้องมีการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และเมื่อทุกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดและการลงมือปฏิบัติไม่สามารถแยกออกจากกันได้ (Nisula, 2013) ความพร้อมด้านทรัพยากรจึงมีความสำคัญต่อทั้งกระบวนการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Woodman et al., 1993)

4.3.5 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความพร้อมด้านทรัพยากรเกี่ยวข้องกับการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การให้แก่พนักงานในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสม ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การจำเป็นต้องมีการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลที่มีลักษณะพร้อมที่จะเรียนรู้และมีทักษะในการเรียนรู้ จากการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าโรงแรมบูติกมีการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานให้มีทัศนคติและคุณสมบัติเหมาะสมกับเอกลักษณ์และตัวตนขององค์การ ในอีกด้านหนึ่ง โรงแรมมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ จัดเก็บความรู้และสร้างองค์การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนด้านพื้นที่ มีการสร้างพื้นที่ส่วนกลางของโรงแรมให้เป็นพื้นที่ทางสังคมเชิงสร้างสรรค์ตลอดจนสนับสนุนด้านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารและสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างภายในและภายนอกองค์การเพื่อผลด้านเรียนรู้ที่ครอบคลุม ทันต่อสถานการณ์ ทันสมัยและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานที่วิจัยที่ผ่านมาของ Lievens et al. (1999) ที่พบว่า ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดและการสื่อสารระหว่างบุคคลจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน

กระบวนการพัฒนาบริการใหม่ๆ ซึ่งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ตื้นนั้น องค์การควรสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้การเกิดสื่อสารทั่วทั้งองค์การและเครือข่ายความสัมพันธ์ที่พนักงานสามารถส่งผ่านความรู้ซึ่งกันและกัน (Schilling and Werr, 2009) สอดคล้องกับที่ Andriopoulos (2001) กล่าวว่า ในองค์การที่สร้างสรรค์ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ และการฝึกอบรมที่เพียงพอแก่พนักงาน ตลอดจนมีการสนับสนุนการสร้างความคิดใหม่ๆ ให้เวลาแก่การทำงานที่ได้รับมอบหมายและ/หรือให้การสนับสนุนทางการเงิน (Anderson et al., 1992; Jones and McFadzean, 1997) เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นไว้กับองค์การ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับการทำงานให้สำเร็จ (Martins and Martins, 2002) โดยทรัพยากรในที่นี้ มีความหมายถึง เวลา สถานที่ เทคโนโลยี คน เงิน และทรัพยากรอื่นๆ รวมทั้งพื้นที่ทางกายภาพ (Mumford et al., 1997) ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จและสนับสนุนกระบวนการคิด วิเคราะห์ หาข้อมูลในแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความต้องการที่จะคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงาน พัฒนาวิธีการทำงาน แก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ การจัดโครงสร้างการทำงานของทีมงานหรือกลุ่มงาน (ในเชิงความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์) และองค์ประกอบของกลุ่มที่มีความหลากหลาย (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ) จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันส่งผลต่อการต่อยอดทางความคิด เนื่องจากความหลากหลายและแตกต่างด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Khorshidi, Abdoli, and Khorshidi, 2013) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การ

4.3.6 ผลกระทบของความพร้อมด้านทรัพยากรต่อการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ พบว่า ความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เป็นความสามารถขององค์การที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้จากการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันแนวราบความรู้ ความคิด ข้อมูล เรื่องราว ประสบการณ์ เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม วัตถุ สิ่งของต่างๆ ที่กระจายอยู่รอบตัวและดูเหมือนว่าจะไม่เกี่ยวข้องกัน (Deleuze and Guattari, 1988; Styhre and Sundgren, 2005) และจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน (คน กระบวนการ ผลลัพธ์และบริบท/สถานที่) (Rhodes, 1987) ที่ทรัพยากรต่างๆ ดำเนินไปอย่างอิสระภายใต้การกระทำทางสังคมระหว่างตัวแสดงที่เกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าโรงแรมบูติคมีการสนับสนุนความเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยเฉพาะความเชื่อมโยงระหว่าง คน สังคม ชุมชน และเครือข่ายสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยมีเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและสื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญ

ดังที่ Harrington (1990) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ที่เกิดในองค์การเป็นความคิดสร้างสรรค์ของสังคม (social creativity) ดังนั้น ในฐานะกระบวนการทางสังคมที่เป็นพลวัต

ขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อการสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงทางสังคมอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรด้าน 1) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายด้านความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม ประสบการณ์ และภูมิหลังๆ ที่ทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ที่ส่งผลถึงกันจากความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบต่างๆ 2) เวลาในติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมและเวลาสำหรับทวนความคิดภายใน (insight) ที่เกิดจากศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ในตัวบุคคล 3) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ในฐานะแหล่งที่มาของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และเครื่องมือที่ทำให้การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่มีอิทธิพลต่อการติดต่อ เชื่อมโยง สร้างสรรค์ในปัจจุบัน Patterson (2002) กล่าวว่า การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีติดต่อสื่อสารและสารสนเทศสร้างโอกาสในการแบ่งปันเนื้อหาให้กับคนจำนวนมากที่เชื่อมโยงกันระหว่างท้องถิ่นและระดับโลกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา (เช่น Haynes et al., 1999; Hunter et al., 2007) เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างกันเชิงบวก (positive interpersonal exchange) มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ในอีกทางหนึ่ง การศึกษาของ Leigh (2011) พบว่า ปัจจัยทรัพยากรที่เพียงพอมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างกันเชิงบวก โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่โรงแรมสามารถสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งด้วยการลงทุนด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในฐานะการตลาดออนไลน์ที่แพร่หลายในอนาคต (Aggarwal, 2010) งานวิจัยของ Lim (2010) กล่าวถึงบทบาทของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (social media) ในหาข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ติดต่อสื่อสารกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และอื่นๆ เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์มีต้นทุนต่ำมาก จึงถูกนำมาใช้ในกิจกรรมทางการตลาดรูปแบบต่างๆ เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์กับธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม เช่น การทำตลาดแบบไวรัลหรือ viral marketing ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ทำให้เกิดการแพร่กระจายข้อมูลอย่างรวดเร็วจากการพูดถึงและบอกต่อ

ในด้านตัวแปรควบคุม พบว่า ตัวแปรควบคุมด้านขนาดของโรงแรม และประเภทของโรงแรมมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรบางด้าน ได้แก่ ขนาดของโรงแรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสั้นไหลทางความคิดใหม่ กล่าวคือโรงแรมขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ด้านการสร้างความคิดให้เวลาคิดและสนับสนุนความคิดแปลกใหม่มากกว่าโรงแรมขนาดเล็กที่มีความเป็นกันเอง ไม่เป็นทางการ อีกทั้งโรงแรมขนาดใหญ่ยังได้เปรียบในเรื่องของทรัพยากร เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องการติดต่อสื่อสารและหาข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมและความสั้นไหลทางความคิดใหม่ภายในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Silva et al. (2011) ที่พบว่า ขนาดมีผลบวกต่อนวัตกรรมองค์กร

เช่นเดียวกับ Saknarong, Oncharoen, and Jadesadalug (2013) ที่พบว่าขนาดของโรงแรมมีผลกระทบต่อความเป็นเลิศของการบริการ ซึ่งหมายความว่าโรงแรมขนาดใหญ่ควรให้ความสำคัญกับการตลาดภายในด้านการติดต่อสื่อสารภายในมากกว่าโรงแรมที่เล็กกว่า และมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ของลูกค้า ความภักดีในตราสินค้าและผลการดำเนินงานด้านการตลาด ถึงแม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมายังเป็นที่ยกเถียงกันถึงผลกระทบของขนาดองค์กรต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กร ในด้านหนึ่งการศึกษาของ Schumpeter (1942) และ Vrande et al. (2009) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างขนาดองค์กรและความสามารถด้านนวัตกรรม เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่ได้เปรียบด้านการครอบครองความรู้และทรัพยากรเชิงคุณภาพที่เหนือกว่าองค์กรขนาดเล็ก ในทางตรงกันข้าม Sengenberger and Pyke, (1992), Rothwell and Dodgson, (1994) และ Tidd, Bessant and Pavitt, (1997) กล่าวถึงผลกระทบด้านลบของขนาดองค์กรที่มีต่อความสามารถเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการ

ประเภทของโรงแรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลกระทบต่อด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรดำเนินงานที่มีความท้าทาย เนื่องจากงานที่ท้าทายเกิดขึ้นจากการออกแบบลักษณะงาน การกำหนดเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน และการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถหรือความสามารถของพนักงาน ซึ่งเป็นเรื่องภายในของโรงแรมแต่ละประเภท ซึ่งโดยส่วนมากนั้นพบว่าโรงแรมในเครือมักจะมีมาตรฐานกำหนดลักษณะงานและวิธีการทำงานไว้อย่างเคร่งครัด ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับที่ตายตัว ความคิดใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ มักเกิดขึ้นจากสำนักงานใหญ่หรือหน่วยบริหารส่วนกลาง (สาวิตรี สุทธิจักร์, 2552) ในขณะที่โรงแรมอิสระที่บริหารโดยเจ้าของนั้นไม่มีข้อผูกพันด้านการบริหารจัดการ นโยบาย วิธีการบริหาร โครงสร้างองค์กรและการกำหนดรายละเอียดงานหรือหน้าที่งานจึงมีความยืดหยุ่น เป็นไปตามสถานการณ์และความเหมาะสม ถึงแม้ว่าในบางโรงแรมอาจมีการจ้างผู้มีความรู้และประสบการณ์มาเป็นผู้จัดการก็ตาม

### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมองค์กรและผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ ผลการวิจัยนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี (theoretical contributions) จากการบูรณาการพหุทฤษฎี (multitheory) และพหุระดับ (multilevel) ของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (managerial contributions) ที่จะเป็แนวทางสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในทุกระดับองค์กรและอุตสาหกรรม

## 1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎีหลายประการ ได้แก่

1.1 การบูรณาการทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การทั้งในเชิงสาเหตุและผลกระทบ โดยมีตัวแปรองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ 6 ด้าน ได้แก่ ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย การมีอิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรผล ได้แก่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากร ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View of the Firm) ที่กล่าวถึงความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การที่เกิดจากการสร้างปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ ทรัพยากรและความสามารถขององค์การให้มีลักษณะเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ได้แก่ ความมีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบยากและไม่มีสิ่งใดทดแทน และแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มาเป็นพื้นฐานอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัยและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ โดยความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ และเป็นพลวัตขององค์การในการสร้างสิ่งใหม่ (novelty) ปรับปรุงสิ่งเก่า ตลอดจนตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ใหม่ๆ ที่สามารถสร้างประโยชน์และมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ ดังนั้น ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การจึงเกิดขึ้นได้จากการสร้างเงื่อนไข (ปัจจัย บริบท สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร) ในเชิงสนับสนุน กระตุ้น จูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การสามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ขององค์การให้กลายเป็นทุนเชิงสร้างสรรค์ที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือมีสิ่งใดทดแทนได้ ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากรเป็นปัจจัยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

1.2 จากทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันเป็นปัจจัยแทรกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากปัจจุบันอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวเติบโตอย่างรวดเร็ว ธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวทั้งจำนวนและประเภทโรงแรม โดยเฉพาะในโรงแรมขนาดเล็ก ที่สะดวกสบาย มีความแปลกใหม่และมีเอกลักษณ์เฉพาะที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักเดินทางยุคใหม่ จึงพบว่า สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจโรงแรมมีความไม่แน่นอนและรุนแรงมากกว่าในอดีต ทั้งเรื่องของการออกแบบ การทำการโปรโมชัน และการตั้งราคา ดังนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง

และเตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนา ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การให้เกิดขึ้นในองค์การ ในฐานะความสามารถปรับตัวได้ ยืดหยุ่นและเป็นพลวัตขององค์การ อันเกิดจากการใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์การและการสร้างบริบทเชิงสนับสนุนที่เป็นพลวัต เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีและได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.3 จากการวิเคราะห์ทฤษฎี (multi-theories) ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากร แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ทฤษฎี/แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ (ระดับกลุ่ม บุคคล ส่วนรวม และองค์การ) ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีเครือข่าย/ทุนทางสังคม เป็นต้น) และการผสมผสานแนวคิดจากทุกระดับ (multi-level) (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม/ทีม ส่วนรวม/องค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับต่างๆ) ผู้วิจัยพัฒนาตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์การทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความลื่นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย การมีอิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรหลักสำคัญในงานวิจัยนี้

1.4 จากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในบริบทโรงแรมบูติกไทย ซึ่งเป็นธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่จำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์ตัวตนที่โดดเด่นและแตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่ธุรกิจบริการผ่านการสร้างประสบการณ์การบริการพิเศษที่แปลกใหม่และน่าประทับใจเหนือความคาดหมาย พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการที่้องค์การควรให้ความสำคัญ เนื่องจากนวัตกรรมบริการส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ ขณะที่พบว่าปัจจัยความรุนแรงในการแข่งขันไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านต่างๆ ถึงแม้ว่าปัจจัยโครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเฉพาะด้านอิสระในการทำงานและด้านการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ กล่าวได้ว่า ้องค์การควรสร้างเงื่อนไขหรือปัจจัยขององค์การต่างๆ ทั้งในเชิงสังคม วัฒนธรรม ตลอดจนบริบทสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน เพื่อสนับสนุน กระตุ้น หรือส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับสามารถพัฒนาความสามารถและใช้ศักยภาพคิดการสร้างสรรค์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ที่จะนำมาสู่นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานที่ดี โดยความคิดสร้างสรรค์ขององค์การทั้ง 3 ด้านดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนของผู้นำองค์การที่มีลักษณะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและระบบต่างๆ ภายใน

องค์การที่มีความเชิงยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ และทรัพยากรองค์การที่พร้อมใช้งาน และเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

จากการบูรณาการทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่ออธิบายกรอบแนวคิดการวิจัยตามปรากฏการณ์ดังกล่าว พบว่า ยังไม่มีการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและองค์ประกอบด้านต่างๆ ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ กับตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลดังกล่าวที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงทฤษฎี การพัฒนา และการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจากกรอบแนวคิดการวิจัยที่ประกอบด้วย ตัวแปรปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ตัวแปรผลกระทบความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ และตัวแปรแทรกที่มีบทบาทต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากผลการวิจัยเป็นประโยชน์ในเชิงการจัดการองค์การ เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรและสร้างความสามารถขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงด้วยวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์การเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์การที่จะทำให้ธุรกิจโรงแรมบูติกไทยได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ตลอดจนผลการวิจัยนี้ยังเป็นประโยชน์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวไทยเช่นกัน

## 2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้บริการโรงแรมบูติกสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้พัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการสร้างสรรค์ (creative organization) ที่บริบทต่างๆเอื้ออำนวยให้สมาชิกทั้งหมดโดยส่วนรวมสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ ส่งให้เกิดผลลัพธ์ (ผลผลิต ผลงาน กระบวนการ) ที่แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ในฐานะความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่สร้างสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้เชิงพลวัต เพื่อสร้างความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารและหัวหน้างานจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม บรรยากาศหรือบริบทองค์การ เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงาน (ทุกระดับ) ใช้ความรู้ ความสามารถ ทุ่มเทพยายามและพัฒนาศักยภาพ (เชิงสร้างสรรค์) อย่างเต็มที่ในระหว่างปฏิบัติงาน

เพราะความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นความสามารถหรือคุณลักษณะที่แสดงความสามารถเชิงพลวัตขององค์การ ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างกระทำทางสังคมระหว่างกันของสมาชิก (ทุกระดับ) ในองค์การ โดยในระหว่างการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์นั้นความสามารถและศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกจะถูกพัฒนาขึ้นและแสดงออก จากการต่อยอดทางความคิด การแบ่งปัน/แลกเปลี่ยน/ผสมผสานข้อมูล



ความรู้ ทัศนคติ ทำให้เกิดความเข้าใจหรือความหมายใหม่ ตลอดจนการแบ่งปันประสบการณ์และผลประโยชน์ร่วมกัน ในเชิงจิตวิทยา การกระทำระหว่างกันทางสังคมยังส่งผลต่อแรงจูงใจและการทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ความรู้ ความสามารถ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อความสามารถ และศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกภายใต้บริบท เจื่อนใจ และปัจจัย องค์การที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาและใช้ศักยภาพคิดสร้างสรรค์ผลงานจนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ขององค์การที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือนวัตกรรมและผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์การ งานวิจัยนี้ จึงมีประโยชน์สำหรับองค์การหรือผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทโรงแรมบูติก ดังนี้

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารและองค์การธุรกิจต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและต้องการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เพราะความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้องค์การมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ในสถานะที่การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงและไม่แน่นอน ที่สำคัญ การลงทุนด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ เป็นการลงทุนในทุนมนุษย์และปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อมองค์การที่สร้างขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนสูงเหมือนการลงทุนด้านอื่นๆ ทั่วไป

2.2 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ ตลอดจนสร้างกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ตีระหว่างกัน การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน และการจัดการความรู้ภายในองค์การ เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกในระดับส่วนรวมขององค์การมีความสามารถและศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ บนพื้นฐานความรู้ขององค์การในฐานะคุณลักษณะหรือความสามารถเชิงพลวัตขององค์การ

2.3 เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนส่งเสริมเชิงบริบท เจื่อนใจและปัจจัยต่างๆ เพื่อให้สมาชิกทุกระดับในองค์การสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการกระทำระหว่างกัน ขณะปฏิบัติงานหรือมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้บริหารจึงควรวางแผนออกแบบกิจกรรม สร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การให้มีลักษณะเชิงสร้างสรรค์ ที่สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างกัน ที่ความสามารถเชิงสร้างสรรค์เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัตจนกลายเป็นวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ขององค์การ

2.4 เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับให้มีลักษณะและความสามารถเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบยากและไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ งานวิจัยนี้จึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากร

มนุษย์มีแนวทางในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ที่จะทำให้สมาชิกในองค์การกลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีทุนเชิงสร้างสรรค์ (creative capital) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ทิศทางและความต้องการของโรงแรมในอนาคต

2.5 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารวางแผนสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เช่น เวลาในการทำงาน งบประมาณสำหรับวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีสื่อสารสารสนเทศต่างๆ เป็นต้น ที่เอื้อต่อการ พัฒนาความสามารถและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ของบุคคลทุกระดับในองค์การ

2.6 เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของสร้างแรงกระตุ้นใจให้พนักงานทุกระดับมีความตื่นไหวทางความคิดแปลกใหม่ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การ และให้การสนับสนุนด้วยกระบวนการและวิธีจูงใจแบบต่างๆ เช่น การให้รางวัลที่เป็นเงิน และ/หรือไม่ใช่เงิน ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลเสริมแรงเชิงบวก (positive reinforcement) การให้การตอบสนองหรือประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ โดยไม่ตำหนิ ต่อว่า ลงโทษหรือให้คุณให้โทษการกระทำที่ผิดพลาดจากความพยายามสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าให้แก่ องค์การ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพและใช้ความสามารถคิดสร้างสรรค์ใน สถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นที่แปลกใหม่ การทดลองสิ่งต่างๆ การเรียนรู้และ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องราวต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ ได้อย่างอิสระ เต็มศักยภาพ

2.7 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวางแผนกำลังคนและตัดสินใจกำหนด หลักเกณฑ์และคัดเลือกพนักงานที่มีทัศนคติและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ให้เข้ามาปฏิบัติงานโรงแรม ของตน

2.8 เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงการจัดเก็บความรู้ การใช้ความรู้และการ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำประโยชน์จากความรู้เก่าที่สั่งสมไว้มานำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ เพราะทักษะและความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การเกิดขึ้นจาก พื้นฐานความรู้เดิมขององค์การ (tacit background knowledge of organization) ผสมผสานกับ ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ ความคิด และแนวทางใหม่ๆ ในการ ปฏิบัติงานของ (สมาชิก) องค์การ

2.9 เพื่อเป็นเป็นแนวทางสร้างกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการ แข่งขันที่รุนแรงในอนาคต จากการพัฒนาความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การในฐานะ ความสามารถเชิงพลวัตที่สมาชิกทุกระดับในองค์การมีความกระตือรือร้น พร้อมเรียนรู้และ เปลี่ยนแปลงเชิงรุก เพื่อแก้ไขปัญหาเก่า พัฒนาแนวทางใหม่ หรือสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ๆ ที่เป็น นวัตกรรมให้แก่องค์การ

2.10 เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมีแนวทางในการสร้างทุนทางสังคมและใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่จะให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และสร้างประสบการณ์ร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันและพัฒนาต่อยอดความสามารถทางธุรกิจด้านต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้โดยไม่ต้องลงทุนด้านตัวเงิน

2.11 นอกจากนี้สำหรับผู้บริหารที่ต้องการจัดการองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นความสำคัญของการนำใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อประโยชน์ด้านต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้วยการสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรทั้งทางตรงและอ้อม ทั้งภายในและภายนอก และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่จะทำให้สามารถรับรู้ข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร และความเป็นไปอย่างรอบด้านและทันต่อสถานการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอก โดยเฉพาะการรับข้อมูลสะท้อนกลับและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ แก้ไขปัญหาเก่าๆ ตลอดจนผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าขององค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในอนาคตอาจศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกในมุมมองอื่น เช่น ศึกษาเชิงลึกหรือการเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ในโรงแรมบูติกแต่ละประเภท แยกตามขนาดและประเภทโรงแรม ตามตัวแปรควบคุมที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิจัยที่ในงานวิจัยนี้
2. จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ พบว่า ขนาดโรงแรมมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีหลักเกณฑ์การกำหนดขนาดโรงแรมประเภทบูติกที่เป็นมาตรฐานได้รับการยอมรับโดยทั่วกัน แต่การศึกษาครั้งต่อไปเกี่ยวกับโรงแรมบูติก ไม่ว่าจะเชิงปริมาณหรือคุณภาพ ควรมีการกำหนดขนาดโรงแรมที่ศึกษาให้ชัดเจนหรือควบคุมขนาดของโรงแรมเพื่อศึกษาความแตกต่างของโรงแรมแต่ละขนาด หรือเปรียบเทียบโรงแรมบูติกขนาดต่างๆ เพื่อความชัดเจนเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกมากยิ่งขึ้น
3. การวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจนำตัวแปรองค์ประกอบต่างๆ ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ทั้ง 6 ด้านที่ส่งผลกระทบและไม่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมบริการในงานวิจัยนี้ ไปศึกษาในฐานะปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน หรือในมุมมอง

ที่ต่างไป เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ทางทั้งตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างแท้จริง

4. สำหรับปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกรอบแนวคิดการวิจัยที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะปัจจัยองค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นเปลืองทางความคิดใหม่ ด้านงานที่มีความท้าทายและด้านอิสระในการทำงาน ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการในบริบทโรงแรมบูติกไทยที่มีขนาดกลางถึงเล็ก การวิจัยในอนาคตอาจนำตัวแปรดังกล่าวไปศึกษาในบริบทอื่น โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์กับนวัตกรรมบริการหรือนวัตกรรมด้านอื่นๆ เนื่องจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าขนาดและวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านดังกล่าว

5. เนื่องจากความสามารถคิดสร้างสรรค์เป็นศักยภาพที่แฝงในตัวบุคคล (creative potential) ดังนั้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ องค์การต้องหาวิธีหรือใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาและดึงศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ขององค์การและของสมาชิกในองค์การออกมาใช้ให้กลายเป็นการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ ผู้วิจัยในอนาคตสามารถนำประเด็นดังกล่าวไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อสร้างกลยุทธ์หรือคิดหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์หรือบริบท ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพและดึงความสามารถคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวพนักงานทุกคนมาใช้สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การได้ในที่สุด

6. ในยุคปัจจุบัน ที่เทคโนโลยีส่งผลต่อสถานการณ์ทางสังคมโลกและการแข่งขันของธุรกิจ ผู้วิจัยควรศึกษาปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ในฐานะเครื่องมือที่ทำให้การติดต่อ สื่อสาร สะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อนำมาเชื่อมโยงกับการศึกษาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การในมิติต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์การธุรกิจ เช่น การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การสร้างเครือข่ายสังคมหรือเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมออนไลน์ (social network) การตลาดออนไลน์ เป็นต้น

7. จากการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ พบว่า ผู้นำ หรือผู้บริหารมีบทบาททั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ดังนั้น การวิจัยในอนาคต ควรให้ความสำคัญกับผู้นำในแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับบริบท เช่น ผู้นำแบบผู้ประกอบการ ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และผู้นำบารมี เป็นต้น และบทบาทผู้นำที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์การ

8. จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยพบว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นเรื่องของการกระทำ (แสดงความสามารถเชิงสร้างสรรค์) โดยมีความรู้ (ความรู้เดิมที่แฝงตัวอยู่+ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างมีปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำทางสังคม) เป็นพื้นฐาน การศึกษาในอนาคต

ควรรนำทฤษฎีพื้นฐานความรู้ (Knowledge-Based View) ความสามารถในการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และความรู้หรือการเรียนรู้ในอดีต มาเชื่อมโยงกับกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดและผลิตนวัตกรรมในองค์การ เพื่อความเข้าใจกระบวนการสร้างสรรค์ความคิดที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลและองค์การมากขึ้น

9. ธุรกิจโรงแรมบูติกเป็นธุรกิจที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีขนาดเล็ก เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การศึกษาการใช้ความคิดสร้างสรรค์กับกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงแรมบูติก จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจนำประเด็นเรื่องการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมทั้งภายในและภายนอกระหว่างลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมาศึกษาเพิ่มเติม ในฐานะกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ เป็นปัจจัยแห่งการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน

10. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกในภาพรวม โดยกำหนดตัวแปรต่างๆ ตามบริบทที่ศึกษา ซึ่งอาจยังไม่ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การทั้งหมด การวิจัยในอนาคตอาจเน้นศึกษาศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือปริมาณโดยใช้ตัวแปรอื่นๆ และมุ่งเน้นประเด็นเฉพาะด้านที่สำคัญและมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโดยตรง เช่น บทบาทผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้ขององค์การ การสื่อสารขององค์การ การใช้เทคโนโลยี เครือข่ายสังคมออนไลน์ และบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ขององค์การ เป็นต้น

11. จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้พบว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกมักตัดสินจากรูปแบบสถาปัตยกรรมเชิงโครงสร้าง และการออกแบบภายในที่เป็นลักษณะเชิงรูปธรรมที่มองเห็นได้จากภายนอก การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาความคิดสร้างสรรค์ที่ปรากฏอยู่ในความเป็นบูติกด้านการบริการเพื่อแสดงให้เห็นเนื้อหาของความเป็นบูติกในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง

12. เพื่อความลุ่มลึกของข้อมูลและเพื่อความเข้าใจ การตีความ การให้ความหมาย การให้คุณค่ากับสิ่งต่างๆ พฤติกรรมทางวัฒนธรรม และปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและหลากหลาย เกี่ยวข้องกับความสามารถคิดสร้างสรรค์ขององค์การและสมาชิกในองค์การโรงแรมบูติกอย่างรอบด้าน (holistic view) จากสภาพแวดล้อมจริง ผู้วิจัยควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบอื่นๆ ที่แตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เช่น การศึกษาเฉพาะกรณี (case study) ทฤษฎีฐานราก (grounded theory) หรือการสนทนากลุ่ม (focus group) และเก็บข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

13. การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในภาพรวม ผู้วิจัยในอนาคตอาจศึกษาโดยใช้หน่วยการวิเคราะห์ที่ใหม่ หรือกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงและมีความโดดเด่นด้านความคิดสร้างสรรค์ เช่น โรงแรมบูติกขนาดเล็ก โรงแรมบูติกประเภทต่างๆ เช่น Hip hotel, Design

hotel, Lifestyle hotel โรงแรมบูติกที่ได้รับรางวัลประเภทต่างๆ จากการประกวดด้านความคิดสร้างสรรค์ที่จัดขึ้นโดยองค์กรต่างๆ เป็นต้น

14. ในยุคปัจจุบัน โรงแรมหรือที่พักขนาดเล็กขยายตัวอย่างมากและกลายเป็นกระแสที่นิยมของนักท่องเที่ยวยุคใหม่เป็นอย่างมาก การศึกษาวิจัยในอนาคตควรศึกษาโรงแรมขนาดเล็กประเภทต่างๆ เช่น โฮสเทล เกสต์เฮ้าส์ หรือบูติกโฮสเทล (boutique hostel) ซึ่งเป็นโรงแรมที่เกิดขึ้นแยกจากโรงแรม บูติกเป็นกระแส “บูติกโฮสเทล” และเป็นกระแสนิยม (trend) ในการทำธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะเป็นที่พักขนาดเล็ก มุ่งลูกค้าเป้าหมายเฉพาะกลุ่มที่แตกต่างเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับโรงแรมบูติกแบบต่างๆ

15. จากหลักเกณฑ์จากการกำหนดหมวดการเข้าประกวดตามคุณลักษณะต่างๆ 3 หมวด ในโครงการการประกวดโรงแรมบูติกไทย (Thailand Boutique Award Season 1-4 ) ได้แก่ 1) การออกแบบและสถาปัตยกรรม 2) การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 3) แนวคิดและวัฒนธรรม และการแบ่งเขตการประกวดตามเขตที่ตั้ง 4 โซน ได้แก่ 1) ทะเล 2) ภูเขา ป่าไม้และพื้นที่สีเขียว 3) แม่น้ำและทะเลสาบ และ 4) เมือง ผู้วิจัยในอนาคตอาจเลือกศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โรงแรมบูติก โดยแบ่งเกณฑ์การศึกษาที่หลากหลาย เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างโรงแรมบูติกประเภทต่างๆ อย่างชัดเจน

16. นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจนำตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการในงานวิจัยนี้ ไปศึกษาในบริบทอื่น เช่น กลุ่มตัวอย่างหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความโดดเด่นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เช่น ธุรกิจเครื่องประดับ ออกแบบผลิตภัณฑ์ สปา หรือร้านอาหาร เป็นต้น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา. (2559). **ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก

[http://www.mots.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=7114](http://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114)

กรมการท่องเที่ยว. (2559). **ทิศทางการท่องเที่ยวไทย**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก

<http://www.tourismkm-asean.org/ทิศทางการท่องเที่ยวไทย.html>

เกศรา รักชาติ. (2549). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization)**. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).

กุศล ทองวัน. (2553). “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กองวิจัยการตลาด ททท. (2558). **การท่องเที่ยวโลก ท่องเที่ยวกันต่อไป ไม่สนใจวิกฤติ**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก

<http://www.tatreviewmagazine.com/web/menu-read-tat/menu-2016/menu-22016/714-22016-world-travel-trend-23>

จากรัฐมี ธนุสิงห์และวราวิชต์ มีธยมบุรุษ (2555). “แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมบูติก กรณีศึกษา โรงแรมระรินจินดา เวลเนส สปา รีสอร์ทจังหวัดเชียงใหม่.” ใน Proceedings รายงานสืบเนื่องจากการประชุมพะเยาวิจัย (กลุ่มการวิจัยท่องเที่ยวยั่งยืน) ครั้งที่ 1 ปัญญาเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน มหาวิทยาลัยพะเยาวิจัย.

ซ์ชวัลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

ชาย โพธิสิตา. (2547). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

दनัย เทียนพุด. (2545). **การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร โดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ**. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.

- ธนิต รัชตะชาติและภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (ม.ป.ป.). **การศึกษาองค์ประกอบความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร**. เข้าถึงเมื่อ 8 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก [http://www2.citu.tu.ac.th/citu/www/sites/all/themes/maxx/research\\_student/Thanit.pdf](http://www2.citu.tu.ac.th/citu/www/sites/all/themes/maxx/research_student/Thanit.pdf)
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- ปฏิมา ถนิมกาญจน์. (2554). “ความพร้อมของทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต.” **วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน** 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 86-94.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2552). **การพัฒนารูปแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภัทรภร ชัยพุทธธนพันธ์ และราณี อีสัยกุล, 2554. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโรงแรมบูติคขนาดเล็กในเขตกรุงเทพมหานคร.” **วารสารการจัดการสมัยใหม่** 9, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 78-89.
- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). **การประเมินประสิทธิผลขององค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ระบิล พันภัย. (2557). “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร : ปรัชญาการณเชิงประจักษ์ของธนาครพาณิชย์ไทย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภชัย หล่อโหละการ และคณะ. (2553). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- ศุภางค์ นันทา. (2555). “ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและโรงแรม**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริกานดา แหมมคง. (2555). “ปัจจัยเหตุและผลของความสามารถการจัดการลูกค้าเชิงสัมพันธ์ภาพของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์การจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ**. วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ศิริพรรณ ตันติวิวัฒน์พันธ์. (2555). “อิทธิพลของทรัพยากรเชิงเทคโนโลยี และเชิงพฤติกรรมต่อผลการดำเนินงานนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และด้านกระบวนการขององค์กรในประเทศไทย.” **ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง**.
- สาวิตรี สุทธิจักร์. (2552). “นวัตกรรมบริการ : กรณีศึกษาในกลุ่มโรงแรมข้ามชาติ.” **วารสารสุทธิปริทัศน์** 23, 69: 21- 36.



- เสาวณีย์ จันทะพงษ์ และกัมพล พรพัฒน์ไพศาลกุล. (2558). **ภาคบริการท่องเที่ยวของไทย: ความสำคัญ ความท้าทาย และความยั่งยืน**. ตอนที่ 2. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก  
[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article11\\_11\\_58.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article11_11_58.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). **ท่องเที่ยวทั่วไทย สร้างรายได้ทั่วถึง**. เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม. เข้าถึงได้จาก  
[www.jpp.moi.go.th/media/files/1\\_09\\_2558\\_2.docx](http://www.jpp.moi.go.th/media/files/1_09_2558_2.docx)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). **สำมะโนธุรกิจและอุตสาหกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก  
<http://service.nso.go.th/nso/web/census/bussindustry.html>
- สมพร ปานยินดี. (2558). “ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย.”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สัมมนาวิชาการ. (2559). **สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2020 และตลาดงานบัณฑิตการโรงแรมในยุคเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน AEC**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก  
<http://km.bus.ubu.ac.th/?p=2603>
- สรชัย พิศาลบุตร. (2550). **การสร้างและประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- วรพันธ์ คล้ามไพบูลย์. (2557). **เปลี่ยนบ้านเก่าเป็นบูติกโฮเต็ล**. เล่มที่ 2. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ภาษาต่างประเทศ**
- Aaker, David A., V. Kumar, and George S. Day. (2001). **Marketing Research**. New York: John Wiley and Sons.
- Abetti, Pier A. (1986). “Innovation from start to finish.” **Chemtech** 16, 7: 405-412.
- Adams, Richard. et al. (2008). “Proposal for measures of firm-level innovation performance in 12 sectors of UK industry.” **Innovation Index Working Paper** Accessed March 20. Available from  
<http://moemesto.ru/alz59/file/3939614/download/2.ProposalforMeasuresofFirmLevelInnovationPerformancein12SectorsofUKIndustryNeelyetal.pdf>
- Afshari, Mojgan et al. (2011). “Leadership and Creativity.” **Australian Journal of Basic and Applied Sciences** 5, 10: 1591-1594.

- Aggarwal, Anil. (2010). "Top 10 strategies to promote hotels on social media channels." In-Depth Interview with Anil Aggarwal, CEO of Milestone Internet Marketing, August 2, 2011. Accessed March 15. Available from <http://www.m-travel.com/news/2010/08/top-10-strategies-to-promote-hotels-on-social-media-channels.html>
- Alam, Syed Shah. et al. (2013). "Relationships between Innovation Capabilities, Business Performance, Marketing Performance and Financial Performance: A Literature Review." **Business and Management Horizons** 1, 1: 59-73.
- Alshekaili, Salim Abdullah Rashid, and Ali Boerhannoeddin. (2011). "Human capital approach towards enhancing innovation performance in Omani industrial firms: The role of knowledge management." **Progress in Business Innovation & Technology Management** 1: 23-33.
- Amabile, Teresa M. (1979). "Effects of external evaluation on artistic creativity." **Journal of Personality and Social Psychology** 37, 2 (February): 221-233.
- \_\_\_\_\_. (1983). "The social psychology of creativity: A componential conceptualization." **Journal of Personality and Social Psychology** 45, 2: 357-376.
- \_\_\_\_\_. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations." **Research in Organizational Behavior** 10, 1: 123-167.
- \_\_\_\_\_. (1990). "Within you, without you: Towards a social psychology of creativity and beyond." In **Theories of Creativity**, 61-91. Edited by M. A. Runco & R. S. Albert., Newbury Park, CA: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. (1995). "Attributions of creativity: What are the consequences?" **Creativity Research Journal** 8, 4: 423-426.
- \_\_\_\_\_. (1996). **Creativity in context**. Boulder, CO: Westview Press.
- \_\_\_\_\_. (1997). "Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do." **California Management Review** 40, 1: 39-58.
- \_\_\_\_\_. (1988). "A model of creativity and innovation, in organizations" In **Research in Organizational Behavior**. Edited by BM Staws and LL Cummings. C.T: JAI Press.

- \_\_\_\_\_. (1998). "How to kill creativity." **Harvard Business Review** (September-October): 77-87.
- Amabile, Teresa M. and Center for Creative Leadership. (1987, 2009). **KEYS®: To creativity and innovation**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Amabile, Teresa M. and Steven J. Kramer. (2007). "Inner work life." **Harvard Business Review**, 85, 5: 72–83. Accessed March 15. Available from <http://oncourse.com.au/articles/Inner%20Work%20Life%20Understanding%20the%20Subtext%20of%20Business%20Performance.pdf>
- Amabile, Teresa M., and Nur D. Gyskiewicz. (1989). "The creative environment scales: Work environment inventory." **Creativity Research Journal** 2: 231-252.
- Amabile, Teresa M. and Regina Conti. (1999). "Changes in the work environment for creativity during downsizing." **Academy of Management Journal** 42, 6: 630-40.
- Amabile, Teresa M., et al. (1996). "Assessing the work environment for creativity." **Academy of Management Review** 39, 5: 1154-1184.
- Amabile, Teresa M., et al. (2004). "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support." **The Leadership Quarterly** 15, 1: 5–32.
- Ambler, Tim et al. (2002). "Relating brand and customer perspectives on marketing management." **Journal of Service Research** 5, 1: 13-25.
- Amit, Raphael, and Paul JH Schoemaker. (1993). "Strategic assets and organizational rent." **Strategic Management Journal** 14: 33-46.
- Amoako-Gyampah, Kwasi, and Moses Acquah. (2008). "Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment." **International Journal of Production Economics** 111, 2: 575-592.
- Anderson, Neil R., and Michael A. West. (1998). "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and validation of the team climate inventory." **Journal of Organizational Behavior** 19, 3: 235–258.

- Anderson, Neil R., and Nigel King.(1993).”Innovation in organizations.” In **International Review of Organizational Psychology**, 1-34. Edited by C. L. Cooper and I. T. Robertson. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Anderson, Neil R., Carsten KW De Dreu, and Bernard A. Nijstad. (2004). “The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science.” **Journal of Organizational Behavior** 25, 2: 147-173.
- Anderson, Neil R., Gillian Hardy, and Michael West. (1992). “Management team innovation.” **Management Decision** 30, 2: 17-21.
- Anderson, Shannon W., and William N. Lanen. (1999). “Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India.” **Accounting, Organizations and Society** 24, 5: 379-412.
- Andriopoulos, Constantine A. (2000). “Mind stretching: A grounded theory for enhancing organisational creativity.” Doctoral dissertation, University of Strathclyde.
- \_\_\_\_\_. (2001). “Determinants of organizational creativity: a literature review.” **Management Decision** 39, 10: 834-840.
- Antonacopoulou, Elena, and Jay Kandampully. (2000). “Alchemy: the transformation to service excellence.” **The Learning Organization** 7, 1: 13-22.
- Aragón-Correa, J. Alberto, Víctor J. García-Morales, and Eulogio Cordón-Pozo. (2007). “Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: lessons from Spain.” **Industrial Marketing Management** 36, 3: 349-359.
- Argote, Linda. (1999). **Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge**. Boston: Kluwer Academic.
- Armstrong, J. Scott, and Terry S. Overton. (1977).”Estimating Non-response Bias in Mail Surveys.” **Journal of Marketing Research** 14: 396-402.

- Ark, Van Bart, Lourens Broersma, and Pim den Hertog. (2003). "Services innovation, performance and policy: A review." Synthesis Report. Accessed May 1. Available from [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1S6QJUgSF28J:www.ibrarian.net/navon/paper/Services\\_Innovation\\_\\_Performance\\_and\\_Policy\\_\\_A\\_Re.pdf%3Fpaperid%3D3612836+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=th](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1S6QJUgSF28J:www.ibrarian.net/navon/paper/Services_Innovation__Performance_and_Policy__A_Re.pdf%3Fpaperid%3D3612836+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=th)
- Arvanitis, Spyros. (2005). "Computerization, Workplace Organization, Skilled Labor and Firm Productivity: Evidence for the Swiss Business Sector." **Economic Innovation New Technology** 14, 4: 225-249.
- Asikhia, O., and O. Binuyo. (2012). "Competitive intensity as a moderator in customer orientation–performance relationship in Nigeria." **International Journal of Economic and Management Sciences** 2, 3: 18-24.
- Aube, Caroline, and Vincent Rousseau. (2005). "Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice." **Educational Publishing Foundation** 9, 3: 189-204.
- Augusto, Mário, and Filipe Coelho. (2009) "Market Orientation and New-to-the-world Products: Exploring the Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental Forces." **Industrial Marketing Management** 38, 1: 94-108.
- Auh, Seigyoung, and Bulent Menguc. (2005). "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity." **Journal of Business Research** 58, 12: 1652-1661.
- Avermaete, Tessa, et al. (2003) "Determinants of innovation in small food firms." **European Journal of Innovation Management** 6, 1: 8-17.
- Avlonitis, George J., Paulina G. Papastathopoulou, and Spiros P. Gounaris. (2001). "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios." **Journal of Product Innovation Management** 18, 5: 324-342.
- Avolio, Bruce J., and Bernard M. Bass. (2004). **MLQ: Multifactor leadership questionnaire**. CA: Mind Garden.

- Avolio, Bruce J., and Howell, Jane M. (1992). "The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?" **The Executive** 6, 2: 43-54.
- Axelsson, Patrik, and Narges Sardari.(2011). "A Framework to Assess Organizational Creative Climate" Master Thesis, Quality and Operations Management, Chalmers University of Technology.
- Axtell, Carolyn M. et al. (2000). "Shop for innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas." **Journal of Occupational & Organizational Psychology** 73: 265-285.
- Axtell, Carolyn M., David J. Holman, and Toby D. Wall. (2006). "Promoting innovation: A change study." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 79: 509-516.
- Bailyn, Lotte. (1985). "Autonomy in the industrial R&D lab." **Human resource management** 24, 2: 129-146.
- Baldwin, John R., and Joanne Johnson. (1996). "Business strategies in more and less innovative firms in Canada." **Research Policy** 25: 785-804.
- Bandura, Albert. (1993). "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning." **Educational psychologist** 28, 2: 117-148.
- Barney, Jay B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy." **Management Science** 32: 1231-1241
- \_\_\_\_\_. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." **Journal of Management** 17, 1: 99-120.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baron, Robert A. (1990). "Conflict in organizations." **Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice**: 197-216.
- Barth, Henrik. (2003). "Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries." **Journal of Small Business Management** 41, 2: 133-147.
- Bartol, Kathryn M., and Abhishek Srivastava. (2002). "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems." **Journal of Leadership and Organization Studies** 9, 1: 64-76.

- Basadur, Min. (1992). "Managing creativity: A Japanese model." **Academy of Management Executive** 6, 2: 29-42.
- Bass, Bernard M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision." **Organizational Dynamics** 19, 3: 19-32.
- \_\_\_\_\_. (1996). "Theory of transformational leadership redux." **The Leadership Quarterly** 6, 4: 463-478.
- \_\_\_\_\_. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership." **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8, 1: 9-32.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, Bernard M. and Ronald E. Riggio. (2006). **Transformational leadership**. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bateman, Thomas S., and J. Michael Crant. (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates." **Journal of Organizational Behavior** 14, 2: 103-118.
- Barney, Jay. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." **Journal of management** 17, 1: 99-120.
- Bechky, Beth A. (2003). "Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor." **Organization Science** 14, 3: 312-330.
- Bengtsson, Maria (1998). **Climates of competition**. Amsterdam: Harwood Academic.
- Bennis, Warren G. (1971). "The concept of organizational health in changing organization." In **Changing Organizational**. Edited by Warren G. Bennis. New York: McGraw-Hill.
- Bennis, Warren G. (1989). **On Becoming a Leader**. Cambridge, MA: Perseus Books.

- Berács, József, and Gábor Nagy. (2010). "Effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country." **Tržište** 22, 2: 243-254.
- Berry, Leonard L., and Sandra K. Lampo. (2000). "Teaching an old service new tricks the promise of service redesign." **Journal of Service Research** 2, 3: 265-275.
- Berry, Leonard L., Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader, Thomas Dotzel. (2006). "Creating new markets through service innovation." **MIT Sloan Management Review** 47, 2 (Winter): 56-63.
- Bessant, John, and Sarah Caffyn. (1997). "High-involvement innovation through continuous improvement." **International Journal of Technology Management** 14: 7-28.
- Bharadwaj, Sundar G., and Anil Menon. (2000). "Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanism, organizational creativity mechanism or both?" **Journal of Product Innovation Management** 17: 424-434.
- Bhirud, Sachin, Lewlyn Rodrigues, and Pradeep Desai. (2005). "Knowledge sharing practices in KM: a case study in Indian software subsidiary." **Journal of Knowledge Management Practice** 6, 2: 83-90.
- Bissola, Rita, and Barbara Imperatori. (2011). "Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés." **Creativity and Innovation Management** 20, 2: 77-89.
- Blackburn, Richard, and Larry L. Cummings. (1982). "Cognitions of work unit structure." **Academy of Management Journal** 25, 4: 836-854.
- Borghini, Stefania. (2005). "Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate." **Journal of Knowledge Management** 9, 4: 19-33.
- Bovey, Wayne H., and Andrew Hede. (2001). "Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms." **Journal of managerial psychology** 16, 7: 534-548.
- Brand, Adam. (1998). "Knowledge management and innovation at 3M." **Journal of Knowledge Management** 2, 1: 17-22.



- Briggs, Senga, Jean Sutherland, and Siobhan Drummond. (2007). "Are Hotels Service Quality? An Exploratory study of Service Quality in the Scottish Hotel Sector," **Tourism Management** 28: 1006-1019.
- Brown, R.T. (1989). Creativity: What are we to measure? In **Handbook of Creativity** New York : Plenum Press, 3-32. Edited by J.A. Glover, R.R. Ronning, & C.R. Reynolds.
- Brown, John Seely, and Paul Duguid. (2001). "Knowledge and organization: A social-practice perspective." **Organization Science** 12: 198-213.
- Burgelman, Robert A., and Andrew S. Grove. (2007). "Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly : Managing strategic dynamics for corporate longevity." **Strategic Management Journal** 28: 965-979.
- Burns, James M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Burns, Tom E., and George Macpherson Stalker. (1961). "The Management of Innovation." University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Accessed May 30. Available from <http://ssrn.com/abstract=1496187>
- Buzzachi Luigi, Massimo G. Colombo, Sergio Mariotti. (1995). "Technological regimes and innovation in services: The case of the Italian banking industry." **Res. Pol.** 24: 151-168.
- Cainelli, Giulio, Rinaldo Evangelista, and Maria Savona. (2004). "The impact of innovation on economic performance in services." **The Service Industries Journal** 24, 1: 116-130.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." **Industrial Marketing Management** 31, 6: 515-524.
- Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Camisón, César, and Ana Villar-López. (2014). "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance." **Journal of Business Research** 67, 1: 2891-2902.
- Cappelli, Peter, and Harbir Singh. (1992). "Integrating strategic human resources and strategic management." *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 165-192.
- Carlisle, Howard M. (1976). **Management-Concepts and Situations**. Vol.1. Chicago, IL: Science Research Associates.
- Capron, Laurence, and John Hulland. (1999). "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view." **The Journal of Marketing**: 41-54.
- Caterer, Search. (2005). "Market snapshot: boutique hotels." **Caterer and Hotelkeeper**.
- Catmull, Edwin. (2008). **How Pixar fosters collective creativity**. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Chaharbaghi, Kazem, and Sandy Cripps. (2007). "Collective creativity: wisdom or oxymoron?" **Journal of European Industrial Training** 31, 8: 626-638.
- Chan, David. (1998). "Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models." **Journal of Applied Psychology** 83, 2: 234.
- Chang, Wen-Chih and Zun-Hwa Chiang. (2007). "A study on how to elevating organizational creativity of design organization." *International association of societies of design research (IASDR07)*, The Hong Kong Polytechnic University (November 12<sup>th</sup>-15<sup>th</sup>).
- Chen, Hong-Ren and Hsiao-Fen Tseng. (2012). "Factors that influence acceptance of web-based e-learning systems for the in-service education of junior high school teachers in Taiwan." **Evaluation and Program Planning** 35, 3: 398-406.
- Chen, Hsing Hung et al. (2008). "Operating NPD innovatively with different technologies under a variant social environment." **Technological Forecasting and Social Change** 75, 3: 385-404.

- Chen, Wen-Jung. (2011). "Innovation in hotel services: Culture and personality." **International Journal of Hospitality Management** 30, 1.
- Child, John, and Terence Tsai. (2005). "The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan." **Journal of Management Studies** 42, 1: 95-125.
- Chirico, Francesco. (2008). "The creation, sharing and transfer of knowledge in family business." **Journal of Small Business and Entrepreneurship** 21, 4: 413-433.
- Clark, Bruce H. (1999). "Marketing performance measures: History and interrelationships." **Journal of Marketing Management** 15, 8: 711-732.
- Cohen, Wesley M., and Richard C. Levin. (1989). "Empirical studies of innovation and market structure." **Handbook of Industrial Organization** 2: 1059-1107.
- Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s." **Harvard Business Review** 73, 4: 118-128.
- Conner, Kathleen R. (1991). "A historical perspective of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we need a new theory of the firm?" **J. Manage** 17:121-54.
- Cook, Peter. (1998). "The creativity advantage is your organization the leader of the pack?" **Industrial and Commercial Training** 30, 5: 179-184.
- Cook, Scott D. N. and Dvora Yanow. (1993). "Culture and organizational learning." **Journal of Management Inquiry** 2: 373-391.
- Cooper, Donald R., and Pamela S. Schindler. (2006). **Business Research Methods**. 9th ed. S.I.: McGrawHill.
- Coyne, Kevin P. (1986). "Sustainable competitive advantage-What it is, what it isn't." **Business Horizons** 29, 1: 54-61.
- Craft, Anna. (2001) "An analysis of research and literature on creativity in education." Report was prepared for the Qualifications and Curriculum Authority. Accessed February 10. Available from [http://www.euvonal.hu/images/creativity\\_report.pdf](http://www.euvonal.hu/images/creativity_report.pdf)
- Crant, J. Michael. (2000). "Proactive behavior in organizations." **Journal of Management** 26, 3: 435-462.

- Crant, J. Michael, and Thomas S. Bateman. (2000). "Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality." **Journal of Organizational Behavior** 21, 1: 63-75.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). **Essentials of psychological testing**. New York: Harper & Row.
- Cross, Rob, Andrew Hargadon, and Salvatore Parise. (2008). "Critical connections: Driving innovation with a network perspective." **Sloan Management Review and Wall Street Journal Weekend**. Accessed January 4. Available from [http://www.robcross.org/pdf/roundtable/networks\\_and\\_innovation.pdf](http://www.robcross.org/pdf/roundtable/networks_and_innovation.pdf)
- Crossan, Mary M., and Marina Apaydin. (2010). "A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature." **Journal of Management Studies** 47, 6: 1154-1191.
- Crossan, Mary M., Henry W. Lane, and Roderick E. White. (1999). "An organizational learning framework: from intuition to institution." **Academy of Management Review** 24, 3: 522-537.
- Crutchfield, Richard S. (1962). "Conformity and creative thinking." In **Contemporary Approaches to Creative Thinking**, 120-143. Edited by H.E. Gruber, G. Terrell, M. Wertheimer. New York: Atherton.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. In **The nature of creativity**, 325-339. Edited by R.J. Sternberg. New York: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). "The domain of creativity." In **Theories of Creativity** 115: 190-214. Edited by Mark A. Runco and Robert S. Albert. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1994). "The domain of creativity." In **Changing the World: A Framework of the Study of Creativity**, 135-158. Edited by D. H. Feldman, M. Csikszentmihalyi and H. Gardner. Westport: Praeger.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1996). **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention**. New York: Harper Perennial.

- Csikszentmihalyi, M. (1997). **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). "Implications of a systems perspective for the study of creativity." In **Handbook of Creativity**, 313–328. Cambridge, England: Cambridge Univ. Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, and Keith Sawyer. (1995). "Shifting the focus from individual to organizational creativity." In **Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices**, 167-172. Edited by Ford, C.M. and Gioia, D.A. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Daft, Richard L. (1992). **Organizational theory and design**. St. Paul, MN: West.
- Damanpour, Fariborz. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." **Academy of Management Journal** 34, 3: 555-590.
- \_\_\_\_\_. (1995). "Is your creative organization innovative?" In **Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices**. Edited by C.M. Ford and D.A. Gioia. London: Sage Publications.
- Damanpour, Fariborz, and Shanthi Gopalakrishnan. (2001). "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations." **Journal of Management Studies** 38, 1: 45-65.
- Daniel, Elizabeth M., and Hugh N. Wilson. (2003). "The Role of Dynamic Capabilities in E-business Transformation." **European Journal of Information Systems**. 12, 4: 282- 296.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. (1998). **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Davila, Tony, Marc Epstein, and Robert Shelton. (2006). **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, and Profit from It**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- DAVIS, Tripp. (2000). **Global innovation and growth survey**. London, UK: PricewaterhouseCoopers.

- De Brentani, Ulrike. (1989). "Success and failure in new industrial services." **Journal of Product Innovation Management** 6, 4: 239-258.
- De Clercq, Dirk, Dimo Dimov, and Narongsak Tek Thongpapanl. (2010), "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship" **Journal of Business Venturing** 25, 1: 87-103.
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. (1987). "The support of autonomy and the control of behavior." **Journal of Personality and Social Psychology** 53, 6: 1024.
- Deci, Edward L., James P. Connell, and Richard M. Ryan. (1989). "Self-determination in a work organization." **Journal of Applied Psychology** 74, 4: 580-590.
- Delbecq, Andre L., and Peter K. Mills. (1985). "Managerial practices that enhance innovation." **Organizational Dynamics** 14: 24-34.
- Deleuze, G. and Guattari, F. (1988). **A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia**. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Hertog, Pim den. (2000). "Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation." **International Journal of Innovation Management** 4, 4: 491-528.
- Denison, Daniel R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." **Academy of Management Review** 21, 3: 619-654.
- Dess, Gregory G., and G. Tom Lumpkin. (2003). **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Dibrell, Clay, Jon Down and Lyndall Bull. (2007). "Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility through Formulation." **Journal of Business and Management** 13, 1: 21-37.
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." **Management Science** 35: 1504-1511.
- DiLello, Trudy C., and Jeffery D.Houghton. (2008). "Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations." **Creativity and Innovation Management** 17, 1: 37-46.

- Dixon, Nancy M. (1992). "Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals." **Human Resources Development Quarterly** 3, 1: 29-49.
- Donaldson, Lex. (2001). **The contingency theory of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dos Santos, Brian L., and Ken Peffers. (1998). "Competitor and vendor influence on the adoption of innovative applications in electronic commerce." **Information & Management** 34, 3: 175-184.
- Drazin, Robert, and Andrew H. Van de Ven. (1985). "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." **Administrative Science Quarterly** 30: 514-539.
- Drazin, Robert, Mary Ann Glynn, and Robert K. Kazanjian. (1999). "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective." **Academy of Management Review** 24, 2: 286-307.
- Drucker, Peter Ferdinand. (1954). **The principles of management**. New York: Harper & Row.
- \_\_\_\_\_. (1988). "The coming of the new organization." **Harvard Business Review** (January-February): 45-53.
- Dudek, Stephanie Z., and Wallace B. Hall. (1991). "Personality consistency: Eminent architects 25 years later." **Creativity Research Journal** 4, 3: 213-231.
- Dunphy, Dexter, Dennis Turner, and Michael Crawford. (1997). "Organizational learning as the creation of corporate competencies." **Journal of Management Development** 16, 4: 232-244.
- Dwyer, Larry, and Robert Mellor. (1993). "Product innovation strategies and performance of Australian firms." **Australian Journal of Management** 18, 2: 159-180.
- Egan, Toby Marshall. (2005). "Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research." **Advances in Developing Human Resources**, 7: 160-181.
- Einstein, Albert. (1950). **Out of my later years**. New York: Philosophical Press.

- Einsteine, Parimalam and Kevin P. Hwang. (2008). "An Appraisal for Determinants of Organizational Creativity and Impacts on Innovative Behavior." Asia Pacific Management Conference XIII. Accessed June 30. Available from [http://140.116.50.130/apmc/apmc13/papers/T090\\_Einsteine.doc](http://140.116.50.130/apmc/apmc13/papers/T090_Einsteine.doc)
- Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. (2000). "Dynamic capabilities: What are they." **Strategic Management Journal** 21, 1: 1105–1121.
- Ekvall, Göran. (1966). "Organizational climate for creativity and innovation." **European Journal of Work and Organizational Psychology** 5, 1: 105-123.
- \_\_\_\_\_. (1991). "The organizational culture of idea management: A creative climate for the management of ideas." In **Managing Innovation**, 73-79. Edited by J. Henry and D. Walker. London: Sage.
- \_\_\_\_\_. (1996). "Organizational climate for creativity and innovation." **European Journal of Work and Organizational Psychology** 5, 1: 105-123.
- \_\_\_\_\_. (1999). "Creative climate." **Encyclopedia of creativity** 1: 403-412.
- Ekvall, Göran, and Jouko Arvonen. (1984). **Leadership styles and organizational climate for creativity: Some finding in one company.** (Report 1). Stockholm, Sweden: FA-radet.
- Ekvall, Göran, and Lars Ryhammar. (1999) "The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University." **Creativity Research Journal** 12, 4: 303-10.
- Ekvall, Göran, Jouko Arvonen, and Ingrid Waldenström-Lindblad. (1983). **Creative organizational climate: Construction and Validation of a measuring instrument.** (Report 2). Stockholm, Sweden: FAradet.
- Ekvall, Göran. et al. (2000). "Perceptions of the best and worst climates for creativity." **Creativity Research Journal** 13, 2: 171-184.
- Ensor, John, Angela Pirrie, and Christine Band. (2006). "Creativity work environment: Do UK advertising agencies have one? " **European Journal of Innovation Management** 9, 3: 258-268.



- Eskildsen, Jacob K., Jens J. Dahlgaard, and Anders Norgaard. (1999). "The impact of creativity and learning on business excellence." **Total Quality Management** 10, 4-5: 523-530.
- Evans, Nigel. (2005). "Assessing the BSC as a management tool for hotel." **International Journal of Contemporary Hospitality** 17, 5: 376-390.
- Fagerberg, Jan. (2005). **The Oxford handbook of innovation**. Oxford university press.
- Fahy, John. (2000). "The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage." **Journal of European Industrial Training** 24, 2/3/4: 94-104.
- Fahy, John, and Alan Smithee. (1999). "Strategic marketing and the resource based view of the firm." **Academy of Marketing Science Review** 1999: 1-21.
- Fein, Adam J., and Erin Anderson. (1997). "Patterns of credible commitments: territory and brand selectivity in industrial distribution channels." **The Journal of Marketing**: 19-34.
- Finlay, William, and Jack K. Marin. (1995). "Organizational Structure and Job Satisfaction." **Administration and Society** 27, 3: 427-451.
- Fisher, Colin M., and Teresa M. Amabile. (2009). "Creativity, improvisation and organizations." **The Routledge Companion to Creativity**: 13-24.
- Flaatin, Cecilie. (2007). "Antecedents of Organizational Creativity and Innovation- A differentiating perspective." Master Thesis, Psychology (Autumn), University of Oslo.
- Ford, Cameron M. (1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains." **The Academy of Management Review** 21, 4: 1112-1142.
- Forman, Chris. (2005). "The corporate digital divide: Determinants of Internet adoption." **Management Science** 51, 4: 641-654.
- Fiedler, Fred E. (1967). **A theory of leader effectiveness**. NY: McGraw-Hill.
- Gabarro, John J. (1990). "The development of working relationships." In **Intellectual teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work**, 79- 110. Edited by J. Galegher, R. Kraut, and C. Egido. London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Gadrey, Jean, Faiz Gallouj, and Olivier Weinstein. (1995). "New modes of innovation: how services benefit industry." **International Journal of Service Industry Management** 6, 3: 4-16.
- Galbraith, Jay R. (1973). **Designing complex organizations**. Boston, MA: Addison-Wesley Longman.
- Gallouj, Faiz, and Olivier Weinstein. (1997). "Innovation Services." **Research Policy** 26, 4: 537-556.
- García-Zamora, Evelyn, Óscar González-Benito, and Pablo A. Muñoz-Gallego. (2013). "Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance." **Innovation** 15, 2: 224-244.
- Gardner, E. Howard. (1982). **Art, Mind and Brain: A cognitive approach to creativity**. New York: BasicBooks.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: An interactional approach." **Journal of Applied Psychology** 86, 5: 13-24.
- Gibcus, Petra, and Reinier Gerardus Maria Kemp. (2003). "Strategy and small firm performance." EIM Business & Policy Research. Zoetermeer. Accessed June 9. Available from <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200208.pdf>
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. (1973). **Organizations: Structure, Processes, Behavior**. Texas: Business Publications, Incorporated.
- Gilson, Richard L. (2002) "Bridging the gap between individual innovativeness and group innovation: An investigation of the innovation process in work groups." Ph.D Thesis. The Graduate College at the University of Nebraska-Lincoln, US.
- Giraldo, Tatiana Rojas. (2010). "Understanding the role of technology in service innovation: A theoretical overview." Master Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Industrial Management.

- Gnyawali, Devi R., and Ravindranath Madhavan. (2001). "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective." **Academy of Management Review** 26, 3: 431-445.
- Goldman, Steven L., Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss. (1995). **Agile competition and virtual organisations: Strategies for enriching the customer**. New York: Van Nostran Reinhold.
- Goll, Irene, Nancy Brown Johnson, and Abdul A. Rasheed. (2007). "Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment." **Management Decision** 45, 2: 161-179.
- Grant, Robert M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation." **California Management Review** (Spring): 114-135.
- \_\_\_\_\_. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm." **Strategic Management Journal** 17, 2: 109-122.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. (2003). **Behavior in organizations**. 8th ed. New York, NY: Prentice-Hall.
- Griffin, Marie L. (1999). "The Influence of Organizational Climate on Detention Officers' Readiness to Use Force in a County Jail." **Criminal Justice Review** 24, 1 (Spring): 1-26.
- Guilford, Joy Paul. (1968). **Creativity, intelligence and their educational implications**. San Diego, CA: Robert R. Knapp.
- Gulati, Ranjay. (1999). "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation." **Strategic Management Journal** 20, 5: 397-420.
- Gumusluoglu, Lale, and Arzu Ilsev. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation." **Journal of Business Research** 62, 4: 461-473.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. (1980). **Work redesign**. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hall, Jay. (1980). **The competence process: Managing for commitment and creativity**. The Woodlands, TX: Teleometrics Int'l.

- Hall, Robert E. (1982). "The importance of lifetime jobs in the U.S. economy." **The American Economic Review** 72, 4 (September): 716-724.
- Hargadon, Andrew B., and Beth A. Bechky. (2006). "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work." **Organization Science** 17, 4: 484-500.
- Haring-Smith, Tori. (2006). "Creativity research review: Some lessons for higher education." **Peer Review** 8, 2: 23-27.
- Harrington, David M. (1990). "The ecology of human creativity: a psychological perspective." In **Theories of Creativity**, 143-170. Edited by M. A. Runco and R.S. Albert. Thousand Oaks: Sage.
- Harris, Lloyd C. (2001). "Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies." **Journal of Management Studies** 38, 1 (January): 17-43.
- Hartesvelt, Van Mark. (2006). "Building a better boutique hotel." **Lodging Hospitality** 62, 14: 32-44.
- Hauksdottir, Fjola Bjork. (2011). "Positivity: A key for enhancing creativity- enhancing organizational creativity through positive leadership." Master Thesis in Strategic Management, School of Business, Sigillum University Islandiae.
- Haynes, Clare E. et al. (1999). "Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data." **British Journal of Health Psychology** 4, 3: 257-275.
- Heidegger, Martin. (1962). **Being and Time**. Translated by John Macquarrie and Edward Robinson. New York: Harper & Row.
- Heinze, Thomas et al. (2009). "Organizational and institutional influences on creativity in scientific research." **Research Policy** 38, 4: 610-623.
- Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," **Strategic Management Journal** 24: 997-1010.
- \_\_\_\_\_. (2009). "Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path." **Strategic Organization** 17, 1 (February): 91-102.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, and Richard W. Woodman. (1998). **Organizational Behavior**. 8th ed. South-Western College. Cincinnati. OH.

- Hennessey, Beth A., and Amabile, Teresa M. (2010). "Creativity." **Annual Review of Psychology** 61, 1: 569–598.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley and Sons.
- Hilman, Haim. (2009). "Relationship of competitive strategy, strategic flexibility and sourcing strategy on organizational performance." unpublished Ph.D Dissertation, Universiti Putra Malaysia.
- Hipp, Christiane, Bruce S. Tether, and Ian Miles. (2000). "The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany." **International Journal of Innovation Management** 4, 4: 417-453.
- Hitt, Michael A. et al. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective." **Academy of Management Journal** 44, 1: 13-28.
- Hoffman, Richard L. (1988). "Applying experimental research on group problem solving to organizations." In **Innovation: A cross-disciplinary perspective**, 233-252. Edited by K. Gronhaug and G. Kaufmann. Oslo/Oxford: Norwegian Universities Press/Oxford University Press.
- Hoskisson, Robert E. et al. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum." **Strategic Management Journal** 25, 3: 417–456.
- Hsueh Li-min, and Ying-yi Tu. (2004). "Innovation and the operational performance of newly established small and medium enterprises in Taiwan." **Small Business Economics** 23, 2: 99-113.
- Howell, Jand M. and Bruce J. Avolio. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance." **Journal of Applied Psychology** 78, 6: 891-902.
- Hu, Hong., Qinxuan Gu, and Jixiang Chen. (2013). "How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions." **Nankai Business Review** 4, 2: 147-166.

- Hu Jin-Li, and Yu-Hsueh Hsu. (2008). "The more interactive, the more innovative? A case study of South Korean cellular phone manufacturers," **Technovation** 28, 1: 75-87.
- Huber, George P. (1991). "Organizational Learning: The contributing processes and the literatures." **Organizational Science** 2, 1: 88-115.
- Hull, Frank M., and Joe Tidd. (2003). "A Composite Framework of Product Development and Delivery Effectiveness." **Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives** 9: 343-370.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, and Gary A. Knight. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance." **Industrial Marketing Management** 33, 5: 429-438.
- Hunter, Samuel T., Katrina E. Bedell, and Michael D. Mumford. (2007). "Climate for Creativity: A quantitative review." **Creativity Research Journal** 19, 1: 69-90.
- Hunter, Samuel T., Katrina E. Bedell-Avers, and Michael D. Mumford. (2007). "The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies." **The Leadership Quarterly** 18, 5: 435-446.
- Hurley, Robert F., and G.Tomas M. Hult. (1998) "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination." **Journal of Marketing** 62: 42-54.
- Imran, Rabia, Arshad Zaheer, and Umara Noreen. (2011). "Transformational Leadership as a predictor of innovative work Behavior: Moderated by gender." **World Applied Sciences Journal** 14, 5 (January): 750-759.
- Isaksen, Scott G., and Geir Kaufmann. (1990). "Adaptors and innovations: Different perceptions of the psychological climate for creativity." **Studia Psychologica** 32, 3: 129-141.
- Isaksen, Scott G., and Goran Ekvall. (2010) "Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates." **Creativity and Innovation Management** 19, 2: 73-88.

- Isaksen, Scott G., and Kenneth J. Lauer. (2002). "The climate for creativity and change in teams." **Creativity and Innovation Management** 11, 1: 74-87.
- Isaksen, Scott G., Kenneth J. Lauer, and Göran Ekvall. (1999). "Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change." **Psychological Reports** 85, 2: 665-674.
- Isaksen, Scott G., et al. (2000-2001). "Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire." **Creativity Research Journal** 13, 2: 171-184.
- Jatusripitak, Somkid, Suvinai Tosirisuk, and Uttama Savanayana. (2003). **Competitive Strategy**. Bangkok: Se-education.
- Jaw Chyi, Jyue-Yu Lo, and Yi-Hsing Lin. (2010). "The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort." **Technovation** 30, 4: 265-277.
- Jaworski, Bernard J., and Kohli, Ajay K. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." **Journal of Marketing** 54, 2: 1-18.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences." **Journal of Marketing** 57, 3: 53-70.
- Jermias, Johnny. (2006). "Competitive intensity as a quasi-moderator of the relationship between innovative efforts and performance." **International Journal of Business** 8, 3: 281-299.
- Johne, Axel, and Chris Storey. (1998). "New service development: a review of the literature and annotated bibliography." **European Journal of Marketing** 32, 3/4: 184-251.
- Johnson-Conley, Christina D. (2009). "Using community-based participatory research in the development of a consumer-driven cultural competency tool." Ph.D Dissertation, University of Washington Graduate School.
- Johnson, David H., and Frank P. Johnson. (1982). **Joining together: Group theory and group skills**. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Jones, G., and E. S. McFadzean. (1997). "How can Reboredo Foster creativity in her current employees and nature creative individuals who join the company in the future?" Case Commentary, **Harvard Business School** 75, 5: 50-51.
- Jones, Hugh Percy, ed. (1963). **Dictionary of foreign phrases and classical quotations**. Edinburg, UK: John Grant.
- Judge, William Q., and Detelin Elenkov. (2005). "Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms." **Journal of Business Research** 58, 7: 893-901.
- Jung, Dongil Don, Anne Wu, and Chee W. Chow. (2008), "Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation." **Leadership Quarterly** 19, 5: 582-594.
- Jusoh, Ruzita, and John A. Parnell. (2008). "Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context." **Management Decision** 46, 1: 5-31.
- Kahvecioglu, Nurbin Parker. (2007). "Architectural design studio organization and creativity." **MJ AIZ** 4, 2: 6-26. Accessed January 3. Available from <http://www.az.itu.edu.tr/downloads/papers/vol04-02/pdf/04paker-kahvecioglu-04-02.pdf>
- Kamien, Morton I., and Nancy L. Schwartz. (1983). "Conjectural variations." **Canadian Journal of Economics**: 191-211.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1983). **The change masters**. New York: Simon and Schuster.
- \_\_\_\_\_. (1988a). "Three tiers for innovation research." **Communication Research** 15, 5: 509-523.
- \_\_\_\_\_. (1988a) "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization." In **Research in Organizational Behaviour** 10, 169-209. Greenwich, Conn. J.A.I. Press.
- \_\_\_\_\_. (1996). "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organisations. " In **Knowledge Management and Organisational Design**. Edited by P.P Meyers. Boston: Butterworth-Hienemann.



- Katz, Ralph, and Thomas J. Allen. (1988). "The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion?" **Managing professionals in innovative organizations: A collection of readings** 16, 516–529. Accessed 19 August. Available from <http://ezproxy.msu.edu.proxy2.cl.msu.edu>
- Kazanjian, Robert K., Robert Drazin, and Mary Ann Glynn. (2000). "Creativity and Technological Learning: the roles of organization architecture." **Journal of Eng. and Technology Management** 17, 3-4: 273-298.
- Kelly, David, and Chris Storey. (2000). "New service development: initiation strategies." **International Journal of Service Industry Management** 11, 1: 45-62.
- Kaufman, James C., and Ronald A. Beghetto. (2009). "Beyond big and little: The four C model of creativity." **Review of General Psychology** 13, 1: 1-12.
- Kemp, Ron G.M., et al. (2003). "Innovation and Firm Performance." Research Report from Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES). Vol. 200207. Zoetermeer, The Netherlands: EIM.
- Khorshidi, Seyed Abdolmajid, Farzanehseifi Abdoli, and Seyed Alireza Khorshidi. (2013). "Identify factors affecting organizational creativity: A literature review." **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** 4, 5: 1214 – 1220.
- Kilbourne, Lynda M., and Richard W. Woodman. (1999). "Barriers to organizational creativity." In **Social Creativity in Organizations**, 125-150. Edited by Purser, R.E. and Montuori, A. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Kim, Daniel H. (1998). "The link between individual and organizational learning." **The Strategic Management of Intellectual Capital**: 41-62.
- Kimberly, John R., and Michael J. Evanisko. (1981). "Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations." **Academy of Management Journal** 24, 4: 689-713.
- King, Nigel, and Neil Anderson. (1990). "Innovation in working groups." In **Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies**, 81-100. Edited by West, Michael A. and Farr, James L. Oxford, England: John Wiley & Sons.

- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, and William O. Bearden. (2005). "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance." **Journal of Marketing** 69, 2: 24-41.
- Kirton, M. J. (1989). "Adaptors and innovators at work." In **Adaptors and innovators: styles of creativity and problem solving**, 56-78. Edited by M. J. Kirton. New York: Routledge.
- Kitapci, Hakan, Bulent Aydin, and Vural Celik. (2011). "The effects of organizational learning capacity and innovativeness on financial performance: An empirical Study." **African Journal of Business Management** 6, 6: 2332-2341.
- Knudsen, Mette Praest, and Ozge Cokpekin. (2011). "Does organizational creativity really lead to innovation." **Innovation, Strategy, and Structure, organizations, Institutions, Regions**. Paper to be presented at DRUID.
- Ko, Stephen, and John E. Butler. (2007). "Creativity: A key link to entrepreneurial behavior." **Business Horizons** 50: 365-372.
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski. (1990). "Market orientation, the construct, research propositions, and managerial implications." **Journal of Marketing** 54 (April): 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar. (1993). "MARKOR: a measure of market orientation." **Journal of Marketing Research**: 467-477.
- Kor, Yasemin Y., and Joseph T. Mahoney. (2004). "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management." **Journal of Management Studies** 41, 1: 183-191.
- Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney, and Steven C. Michael. (2007). "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions." **Journal of Management Studies** 44, 7: 1187-1212.
- Kozbelt, Aaron, Ronald A. Beghetto, and Mark A. Runco. (2010). "Theories of Creativity." **The Cambridge Handbook of Creativity**: 20-47. Cambridge University Press.

- Kumar, Kamalesh, and Ram Subramanian. (2000). "Navigating the external environment through a market orientation." **S.A.M. Advanced Management Journal** 65, 1 (Winter): 16-18.
- Kumar, Kamalesh, Ram Subramanian, and Charles Yauger. (1998). "Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study." **Journal of Management** 24, 2: 201-233.
- Kumar, Vikas. et al. (2011). "Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?" **Journal of Marketing** 75, 1: 16-30.
- Langerak, Fred, Erik Jan Hultink, and Henry SJ Robben. (2004). "The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance." **Journal of Product Innovation Management** 21, 2: 79-94.
- Lauer, Kenneth J. (1994). "The assessment of creative climate: An investigation of Ekvall's Creative Climate Questionnaire." Unpublished Master Thesis, State University College, Buffalo, New York.
- Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch. (1967). **Organization and Environment: Managing differentiation and integration**. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Ledwith, Ann, and Michele O'Dwyer. (2008). "Product launch, product advantage and market orientation in SMEs." **Journal of Small Business and Enterprise Development** 15, 1: 96-110.
- Lee Cheng-Few, John C. Lee and Alice C. Lee. (2000). **Statistics for Business and Financial Economics**. 2nd. ed. Singapore: World Scientific.
- Lee, Tien-Shang, and Hsin-Ju Tsai. (2005). "The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness." **Industrial Management and Data Systems** 105, 3: 325-348.
- Lehr, Lewis W. (1988). "Encouraging Innovation and Entrepreneurship in Diversified Corporations." In **Handbook for Creative and Innovative Manager**, 211-220. Edited By R.L. Kuhn. New York: McGraw-Hill.

- Leigh, Katharin E. (2011). "Organizational Creativity: The Relationship between Creativity Values, and Performance in Architectural Practice." Ph.D Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- Leiponen, Aija. (2005). "Organization of knowledge and innovation: the case of Finnish business services." **Industry and Innovation** 12, 2: 185-203.
- Leiponen, Aija. (2006). "Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business services." **Journal of Product Innovation Management** 23: 238-258.
- Leonard-Barton, Dorothy. (1998). **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Paperback edition. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, Dorothy, and Sylvia Sensiper. (1998). "The role of tacit knowledge in group innovation." **California Management Review** 40: 112-132.
- Leonard-Barton, Dorothy, and Walter C. Swap. (1999). **When sparks fly: Harnessing the power of group creativity**. Boston: Harvard Business.
- Lerspipatthananon, Wanida, Yaowaporn Lertkulthanon, and Rattanaporn Chartwong. (2012). "A Study of the need of self- development of personnel working in resorts and home-stays in the Umphawa district and surrounding areas in the province of SamutSongkram." **Journal of Thai Hospitality and Tourism** 7, 2: 27-38.
- Lievens, Annouk, Rudy K. Moenaert, and Rosette S. Jegers. (1999). "Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis." **International Journal of Service Industry Management** 10, 1: 23-48.
- Li, L.X. (2000). "An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers." **International Journal of Operations & Production Management**: 299-315.
- Lim, Wendy. (2010). "The Effects of social media networks in the hospitality industry." Master Thesis, William F. Harrah College of Hotel Administration, Graduate College, University of Nevada, Las Vegas.

- Lim, Wai Mun, and Mel Endean. (2009). "Elucidating the aesthetic and operational characteristics of UK boutique hotels." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 21, 1: 38-51.
- Lin, Carol Yeh-Yun, and Feng-Chuan Liu. (2012). "A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: the mediating effect of work motivation." **European Journal of Innovation Management** 15, 1: 55-76
- Lin, C.Y.Y., and M.Y.G. Chen. (2007), "Does innovation leads to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan." **Managing Research New** 30, 2: 115-132.
- Lin Tzu-Ching. (2012). "The significant of competitive environment on financial performance." **Suthiparithat** 25, 78 (April): 55-73.
- Lin, Long-Yi., and Ya-Huei Chang. (2012). "The impact of new product marketing strategy on new product performance: the moderating effects of competitive intensity and product innovation." **International Journal of Advanced Scientific Research and Technology** 2, 2 (April): 135-149.
- Lin Liang-Yang, Se-Hwa Wu, and B. Lin. (2008). "An empirical study of Dynamic Capabilities measurement on R&D department." **International Journal of Innovation and Learning**. 5, 3: 217-240.
- Liu, Yuwen, and Richard S. DeFrank. (2013). "Self-interest and knowledge sharing intentions: the impacts of transformational leadership climate and HR practices." **The International Journal of Human Resource Management** 24, 6: 1151-1164.
- Loewenberger, Pauline Anne. (2009). "Facilitating organizational creativity: Exploring the contribution of psychological, social and organizational factors." Ph.D Thesis. Business School, University of Bedfordshire.
- Lowell, James Russell. (1880). **Early Poems**. New York: Hurst.
- Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." **Academy of Management Review** 21, 1: 135-172.

- Lunenburg, Fred C., and Allen C. Ornstein. (1996). **Educational administration: Concepts and Practices**. California: Wadsworth.
- Lyons, Richard K., Jennifer A. Chatman, and Caneel K. Joyce. (2007). "Innovation in services: Corporate culture and investment banking." **California Management Review** 50, 1: 174-191.
- Mackinnon, Donald W. (1970). "Creativity: A multi-faceted phenomenon." **Creativity**: 19-32.
- Madjar, Nora, Greg R. Oldham, and Micheal G. Pratt. (2002). "There's no place like home?: The contribution of work and non-work sources of creativity support to employees' creative performance." **Acadey of Management Journal** 45: 757-767.
- Maijoor, Steven, and Arjen Van Witteloostuijn. (1996), "An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry." **Strategic Management Journal** 17, 7: 549-569.
- Majaro, Simon. (1991). **Managing ideas for profit: The creative gap**. London, United Kingdom: McGraw-Hill.
- Makadok, Richard. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation." **Strategic Management Journal** 22, 5: 367-401.
- Mansury, Mica Ariana, and James H. Love. (2008). "Innovation, productivity and growth in US business services: A firm level analysis." **Technovation** 28, 1-2: 52-62.
- Marsick, Victoria J., and Karen E. Watkins. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning of the learning organization questionnaire." **Advances in Developing Human Resources** 5, 2: 132-151.
- Martin, Stephen, and John T. Scott. (2000). "The nature of innovation market failure and the design of public support for private innovation." **Research policy** 29, 4: 437-447.

- Martindale, Colin. (1989). "Personality, situation, and creativity." In **Handbook of Creativity**, 211-232. Edited by J. A. Glover, R. R. Ronning, and C. R. Reynolds. New York: Plenum Press.
- Martins, Ellen, and Nico Martins. (2002). "An organizational culture model to promote creativity and innovation." **SA Journal of Industrial Psychology** 28, 4: 58-65.
- Mascitelli, Ronald. (2000). "From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation." **Journal of Product Innovation Management** 17, 3: 179-193.
- Mathisen, Gro Ellen, and Stale Einarsen. (2004). "A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations." **Creativity Research Journal** 16, 1: 119-140.
- Mauzy, Jeff, and Richard A. Harriman. (2003). "Three climates for creativity." **Research-Technology Management** 46, 3: 27-30.
- McElvaney, Lisa A. (2006). "The relationship between functional supervisor behavior and employee creativity in a project matrix organization." 5<sup>th</sup>-A ed. US: **ProQuest Information and Learning** 67.
- Mascitelli, Ronald. (2000). "From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation." **Journal of Product Innovation Management** 17: 179-193.
- McFadzean, Eispeth. (2001). "Critical factors for enhancing creativity." **Strategic Change**, 10, 267.
- McGrath, Rita Gunther, Ian C. MacMillan, and Sankaran Venkataraman. (1995). "Defining and developing competence: A strategic process paradigm." **Strategic Management Journal** 16, 4: 251-275.
- McLean, Laird Douglas. (2011). "Understanding creativity in organizations: The relationships among cross-level variables and creativity in research and development organizations." Ph.D. Dissertation, the faculty of the graduate school of the University of Minnesota. (September 2011)
- McMaster, Michael D. (1996). **The intelligence advantage: Organizing for complexity**. Boston, USA: Butterworth – Heineman.

- McMullen, Thomas B. (1987). "Open at this end: Theory and practice." **Journal of Creative Behavior** 21, 2: 81-92.
- Mednick, Sarnoff. (1962). "The associative basis of the creative process." **Psychological Review** 69: 220-232.
- Menon, Adwaita Govind (2008). "Revisiting dynamic capability." **IIMB Management Review** 20, 1: 22-33.
- Meriam, Ismail. (2005). "Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation." **Leadership & Organization Development Journal** 26, 8: 639-654.
- Milton, Frank. (n.d.). **Innovation survey**. PricewaterhouseCoopers. London. Accessed January 3. Available from [http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/110188/3973985/1251372752323/7\\_P\\_WCIInnovationSurvey.pdf?token=bHf62BT03hHLBGfFgfTHy5XOo8Y%3D](http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/110188/3973985/1251372752323/7_P_WCIInnovationSurvey.pdf?token=bHf62BT03hHLBGfFgfTHy5XOo8Y%3D)
- Mooney, Ross L. (1963). "A conceptual model for integrating four approaches to the identification of creative talent." **Scientific Creativity: Its recognition and development**: 331-340.
- Moreno, Ana M., and José C. Casillas. (2008). "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model." **Entrepreneurship Theory and Practice** 32, 3: 507-528.
- Morgeson, Frederick P., and David A. Hofmann. (1999). "The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development." **Academy of Management Review** 24: 249-265.
- Morris, Wayne. (2005). **A survey of organizational creativity**. Accessed September 5. Available from <http://www.creativejeffrey.com/creative/OrganisationalCreativityMorris.pdf>
- Morris, Wayne. (2005). **Enhancing organizational creativity: Literature review**. Future Edge Limited. Accessed September 5. Available from <http://www.future-edge.co.nz/Files/Organisational.pdf>
- Morrison, Alison, John Breen, and Shameem Ali. (2003). "Small business growth: intention, ability, and opportunity." **Journal of Small Business Management** 41, 4: 417-425.



- Motaghian, Hedyeh, Alireza Hassanzadeh and Davood Karimzadgan Moghadam. (2013). "Factor affecting university instructors' adoption of web-based learning systems: case study of Iran." **Computers and Education** 61 (February): 158-167.
- Mumford, Michael D, Ginamarie M. Scott, and Blaine Gaddis. (1998). "Domain-based scoring in divergent-thinking tests: Validation evidence in an occupational sample." **Creativity Research Journal** 11: 151-164.
- Mumford, Michael D., Deborah L. Whetzel, and Roni Reiter-Palmon. (1997), "Thinking creatively at work: organization influences on creative problem solving." **The Journal of Creative Behavior** 31, 1: 7-17.
- Mumford, Michael D. et al. (2002). "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships." **The Leadership Quarterly** 13: 705-750.
- Mumford, Michael D. et al. (2007). "Developing Leaders for creative efforts: A domain based approach for leadership development." **Human Resource Management Review** 17: 402-417.
- Nadler, David A., and Michael L. Tushman. (1990). "Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change." **California Management Review** 32, 2: 77-97.
- Nahapiet, Janine, and Sumantra Ghoshal. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." **Academy of Management Review** 23, 2: 242-266.
- Namwong, Kantheera, Prathanporn Jhundra-indra, and Saranya Raksong. (2005). "Dynamic organizational learning strategy and firm survival: a conceptual model." In **Proceeding of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 12-25. Jordan: Whitney Enterprises.
- Napier, Nancy K., and Mikael Nilsson. (2006) "The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies." **Creativity and Innovation Management** 15, 3: 268-278.
- Nasrallah, Walid F., and Suleiman J. Qawasmeh. (2009). "Comparing multi-dimensional contingency fit to financial performance of organizations." **European Journal of Operational Research** 194, 3: 911-921.

- Newbert, Scott L. (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research." **Strategic Management Journal** 28: 121-146.
- Nielsen, Anders Paarup. (2006) "Understanding Dynamic Capabilities through Knowledge Management" **Journal of Knowledge Management**. 10, 4:59-71.
- Nisula, Anna-Maija. (2013). "Building organizational creativity- a multitheory and multilevel approach for understanding and stimulating organizational creativity." Doctoral Thesis, Economics and Business Administration, Lappeenranta University of Technology.
- Nohria, Nitin, and Ranjay Gulati. (1996). "Is Slack Good or Bad for Innovation?" **Academy of Management Journal** 39, 5: 1245-1264
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. (1995). **The Knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, Jum C., and Ira H. Bernstein. (1994). **Psychometric theory**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- O'Donnell, David. et al. (2006). "On collective creativity: an application of the theory of communicative action in situated practice." Paper prepared for Critical Management Studies (CMS) Research Workshop: 11-12.
- OECD. (2005). "The measurement of scientific and technological activities." Oslo Manuals: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3<sup>rd</sup> ed. Paris: OECD EUROSTAT.
- Oke, Adegoke. (2007). "Innovation types and innovation management practices in service companies." **International Journal of Operations & Production Management** 27, 6: 564-587.
- Oldham, Greg R., and Anne Cummings. (1996), "Employee creativity: personal and contextual factors at work." **Academy of Management Journal** 39, 3: 607-634.

- Ooncharoen, Nantana, and Ussahawanitchakit Phapruek. (2010). "Service Creativity Efficiency of Hotel Business in Thailand: An Empirical Investigation of its Antecedents and Consequences." **European Journal of Management** 10, 3: 58-77.
- \_\_\_\_\_. (2011). "Service Innovation Strategy of Hotel Business in Thailand: An Inductive Approach." **International Journal of Strategic Management** 11, 3: 84-95.
- Organ, Dennis W. (1988) **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Orlikowski, Wanda J. (1996). "Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective." **Information Systems Research** 7, 1: 63-92.
- Orlikowski, Wanda J. (2002). "Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing." **Organization Science** 13, 3: 249-273.
- Orpen, Christopher. (1990). "Measuring support for organizational innovation: A validity study." **Psychological Reports** 67, 2: 417-418.
- Ortega, Maria Jose Ruiz (2010). "Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating role." **Journal of Business Research**. 63, 12 (December): 1273-1281.
- Osborn, Alex F. (1963). **Applied Imagination**. 3rd ed. New York, NY: Scribner's.
- O'Sullivan, David, and Lawrence Dooley. (2009). **Applying Innovation**. Thousand Oak, CA: Sage.
- Pansuppawatt, Praween and Phapruek Ussahawanitchakit. (2011). "Strategic organizational creativity of medical and cosmetic businesses in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences." **International Journal of Strategic Management** 11, 2: 1-25
- Paolillo, Joseph G., and Warren B. Brown. (1978). "How organizational factors affect R and D innovation." **Research Management** 21: 12-15.
- Paper, David J., and Jeffrey J. Johnson. (1997). "A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory." **Creativity and Innovation Management** 6, 1 (March): 32-44.

- Parjanen, Satu. (2012). "Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity." **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management** 7: 109-128.
- Parker, Barbara. (1998). **Globalization and business practice: Managing across boundaries**. London: SAGE.
- Parnes, Sidney J., and Ruth B. Noller. (1972). "Applied creativity: The creative studies project Part II: Results of the two-year program." **Journal of Creative Behavior** 6: 164-186.
- Patterson, Christina. (2002). **Individual and organizational creativity**. Paper presented at the Innovation Journal Innovation Conference. Ottawa, Canada. Accessed March 30. Available from <http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf>
- Patterson, Christina. (2010). **Individual and organizational creativity**. California, C.A: Sage Publications.
- Patterson, Malcolm, Peter Warr, and Michael West. (2004). "Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 77, 2: 193-216.
- Patton, Michael Quinn. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paulus, Paul B. (2000). "Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups." **Applied Psychology** 49, 2: 237-262.
- \_\_\_\_\_. (2002). "Different ponds for different fish: a contrasting perspective on team innovation." **Applied Psychology** 51, 3: 394-399.
- Paulus, Paul B., and Bernard A. Nijstad, eds. (2003). **Group creativity: Innovation through collaboration**. New York: Oxford University Press.
- Pedler, Mike, John G. Burgoyne, and Tom Boydell. (1996). **The learning company: A strategy for sustainable development**. New York: McGraw-Hill.
- Pelz, Donald C., and Frank M. Andrews. (1966). **Scientists in Organization: Productive Climate for Research and Development**. New York: John Wiley and Sons.

- Pennings, Johannes M. (1992). "Structural Contingency Theory: A Reappraisal." **Research Organizational Behavior** 14: 267-309.
- Perry-Smith, Jill E., and Christina E. Shalley. (2003). "The Social side of creativity: A static and dynamic network perspective." **Academy of Management Review** 28: 89-106.
- Peters, Thomas J. (1987). **Thriving on chaos**. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, Thomas J. (1988). "The mythology of innovation, or a skunkworks tale, part II." In **Readings in the management of innovation**. 2nd ed, 138-147. Edited by M. L. Tushman and W. L. Moore, Cambridge, MA: Ballinger.
- Peter, Thomas J., and Robert H. Waterman. (1982). **In Search of Excellence**. Sydney: Harper and Row.
- Pine, Ray, and Paul Phillips. (2005). "Performance comparisons of hotels in China." **International Journal of Hospitality Management** 24, 1: 57-73.
- Piteira, Martinha. (2013). "Professions in a changing world: The role of creativity." ISA RC52 Interim Conference, Technical University of Lisbon, Portugal, 28-30 November 2013. Accessed February 2. Available from [pascal.iseg.utl.pt/~socius/interim/?download=piteira-creativity.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/interim/?download=piteira-creativity.pdf)
- Politis, John D. (2004). **The impact of self-management leadership on organizational creativity**. Accessed June 20. Available from [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/h-1\\_politis.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/h-1_politis.pdf)
- Porter, Michael E. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (2008). **On competition: Updated and expanded edition**. A Harvard Business Review Book. Boston, MA: Harvard Business School.
- Portillo, Margaret. (2002). "Creativity defined: Implicit theories in the professions of interior design, architecture, landscape architecture, and engineering." **Journal of Interior Design** 28, 1: 10-26.
- Powell, Walter W. (1990) "Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations." **Research in Organizational Behavior** 12, 3: 295-336.

- Poyhonen, Aino. (2004). "Organizational capability for renewal: modeling and measuring organizational renewal capability." Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 2000. Lappeenranta University of Technology.
- Prahalad, Coimbatore K., and Gary Hamel. (1990). "The core competence of the corporation." **Harvard Business Review** (May-June): 79-91.
- Price waterhouseCoopers. (2005). "The secret of lifestyle hotels' popularity is simple: they are in tune with the needs of the new, complex consumer." Accessed June 1. Available from [http://www.pwc.com/uk/eng/about/ind/PwCHDE\\_Sept2005\\_Lifestyle.pdf](http://www.pwc.com/uk/eng/about/ind/PwCHDE_Sept2005_Lifestyle.pdf), 18.06.2010.
- Prieto, Isabel Ma, and Elena Revilla. (2006). "Learning Capability and Business Performance: a non-Financial and Financial Assessment." **Learning Organization** 13, 2: 166-185.
- Ramaswamy, Kannan., and William Renforth. (1996). "Competitive intensity and technical efficiency in public sector firms: evidence from India." **International Journal of Public Sector Management** 9, 3: 4-17.
- Ramus, Catherine A. (2001). "Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability." **California Management Review** 43, 3: 85-105.
- Rank, Johannes et al. (2009). "Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 82, 3 (September): 465-489.
- Rashid, Md Zabid Abdul, Murali Sambasivan, and Azmawani Abdul Rahman, (2004) "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change." **Leadership and Organization Development Journal** 25, 2: 161-179.
- Rauch, Andreas et al. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future." **Entrepreneurship Theory and Practice** 33, 3: 761-787.

- Razalli, Mohd Rizal. (2008). "The consequences of service operations practice and service responsiveness on hotel performance: Examining hotels in Malaysia." Unpublished PhD Dissertation. Universiti Utara Malaysia.
- Redmond, Matthew R., Michael D. Mumford, and Richard Teach. (1993). "Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity." **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 55, 1: 120–151.
- Reed, Richard, and Robert J. DeFillippi. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage." **Academy of Management Review** 15, 1: 88-102.
- Reiter-Palmon, Roni, and Jody J. Illies. (2004). "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective." **The Leadership Quarterly** 15, 1: 55–77.
- Rhee, Jaehoon, Taekyung Park, and Do Hyung Lee. (2010). "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation." **Technovation** 30, 1: 65-75.
- Rhodes, Mel. (1961). "An analysis of creativity." **The Phi Delta Kappan** 42, 7: 305-310.
- Rhodes, Mel. (1987). "An analysis of creativity." In **Frontiers of creativity research: Beyond the basics**: 216-222. Edited by S. G. Isaksen., Buffalo, NY: Bearly.
- Richard, Pierre J. et al. (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice." **Journal of Management** 35, 3: 718-80
- Richardson, George B. (1972). "The organization of industry." **The Economic Journal** 82, 327: 883-896.
- Robbins, Stephen P. (1990). **Organization Theory: Structures, Designs, and Applications**. NJ: Prentice Hall.
- Robinson, Alan G, and Sam Stern. (1997). **Corporate creativity: How innovation and improvements happen**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Rogers, Carl R. (1954). "Toward a theory of creativity." **ETC: A Review of General Semantics**: 249-260.

- Rose, Gregory M., and Aviv Shoham. (2002). "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link." **Journal of Business Research** 55, 3: 217-225.
- Rosenberg, Daniel Curtis. (2007). "Assessing measurement equivalence of the KEYS™ climate for creativity scale across managerial levels." Unpublished Master's thesis. North Carolina State University.
- Rothwell, Roy, and Mark Dodgson. (1994). "Innovation and Size of Firm." In **The Handbook of Industrial Innovation**, 310-324. Edited by Rothwell, R. and Dodgson, M. UK: Edward Elgar.
- Rousseau, Denise M. (1985). "Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives." **Organizational Behavior** 7: 1-37.
- Rovinelli, Richard J., and Ronald K. Hambleton. (1976). "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity." **Dutch Journal of Educational Research** 2: 49-60.
- Rowe, Megan. (2003). "Defining boutique chic." **Lodging Hospitality** 59, 13: 34-37.
- Rule, Erik G., and Donald W. Irwin. (1988). "Fostering entrepreneurship: The new competitive edge." **Journal of Business Strategy** 9, 3: 44-47.
- Runco, Mark A. (2004). "Creativity." **Annual Review of Psychology** 55: 657-687.
- Russo, Michael V., and Niran S. Harrison. (2005). "Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry." **Academy of Management Journal** 48, 4: 582-593.
- Saknarong, Atchareeya., Nantana Ooncharoen, and Viroj Jadesadalug. (2013). "The influences of internal marketing on service excellence of hotel businesses in Thailand." **Journal of International Business and Economics** 13, 4: 67-94.
- Salavou, Helen. (2002). "Profitability in market-oriented SME: does product innovation matter?" **European Journal of Innovation Management** 5, 3: 164-171.
- Sandvik, Izabela Leskiewicz, and Kare Sandvik. (2003). "The Impact of Orientation on Product Innovativeness and Business Performance." **International Journal of Research in Marketing** 20, 4: 355-376.



- Santanen, Eric L., Robert O. Briggs, and Gert-Jan De Vreede. (2004). "Causal relationships in creative problem solving: Comparing facilitation interventions for ideation." **Journal of Management Information Systems** 20, 4: 167-197.
- Sashkin, Marshall. (1986). "Participative management remains an ethical imperative." **Organizational Dynamics** 14, 4: 62-75.
- Sashkin, Marshall. (1986). "True vision in leadership." **Training & Development Journal**. 40, 5: 58-61.
- Sauser, Brian J., Richard R. Reilly, and Aaron J. Shenhar. (2009). "Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss." **International Journal of Project Management** 27, 7: 665-679.
- Sawyer, Robert Keith, and Stacy DeZutter. (2009). "Distributed creativity: how collective creations emerge from collaboration." **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts** 3, 2: 81-92.
- Schein, Edgar H. (1995). "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture." **Family Business Review** 8, 3 (September): 221-238.
- Schilling, Annika, and Andreas Werr. (2009). **Managing and organizing for innovation in service firms: A literature review with annotated bibliography**. VINNOVA Report VR 6. Accessed October 15. Available from <http://www.vinnova.se/upload/epistorepdf/vr-09-06.pdf>
- Schoech, Dick (2006). **Contingency Theory**. UTA School of Social Work, Community and Administrative Practice. University of Texas-Arlington Accessed November 5. Available from <https://wweb.uta.edu/projects/sswtech/6371/coursepack/theory-contingency.pdf>
- Schumpeter, Joseph A. (1942): **Capitalism, Socialism and Democracy**. 5th ed. London, UK: George Allen and Unwin.
- Seibert, Scott E., J. Michael Crant, and Maria L. Kraimer. (1999). "Proactive personality and career success." **Journal of Applied Psychology** 84, 3: 416.

- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer, and Robert C. Liden. (2001). "A social capital theory of career success." **Academy of Management Journal** 44, 2: 219-237.
- Seidel, Stefan, and Michael Rosemann. (2008). "Creativity Management - The New Challenge for BPM." **Business Process Trends**: 1-8.
- Senge, Peter M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Sengenberger, Werner, and Frank Pyke. (1992). "Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues." In **Industrial Districts and Local Economic Regeneration**, 3-29. Edited by Pyke and Sengenberger. International Institute for Labor Studies: Geneva.
- Shalley, Christina E. (1991). "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity." **Journal of Applied Psychology** 76, 2: 179-185.
- Shalley, Christina E. (1995). "Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity." **Academy of Management Journal** 38, 2: 483-503.
- Shalley, Christina E., and Lucy L. Gilson. (2004). "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity." **Leadership Quarterly** 15, 1: 33-53.
- Shalley, Christina E., Jing Zhou, and Greg R. Oldham. (2004). "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?" **Journal of Management** 30, 6: 933-958.
- Shalley, Christina E., Lucy L. Gilson, and Terry C. Blum. (2000). "Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave." **Academy of Management Journal** 43, 2: 215-223.
- Shin, Shung Jae, and Jing Zhou. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea." **Academy of Management Journal** 46: 703-714.

- Shipley, David, Scott Edgett, and Giles Forbes. (1991). "New product success among British and Japanese companies." In **Proceeding of European Marketing Academy Conference**, 1161-1174. University College, Dublin:
- Siegel, Saul M., and William F. Kaemmerer. (1978) "Measuring the perceived support for innovation in organizations." **Journal of Applied Psychology** 63, 5: 553-562.
- Siemens, George. (2005). **Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age**. Accessed on September 23. Available from [http://www.itdl.org/journal/jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm)
- Silva, Maria José et al. (2011). "Innovation activities in service sector: empirical evidence from Portuguese firms." **Journal of Knowledge Management, Economics and Information technology** 1, 6: 1-12.
- Sinkula, James M. (1994). "Market information processing and organizational learning." **Journal of Marketing**, 58: 35-45.
- Sinkula, James M., William E. Baker, and Thomas Noordewier. (1997). "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior." **Journal of the Academy of Marketing Science** 25, 4: 305-318.
- Slater, Stanley F., and John C. Narver. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" **Journal of Marketing** 58: 46-55.
- Spender, John Canfield. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm." **Strategic Management Journal** 17 (Winter Special Issue): 45-62.
- \_\_\_\_\_. (2006). "Rethinking organizational rents: The place of collective knowledge and Penrose rents in strategic analysis." In **Proceedings Strategic Management Society's 13th Annual Conference**. Chicago, IL.
- Stacey, Ralph D. (1996). **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stamboulis, Yeoryios, and Pantoleon Skayannis. (2003). "Innovation strategies and technology for experience-based tourism." **Tourism Management** 24, 1: 35-43.

- Starbuck, William H., and Paul C. Nystrom. (1981). "Designing and understanding organizations." **Handbook of Organizational Design** 1: 9-22.
- Steers, Richard M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment." **Administrative Science Quarterly** 22, 1: 46-56.
- Stegmeier, Diane. (2008). **Innovations in office design: The critical influence approach to effective work environments**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Stein, Morris I. (1963). "Creativity in a free society." **Educational Horizons** 41: 115-130.
- Sternberg, Robert J., James C. Kaufman, and Jean E. Pretz. (2003). "A propulsion model of creative leadership." **The Leadership Quarterly** 14: 455-473.
- Sternberg, Robert. J., and Todd I. Lubart (1991). "An investment theory of creativity and its development." **Human Development** 34: 1-32.
- Stockholm, Sweden, Gnyawali, Devi R., and Alice C. Stewart. (2003). "A contingency perspective on organizational learning: Integrating environmental context, organizational learning processes, and type of learning." **Management Learning** 34, 1: 63-89.
- Storey, Chris, and Christopher J. Easingwood, (1999). "Types of New Product Performance: Evidence from the Consumer Financial Services Sector." **Journal of Business Research** 46, 2: 193-203.
- Styhre, Alexander. (2006). "Organization creativity and the empiricist image of novelty." **Creativity and Innovation Management**. 15, 2: 143-149.
- Styhre, Alexander, and Mats Sundgren. (2005). **Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices**. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Subramaniam, Mohan, and Mark A. Youndt. (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities." **Academy of Management journal** 48, 3: 450-463.
- Sullivan, Diane M., and Cameron M. Ford. (2010). "The alignment of measures and constructs in organizational research: the case of testing measurement models of creativity." **Journal of Business Psychology** 25: 505-521.

- Sundbo, Jon. (1997). "Management of innovation in services." **The Service Industries Journal** 17, 3: 432-455.
- \_\_\_\_\_. (2003). "Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services." **The International Handbook on Innovation**: 97-114.
- \_\_\_\_\_. (2007). "Innovation and learning in services-the involvement of employees." **Advances in Services Innovations**: 131-150. Springer Berlin Heidelberg.
- Swann, William B. et al. (2003). "Fostering Group Identifications and Creativity in Diverse Groups: The Role of Individuation and Self-Verification." **Personality and Social Psychology Bulletin** 29, 11: 1396-1406.
- Starbuck, William H., and Paul C. Nystrom. (1981). "Designing and understanding organizations." **Handbook of Organizational Design** 1: 9-22.
- Taggar, Simon. (2002). "Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multi-level model." **Academy of Management Journal** 45, 2: 315-330.
- Taylor, Mark A., and Jamie L. Callahan. (2005). "Bringing creativity into being: underlying assumptions that influence methods of studying organizational creativity." **Advances in Developing Human Resources** 7: 247-270.
- Teece, David J. (1984). **The Competitive Challenge**. Boston, M.A.: Bollinger.
- \_\_\_\_\_. (2000). "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context." **Long Range Planning** 33, 1: 35-54.
- \_\_\_\_\_. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." **Strategic Management Journal** 28: 1319-1350.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." **Strategic Management Journal**: 509-533.
- Tekla S, Perry. (1995), "Designing a culture for creativity." **Research Technology Management** 38, 2: 14-17.
- Terblanche, Fransie. (2003). "Empowering people in organisations." **Mousaion** 21, 2: 128-137.

- Tesluk, Paul E., James L. Farr, and Stephanie R. Klein. (1997). "Influences of organizational culture and climate on individual creativity." **Journal of Creative Behavior** 31, 1: 27-41.
- Thatcher, Sherry MB, and Susan A. Brown. (2010). "Individual creativity in teams: The importance of communication media mix." **Decision Support Systems** 49, 3: 290-300.
- Tichy, Noel M., and David O. Ulrich. (1984). "The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader." **SloanManagement Review** (Fall): 59-68.
- Tidd, Joseph, Keith Pavitt, and John Bessant. (1997). **Managing innovation: Integrating technological, market and organization change**. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Managing Innovation**. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Tierney, Pamela, and Steven M. Farmer. (2002). "Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance." **Academy of Management Journal** 45: 1137-1148.
- \_\_\_\_\_. (2004). "The Pygmalion process and employee creativity." **Journal of Management** 30, 3: 413-432.
- Tjosvold, Dean, and Leonard T. McNeely. (1988). "Innovation through Communication in an educational Bureaucracy." **Communication Research** 15: 568-581.
- Toppinen, Anne et al. (2007). "Sources of competitive advantage in woodworking firms of Northwest Russia." **International Journal of Emerging Markets** 2, 4: 383-394.
- Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner. (2004). **Managing people across cultures**. Chichester, West Sussex: Capstone.
- Tsoukas, Haridimos, and Efi Vladimirou. (2001). "What is organizational knowledge?" **Journal of Management Studies** 38, 7: 974-993.
- Tsoukas, Haridimos, and Robert Chia. (2002) "On organizational becoming: rethinking organizational change." **Organization Science** 13, 5: 567-582.
- Unsworth, Kerrie. (2001). "Unpacking creativity." **Academy of Management Review** 26, 2: 289-297.

- Vakola, Maria, Ioannis Tsaousis, and Ioannis Nikolaou. (2004). "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change." **Journal of Managerial Psychology** 19, 2: 88-110.
- Venkatraman, N. Venkat and Vasudevan Ramanujam. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches." **Academy of Management Review** (October) 11, 4: 801-814.
- Vicari, Salvatore. (1998). **La creativita dell'impresa: Tra cas e necessita**. (Creativity: A case of necessity). Milano, Italy: Etas Libri.
- Victorino, Liana et al. (2005). "Service innovation and customer choices in the hospitality industry." **Managing Service Quality** 15, 6: 555-576.
- Vithayathawornwong, Supaporn, Sheila Danko, and Pamela Tolbert. (2003). "The role of the physical environment in supporting organizational creativity." **Journal of Interior Design** 29, 1-2: 1-16.
- Vrande, Vareska van de. et al. (2009). "Open innovation in SME's: trends, motives and management Challenges." **Technovation** 29: 423-43.
- Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton. (1973). **Leadership and decision-making**. Pittsburg, PA: University of Pittsburgh.
- Wadongo, Billy et al. (2010). "Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective." **Benchmarking: An International Journal** 17, 6: 858-875.
- Walker, Stuart. (2011). "Form beyond function: practice-based research in objects, environment and meaning." **International Journal of Sustainable Design, Inderscience Publishing, Switzerland** 1, 4: 335-347.
- Walter, Achim, Michael Auer, and Thomas Ritter. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance." **Journal of Business Venturing** 21, 4: 541-567.
- Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda." **International Journal of Management Reviews** 9, 1 (March): 31-51.

- Watkins, Karen E., and Victoria J. Marsick. (1997). **Dimensions of the learning organization questionnaire**. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Weerawardena, Jay. (2003). "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy." **European Journal of Marketing** 37, 3/4: 407-429.
- Weick, Karl E. (1998). "Improvisation as a mindset for organizational analysis." **Organization Science** 9, 5: 543-555.
- Weick, Karl E, and Karlene H, Roberts. (1993). "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks." **Administrative Science Quarterly** 38: 357-381.
- Wernerfelt, Birger. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." **Strategic Management Journal** 5: 272 - 280.
- West, Michael A., and Alexander W. Richter. (2009). "Climates and cultures for innovation and creativity at work." In **Handbook of Organizational Creativity**, 211-236. Edited by J. Zhou and C. E. Shalley.
- West, Michael A. (1990). "The social psychology of innovation in groups." In **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**. Edited by M. A. West and J. L.Farr. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- West, Michael A. (2001). "State-of-the-art: creativity and innovation at work." **The Psychologist** 13, 9: 460-464.
- West, Michael A., and James L. Farr. (1990). "Innovation at work." In **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies**, 3-13. Edited by West, Michael A, and Farr, James L. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- West, Michael A. et al. (2004). "Twelve steps to heaven: successfully managing change through innovative teams." **European Journal of Work and Organizational Psychology** 13: 269-299.
- Williams, Wendy M., and Lana T. Yang. (1999). "Organizational creativity." **Handbook of creativity**: 373-391. New York: Cambridge University Press.



- Witt, Alan L., and Mark N. Beorkrem. (1989). "Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R&D organization." **Creativity Research Journal** 2: 30-40.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, and Abagal McWilliams. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective." **The International Journal of Human Resource Management** 5, 2: 301-326.
- Woodman, Richard W. (1995). "Managing creativity." In **Creativity action in organisations: Ivory tower visions and real world voices**. Edited by Ford, C.M and Goia, D.A. London: Sage Publications.
- Woodman, Richard W. (2009). "Creativity and organizational change: linking ideas and extending theory." In **Handbook of Organizational Creativity**: 283-302. Edited by J. Zhou and C. E. Shalley.
- Woodman, Richard W., and Lyle F. Schoenfeldt. (1990). "An interactionist model of creative behavior." **Journal of Creative Behavior** 24, 4: 279-290.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." **Academy of Management Review** 18, 2: 293-321.
- Yamin, Shahid et al. (1997). "A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies." **Journal of Production Economics** 52: 161-172.
- Yang Kuen-Shiou and Chen-Yu Lin. (2012). "Network dynamics and innovative performance: moderating effects of network resources." **African Journal of Business Management** 6, 4: 1545-1552.
- Yuan, Feirong and Richard W. Woodman. (2010). "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations." **Academy of Management Journal** 53, 2: 323-342.
- Yulk, Gary A. (1994). **Leadership in Organization**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall International.

- Zablah, Alex R., Danny N. Bellenger, and Wesley J. Johnston. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon." **Industrial Marketing Management** 33, 6: 475-489.
- Zahra, Shaker A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach." **Journal of Business Venturing** 8, 4: 319-340.
- Zahra, Shaker A., Donald O. Neubaum, and Bárbara Larrañeta. (2007). "Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement." **Journal of Business Research** 60: 1070-1079.
- Zhou, Jing. (1998). "Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: interactive effects on creative performance" **Journal of Applied Psychology** 83, 2: 261-76.
- \_\_\_\_\_. (2003). "When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality." **Journal of Applied Psychology** 88: 413-422.
- Zhou, Jing, and Jennifer M. George. (2003). "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence." **Leadership Quarterly** 14: 545-568.
- Zhou, Jing, and Christina E. Shalley. (2010). "Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research." In **APA Handbook of Industrial-Organizational Psychology** 1, 275-302. Edited by S.Zedeck et al. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zúñiga-Vicente, José Á., and José D. Vicente-Lorente. (2006). "Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983-97)." **Journal of Management Studies** 43, 3: 485-519.







## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง

## ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมบูติกไทย

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง **ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกไทย** ของนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้วิจัยใครขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กรุณาตอบคำถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อและทุกขั้นตอน เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
2. แบบสอบถามมีจำนวน 7 ตอน
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
  - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
  - ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
  - ตอนที่ 5 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน
  - ตอนที่ 6 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
  - ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

3. โปรดตอบคำถามที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงหรือตามที่ปฏิบัติจริง ข้อมูลที่รวบรวมได้จะถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะไม่นำไปเผยแพร่แต่ประการใด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดสอบถามได้ที่ข้าพเจ้า นางสาวทศพร บุญวัชรภักย์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 08-1532-3845 หรือ

E-mail: nnws.3vat@gmail.com



นางสาวทศพร บุญวัชรภักย์  
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามการวิจัย**  
**ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-40 ปี

41-50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม

น้อยกว่า 1 ปี

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

16-20 ปี

มากกว่า 20 ปี

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

กรรมการผู้จัดการ

หัวหน้าผู้จัดการ

อื่น (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย

6. จำนวนห้องพัก ..... ห้อง
7. จำนวนพนักงาน
- [ ] น้อยกว่า 5 คน [ ] 5-10 คน
- [ ] 11-15 คน [ ] มากกว่า 15 คน
8. ระยะเวลาการดำเนินการ
- [ ] น้อยกว่า 5 ปี [ ] 5-10 ปี
- [ ] 11-15 ปี [ ] มากกว่า 15 ปี
9. ระดับมาตรฐานโรงแรม
- [ ] น้อยกว่า 3 ดาว [ ] ระดับ 3 ดาว
- [ ] ระดับ 4 ดาว [ ] ระดับ 5 ดาว  
หรือ มากกว่า
10. ประเภทโรงแรม
- [ ] โรงแรมอิสระ (Independent Hotel)
- [ ] โรงแรมในเครือ (Chain Hotel)
11. ลูกค้าหลักของโรงแรม
- [ ] ลูกค้าชาวไทย [ ] ลูกค้าชาวต่างชาติ





**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่</b>					
1. โรงแรมส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นริเริ่ม นำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า					
2. พนักงานในโรงแรมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ					
3. บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย ง่ายต่อการพูดคุย นำเสนอความคิดเห็น					
4. โรงแรมเน้นกิจกรรมให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เช่น การระดมสมอง การโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์					
<b>งานที่มีความท้าทาย</b>					
5. มีการกำหนดเป้าหมายงานชัดเจน ให้พนักงานทุกคนรับรู้ และมีส่วนร่วมไปสู่เป้าหมายนั้น					
6. โรงแรมกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถหลายด้าน					
7. มีการมอบหมายหน้าที่งานสำคัญ ที่มีลักษณะเฉพาะ และต้องใช้ความสามารถหรือคุณสมบัติพิเศษแตกต่างจากงานทั่วไป					
8. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่งานตามความถนัด ทักษะและศักยภาพของพนักงาน					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>อิสระในการทำงาน</b>					
9. มีการจัดพื้นที่การทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นอิสระในการทำงาน					
10. พนักงานมีอำนาจตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเอง					
11. พนักงานมีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
12. โรงแรมสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานคิดหาวิธีการทำงานหรือให้บริการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
13. ผู้บริหารกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ให้พนักงานตัดสินใจแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง					
<b>การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก</b>					
14. โรงแรมให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการบริการให้ทันต่อสถานการณ์และคู่แข่ง					
15. โรงแรมสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤตและโอกาสของโรงแรมเพื่อวางแผนอนาคต					
16. โรงแรมสนับสนุนการนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงด้านต่างๆ ของการทำงานก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น					
17. โรงแรมกระตุ้นให้พนักงานใส่ใจปัญหาภายนอก (จากลูกค้า คู่แข่งขัน คู่ค้า) เพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา					
18. โรงแรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแปลงใดๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

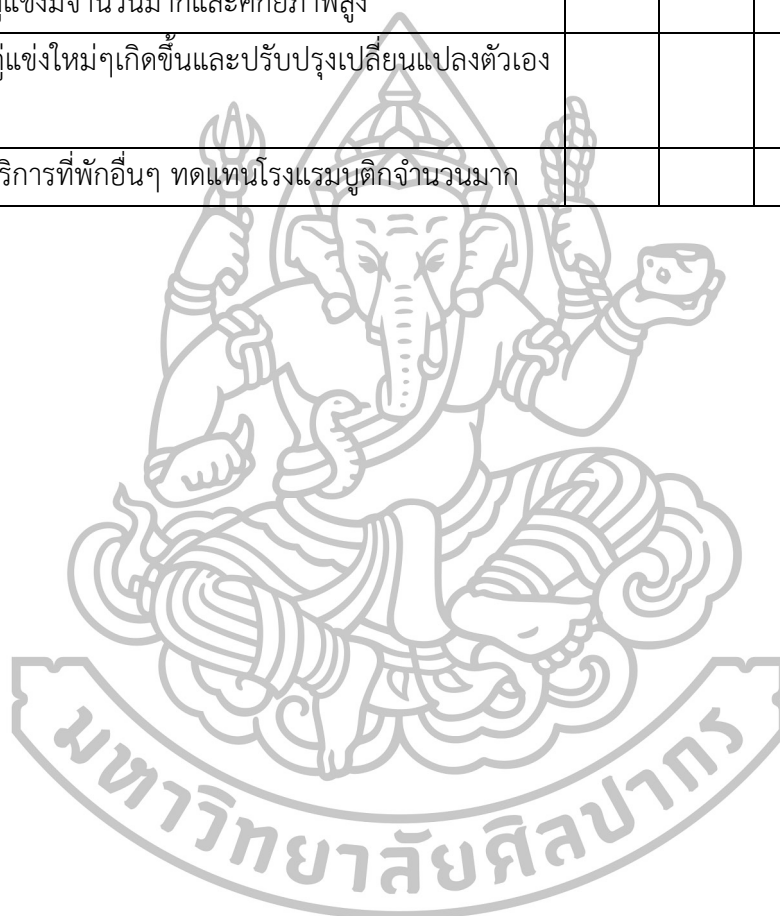
ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>					
19. โรงแรมให้ออกาสพนักงานฝึกทักษะที่จำเป็นใหม่ๆในการปฏิบัติงานให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า					
20. โรงแรมมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างพนักงานภายในทุกระดับ					
21. โรงแรมมีกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสนสนสัมพันธ์ และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน					
22. ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาและความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
23. โรงแรมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรและเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา					
<b>การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์</b>					
24. โรงแรมส่งเสริมให้พนักงานติดตามข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้หรือพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น					
25. ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากลูกค้าที่มาใช้บริการ ถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
26. มีการประเมินประสบการณ์ความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีต เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการในอนาคต					
27. มีการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของตลาด และทิศทางเปลี่ยนแปลงในอนาคตอยู่เสมอ เพื่อนำมาคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน					

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>นวัตกรรมบริการ</b>					
28. โรงแรมมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกใช้บริการตามความต้องการ					
29. โรงแรมปรับปรุงรูปแบบการบริการที่แปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ					
30. โรงแรมมีกลยุทธ์ใหม่ๆในการจัดบริการที่มุ่งสู่ความประทับใจของลูกค้าเป็นสำคัญ					
31. พนักงานพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่และปรับปรุงแนวทางการทำงานเก่าให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
<b>ผลการดำเนินงานของธุรกิจ</b>					
32. โรงแรมได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักมากขึ้น					
33. โรงแรมตอบสนองลูกค้าเป้าหมายได้มากกว่าคู่แข่ง					
34. โรงแรมสามารถสร้างผลกำไรได้มากขึ้นจากในอดีต					
35. ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการของโรงแรมต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
36. โรงแรมมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงในการแข่งขัน

ความรุนแรงในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
37. โรงแรมบูติก เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง					
38. โรงแรมคู่แข่งมีจำนวนมากและศักยภาพสูง					
39. โรงแรมคู่แข่งใหม่ๆเกิดขึ้นและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง อยู่ตลอดเวลา					
40. มีธุรกิจบริการที่พิกอื่นๆ ทดแทนโรงแรมบูติกจำนวนมาก					



ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

ปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
41. ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานคิดปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา					
42. ผู้บริหารมีแรงจูงใจสูง มีพลังมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา และมองหาโอกาสจากสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ					
43. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					
44. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ					
<b>โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น</b>					
45. โรงแรมมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น					
46. โครงสร้างการบริหารงานเน้นความยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานรวมเร็วมากขึ้น					
47. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและให้อิสระในการทำงานสูง โดยเฉพาะงานที่ต้องติดต่อสื่อสารให้บริการลูกค้าโดยตรง					
48. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับการทำงานมีความยืดหยุ่น ทำให้พนักงานไม่รู้สึกอึดอัดในการทำงาน					

**ตอนที่ 6** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ต่อ)

ปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความพร้อมด้านทรัพยากร</b>					
49. ทรัพยากรในการทำงานเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้					
50. โรงแรมมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์พร้อมใช้สำหรับพนักงาน					
51. โรงแรมนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วระหว่างภายในและภายนอก					
52. โรงแรมมีพนักงานที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสมกับงานของโรงแรม					

**ตอนที่ 7** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---







## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

### เรื่อง

## ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมบูติกไทย

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง **ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกไทย** ของนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีจำนวน 6 ตอน
  - ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก
  - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติกไทย
  - ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในโรงแรมบูติกไทย
  - ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกไทย
  - ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยแทรกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจขององค์การโรงแรมบูติกไทย
  - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกไทย

### แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

สวัสดีค่ะ ดิฉัน นางสาวทศพร บุญวัชรภักย์ กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมบูติกไทย” วันนี้ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์รับฟังความคิดเห็นจากท่าน และท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งการสนทนานี้จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงค่ะ

ชื่อผู้จัดบันทึกการสนทนา.....วันที่.....

#### ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ชื่อ.....เพศ.....อายุ.....การศึกษา.....
2. ชื่อโรงแรม.....
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
4. จำนวนพนักงาน.....คน
5. ระยะเวลาดำเนินงานของธุรกิจ.....ปี
6. จำนวนห้องพัก.....ห้อง
7. ลูกค้าหลัก.....(ต่างชาติ หรือคนไทย) ถ้าต่างชาติ ระบุ.....
8. รางวัลที่เคยได้รับ



## ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติก

2.1 มุมมอง ความหมาย การให้นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity)

.....

.....

.....

.....

2.2 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีความสำคัญหรือจำเป็นสำหรับธุรกิจโรงแรมบูติกหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 กรุณายกตัวอย่างความคิดสร้างสรรค์หรือกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในโรงแรมของท่าน

.....

.....

.....

2.4 การสร้างความสลับไหลทางความคิดใหม่ (Novel Idea Flow) (มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม หรือวิธีการใด ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการแสดงความคิด การแลกเปลี่ยนความคิด ใช้เวลาในการคิด และแสดงออกอย่างไรบ้าง)

.....

.....

.....

2.5 การสร้างงานที่มีความท้าทาย (Challenging Work) (มีการกำหนดเป้าหมายงาน ลักษณะงานหรือหน้าที่งานใดๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อจูงใจการทำงาน และท้าทายความรู้ความสามารถของพนักงาน หรือไม่ อย่างไร)

.....

.....

.....

2.6 การให้อิสระในการทำงาน (Freedom of Work) (มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม หรือการกระทำใด ที่แสดงถึงการกระจายอำนาจหน้าที่ให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วยตนเองแก่พนักงานบริการหรือไม่ อย่างไร)

.....

.....

.....

.....

2.7 การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive Change) (มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม หรือวิธีการใด ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นปรับตัว เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับกระแส ความนิยม หรือความต้องการใหม่ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร)

.....

.....

.....

.....

2.8 การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) (มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม หรือวิธีการใด ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้พนักงานมีการ เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอหรือไม่)

.....

.....

.....

.....

2.9 การสนับสนุนการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (Creative Connection) (มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม หรือวิธีการใด ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย ใช้ข้อมูลความรู้ในอดีต ปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับปรุง และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงแรมหรือไม่ อย่างไร)

.....

.....

.....

.....

- 2.10 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอื่นๆ (มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กิจกรรม หรือวิธีการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นในโรงแรม)

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติกไทย**

- 3.1 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (โรงแรมมีการนำเสนอบริการใหม่ๆ ที่แตกต่าง และเป็นจุดแข็งของโรงแรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย อย่างไรบ้าง)

.....

.....

.....

ความสั่นไหวทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลกระทบต่อการสร้างนวัตกรรมบริการของโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

- 3.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) (เช่น รายได้ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์โรงแรม และอัตราการเข้าพักและกลับมาใช้บริการของลูกค้าเก่า)

.....

.....

.....

## ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร โรงแรมบูติกไทย

### 4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

.....

.....

.....

.....

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านความ  
 สั้นไหลทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก  
 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

### 4.2 โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น (Flexible Structure)

.....

.....

.....

.....

โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความสั้นไหลทาง  
 ความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้  
 อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

### 4.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร (Resource Readiness)

.....

.....

.....

.....

ความพร้อมด้านทรัพยากรส่งผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านความสิ้นไหล  
ทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อีสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การ  
เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยแทรกความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ  
กับการดำเนินงานของธุรกิจขององค์การโรงแรมบูติกไทย

5.1 ความรุนแรงในการแข่งขัน (Competitive Intensity) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (ในธุรกิจ  
โรงแรมบูติก ตลอดจนโรงแรมและธุรกิจที่พักอาศัยประเภทอื่นๆ เช่น คอนโดมิเนียม  
อพาร์ทเมนต์)

.....

.....

.....

.....



ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความคิด  
สร้างสรรค์ขององค์การโรงแรมบูติกไทย

6.1 ปัญหาการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....





ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
<b>1. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>		
1.1 ความสิ้นไหลทางความคิดใหม่		
1	0.569	
2	0.683	
3	0.693	
4	0.672	
<b>รวม</b>		<b>0.826</b>
1.2 งานที่มีความท้าทาย		
1	0.577	
2	0.641	
3	0.824	
4	0.785	
<b>รวม</b>		<b>0.851</b>
1.3 อีสระในการทำงาน		
1	0.579	
2	0.676	
3	0.676	
4	0.642	
5	0.711	
<b>รวม</b>		<b>0.844</b>
1.4 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก		
1	0.859	
2	0.819	
3	0.816	
4	0.849	
5	0.816	
<b>รวม</b>		<b>0.934</b>

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

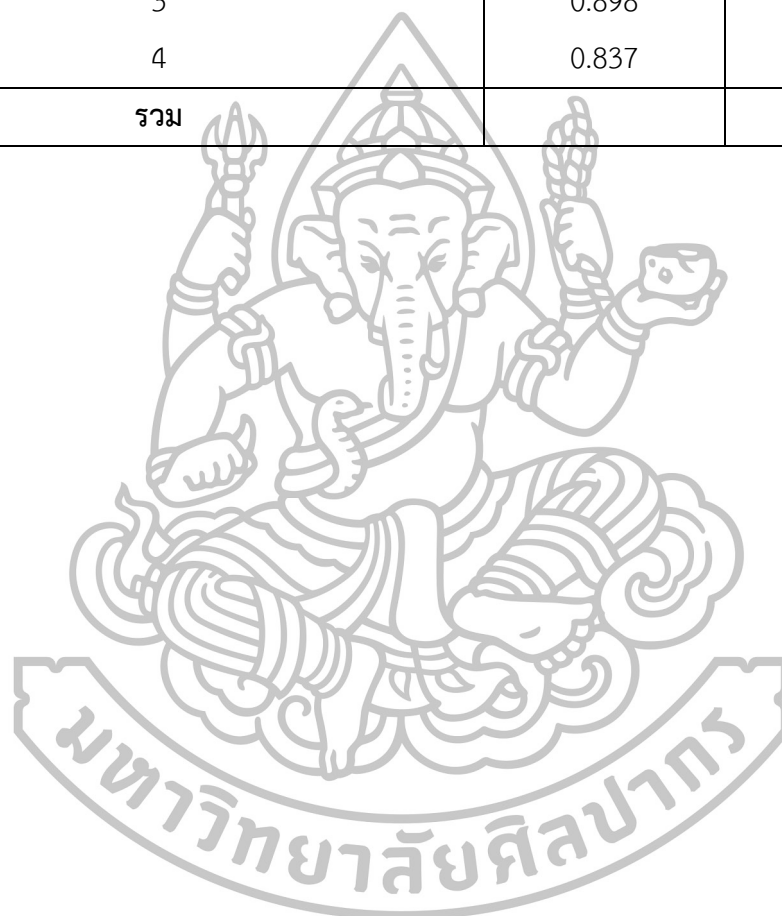
ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
1.5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
1	0.839	
2	0.803	
3	0.808	
4	0.698	
5	0.805	
<b>รวม</b>		<b>0.917</b>
1.6 การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์		
1	0.526	
2	0.636	
3	0.791	
4	0.683	
<b>รวม</b>		<b>0.824</b>
<b>2. ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>		
2.1 นวัตกรรมบริการ		
1	0.813	
2	0.876	
3	0.892	
4	0.822	
<b>รวม</b>		<b>0.934</b>
2.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ		
1	0.571	
2	0.653	
3	0.683	
4	0.459	
5	0.651	
<b>รวม</b>		<b>0.810</b>

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
2.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ		
1	0.571	
2	0.653	
3	0.683	
4	0.459	
5	0.651	
<b>รวม</b>		<b>0.810</b>
3. ความรุนแรงในการแข่งขัน		
1	0.641	
2	0.738	
3	0.800	
4	0.485	
<b>รวม</b>		<b>0.833</b>
4. ปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร		
4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
1	0.834	
2	0.921	
3	0.913	
4	0.913	
<b>รวม</b>		<b>0.957</b>
4.2 โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	0.678	
1	0.819	
2	0.605	
3	0.740	
4	0.678	
<b>รวม</b>		<b>0.859</b>

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ความเชื่อมั่น
<b>4. ปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>		
4.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร		
1	0.606	
2	0.723	
3	0.898	
4	0.837	
<b>รวม</b>		<b>0.892</b>



ตารางที่ 31 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ชื่อ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
<b>1. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>	
1.1 ความลื่นไหลทางความคิดใหม่	
1	0.690
2	0.809
3	0.780
4	0.855
1.2 งานที่มีความท้าทาย	
1	0.615
2	0.706
3	0.879
4	0.717
1.3 อีสระในการทำงาน	
1	0.554
2	0.759
3	0.659
4	0.725
5	0.769
1.4 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก	
1	0.775
2	0.833
3	0.873
4	0.792
5	0.756

ตารางที่ 31 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่อ)

ชื่อ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
<b>1. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>	
1.5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
1	0.819
2	0.846
3	0.769
4	0.672
5	0.780
1.6 การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	
1	0.612
2	0.772
3	0.900
4	0.799
<b>2. ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>	
2.1 นวัตกรรมบริการ	
1	0.794
2	0.962
3	0.792
4	0.704
2.2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	
1	0.731
2	0.789
3	0.794
4	0.703
5	0.889

ตารางที่ 31 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่อ)

ชื่อ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
<b>3. ความรุนแรงในการแข่งขัน</b>	
3. ความรุนแรงในการแข่งขัน	
1	0.664
2	0.832
3	0.899
4	0.608
<b>4. ปัจจัยสาเหตุของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร</b>	
4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1	0.886
2	0.899
3	0.907
4	0.892
4.2 โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น	
1	0.753
2	0.868
3	0.786
4	0.678
4.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร	
1	0.561
2	0.732
3	0.790
4	0.623





ภาคผนวก ง

การทดสอบค่าความลำเอียงของข้อมูล

ตารางที่ 32 ค่าทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (Non-Response Bias)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย	N	Mean	S.D.	T-test for Equality of Means	
				t	sig (2-tailed)
1. เพศ	119	1.49	0.50	-0.807	0.421
	61	1.56	0.50	-0.807	0.421
2. อายุ	119	2.45	0.93	0.072	0.943
	61	2.44	0.95	0.072	0.943
3. ระดับการศึกษา	119	2.58	0.81	-0.902	0.368
	61	2.68	0.70	-0.915	0.361
4. ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม	119	2.83	1.29	-2.237	0.026
	61	3.30	1.51	-2.203	0.029
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	119	2.20	0.93	-0.409	0.683
	61	2.26	0.95	-0.408	0.684



ตารางที่ 32 ค่าทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (Non-Response Bias) (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย	N	Mean	S.D.	T-test for Equality of Means	
				t	sig (2-tailed)
1. จำนวนห้องพัก	119	42.27	39.07	-0.367	0.714
	61	44.75	51.47	-0.358	0.721
2. จำนวนพนักงาน	119	2.88	1.28	-0.714	0.476
	61	3.01	1.21	-0.718	0.474
3. ระยะเวลาการดำเนินการ	119	1.67	0.81	-1.032	0.303
	61	1.79	0.79	-1.035	0.302
4. ระดับมาตรฐานโรงแรม	119	2.20	0.87	-2.329	0.021
	61	2.53	1.03	-2.290	0.023
5. ประเภทโรงแรม	119	1.12	0.33	-1.816	0.071
	61	1.22	0.42	-1.773	0.078
6. ลูกค้าหลักของโรงแรม	119	1.66	0.48	-0.492	0.623
	61	1.69	0.46	-0.494	0.622



ภาคผนวก จ

การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ  
(Multiple Regression Analysis)

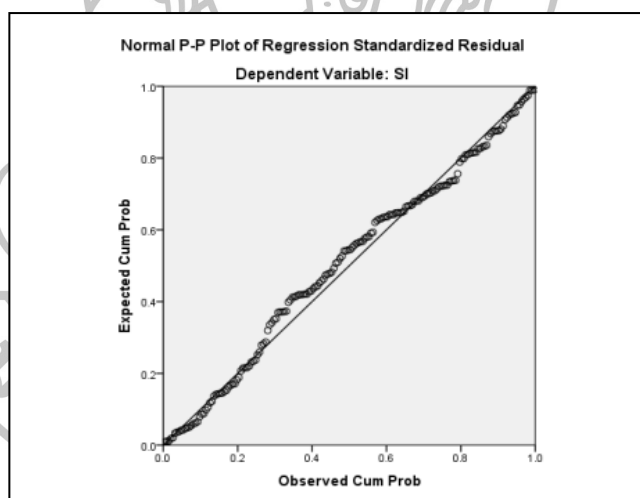
การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ  
(Multiple Regression Analysis)

1. การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามมีการแจกแจงปกติ (Test of Normality)

ด้วยค่า Multivariate Normality ผลการทดสอบ พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีการแจกแจงปกติ ดังภาพต่อไปนี้

1.1 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนวัตกรรมบริการ (SI)

ตัวแปรอิสระ คือ ความล้มเหลวทางความคิดใหม่ งานที่มีความท้าทาย อิสระในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์  
ตัวแปรตาม คือ นวัตกรรมบริการ

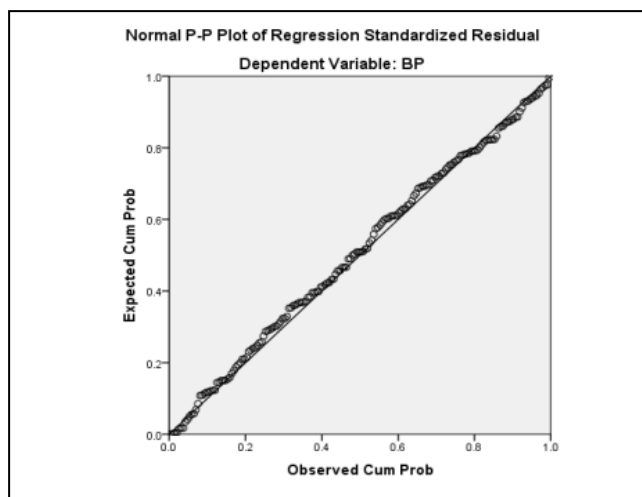


ภาพที่ 14 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร 6 ด้านกับ  
นวัตกรรมบริการ

### 1.2 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

ตัวแปรอิสระ คือ นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ



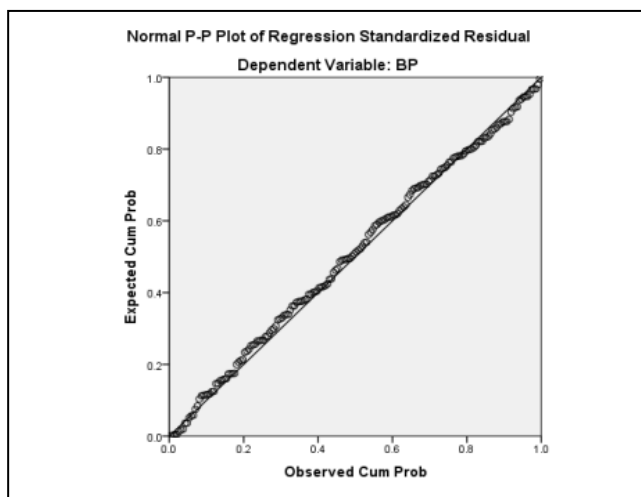
ภาพที่ 15 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### 1.3 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)

ตัวแปรอิสระ คือ นวัตกรรมบริการ

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรแทรกซ้อน คือ ความรุนแรงในการแข่งขัน



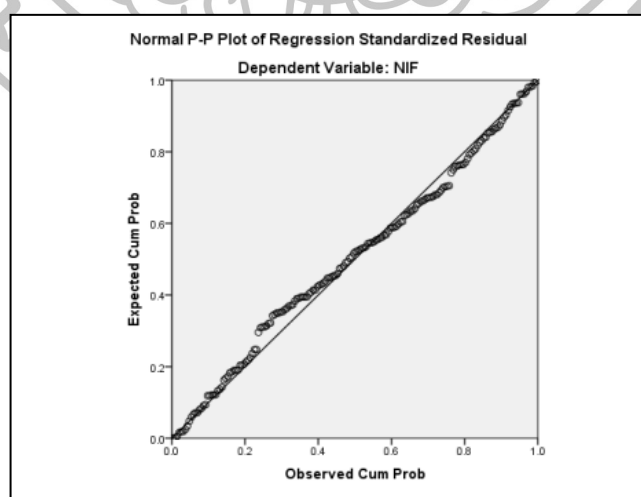
ภาพที่ 16 กราฟค่าความคาดเคลื่อนของตัวแปรความรุนแรงในการแข่งขัน นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### 1.3.1 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความสั่นไหวทางความคิดใหม่ (NIF)

ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้าน

ทรัพยากร

ตัวแปรตาม คือ ความสั่นไหวทางความคิดใหม่



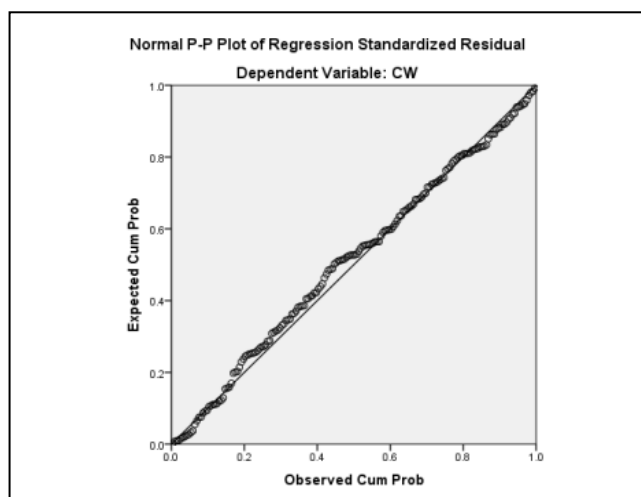
ภาพที่ 17 กราฟค่าความคาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และความสั่นไหวทางความคิดใหม่

### 1.3.2 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรงานที่มีความท้าทาย (CW)

ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้าน

ทรัพยากร

ตัวแปรตาม คือ งานที่มีความท้าทาย



ภาพที่ 18 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และงานที่มีความท้าทาย

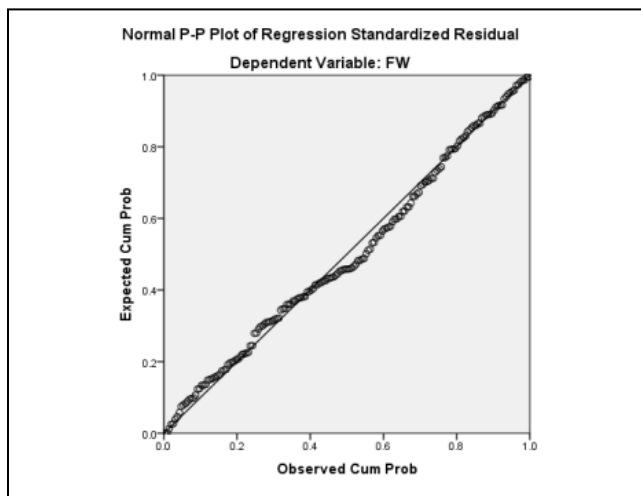
### 1.3.3 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระในการทำงาน (FW)

ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้าน

ทรัพยากร

ตัวแปรตาม คือ อิสระในการทำงาน

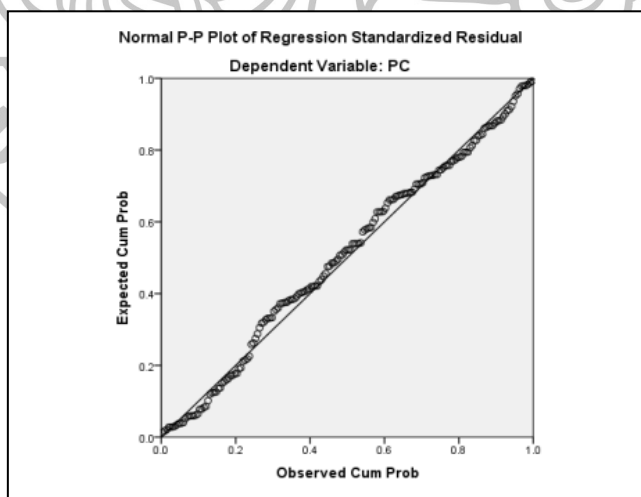




ภาพที่ 19 กราฟค่าความคาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง  
ยึดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และอิสระในการทำงาน

#### 1.3.4 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (PC)

ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยึดหยุ่น ความพร้อมด้าน  
ทรัพยากร  
ตัวแปรตาม คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

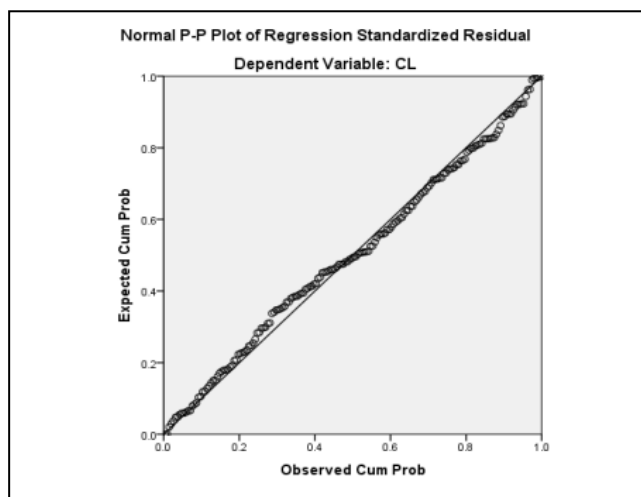


ภาพที่ 20 กราฟค่าความคาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง  
ยึดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

### 1.3.5 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CL)

ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้าน  
ทรัพยากร

ตัวแปรตาม คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



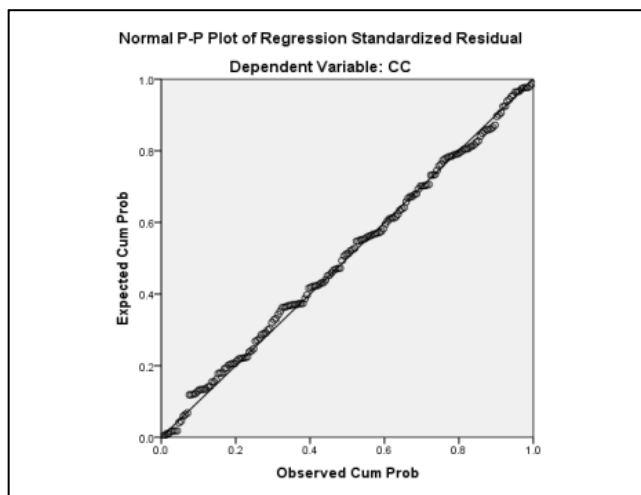
ภาพที่ 21 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง  
ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 1.3.6 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (CC)

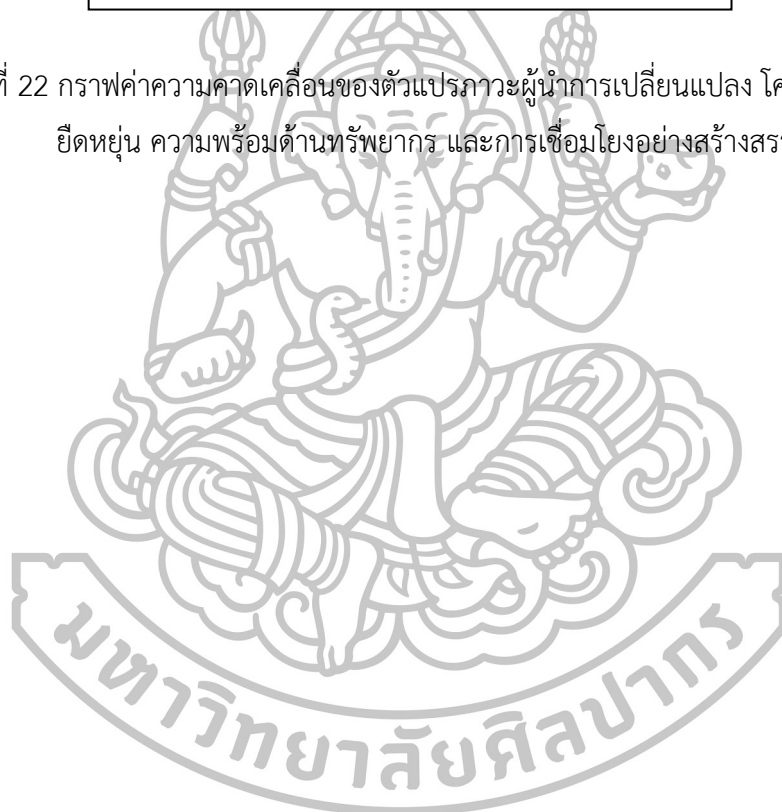
ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้าน

ทรัพยากร

ตัวแปรตาม คือ การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์



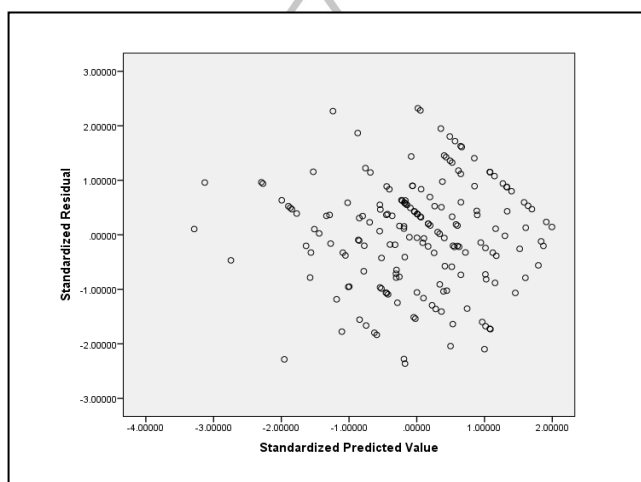
ภาพที่ 22 กราฟค่าความคาดเคลื่อนของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง  
ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์



## 2. การทดสอบค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า (Homoscedasticity)

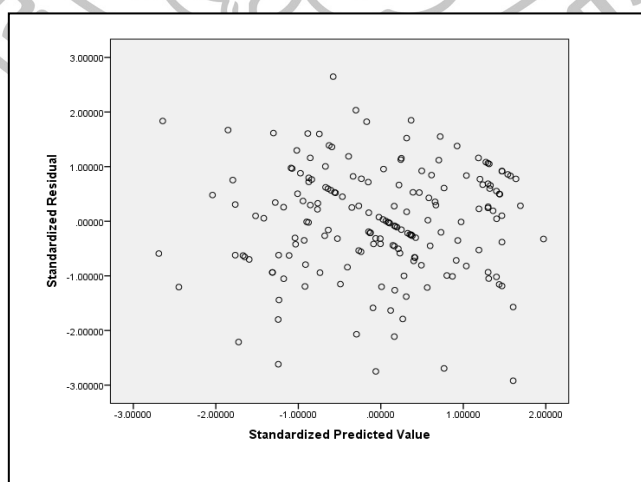
การทดสอบค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ โดยพิจารณาแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ผลการทดสอบ พบว่า ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงอยู่ใกล้ 0 ซึ่งกระจายอยู่ในช่วงแคบ สรุปได้ว่า ค่าแปรปรวนความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์นั้นเป็นค่าคงที่ แสดงดังภาพต่อไปนี้

### 2.1.1 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม นวัตกรรมบริการ (SI)



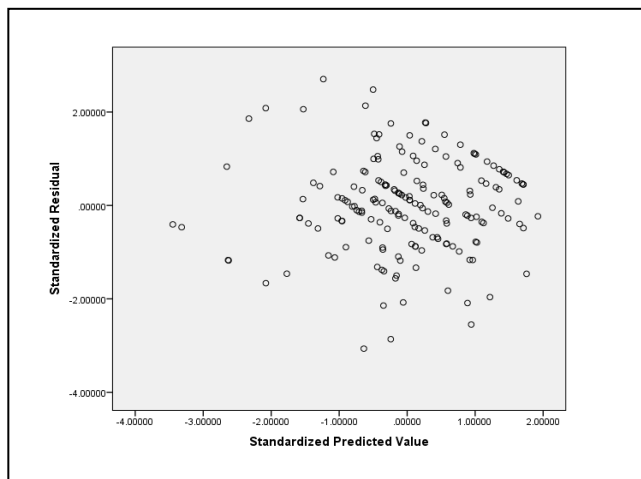
ภาพที่ 23 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตามนวัตกรรมบริการ

### 2.1.2 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)



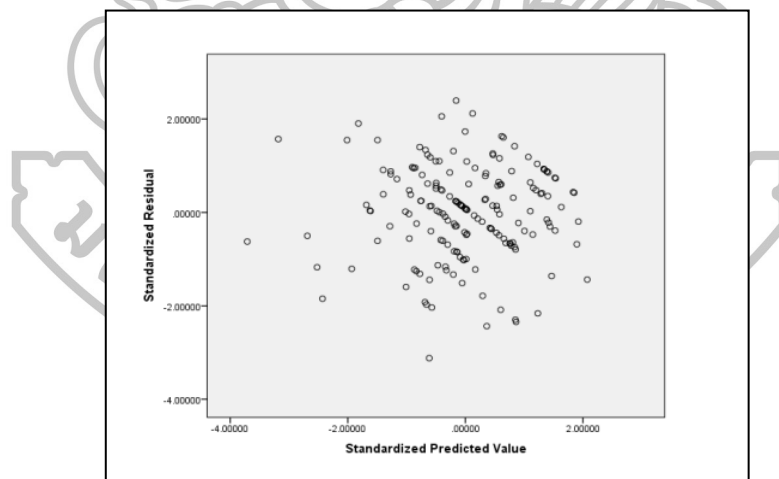
ภาพที่ 24 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2.1.3 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ความสั้นไหลทางความคิดใหม่  
(NIF)



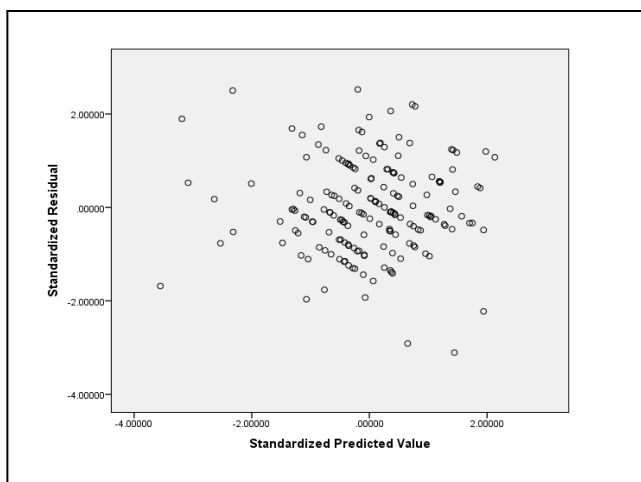
ภาพที่ 25 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ความสั้นไหลทางความคิดใหม่

2.1.4 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม งานที่มีความท้าทาย (CW)



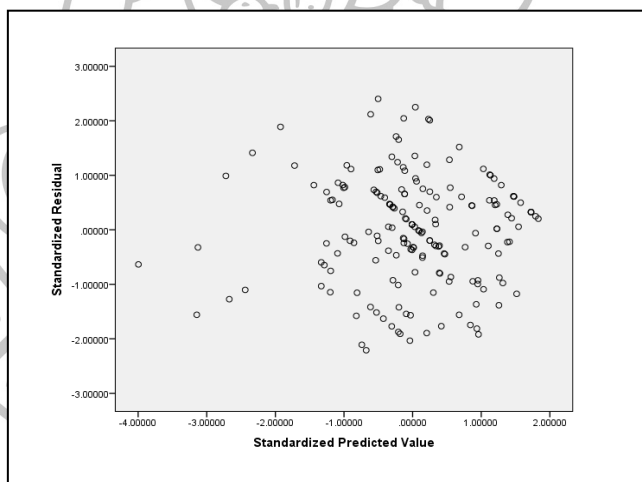
ภาพที่ 26 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม งานที่มีความท้าทาย

### 2.1.5 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม อิสระในการทำงาน (FW)



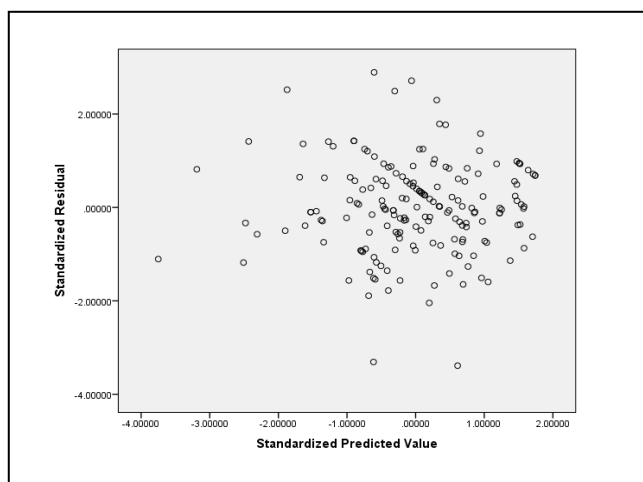
ภาพที่ 27 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม อิสระในการทำงาน

### 2.1.6 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (PC)



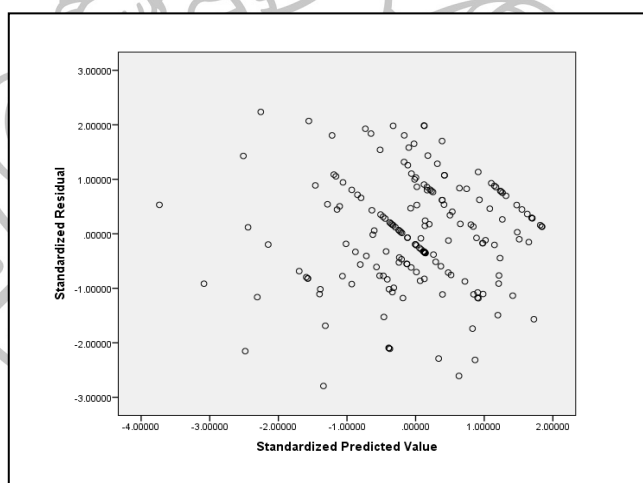
ภาพที่ 28 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

### 2.1.7 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CL)



ภาพที่ 29 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 2.1.8 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ (CC)



ภาพที่ 30 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตามการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์

### 3. การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation)

จากการทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระ โดยใช้ค่า Durbin-Watson พบว่าค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์ภายในระหว่างกัน ดังนี้ ตารางที่ 33 การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระ โดยใช้ค่า Durbin-Watson

โมเดล	Durbin-Watson
โมเดลที่ 1: การทดสอบผลกระทบของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร 6 ด้าน ที่มีต่อ นวัตกรรมบริการ	1.714
โมเดลที่ 2: การทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมบริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ	1.822
โมเดลที่ 3: การทดสอบผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ ระหว่างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ	1.827
โมเดลที่ 4: การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านความ ลื่นไหลทางความคิดใหม่	1.989
โมเดลที่ 5: การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านงานที่มี ความท้าทาย	1.908
โมเดลที่ 6: การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านอิสระ ในการทำงาน	1.879
โมเดลที่ 7: การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการ เปลี่ยนแปลงเชิงรุก	2.029
โมเดลที่ 8: การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1.968
โมเดลที่ 9: การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิง ยืดหยุ่น ความพร้อมด้านทรัพยากร ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการ เชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์	2.196



#### 4. การทดสอบค่า (Multicollinearity)

การทดสอบ Multicollinearity พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ อยู่ระหว่างทั้งหมดมีค่าน้อยกว่า 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ดังตารางที่ 34 ต่อไปนี้

ตารางที่ 34 การทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	NIF	CW	FW	PC	CL	CC	SI	BP	CI	FS	TL	RR
NIF												
CW	0.670**											
FW	0.620**	0.569**										
PC	0.685**	0.639**	0.607**									
CL	0.640**	0.644**	0.492**	0.703**								
CC	0.582**	0.613**	0.468**	0.744**	0.691**							
SI	0.535**	0.549**	0.397**	0.643**	0.640**	0.685**						
BP	0.585**	0.515**	0.361**	0.562**	0.519**	0.572**	0.625**					
CI	0.193**	0.145	0.123	0.155*	0.166*	0.197**	0.121	0.134				
FS	0.527**	0.473**	0.536**	0.587**	0.519**	0.628**	0.601**	0.468**	0.239**			
TL	0.627**	0.629**	0.547**	0.718**	0.689**	0.706**	0.651**	0.541**	0.201**	0.755**		
RR	0.550**	0.570**	0.506**	0.556**	0.624**	0.574**	0.540**	0.489**	0.145	0.544**	0.564**	



ภาคผนวก ฉ  
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 35 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
-ชาย	86	47.78
-หญิง	94	52.22
รวม	180	100.00
<b>อายุ</b>		
-น้อยกว่า 30 ปี	25	13.89
-30-40ปี	80	44.44
-41-50 ปี	44	24.44
-มากกว่า 50 ปี	31	17.22
รวม	180	100.00
<b>การศึกษา</b>		
-ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	17.22
-ปริญญาตรี	6	3.33
-สูงกว่าปริญญาตรี	143	79.44
รวม	180	100.00
<b>ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจโรงแรม</b>		
-น้อยกว่า 1 ปี	13	7.22
-1-5 ปี	68	37.78
-6-10 ปี	46	25.56
-11-15 ปี	25	13.89
-16-20 ปี	8	4.44
-มากกว่า 20 ปี	20	11.11
รวม	180	100.00
<b>ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
-กรรมการผู้จัดการ	62	34.44
-หุ้นส่วนผู้จัดการ	15	8.33
-อื่นๆ	103	57.22
รวม	180	100.00



ภาคผนวก ข  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.107/ 5133

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑ พศจิกายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์

ด้วย นางสาวทศพร บุญวิษราภัย นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในธุรกิจโรงแรม” และ จำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับ นักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107/ 5136

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๒ พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.นันทนา อุ้นเจริญ

ด้วย นางสาวทศพร บุญวิษราภย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในธุรกิจโรงแรม” และ จำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับ นักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107/๕1๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑ พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์วรพันธุ์ คล้ามไพบูลย์

ด้วย นางสาวทศพร บุญวิเศษราชัย นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในธุรกิจโรงแรม” และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก ซ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล





ที่ ศธ 0520.107/ 5196

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๖ พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารโรงแรม

ด้วย นางสาวทศพร บุญวัชรารักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในธุรกิจโรงแรม” จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มโรงแรมบูติกในประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวทศพร บุญวัชรารักษ์ หมายเลขโทรศัพท์ 081-532-3845 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107/0399



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี คลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๖ กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล


เรียน ผู้บริหารโรงแรม

ด้วย นางสาวศพร บุญวัชรภักย์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในธุรกิจโรงแรม” จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวศพร บุญวัชรภักย์ หมายเลขโทรศัพท์ 081-532-3845 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย คลิ่งชัน  
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวทศพร บุญวีชรากัย
ที่อยู่	144/1 หมู่ 4 ต.วังไก่อเถื่อน อ.หันคา จ.ชัยนาท 17130
ที่ทำงาน	
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาและ มานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เกียรตินิยมอันดับ 1)
พ.ศ. 2550	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ แรงงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2554	ศึกษาดูระดับปริญญาโทชั้นบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2553-2556	อาจารย์พิเศษประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน	

