

สาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ ในบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่และการมุ่งเน้นการบริการ

ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF SERVICE INNOVATION PROCESS THE MODERATING ROLE OF MODERN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SERVICE ORIENTATION

จริยากรณ์ หวังศุภกิจโกศล¹ และ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์²
Jareeyakorn Hwangsuphakitkoson¹ and Viroj Jadesadalug²

Received 8 March 2023

Revised 19 January 2024

Accepted 26 March 2024

บทคัดย่อ

นวัตกรรมกระบวนการบริการขององค์กรเป็นกระบวนการการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการ ในการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าและนำพาองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ ดังนั้นองค์กรควรตระหนักและมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการบริการขององค์กร บทความนี้นำเสนอแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ รวมทั้งปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ โดยศึกษาและทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ตำรา บทความวิจัย บทความวิชาการ เพื่อนำเสนอปัจจัยเชิงสาเหตุของนวัตกรรมกระบวนการบริการ ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ และผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตและนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ต่อไป

คำสำคัญ: นวัตกรรมกระบวนการบริการ ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ การมุ่งเน้นการบริการ

¹ ครูวิชาภาคพื้น สังกัดกองวิชาบริหารการบิน สถาบันการบินพลเรือน

Ground Instructor, Aviation Management Division, Civil Aviation Training Center

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University

Corresponding author email: hwani.w@gmail.com

Abstract

Service innovation process is a new creative process to deliver service excellence for customers and lead the organization to achieve goals. Therefore, the organization should be aware and focus on improving their service innovation process. This article proposed the conceptual framework of service innovation process, composing antecedents, consequences, and moderator factors that influence the relationship. This paper has studied and reviewed various sources such as textbooks, research articles, and academic articles to propose the antecedents of service innovation process such as knowledge management, organizational creativity mindset, operational flexibility, and modern transformational leadership. In addition, the consequences of service innovation process for empirical studies in the future and apply the results to the organization.

Keywords: Service Innovation Process, Antecedents and Consequences, Modern Transformational Leadership, Service Orientation

บทนำ

ปัจจุบันนวัตกรรมอยู่ในทุกหนแห่ง และได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในการดำเนินธุรกิจ ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความอยู่รอดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Kuratko et al., 2014; Acar et al., 2019) นวัตกรรมกระบวนการบริการเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้ในการแข่งขันในการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (Baumol, 2002; Revelle, 2014; Wilson & Dobni, 2022) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในหลายมิติ (Akman & Yilmaz, 2008) อย่างไรก็ตามธุรกิจการให้บริการ มีความซับซ้อนและยากต่อการเข้าถึง เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจด้านการบริการ จึงมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Hollebeek & Andreassen, 2018) ทำให้องค์กรต้องสรรหานวัตกรรมกระบวนการบริการรูปแบบใหม่ในการให้บริการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายหรือประสบการณ์ที่แปลกใหม่ด้วยนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง จึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ด้วยการนำเสนอนวัตกรรมกระบวนการบริการจำเป็นต้องพึ่งพาองค์ความรู้ของบุคลากร สร้างความรู้ ร่วมกันแลกเปลี่ยน (Mardani et al., 2018) อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์งานที่แปลกใหม่ และเหมาะสมตามบริบทต่าง ๆ (Valaei et al., 2017) รวมถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวที่มุ่งเน้นให้ทุกคนได้ดึงศักยภาพของตนออกมา (Georgsdottir & Getz, 2004) นอกจากนี้ปัจจุบันที่กำลังอยู่ในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (Millar et al., 2018) ต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ซึ่งแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเห็นเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนร่วมกัน และกระตุ้นศักยภาพของกลุ่มคน (Humphreys & Einstein, 2003; Jackson, 2020) สามารถกระตุ้นแรงจูงใจและสมรรถนะความสามารถของบุคลากรได้อย่างเป็นอย่างดี เปรียบเสมือนแรงหนุนให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการบริการรูปแบบใหม่ (Afsar & Umrani, 2020) จากการศึกษาในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา พบว่า นักวิชาการส่วนมากมุ่งเน้นศึกษาเพียงผลกระทบของนวัตกรรมกระบวนการหรือนวัตกรรมบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ อีกทั้งปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์

ของตัวแปร ดังนั้นบทความนี้ต้องการเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของนวัตกรรมกระบวนการบริการ ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity Mindset) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (Operational Flexibility) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ (Modern Transformational Leadership) รวมทั้งแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ ได้แก่ การมุ่งเน้นการบริการ (Service Orientation) ความเป็นเลิศด้านการบริการ (Service Excellence) ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต และนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้ต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรมตามคำนิยามแล้ว เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มีหลากหลายมิติและครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์และการบริการแบบใหม่ กระบวนการผลิตแบบใหม่ การใช้วัสดุทดแทน การปรับโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงานภายใน การปรับปรุงเครื่องมือหรือวิธีการ (Schumpeter, 1934; Kline & Rosenberg, 2010; Revelle, 2014; Wilson & Dobni, 2022) ถูกแบ่งประเภทออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมบริการและ 3) นวัตกรรมกระบวนการ ซึ่ง 2 ประเภทแรกมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของตลาด และประเภทสุดท้ายเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน เช่น ลักษณะเฉพาะของงาน กลไกการไหลของงานและข้อมูล และอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือให้บริการ (Afuah, 1997) นอกจากนี้ยังมีอีกประเภท คือ นวัตกรรมองค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Neely & Hii, 1998) การศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนความก้าวหน้าทางนวัตกรรม ทั้ง 6 ประการ อาทิ กระบวนการ ภาวะผู้นำ ทรัพยากร การจัดการองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และผลตอบแทน (Dobni & Wilson, 2023) อย่างไรก็ตามนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษานวัตกรรมในมุมมองต่าง ๆ (Victorino et al., 2005) การใช้ประโยชน์จากความรู้มากขึ้น และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในหลายมิติ ถูกนำมาใช้เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพของบริษัท (Akman & Yilmaz, 2008) ซึ่งจะนำไปสู่ผลดีในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ในแง่ของการปรับปรุงสินค้า บริการและกระบวนการบริหารภายใน (Braganza et al., 1999; Agarwal et al., 2003)

นวัตกรรมกระบวนการบริการ (Service Innovation Process)

นวัตกรรมกระบวนการบริการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ช่วยให้ทำงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bitner et al., 2008) ซึ่งส่งผลต่อการบริการลูกค้า เมื่อองค์กรมีรูปแบบใหม่ ๆ ในการให้บริการ และลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย หรือประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ด้วยนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Chen & Tsou, 2012; Witell et al., 2016) นวัตกรรมบริการไม่ได้มุ่งเน้นจากการพัฒนาด้วยเทคโนโลยี อนึ่งบริบทของการบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ทำให้แนวคิดนวัตกรรมบริการจึงต่างออกไป (Droege et al., 2009) มีความซับซ้อนและยากต่อการเข้าถึงต่างจากนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าสูงกว่า เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Cormican & O'Sullivan, 2004; Salter & Tether, 2006; Ordanini & Parasuraman, 2011; Hollebeek & Andreassen, 2018) และมุ่งศึกษาด้านทรัพยากรของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (Chopra & Lariviere, 2005) การประสานงานและความร่วมมือในการทำงานภายในองค์กรก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาเนื่องจากรูปแบบ วิธีการทำงาน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเปลี่ยนแปลงไป (Chen & Tsou, 2012)

นวัตกรรมกระบวนการบริการเป็นรูปแบบวิธีการทำงานด้านการบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

หลากหลายทศวรรษได้มีการนำการจัดการองค์ความรู้มาปรับใช้ในหลายแง่บริบท อนึ่งนำมาปรับใช้เพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการหรือขีดความสามารถและประสิทธิภาพในองค์กร (Wiig, 1997) ด้วยการนำข้อมูลที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลด้วยการสะสมประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการทำงานแบบใหม่ (Soo et al., 2002) สร้างความรู้และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Nonaka et al., 1994) ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถและทักษะเชิงนวัตกรรม (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011; Mardani et al., 2018) ในด้านการสร้าง การบูรณาการ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ทำให้ให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำกำไร (Mardani et al., 2018; Shujahat et al., 2019; Arantes et al., 2021) องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน เครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ (McGrenra, 2019) โดย Polanyi (1958) ได้จัดแบ่งความรู้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ที่ได้รับการประมวลผลทางใดทางหนึ่ง สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ง่าย อาทิ บทความในวารสาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ฐานข้อมูล เป็นต้น และความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ ความคิดเห็นส่วนตัว สัญชาตญาณ ความรู้สึก ความเข้าใจ หรือการตัดสินใจ ซึ่งยากต่อการถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร ฉะนั้นความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในคน จึงต้องเกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนกันและจัดเก็บอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ จึงจะทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขององค์กรได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 1 (Proposition 1) : องค์กรที่มีการจัดการองค์ความรู้ที่ฝังลึกในคนอย่างเป็นระบบสูงมีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการบริการ

กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity Mindset)

นิยามความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่แปลกใหม่และเหมาะสม (Sternberg & Lubart, 1996; Glaveanu et al., 2020) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรม (Amabile & Gryskiewicz, 1987) ริเริ่มจากบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรในการสร้างแนวคิด กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่แปลกใหม่ซึ่งมีประโยชน์ (James & Drown, 2012; Giannopoulou et al., 2014; Reville, 2014) นอกจากนี้ Amabile (1988) ได้ขยายความต่อถึงความคิดสร้างสรรค์จากบุคคลหรือจากกลุ่มคนประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ทรัพยากร (Resources) 2) วิธีการ ความรู้ความชำนาญเฉพาะ (Techniques) และ 3) แรงจูงใจ (Motivation) จากภายใน เช่น ความท้าทาย ความสนใจส่วนตัว การมีส่วนร่วมและหรือภายนอก เช่น การบรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด รางวัลผลตอบแทน และการแข่งขัน อันซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมในการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ทว่าการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มาจากการส่งเสริมขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีกลไกในการพัฒนาความคิดใหม่ๆ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ทำให้มีแบบอย่างที่ดี มีเป้าหมายชัดเจน เห็นคุณค่าในผลงานของแต่ละคน พร้อมทั้งความเชื่อมั่น การสนับสนุนจากการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้คนที่มีความถนัดมีทักษะเฉพาะทางมารวมตัวกัน เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำให้เปิดรับแนวคิดใหม่ ทำท่างานของกันและกันอย่างสร้างสรรค์ และนำมาซึ่งความผูกพันในงาน นอกเหนือจากนั้นการเข้าถึงทรัพยากรอย่างเหมาะสม ความท้าทายในงาน อิสระในการทำงานก็ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, 1997) และสามารถใช้แก้ปัญหาและนำไปสู่การตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ (Amabile, 2012) จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความคิด

สร้างสรรค์บ่งชี้ว่าสิ่งสำคัญที่สุด คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในองค์กร จากการสนับสนุนทางสังคมและองค์กรเองจะส่งผลต่อนวัตกรรมใหม่ๆ (Zhang & Gheibi, 2015; Valaei et al., 2017) จึงเป็นที่มาข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 2 (Proposition 2) : กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (Operational Flexibility)

ความยืดหยุ่นในการทำงานได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Runco & Okuda, 1991; Chi, 1997; West & Richards, 1999) ตามที่ Fernald (1989) ได้นิยามความหมายเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการทำงานไว้ การปรับเปลี่ยนการทำงานในองค์กร ทัศนคติของแต่ละบุคคล การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยรวมกลุ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน จะทำให้ผู้ที่อยู่ในกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยนมุมมอง และนำไปสู่ความยืดหยุ่นทางความคิด อีกมุมมองในด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งใช้การกระจายอำนาจในการทำงาน ทำให้พนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการจัดการแก้ไขปัญหาและแสวงหาหนทางแก้ไข เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ในแง่ของความยืดหยุ่นขององค์กรและนวัตกรรม ปัจจัยสำคัญอีกประการ มาจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า และเต็มใจที่จะที่เสี่ยงลองดูผลลัพธ์ใหม่ ๆ จากการทำงาน (Getz & Robinson, 2003; Georgsdottir & Getz, 2004) ฉะนั้นด้วยวิธีการสื่อสารเพียงเล็กน้อยของหัวหน้า แทนที่จะพูดว่า “นี่มันเป็นปัญหาขององค์กร หรือปัญหาแบบนี้แก้ไขไม่ได้” แต่เลือกที่จะบอกว่า “มันคือปัญหาของเรา ลองแก้ไขกันดู” แบบร่วมด้วยช่วยกัน สามารถทำให้พนักงานสามารถตระหนักถึงปัญหา และพร้อมที่จะหาหนทางมาแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ได้ (Georgsdottir & Getz, 2004) จึงเป็นที่มาข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 3 (Proposition 3) : ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ (Modern Transformational Leadership)

จากการศึกษาในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการชี้ให้เห็นว่าผู้นำประเภทดังกล่าวสามารถยกระดับนวัตกรรมในองค์กรได้ (Bass & Avolio, 1994; Saunila & Ukko, 2014; Lee et al., 2020) อีกทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในหลากหลายมิติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามให้รู้สึกอยากเรียนรู้ สนุกสนานเพลิดเพลิน มีส่วนร่วมกับความสร้างสรรค์ขององค์กร (Choi et al., 2016; Ng, 2017; Afsar & Umrani, 2020) อีกทั้งให้อิสระแก่พนักงานในการเรียนและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อตามบุคคล (Jyoti & Dev, 2015) ตามที่ Bass (1990) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์: มีวิสัยทัศน์และมุมมองต่อภารกิจ ปลุกฝังความภาคภูมิใจ และได้รับความไว้วางใจ นำเคารพนับถือ 2) การกระตุ้นปัญญา: เน้นส่งเสริมปัญญามีเหตุผลและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 3) ความสามารถในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ: สามารถที่จะจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ สื่อสารให้ผู้ตามรู้สึกมีชีวิตชีวา และ 4) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล: ให้ความสนใจและปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนเป็นรายบุคคล ฝึกสอน และให้คำปรึกษา จากการทบทวนวรรณกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสื่อกลางในการกระตุ้นพนักงานให้ได้มาซึ่งความรู้ การเปลี่ยนถ่ายข้อมูล และเสริมแรงในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมทั้งในสินค้า การบริการ รวมถึงกระบวนการในการทำงานเองก็ดี (Birasnav et al., 2013; Alblooshi et al., 2021) ยิ่งในบริบทการจัดการในปัจจุบันที่กำลังอยู่ในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ นวัตกรรมจึงจะเป็นหนทางในการแก้ไข (Millar et al., 2018) อย่างไรก็ตามก็ผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ที่สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกระตุ้นศักยภาพของกลุ่มคน ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล รูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์และมีอิสระ (Humphreys & Einstein, 2003; Jackson, 2020) สร้างแรงดึงดูดและก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการบริการได้ ผู้วิจัยจึงเป็นที่มาข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 1a (Proposition 1a) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่มีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ข้อเสนอการวิจัยที่ 2a (Proposition 2a): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่มีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ข้อเสนอการวิจัยที่ 3a (Proposition 3a): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่มีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและนวัตกรรมกระบวนการบริการ

ความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมกระบวนการบริการ (Service Innovation Process) และความเป็นเลิศด้านการบริการ (Service Excellence)

ความเป็นเลิศด้านการบริการ หมายถึง องค์กรที่มีความมุ่งหวังด้วยการให้บริการคุณภาพดี หรืออีกนัยหนึ่งคือ การให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ (Zhan et al., 2021) หรือการพัฒนาบริการใหม่ที่เน้นประโยชน์แก่ลูกค้าเป็นหลัก (Marcel, 2001) ในเชิงนวัตกรรมกระบวนการบริการ เป็นกระบวนการสำหรับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และแตกต่าง โดยเกิดขึ้นจากความคิดที่มีอยู่และด้วยความรู้ที่ถูกแปลงส่งมอบเป็นการบริการหรือกระบวนการใหม่ หรือเพียงการปรับปรุง (Aladwan & Alshami, 2021) บางครั้งก็เชื่อมโยงกับการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย (Gouthier et al., 2012; Asif & Gouthier, 2014) ซึ่งจะส่งผลดีอีกหลายประการ อาทิ การได้เปรียบทางการแข่งขัน การเติบโตขององค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า (Zhan et al., 2021) ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือผู้ให้บริการ ซึ่งบ่งบอกคุณภาพการให้บริการ (Aryee et al., 2016) มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Salter & Tether, 2006) ตามที่ Johnston (2007) ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของความเป็นเลิศด้านการบริการประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งมอบบริการตามคำมั่นสัญญา 2) มอบสิ่งที่เป็นเฉพาะบุคคล 3) มุ่งการบริการด้วยคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า 4) การแก้ไขปัญหาได้ดี อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Gouthier et al. (2012) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาและโต้แย้งเรื่องการแก้ไขปัญหาได้ดี ไม่ได้มีสาระสำคัญเท่ามุ่งการบริการด้วยคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า ในประเด็นข้างต้นที่กล่าวมาผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าสำหรับกระบวนการที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่และแตกต่าง ซึ่งเกิดจากนวัตกรรมกระบวนการบริการ สามารถส่งมอบความเป็นเลิศด้านการบริการได้ด้วย การตอบสนองความต้องการและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าได้ จึงเป็นที่มาของข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 4 (Proposition 4) : นวัตกรรมกระบวนการบริการมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศด้านการบริการ

การมุ่งเน้นการบริการ (Service Orientation)

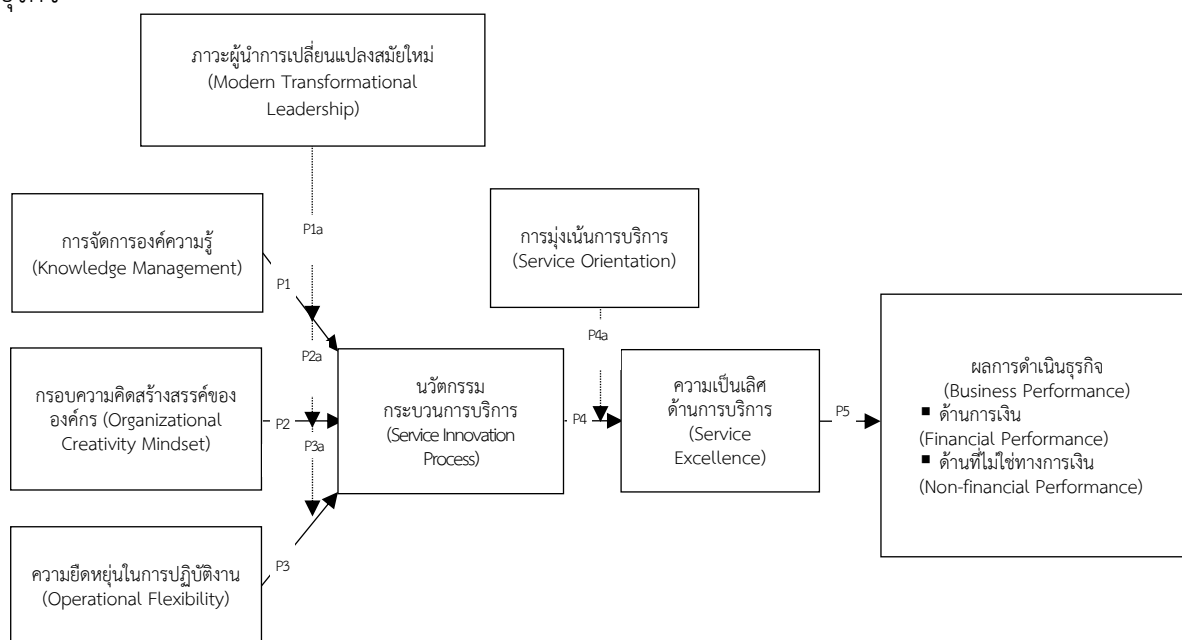
การมุ่งเน้นการบริการ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการบริการของพนักงาน (Yoon et al., 2007) ที่น้อมนำแนวปฏิบัติและขั้นตอนขององค์กรเพื่อส่งมอบความเป็นเลิศด้านการบริการให้แก่ลูกค้า (Homburg et al., 2002; Lytle & Timmerman, 2006) มักถูกเชื่อมโยงกับความเร็วในการให้บริการ ความหลากหลายในการให้บริการ และความเต็มใจในการให้บริการลูกค้าผ่านกระบวนการให้บริการ (Asree et al., 2010) หรือแม้แต่การปรับปรุงการรับรู้ประสบการณ์ของลูกค้า ตอบสนองความต้องการด้านการดูแลและการบริการ ลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการ (Ambler et al., 2019) จึงเป็นที่มาของข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 4a (Proposition 4a) : การมุ่งเน้นการบริการมีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกระบวนการบริการและความเป็นเลิศด้านการบริการ

ผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance)

ผลการดำเนินงานธุรกิจ หมายถึง การวัดผลขององค์กรนั้น ๆ ใช้พิจารณาธุรกิจบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ (Lima et al., 2021) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านตามแนวคิดของ Lebas & Euske (2006) และ Taouab & Issor (2019) ผลการดำเนินงานธุรกิจด้านการเงิน (Financial Performance) อาทิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการเติบโตของกำไร กำไร (Garvin, 1984) และผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial Performance) อาทิ ชื่อเสียงขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านลูกค้า อย่างไรก็ตามการดำเนินงานธุรกิจถูกขับเคลื่อนโดยการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ (Colombo & Grilli, 2005) ผ่านองค์ประกอบต่างๆ เช่น กระบวนการ นวัตกรรม แล้วจึงส่งผลไปยังผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีขึ้น (Agostini & Nosella, 2017) จึงเป็นที่มาของข้อเสนอการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอการวิจัยที่ 5 (Proposition 5) : ความเป็นเลิศด้านการบริการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ



ภาพที่ 1 กรอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการในบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่และการมุ่งเน้นการบริการ

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้น สามารถสรุปได้เป็นกรอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการในบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่และการมุ่งเน้นการบริการได้ดังภาพที่ 1 ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ อธิบายได้ว่าการจัดการองค์ความรู้ กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมกระบวนการบริการ โดยมีแรงหนุนจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ทำให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมกระบวนการบริการนั้นดียิ่งขึ้น ส่งผ่านความเป็นเลิศด้านการบริการด้วยการมุ่งเน้นการบริการ ในท้ายที่สุดก่อให้เกิดผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีขององค์กรได้

สรุป

นวัตกรรมกระบวนการบริการเป็นสิ่งที่ยังคงมีความสำคัญในการพัฒนา จึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันรุนแรง ซึ่งก่อให้เกิดความเป็นเลิศด้านการบริการ และท้ายที่สุดองค์กรจึงจะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งด้านการเงิน หรือด้านที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทั้งนี้ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมกระบวนการบริการ ประกอบไปด้วย การจัดการองค์ความรู้ กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ในส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดจากนวัตกรรมกระบวนการบริการ ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านการบริการ และผลการดำเนินธุรกิจ โดยมีปัจจัยแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้ คือ การมุ่งเน้นการบริการ

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ (Theoretical contributions) ผลการศึกษานี้ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ และเกิดการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-based view) และแนวคิดนวัตกรรม (Innovation Approach) ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยและขยายขอบเขตการศึกษาด้านนวัตกรรมกระบวนการบริการ โดยเฉพาะธุรกิจที่เน้นการบริการ

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contributions) ผลการศึกษานี้ทำให้เห็นถึงกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยระดับองค์กรที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมกระบวนการบริการ และมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริการ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ กรอบความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการได้ และสามารถเพิ่มผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ข้อเสนองานวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต

บทความนี้เป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยที่สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม ฉะนั้นการศึกษาในอนาคต ควรศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการบริการ ด้วยการศึกษากลุ่มธุรกิจที่เน้นการบริการเป็นหลัก เช่น ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจการท่องเที่ยว และธุรกิจโรงแรม เป็นต้น โดยกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบริการ และหรือเจ้าของธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัด (Likert Rating Scale) ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาและยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษานี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจด้านการบริการ

เอกสารอ้างอิง

Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121.

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Afuah, A. (1997). Responding To Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 183-202.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Enhancing radical innovation performance through intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 789-806.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.
- Aladwan, S. A., & Alshami, S. I. (2021). The impact of service excellence and service innovation on organisational reputation: quantitative evidence from Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 33(6), 1544-1560. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0117>
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Harvard Business School.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R & D laboratory*. Center for Creative Leadership.
- Ambler, K. A., Leduc, M. A., & Wickson, P. (2019). Innovating to achieve service excellence in Alberta Health Services. *CMAJ: Canadian Medical Association journal = journal de l'Association medicale canadienne*, 191, S52-S53.
- Arantes, L. S., Martinelli Junior, O., Viegas, T. O. C., & Rohenkoh, J. E. (2021). Maturity and level of knowledge management in the company: an application of Nonaka and Takeuchi model and Fuzzy Logic. *Gestão & Produção*, 28(2), e5305.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2016). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. *Journal of Management*, 42(2), 480-499. <https://doi.org/10.1177/0149206312471394>

- Asif, M., & Gouthier, M. (2014). What service excellence can learn from business excellence models?. *Total Quality Management*, 25(5), 511-531.
- Asree, S., Zain, M., & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Baumol, W. J. (2002). Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David Goliath Symbiosis. *Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, 7(2), 1-10.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation: An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhne*, 11(2). 64-75.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Braganza, A., Edwards, C., & Lambe, R. (1999). A taxonomy of knowledge projects to underpin organizational innovation and competitiveness. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 83-90.
- Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2012). Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 71-94.
- Chi, M. T. H. (1997). Creativity: Shifting across ontological categories flexibly. In T. B. Ward, S. M. Smith, & J. Vaid (Eds.), *Creative thought: An investigation of conceptual structures and processes* (pp. 209-234). American Psychological Association.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Chopra, S., & Lariviere, M. A. (2005). Managing service inventory to improve performance. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 56-63.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795-816.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Dobni, C. B., & Wilson, G. A. (2023). Measuring cultural readiness for innovation: six essential questions. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2022-0168>
- Droege, H., Hildebrand, D., & Heras Forcada, M. A. (2009). Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, 20(2), 131-155.

- Fernald, L. W. (1989). A new trend: Creative and innovative corporate environments. *Journal of Creative Behavior*, 23(3), 208–213.
- Garvin, D. A. (1984). What does ‘product quality’ really mean?. *Sloan Management Review*. 25-43.
- Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166-175.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003) Innovate or die: is that a fact?. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00276>
- Giannopoulou, E., Gyszkiewicz, L., & Barlatier, P.J. (2014). Creativity for service innovation: a practice-based perspective. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), 23-44.
- Glaveanu, V. P., Hanchett Hanson, M., Baer, J., Barbot, B., Clapp, E. P., Corazza, G.E., Hennessey, B., Kaufman, J.C., Lebudu, I., Lubart, T., Montuori, A., Ness, I. J., Plucker, J., Reiter-Palmon, R., Sierra, Z., Simonton, D. K., Neves-Pereira, M. S., & Sternberg, R. J. (2020). Advancing Creativity Theory and Research: A Socio-cultural Manifesto. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 741-745.
- Gouthier, M., Giese, A., & Bartl, C. (2012). Service excellence models: a critical discussion and comparison. *Managing Service Quality. An International Journal*, 22(5), 447-464.
- Hollebeek, L., & Andreassen, T. (2018). The SD logic-informed ‘hamburger’ model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 1-7.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer’s business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Jackson, C. J. (2020). Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development?. *Personality and individual differences*, 156, 109760.
- James, K., & Drown, D. (2012). Organizations and creativity: trends in research, status of education and practice, agenda for the future. Mumford, M.D. (Ed.), in *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 17-38). Elsevier.
- Johnston, R. (2007). Insights into service excellence. in Gouthier, M.H.J., Coenen, C., Schulze, H.S. and Wegmann, C. (Eds), *Service Excellence als Impulsgeber* (pp. 17-35). Gabler Verlag.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2010). *An overview of innovation*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.05.007>
- Lebas, M., & Euske, K. (2006). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 1(-), 65-79.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review, European. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1661837
- Lima, E. S., McMahon, P., & Costa, A. P. C. S. (2021). Establishing the relationship between asset management and business performance. *International Journal of Production Economics*, 232, 107937.
- López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-47.
- Marcel, V. B. (2001). New Service Development and Innovation in the New Economy. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 522-528.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). *The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26. doi:10.1016/j.hitech.2018.04.002
- McGrenra, D. (2019). *Knowledge management. Strategy*. IFAD. Executive Board - 126th Session Rome, 2-3 May 2019. https://www.ifad.org/documents/38711624/39417933/km_e.pdf/43599c5a-9a6c-4ff7-9299-e992aa4b9d24
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. Cambridge.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Nonaka, I., Byosiore, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.
- Revelle, J. B. (2014). First creativity, then innovation. *Industrial Engineer: IE*, 46(11), 31-35.

- Runco, M. A., & Okuda, S. M. (1991). The instructional enhancement of the flexibility and originality scores of divergent thinking tests. *Applied Cognitive Psychology*, 5(5), 435-441.
- Salter, A., & Tether, B. S. (2006). *Innovation in services. Through the looking glass of innovation studies*. London: Tanaka Business School, Imperial College.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2014). Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 32-46.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Capitalism, socialism, and democracy*. Routledge.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A. (2002). Knowledge management: philosophy, processes, and pitfalls. *California management review*, 44(4), 129-150.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American psychologist*, 51(7), 677.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Valaei, N., Rezaei, S., & Emami, M. (2017). Explorative learning strategy and its impact on creativity and innovation: an empirical investigation among ict-smes. *Business Process Management Journal*, 23(5), 957-983.
- Victorino, L., Verma, R. Plaschka, F., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- West, M. A., & Richards, T. (1999). Innovation. In Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (eds.), *Encyclopedia of creativity* Vol. 2. (pp. 45-55). Academic Press.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Wilson, G. A., & Dobni, C. B. (2022). Which innovative methodologies and technologies help improve firm performance? A Global Study of SMEs. *Research-Technology Management*, 65(4), 50-60.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Yoon, S. J., Choi, D. C., & Park, J. W. (2007). Service orientation: its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-388.
- Zhan, X., Mu, Y., Hora, M., & Singhal, V. R. (2021). Service excellence and market value of a firm: an empirical investigation of winning service awards and stock market reaction. *International Journal of Production Research*, 59(14), 4188-4204.

Zhang, P., & Gheibi, S. (2015). From intrinsic motivation to employee creativity: the role of knowledge integration and team psychological safety. *European Scientific Journal*, 11(11), 380-392.