

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย

Organizational Creativity and Service Innovation of Thai Boutique Hotel

ทศพร บุญวัชรภักย์ (Tossaporn Boonvatcharapai)^{*}

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (Viroj Jadesadalug)^{**}

ขวัญฤดี ตันตระบัณฑิตย์ (Khwanruedee Tuntrabundit)^{***}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความหมายและกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกไทย 2) รูปแบบนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย 3) ปรากฏการณ์ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการขององค์กรโรงแรมบูติกไทย ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมบูติกในประเทศไทย จำนวน 7 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกไทยเป็นกระบวนการออกแบบการบริการและความสามารถขององค์กร ในการสร้างความเป็นบูติกที่แปลกใหม่และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ภายใต้บริบทที่ซับซ้อนและมีพลวัตของสังคมโรงแรม 2) รูปแบบนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทยเป็นผลลัพธ์และกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการ 3) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างสรรค์การบริการร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่หลากหลาย ทั้งนี้ประโยชน์จากงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาทักษะและศักยภาพเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย ตลอดจนธุรกิจบริการอื่นๆ ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมและกลายเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ เพื่อสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและความสำเร็จการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย

^{*} นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail Address: nnws.3vat@gmail.com โทรศัพท์ 08-153-3845

Ph.D Candidate, Doctor of Philosophy Program in Human Resource Development, Faculty of Management Science, Silpakorn University E-mail: nnws.3vat@gmail.com Tel: 08-1532-3845

^{**} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ASST PROF. Viroj Jadesadalug, Ph.D, Faculty of Management Sciences, Silpakorn University

^{***} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ASST PROF. Khwanruedee Tuntrabundit, Ph.D, Faculty of Business Administration and Accounting, Khon Kaen University

คำสำคัญ: ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นวัตกรรมบริการ โรงแรมบูติกไทย

Abstract

The study aimed to examine Thai boutique hotels' organizational creativity, service innovation as well as the linkage between them. This was the qualitative study with phenomenological method. The data were collected through in-depth interview and non-participative observation from 7 Hotels' Administrators. The descriptive analysis was used in analyzing data.

The result found that 1) Thai boutique hotels' organizational creativity was the service design process and organizational capability, in creating the novelty and uniqueness, within the hotels' complex and dynamic context. 2) Thai boutique hotels' service innovation was the incremental and process innovation of designing services responding to the diverse needs of hotel customers. 3) Organizational creativity and service innovation were social phenomenon of using organizational creativity for co-creating personalized/customized service innovation, between the service provider and service receiver. However, the implication of this study can be the guideline for developing creative skills, creative potential and fostering service innovation of Thai boutique hotels as well as other service businesses, to become the organizational culture and the creative organization that can be able to adding value and sustaining the competitive advantage of Thailand's service industry.

Keywords: Organizational Creativity, Service Innovation, Thai Boutique Hotel

บทนำ

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อนถูกนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และมีความสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนอย่างรุนแรง (Hypercomplex) (Piteira, 2013) ปัจจุบัน ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) กลายเป็นหัวข้อสำคัญในการศึกษาด้านการจัดการ (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) เพราะกระบวนการจัดการความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้การจัดการกระบวนการทางธุรกิจพัฒนาให้ดีขึ้น (Seidel & Roseman, 2008) การศึกษาของนักวิจัยที่ผ่านมาให้ความเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการทำงานทุกอย่างในองค์กร (Shalley, Zhou, & Oldham, 2000; Unsworth, 2001) อย่างไรก็ตาม การศึกษาความคิดสร้างสรรค์ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Creativity) เท่านั้นไม่เพียงพอ

สำหรับการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร เพราะผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ไม่สามารถเกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคลเพียงคนเดียวหรือความคิดสร้างสรรค์เพียงความคิดเดียวได้ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ขึ้นได้ เฉกเช่นเดียวกัน ปัจเจกบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เพียงไม่กี่คนก็ไม่สามารถสร้างองค์กรเชิงสร้างสรรค์ได้ (Catmull, 2008) ดังนั้น “ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร” (Organizational Creativity) จึงมีความหมายครอบคลุมความคิดสร้างสรรค์ทุกระดับในองค์กร มีนัยถึงตัวแสดงและบริบทที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากที่มีทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายแตกต่างกันไป ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่องค์กรและพัฒนาองค์กรไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น ภายใต้กระบวนการและบริบทที่มีพลวัตและซับซ้อนขององค์กร นักวิชาการหลายท่านให้นิยาม ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรว่าหมายถึง การสร้างผลผลิต/สินค้า บริการ ความคิด กระบวนการ หรือวิธีการที่แปลกใหม่ มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยคน (ทุกระดับโดยส่วนรวม) ที่ทำงานร่วมกัน (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) ภายใต้ระบบสังคมที่มีความซับซ้อน (Parjanen, 2012) และเป็นพลวัต ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มและองค์กรภายใต้บริบททางสังคม-วัฒนธรรม และบริบทเชิงสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของส่วนรวม (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) ไม่ได้เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของคนใดคนหนึ่งหรือการนำความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลแต่ละคนมารวมกันและส่งผลลัพธ์ต่อองค์กร

ในระดับองค์กรความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรถูกมองในฐานะความสามารถที่สำคัญขององค์กร (Amabile, 1998) ซึ่งเป็นที่มาของประสิทธิภาพ (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร (Leonard & Sensiper, 1998) และเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กร (Kilbourne & Woodman, 1999; Styhre & Sundgren, 2005; Woodman, 2009) ถึงแม้ว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดแต่ก็มีความแตกต่างกัน (Shalley & Gilson, 2004) นักวิชาการที่ผ่านให้ความเห็นตรงกันว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการผลิตความคิดที่มีความแปลกใหม่และเป็นประโยชน์ ส่วนนวัตกรรมเป็นการนำความคิดไปปฏิบัติในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์กร (Anderson & King, 1993; Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988) จึงกล่าวได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นจุดเริ่มต้นของการทำให้นวัตกรรมเป็นจริง (Materialization of Innovation) ในฐานะก้าวแรกของการเริ่มต้นกระบวนการนวัตกรรม (West & Richter, 2009)

ขณะที่ปัจจุบันสถานการณ์การเดินทางท่องเที่ยวทั่วโลกเติบโตขึ้น (กองวิจัยการตลาด ททท., 2558) พร้อมกับการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมามีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผนวกกับความได้เปรียบเชิงวัฒนธรรม ประเพณีและความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติที่ทำให้ประเทศไทยกลายเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางของนักเดินทางทั่วโลก ธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลต่อกระบวนการสร้างอาชีพต่างๆ ในสังคม และสามารถ

สร้างรายได้จำนวนมากให้แก่ระบบเศรษฐกิจไทยโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558; ปิรันธ ชินโชติ และธีรวัฒน์ จันทิก, 2559)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและรูปแบบการท่องเที่ยวของนักเดินทางยุคใหม่ (New Generations) ที่มุ่งแสวงหาความแปลกใหม่และเน้นความเป็นตัวของตัวเองสูง ทำให้เกิดการขยายตัวและการปรับตัวของสถานที่ท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีสไตล์เป็นของตัวเองอย่างโรงแรมสไตล์บูติก (Boutique) (สัมมนาวิชาการ, 2559) โรงแรมบูติกจึงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมบริการยุคปัจจุบันและอนาคต ที่การท่องเที่ยวและบริการของไทย ได้รับการยอมรับและขยายตัวอย่างรวดเร็ว

ธุรกิจโรงแรมบูติกเกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่ตระหนักถึงความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการตามธรรมชาติของงานบริการที่ความพึงพอใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับความคาดหวังในการบริการที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนเงินที่จ่ายไป โรงแรมบูติกจึงเป็นธุรกิจที่ตอบโจทย์ความต้องการของคนยุคใหม่ ที่มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและต้องการความประสบการณ์แปลกใหม่ ความไม่แน่นอนทางการภายใต้การจัดการที่เป็นทางการตามหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Situation/Contingency) ของโรงแรมบูติก ขึ้นอยู่กับบริบททางสังคม วัฒนธรรมและปัจจัยแวดล้อมจำนวนมาก โดยมีเป้าหมายที่การให้บริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความพึงพอใจเหนือความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ

ดังนั้น โรงแรมบูติกจึงเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์สูง เกี่ยวข้องตั้งแต่โครงสร้างภายนอก (Hardware) ถึงกระบวนการภายในในการให้บริการ (Software) ซึ่งเกิดจากคนหรือพนักงานให้บริการ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในโรงแรมบูติกจึงเป็นเรื่องของการออกแบบการบริการ (Service Design) ที่ต้องใช้คนที่สร้างสรรค์ กระบวนการเชิงสร้างสรรค์ และบริบทองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ขณะที่ผลลัพธ์ของกระบวนการคิดสร้างสรรค์คือนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นจากการสร้างบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของลูกค้าของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีลักษณะเป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ ที่มีความเป็นพลวัต ซับซ้อน ขึ้นอยู่กับปัจจัยคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พนักงานผู้ให้บริการ ลูกค้าผู้รับบริการ ความรู้ขององค์กร บริบททางสังคม วัฒนธรรม สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงาน

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นวัตกรรมบริการ และความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของธุรกิจโรงแรมบูติกในประเทศไทย เพื่อสร้างความเข้าใจปรากฏการณ์ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในบริบทโรงแรมบูติกไทย รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่จะนำมาสู่การเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์และองค์กรนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมบูติกที่สามารถแข่งขันได้ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์และประชาคมเศรษฐกิจเสรีอาเซียนที่การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจบริการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของไทย สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสร้างมูลค่าเพิ่มและความ

ได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง เนื่องจากการใช้ศักยภาพทุนมนุษย์ และการสร้างทุนทางสังคม องค์กรให้มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้ด้วยสิ่งอื่นใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายและกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกไทย
2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย
3. เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรกับนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการ

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity) ความคิดสร้างสรรค์เป็นปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อน (Piteira, 2013) ของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ สินค้า บริการ ความคิด วิธีการหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่สลับซับซ้อน Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรว่าเป็นผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่ซับซ้อนในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่มและได้รับอิทธิพลจากบริบทแวดล้อม Nisula (2013) นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่เป็นระบบและครอบคลุมยิ่งขึ้นว่าหมายถึง การนำเสนอสิ่งใหม่ (Novelty) อันเกิดจากการกระทำบนพื้นฐานความรู้ (Knowledgeable Actions) ของทุกภาคส่วนในองค์กรในภาพรวม (As a Whole) ที่มีค่ามากกว่าผลรวมของปัจเจกบุคคลหลายคนรวมกัน กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์ถูกสร้างขึ้นโดยองค์กร (Creativity by Organization) ในฐานะผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Entity) ที่เกิดขึ้นจากสมาชิกทุกระดับ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร) ในสังคมองค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของบริบท สภาพแวดล้อมองค์กร และสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องความคิดสร้างสรรค์ในบริบทองค์กร และนำแนวคิดดังกล่าวมาสร้างแนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกไทยที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยนี้

นวัตกรรมบริการ หมายถึงการพัฒนาความคิดใหม่และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการให้ดีขึ้น (Chen, 2011) ขณะที่ Flaatin (2007) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการคือการนำเสนอบริการต่างๆ ในรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก Lyons, Chatman, & Joyce (2007) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมในบริการกับนวัตกรรมในการผลิตไว้ 5 ประเด็น คือ 1) นวัตกรรมบริการเกิดขึ้นทั้งองค์กร 2) เกิดขึ้นและส่งต่อนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและไหลลื่นในแต่ละกระบวนการ 3) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งงาน 4) ได้รับอิทธิพลจากระบบการให้รางวัลที่เป็นทางการและวัฒนธรรมองค์กรในวงกว้าง 5) เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำโดยตรง ดังนั้น ทั้งวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กรล้วนมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการบริการ นอกจากนี้ ในมุมมองด้านผลลัพธ์งานบริการจำเป็นต้องเน้นเรื่องคุณภาพมากกว่าปริมาณ แตกต่างจากนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไป นวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทยจึงเชื่อมโยงกับตัวคนปฏิบัติและมีความเป็นกระบวนการ ที่พัฒนาอย่างค่อย

เป็นค้อยไปมากกว่าที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบบริการที่เป็นนวัตกรรม (Innovational Services) หรือบริการที่ปรับปรุงใหม่ (Developed Services) จากสิ่งที่มีอยู่เดิม

วิธีการวิจัย

1. งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)
2. ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการ เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นและพัฒนาไปสู่ความไวทางทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ของตัวผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากวิธีการเชิงคุณภาพ
3. เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารโรงแรมบูติกที่ประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทยจำนวน 7 คน กำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้ 1) เป็นเจ้าของหรือผู้บริหารโรงแรมที่ได้รับรางวัลการประกวดโครงสร้างสุดยอดโรงแรมบูติกไทย (Thailand Boutique Award) 2) โรงแรมดังกล่าวเปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี 3) เต็มใจให้ข้อมูล โดยใช้วิธีสโนว์บอล (Snow Ball)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแนวคำถาม (Research Guideline) เกี่ยวกับการให้ความหมายและกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร รูปแบบนวัตกรรมบริการ และความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย เพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริการตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) ผู้วิจัยถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบคำต่อคำ (Verbatim) อ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปทั้งหมด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทบทวนข้อมูล ทำความเข้าใจในข้อมูล หลังจากนั้นกำหนดรหัสให้กับข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักรับรู้ เข้าใจให้ความหมาย ตีความและมีประสบการณ์
2. การแสดงข้อมูล (Data Display) ผู้วิจัยเขียนเชิงพรรณนาข้อความที่ได้มาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อบรรยายถึงเรื่องราวอย่างมีความหมาย และตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปสนทนา มาจัดลำดับตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จัดกลุ่มความหมายแยกออกเป็นประเด็น (Content Analysis) จัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะร่วมหรือที่มีความหมายเหมือนกันไว้ด้วยกัน โดยใช้หัวข้อย่อยในแบบสัมภาษณ์เป็นแนวทางสำหรับการจัดกลุ่มและเปรียบเทียบข้อมูลในเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันเพื่อแสดงสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. การสรุป การตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยนำกลุ่มคำ ข้อความ หรือประโยคที่ได้มาวิเคราะห์ ตีความหรือให้

ความหมาย เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้นๆ และเขียนคำบรรยายความหมายตามลักษณะข้อความที่ปรากฏและนำเสนอพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกในประเทศไทย ซึ่งหากข้อมูลยังไม่มีชัดเจนจะบันทึกแยกเป็นข้อสังเกตไว้ต่างหาก เพื่อสะสมข้อมูลนั้นไว้แล้วนำกลับมาวิเคราะห์เมื่อได้ข้อมูลมากพอ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยเทคนิควิธีสามเส้าของ Patton (Patton, 1990) ได้แก่ การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสังเกตกิริยา สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งจดบันทึกภาคสนาม ตลอดจนศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ สำหรับการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ได้แก่ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกโดยตรง จากบทสัมภาษณ์ในหนังสือหรือนิตยสาร และจากการให้สัมภาษณ์รายการโทรทัศน์ ที่หาย้อนหลังได้จากฐานข้อมูลออนไลน์ต่างๆ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลทุกราย ผู้วิจัยคำนึงถึงความยินยอมและความพร้อมของผู้ให้ข้อมูล พร้อมทั้งชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลเรื่องการไม่เปิดเผยข้อมูลใดๆ ที่จะส่งผลเชิงลบเกี่ยวโยงถึงผู้ให้ข้อมูลจากการนำเสนอผลการวิจัย

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย และความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย โดยผลการสัมภาษณ์สรุปได้ตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังต่อไปนี้

1. การให้ความหมายและกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกไทย

1.1 การให้ความหมายและการตีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกไทยมีทัศนะเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรว่าเป็นการคิดนอกกรอบ ที่แตกต่าง และแปลกใหม่ ซึ่งถูกตีความและแสดงออกซึ่งผลงานเชิงสร้างสรรค์ผ่านกระบวนการและกิจกรรมการสร้างความเป็นบูติกของโรงแรม ปรากฏใน 2 ลักษณะ ได้แก่ ความเป็นบูติกภายนอกหรือฮาร์ดแวร์ (Hardware) คือ โครงสร้าง สถาปัตยกรรม การตกแต่งภายใน สถานที่ตั้ง เป็นต้น และความเป็นบูติกภายในหรือซอฟต์แวร์ (Software) คือ การบริการ การจัดการ และกระบวนการให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนหรือพนักงานให้บริการ ซึ่ง คน ถือเป็นหัวใจสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกหมายถึงกระบวนการและความสามารถออกแบบการบริการ ทั้งในเชิงโครงสร้างและประสิทธิภาพการบริการที่โดดเด่น

แตกต่างและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของโรงแรมบูติก ซึ่งเกิดขึ้นจากการตีความแนวคิด ทักษะคน และตัวตน ตลอดจนเรียนรู้ และสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน (CO-Creation) ระหว่างผู้ให้บริการ ได้แก่ เจ้าของและพนักงาน และ/หรือระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าผู้รับบริการ ในขณะสร้างสรรค์การบริการพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล

1.2 กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กรพบว่า เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ คนหรือพนักงานที่สร้างสรรค์ (Creative People) กระบวนการดำเนินงานต่างที่สร้างสรรค์ (Creative Process) และสถานที่หรือบริบทการทำงานที่สร้างสรรค์ (Creative Place) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อบรรยากาศ-อารมณ์ของความเป็นบูติกและรูปแบบการบริการ (นวัตกรรมบริการ) ที่แสดงถึงตัวตนและเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างกันของแต่ละโรงแรม

1.2.1.ด้านพนักงานที่สร้างสรรค์ ทุกโรงแรมเห็นตรงกันว่า พนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญและปัจจัยของความสำเร็จของการบริการ โดยเฉพาะในโรงแรมบูติก ที่ความเป็นบูติกที่แตกต่าง และเป็นตัวของตัวเองไม่ได้แสดงออกจากลักษณะทางกายภาพหรือสิ่งปลูกสร้างที่จับต้องได้ภายนอกเท่านั้น การบริการที่แสดงถึง “ความเป็นบูติกภายใน” หรือซอฟต์แวร์ ที่เกิดจากคน มีความสำคัญ สร้างความแตกต่างและเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ลอกเลียนแบบไม่ได้ให้แก่โรงแรมบูติก

นอกจากทัศนคติที่ดีและหัวใจที่พร้อมบริการแล้ว พบว่าศักยภาพและความสามารถคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาและจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าเป็นทักษะสำคัญของพนักงานในโรงแรมบูติกเนื่องจาก ความเป็นพลวัตของงานบริการและความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยเฉพาะพนักงานส่วนหน้าที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและเผชิญหน้ากับความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารโรงแรมท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่เรื่องของพรสวรรค์ หากแต่เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้และฝึกฝน โรงแรมบูติกส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของพนักงาน

1.2.2.ด้านกระบวนการที่สร้างสรรค์ เนื่องจากงานบริการในโรงแรมบูติกเป็นงานที่มีพลวัต ขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ ซึ่งความไม่แน่นอนของสถานการณ์เกิดขึ้นจากความหลากหลาย (Diversity) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความต้องการของลูกค้า ทักษะคนและค่านิยมของบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมของความร่วมมือช่วยเหลือ แบ่งปันกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โรงแรมบูติกไทยส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและบริบทต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในกระบวนการบริการและการพัฒนาศักยภาพพนักงานผู้ให้บริการตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ในองค์กรในฐานะตัวแปรสำคัญของการสร้างการบริการเฉพาะให้ลูกค้าประทับใจและเป็นตัวแทนที่แสดงถึงตัวตนและเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันของโรงแรมบูติกแต่ละแห่ง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าในกระบวนการสร้างบริการพิเศษที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกเกิดขึ้นจากการออกแบบการบริการร่วมกันในการกระทำทางสังคมของการติดต่อสื่อสาร เจรจาต่อรอง แลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันข้อมูล ความคิด ทักษะคน และแสดงกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ภายใต้บริบทสังคมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของโรงแรมบูติกที่เอื้อต่อการเปิดรับสิ่งใหม่และสร้างสรรค์บริการร่วมกัน (Service CO-Creation)

1.2.3.ด้านสถานที่ที่สร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ให้ความหมาย “ความเป็นบูติก” เกี่ยวข้องกับความใหม่ แตกต่าง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ตั้งแต่เรื่องของการออกแบบไปจนถึงการจัดการ ดังนั้น โรงแรมบูติกจึงเป็นสถานที่ที่มีดีไซน์แตกต่างและโดดเด่น สะท้อนแนวคิด เรื่องราว ที่มา และความเป็นตัวของตัวเองของโรงแรม โดยผู้บริหารแต่ละโรงแรมให้ความหมายและการตีความแนวคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติจริง แสดงออกทั้งในเชิงรูปธรรม ได้แก่ สิ่งปลูกสร้างภายนอกและนามธรรม ได้แก่ รูปแบบและกระบวนการบริการของโรงแรมบูติก ซึ่งแสดงถึงความสามารถและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ขององค์กรของโรงแรมบูติกที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่ แตกต่าง มีดีไซน์ เป็นตัวของตัวเองและมีเอกลักษณ์ชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความประทับใจและประสบการณ์การบริการที่แปลกใหม่ให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

2. รูปแบบนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย

นวัตกรรมบริการเป็นมุมมองเชิงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการออกแบบการบริการ (Service Design) ต่างๆ ที่แปลกใหม่และแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อสร้างบริการเฉพาะและความประทับใจเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น การเสิร์ฟอาหารเข้าตามความต้องการของลูกค้า หรือตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ หรือตามวัตถุดิบที่มีในแต่ละฤดูกาล การสร้างกิจกรรมหรือเวิร์คช็อปให้ลูกค้าที่มาใช้บริการได้เรียนรู้และมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น การสอนทำอาหาร การสอนทำขนมไทย การสอนทำสบู่ การแข่งขันกินเผ็ด การแบ่งทีมเล่นเกมส์ ต่อยมวย สอนเตะตระกร้อ การพาไปเดินเที่ยว (Walking Tour) การนิมนต์พระมาเทศน์สอนธรรมะและนั่งสมาธิ การพาไปไหว้พระแก้ววัด เป็นต้น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่แตกต่างด้วยวัสดุตกแต่งและกลิ่นของธรรมชาติที่แสดงความเป็นไทย

ในอีกมุมหนึ่ง นวัตกรรมบริการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปขณะสร้างสรรค์บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เกิดขึ้นระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่ผู้รับบริการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์การบริการ (CO-Producers) จึงกล่าวได้ว่า นวัตกรรมบริการเป็นการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกันและความรู้สึกเชิงคุณค่าของผู้รับบริการ

เนื่องจากนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นกระบวนการ เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถวัดผลได้ การประเมินค่าความแปลกใหม่ แตกต่าง หรือประโยชน์ของนวัตกรรมบริการจึงไม่สามารถวัดได้จากผลลัพธ์โดยตรง หากแต่ว่าคุณค่าและผลลัพธ์ของนวัตกรรมบริการสามารถวัดได้จากความรู้สึกของผู้บริโภคหลังจากได้รับบริการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกพบว่า เป้าหมายสุดท้ายของการสร้างบริการ (นวัตกรรมบริการ) ที่มีคุณค่า มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว แปลกใหม่ และแตกต่าง เป็นต้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสุข ความพึงพอใจและความประทับใจเหนือความคาดหมายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการเป็นสำคัญ

3. ปรากฏการณ์ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรกับนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย

ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกเกิดขึ้นจากกระบวนการออกแบบการบริการร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ เพื่อสร้างความสุขและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการภายใต้บริบทของโรงแรมบูติก กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัตและไม่เป็นทางการขณะที่มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมของผู้ให้บริการและผู้รับบริการภายใต้บริบทโรงแรมที่เอื้อต่อการสร้างโอกาสของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทางสังคมให้คนในโรงแรมได้มีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิด แบ่งปันความรู้ และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เป็นทั้งผู้แสดงและผู้สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมของโรงแรม

นวัตกรรมบริการจึงเป็นทั้งผลลัพธ์และกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างสรรค์การบริการร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ จากกระบวนการบริการ ซึ่งทับซ้อนอยู่ในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์บริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล มีลักษณะไม่ชัดเจน ไม่แน่นอนและจับต้องไม่ได้ เพราะงานบริการเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งได้รับผลโดยตรงจากคุณลักษณะที่แตกต่างกันของคนที่เกี่ยวข้องและบริบทองค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์จากการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในการบริการ ซึ่งวัดผลได้จากความรู้สึกเชิงคุณค่า ความสุข ความพึงพอใจ และการได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ แตกต่าง เนื้อหาความหมาย ของลูกค้าที่มาใช้บริการ แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบของโรงแรมบูติกที่แตกต่างกัน ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการจึงไม่สามารถวัดคุณค่าความแปลกใหม่ คุณประโยชน์ และความเหมาะสมได้จากตัวงานบริการ แตกต่างจากนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและวัดผลจากลักษณะทางกายภาพทั่วไป

อภิปรายผล

จากการศึกษาผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงแรมบูติกเป็นกระแสปรากฏการณ์นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นจากการนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจที่พิกเพื่อเพิ่มทางเลือกให้นักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่ต้องการทดลอง สัมผัส ความแปลกใหม่ แตกต่าง ที่ไม่ได้มุ่งหวังเพียงความหรูหรา สะดวกสบาย เพียงพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เท่านั้น หากว่าให้ความสำคัญกับคุณค่าและความคุ้มค่าของการบริการ โรงแรมบูติกจึงเป็นธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ที่เน้นใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเงินลงทุน (วรพันธ์ คล้ามไพบูลย์, 2557) เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่น แตกต่างจากโรงแรมทั่วไป สะท้อนตัวตนของผู้ออกแบบ เจ้าของและผู้เข้าพัก แสดงออกผ่านผลงานสร้างสรรค์ที่เป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) (สิริชัย ดีเลิศ, 2558) ทั้งเชิงโครงสร้างสถาปัตยกรรมภายนอก การตกแต่งภายใน การออกแบบ สถานที่ตั้ง หรือเทคโนโลยี ที่เป็นส่วนที่มองเห็นได้ (Hardware) และเชิงนามธรรม ที่เป็นเรื่องของคน การบริการและกระบวนการภายใน (Software) ที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ที่แปลกใหม่ แตกต่าง ใส่ใจทุกรายละเอียด พิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล (Service Customization/ Personalized Service) ทั้งในเชิงรูปธรรม ได้แก่ การนำเสนอบริการพื้นฐาน การจัดกิจกรรมหรือเวิร์คช็อปต่างๆ และในเชิงนามธรรมได้แก่ สัมผัสความเป็นมนุษย์ และกระบวนการสร้างสรรค์การบริการร่วมกัน (Service CO-Creation) ระหว่างพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการ โดยผลลัพธ์เชิงคุณค่าของนวัตกรรมบริการไม่ได้อยู่ที่ความแปลกใหม่และความแตกต่างของการ

บริการเท่านั้น แต่ความสุข ความพึงพอใจและความประทับใจเหนือความคาดหวังและประสบการณ์การได้รับบริการที่แปลกใหม่ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการ (Customer Experience) เป็นกุญแจสำคัญของการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการในบริบทโรงแรมบูติกไทย

1.การให้ความหมายและกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกไทย

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรถูกตีความหมายและแสดงออกผ่านความเป็นบูติกทั้งภายนอกและภายในของโรงแรม ผู้บริหารแต่ละโรงแรมให้ความหมายและการตีความความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและความเป็นบูติกไปสู่การปฏิบัติจริง แสดงออกทั้งในเชิงรูปธรรม ได้แก่ สิ่งปลูกสร้างภายนอกและนามธรรม ได้แก่ รูปแบบและกระบวนการบริการของโรงแรมบูติก ซึ่งแสดงถึงความสามารถและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ขององค์กรของโรงแรมบูติกที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่ แตกต่าง มีดีไซน์ เป็นตัวของตัวเองและมีเอกลักษณ์ชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความประทับใจและประสบการณ์การบริการที่แปลกใหม่ให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าที่มาใช้บริการ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะคนที่เข้ามาเกี่ยวข้องและบริบททางสังคมวัฒนธรรมต่างๆ ส่งผลให้โรงแรมบูติกมุ่งสร้างบริการเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล มีความเป็นพลวัตและหลากหลายมากกว่าโรงแรมทั่วไป ซึ่งการบริหารงานจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ต้องการทักษะที่หลากหลายและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของทั้งองค์กร เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่และแก้ปัญหาหรือจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลามากกว่าโรงแรมที่มีมาตรฐานขนาดใหญ่หรือโรงแรมในเครือ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ในโรงแรมบูติกจึงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างสรรค์บริการพิเศษเฉพาะหรือกล่าวคือ นวัตกรรมบริการที่แปลกใหม่และน่าประทับใจเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ

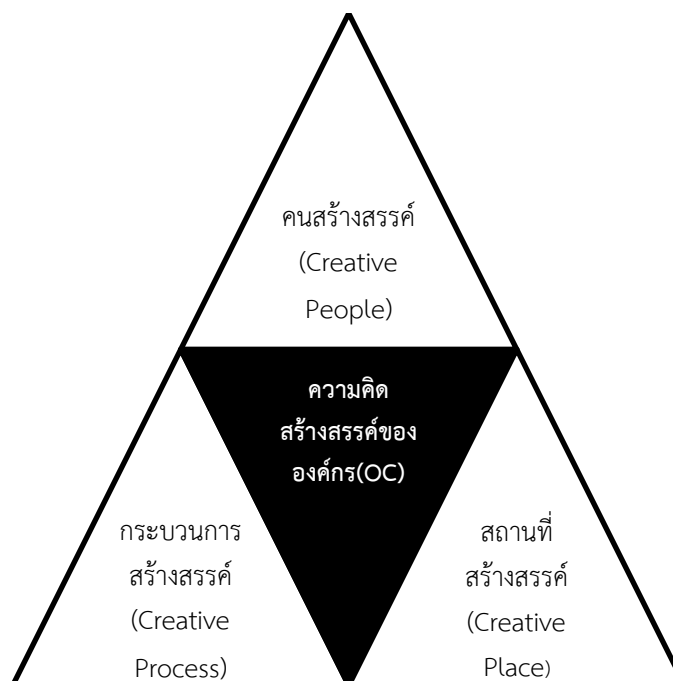
เนื่องจากโรงแรมบูติกไทยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กถึงขนาดกลางและเน้นใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่าเงินลงทุน (วรพันธ์ คล้ามไพบูลย์, 2557) เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหวัง และน่าประทับใจ คนหรือพนักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของโรงแรมบูติกในฐานะตัวแทนโรงแรม ที่เป็นผู้สร้างและแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์และนำเสนอ (นวัตกรรม) บริการใหม่ๆ ที่แสดงตัวตนและเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่นและแตกต่างของโรงแรมบูติก

คนเป็นทรัพยากร (มนุษย์) เชิงกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่โรงแรมบูติกไทย เนื่องจากมีลักษณะ แตกต่าง มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบ และไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Barney, 1991) ที่สำคัญคนเป็นผู้บริหารจัดการทรัพยากรอื่นๆ และครอบครองความสามารถและศักยภาพคิดสร้างสรรค์ (Creative Potential) ที่ทำให้โรงแรมมีความสามารถองค์กรเชิงพลวัตตามแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

ดังนั้น คนจึงเป็นตัวแทนความคิดสร้างสรรค์และความเป็นบูติกของโรงแรมในฐานะผู้แสดงและผู้สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประสบการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างคน เช่น มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ สัมผัสความเป็นมนุษย์ และการบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล เป็นลักษณะเฉพาะ

ของการบริการในโรงแรมบูติกที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานด้านสังคมตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) (Huitt, 2007) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างและคุณค่าของงานบริการที่เกิดจากทุนมนุษย์ของโรงแรม

นอกจากนี้ โรงแรมบูติกยังเป็นสถานที่เชิงสร้างสรรค์ ที่สนับสนุนเงื่อนไขเชิงบริบทและทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร ให้เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นบูติกและโอกาสในการติดต่อ สื่อสาร เรียนรู้ แบ่งปัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันระหว่างเจ้าของ พนักงาน และ/หรือลูกค้าที่มาใช้บริการ เช่น การสร้างกิจกรรมต่างๆ การจัดเวิร์คช็อป การใช้พื้นที่ส่วนกลางเพื่อเปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม กิจกรรมทางสังคม การค้นหาข้อมูลความรู้ การเรียนรู้ และการพัฒนาต่างๆ เป็นต้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และจูงใจให้พนักงาน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความคิดริเริ่มและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างสรรค์บริการร่วมกันภายใต้บริบทของโรงแรมเพื่อความประสบการณ์การบริการที่เหนือความคาดหมายและน่าประทับใจ



ภาพประกอบ 1 : กระบวนการคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

จากคำอธิบายดังกล่าว ผนวกกับแนวคิด 4P's of Creativity ของ Rhode (1987) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของคน (Person) กระบวนการ (Process) บริบท (Place) และ สินค้า (Product) กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ คนสร้างสรรค์ กระบวนการสร้างสรรค์ และบริบทสร้างสรรค์ ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรไว้ดังภาพประกอบ 1

2.รูปแบบนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย

การสร้างบริการพิเศษหรือนวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกไทยแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่หลากหลายและแตกต่างกัน ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานหรือวิธีการให้บริการที่เป็น

เลิศ (Best Practice) เพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมบริการได้เหมือนโรงแรมขนาดใหญ่หรือโรงแรมในเครือ (Chain) ที่มีมาตรฐานทั่วไป อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานผู้ให้บริการที่มีมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติด้านการบริการที่ดี เพื่อสร้างสัมพันธภาพเป็นมนุษย์และหัวใจบริการ (Service Mind) ในการสร้างสรรค์การบริการเฉพาะที่ใส่ใจความต้องการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคล

ถึงแม้จะเสียเปรียบด้านขนาดและเงินลงทุน แต่การเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักจำนวนไม่มาก และส่วนใหญ่เจ้าของดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด ทำให้โรงแรมบูติกสามารถสร้างประสบการณ์การบริการ (นวัตกรรมบริการ) ที่แตกต่างและน่าประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการได้ด้วยการบริการพิเศษที่ใส่ใจ ใกล้ชิด ยืดหยุ่น เป็นกันเอง ตลอดจนสร้างสรรค์กิจกรรมการบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและความประทับใจเหนือความคาดหมายให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการได้ ซึ่งกลายเป็นจุดเด่นและข้อได้เปรียบที่ทำให้โรงแรมบูติกสามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน

นอกจากนี้ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ใช้โอกาสจากขนาดและความไม่เป็นทางการเปิดพื้นที่เชิงสร้างสรรค์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้บริการตลอดจนระหว่างผู้ใช้บริการด้วยกันได้สัมพันธภาพเป็นมนุษย์ สร้างสัมพันธ์ที่แบ่งปันความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ เป้าหมาย และการเดินทาง ทำให้เกิดการบูรณาการความหลากหลายและสร้างความหมายใหม่ร่วมกัน จากกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำร่วมกัน ผลจากความคิดสร้างสรรค์และกิจกรรมที่กล่าวได้ว่าเป็น นวัตกรรมบริการจึงเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ (ผสมผสาน แบ่งปัน ร่วมมือ ส่งอิทธิพล) ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการ และ/หรือ ผู้ใช้บริการหรือนักเดินทางที่หลากหลายที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งกล่าวได้ว่ามีความชอบ ตัวตน และรสนิยมตรงกัน เนื่องจากนักเดินทางรุ่นใหม่นิยมแสดงตัวตนผ่านโรงแรมที่พัก (You are where you stay.)

อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นในโรงแรมบูติกที่ดูเหมือนมีความไม่เป็นทางการสูง ถูกจัดสรรขึ้นอย่างเป็นทางการ ภายใต้การสนับสนุน กระตุ้น จูงใจของผู้บริหารหรือผู้นำและพนักงานให้บริการเพื่อสร้างความเป็นบูติกและการบริการพิเศษด้วยกระบวนการคิดสร้างสรรค์ตามภาพประกอบ 1 สะท้อนให้เห็นถึงความมีชีวิต สังคม วัฒนธรรม และปฏิสัมพันธ์ ที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตของปัจจัยต่างๆ ภายในโรงแรม และความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการ

3.ปรากฏการณ์ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรกับนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทย

จากกระบวนการคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบ (ภาพประกอบ 1) และธรรมชาติของความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่มาใช้บริการ เนื่องจากประสบการณ์และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เห็นได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรโรงแรมบูติกที่แสดงออกทางโครงสร้างภายนอกและผ่านกระบวนการภายในที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมบริการหรือรูปแบบการบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่มาใช้บริการโรงแรมบูติก

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการจึงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมของการสร้างสรรค์การบริการเฉพาะกลุ่มหรือบุคคลที่หลากหลาย (ภาพประกอบ 2) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการที่ต่างกันของลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่งการสร้างบริการเฉพาะที่เป็นนวัตกรรมบริการดังกล่าวเกิดขึ้นจากกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างสรรค์การบริการร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่

ความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับงานศึกษาวิจัยของมณีษ ทรวงสุรัตน์กุล (2558) ที่พบว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจึงมีอิทธิพลสำคัญต่อความหมายและกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร รูปแบบนวัตกรรมบริการ และปรากฏการณ์ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมบริการในโรงแรมบูติกไทย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. เพื่อความลึกซึ้งของข้อมูล การวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) ศึกษาเจาะลึกเฉพาะกรณี โดยเลือกโรงแรมบูติกที่มีความโดดเด่นเรื่องการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมบริการในองค์กรอย่างแท้จริง
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติก แยกตาม ประเภท หรือขนาดโรงแรม
3. เนื่องจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างความแตกต่างจากโครงสร้างหรือความเป็นบูติกภายนอกสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ดังนั้นควรมีการศึกษากระบวนการสร้างความเป็นบูติกภายในที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจากทุนมนุษย์และความสามารถสร้างสรรค์บริการเฉพาะอย่างแท้จริง
4. เนื่องจากพบว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการต่างๆ ในองค์กร จึงควรมีการศึกษบทบาทภาวะผู้นำที่มีต่อการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมบริการในแง่มุมต่างๆ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงแรมบูติกทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กองวิจัยการตลาด ททท. (2558). “การท่องเที่ยวโลก ท่องเที่ยวกันต่อไป ไม่สนใจวิกฤติ.” เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.tatreviewmagazine.com/web/menu-read-tat/menu-2016/menu-22016/714-22016-world-travel-trend-23>
- ปรีณัฐ ชิมโชติและธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). รูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของสวนผึ้ง. *Veridian E-Journal* 9, 1 (มกราคม-เมษายน).
- พนกฤษ อุดมกิตติ. (2557). การจัดการเส้นทางจักรยานเพื่อการท่องเที่ยวยั่งยืนในพื้นที่ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal* 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม).
- มณีษ ทรวงสุรัตน์กุล. (2558). อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด. *Veridian E-Journal* 9, 1 (มกราคม-เมษายน).

- วรพันธ์ คล้ามไพบูลย์. (2557). เปลี่ยนบ้านเก่าเป็นบูติกโฮเต็ล (เล่มที่ 2) กรุงเทพฯ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์. สัมมนาวิชาการ. (2559). สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมปี 2020 และตลาดงานบัณฑิตการโรงแรมในยุคเศรษฐกิจประชาคมอาเซียน AEC. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://km.bus.ubu.ac.th/?p=2603>
- สิริชัย ดีเลิศ. (2558). กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์เชิงสร้างสรรค์. **Veridian E-Journal** 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). ท่องเที่ยวทั่วไทย สร้างรายได้ทั่วถึง. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2559. เข้าถึงได้จาก www.jpp.moi.go.th/media/files/1_09_2558_2.docx

ภาษาต่างประเทศ

- Anderson, N., & King, N. (1993). "Innovation in organizations." In **International Review of Organizational Psychology**, 1-34. Edited by Cooper, C.L. & Robertson, I. T. Chichester: Wiley.
- Amabile, T.M. (1996). **Creativity in context**. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M. (1988). "A model of creativity and innovation, in organizations." In **Research in Organizational Behavior**. Edited by B.M. Staw, and L.L. Cummings. C.T: JAI Press.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." **Journal of Management** 17, 1: 99-120.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). **Transformational Leadership**. NJ: L. Erlbaum Associates. Mahwah.
- Catmull, E. (2008). "How Pixar fosters collective creativity." **Harvard Business Review** 86: 64-72
- Chen, W.J. (2011). "Innovation in hotel services: Culture and personality." **International Journal of Hospitality Management** 30, 1.
- Flaatin, C. (2007). "Antecedents of organizational creativity and innovation- A differentiating perspective." Master Thesis. In Psychology (Autumn), University of Oslo.
- Huitt, W. (2007). "Maslow's hierarchy of needs." **Educational Psychology Interactive**. Valdosta, GA: Valdosta State University. Accessed January, 8. Available from <http://www.edpsycinteractive.org/topics/regsys/maslow.html>
- Kilbourne, L.M., & Woodman, R.E. (1999). "Barriers to organizational creativity." In **Social Creativity in Organizations**, 125-150. Edited by Purser, R. and Montuori, A. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Lyons, C., & Joyce. (2007). "Innovation in service: Corporate culture and investment banking." **Californian Management Review** 50: 174-191.

- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). "The role of tacit knowledge in group innovation." **California Management Review** 40: 112-132.
- Mumford, M.D., & Gustafson, S.B. (1988). "Creativity syndrome: Integration, application and innovation." **Psychological Bulletin** 103: 27-43.
- Nisula, M.A. (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.
- Parjanen, S. (2012). "Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity." **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management** 7.
- Patton, M.Q. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks, CA: sage.
- Piteira, M. (2013). "Professions in a changing world: The role of creativity." **International Sociological Association**. ISA RC52 Interim Conference, Technical University of Lisbon, Portugal: 28-30
- Rhodes, M. (1987). "An analysis of creativity." In **Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics**, 216-222. Edited by Isaksen, S.G. Buffalo, NY: Bearly.
- Seidel, S., & Rosemann, M. (2008). "Creativity management - The new challenge for BPM." **Business Process Trends**: 1-8. Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation. Accessed in October 12, 2014 Available from www.bptrends.com
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., & Blum, T.C. (2000). "Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave." **Academy of Management Journal** 43, 2: 215-223.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?" **Journal of Management** 30, 6: 933-958.
- Shalley, C.E., & Gilson, L.L. (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.
- Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity Evidence from Korea." **Academy of Management Journal** 46: 703– 714.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). **Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices**. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Teece, David J., Gary Pisano, & Amy Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic

- management." **Strategic Management Journal** 18, 7: 509-533.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. **Academy of Management Review** 26, 2 (April). 289-297.
- Vicari. (1998). "La creativita dell'impresa: Tracas e necessita." Creativity: A case of necessity. Milano, Italy: Etas Libri.
- West, M.A., & Richter, A.W. (2009). "Climates and cultures for innovation and creativity at work." In **Handbook of Organizational Creativity**: 211-236. Edited by Zhou, J. and Shalley, C.E.
- Woodman, R.W. (2009). "Creativity and organizational change: linking ideas and extending theory." In **Handbook of Organizational Creativity**: 283-302. Edited by Zhou, J. and Shalley, C.E.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." **Academy of Management Review** 18, 2: 293- 321.