

การศึกษาความหมาย องค์ประกอบ และการวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้าน เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย*

EXPLORING THE MEANING, COMPONENTS, AND MEASUREMENT OF KNOWLEDGE-ORIENTED LEADERSHIP AMONG MANAGERS IN NON-ALCOHOLIC BEVERAGE IN THAILAND

อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี, ฐาศุภร์ จันประเสริฐ, พลเทพ พูนพล*

Uklit Tiyaachareonsri, Thasuk Junprasert, Polthep Poonpol*

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: p.poonpol@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย และ 2) เพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ Exploratory Sequential Mixed Methods ในระยะแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้จัดการร้านจำนวน 10 คน เพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ระยะที่สองเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้จากข้อมูลเชิงคุณภาพและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการร้าน 264 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้นำ เช่น การให้คำแนะนำ ชื่นชม และให้เวลากับทีมงาน 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ และแบ่งปันเทคนิคการทำงาน 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา เช่น การให้ทีมตัดสินใจด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีม และ 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้ เช่น การส่งเสริมการบันทึก แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้จริงในงานประจำ โดยแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีจำนวน 21 ข้อคำถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .887 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์สูง สะท้อนถึงคุณภาพของเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ประเมินภาวะผู้นำมุ่งความรู้ได้อย่างแม่นยำ เหมาะสมต่อการนำไปใช้ประเมินภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในธุรกิจเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เพื่อเสริมสร้างความสามารถเชิงนวัตกรรมในการบริการ กระบวนการทำงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน



คำสำคัญ: ภาวะผู้นำมุ่งความรู้, องค์ประกอบภาวะผู้นำ, การวัดภาวะผู้นำ, ผู้จัดการร้าน, ร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

Abstract

This research aims to 1) Study the definition, components, and development a measurement tool for Knowledge-Oriented Leadership (KOL) among managers of non-alcoholic beverage shops in Thailand. And 2) Develop a measurement scale for assessing Knowledge-Oriented Leadership in this context. This study using a mixed-methods approach in an exploratory sequential design. In the first phase, qualitative research was conducted using semi-structured, in-depth interviews with 10 shop managers to identify the definition and components of Knowledge-Oriented Leadership behaviors. The second phase, a quantitative involved developing a Knowledge-Oriented Leadership measurement tool based on qualitative findings and related literature. Data were collected from 264 shops managers, and Exploratory Factor Analysis (EFA) was employed for analysis. The findings revealed four core components of Knowledge-Oriented Leadership for shops managers 1) Support from Leader are giving advice, showing appreciation, and spending time with team members 2) Intellectual Stimulation and Innovation are encouraging new ideas and sharing work techniques 3) Psychological Empowerment are allowing team members to make decisions and exchange internal information and feel confident in their own abilities. and 4) Knowledge Management Behavior are promoting documentation, knowledge sharing, and practical application of knowledge in daily tasks. The developed scale comprises 21 items, relating to the facilitation of knowledge recording, dissemination, and practical application within daily operations. with a high reliability score with a Cronbach's Alpha coefficient of .887, indicating strong internal consistency. The instrument is considered valid and appropriate for assessing Knowledge-Oriented Leadership within the non-alcoholic beverage service sector. It serves as a practical tool for enhancing innovation capabilities in service and operational processes, and fostering sustainable competitive advantage for business.

Keywords: Knowledge-Oriented Leadership, Leadership Component, Leadership Assessment, Shop Manager, Non-Alcoholic Beverage Shops

บทนำ

เศรษฐกิจไทยปี 2568 คาดว่าจะเติบโตปานกลางที่ร้อยละ 2.8 - 3.0 จากการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยว การบริโภคภาคเอกชน การส่งออก และการลงทุนที่ปรับตัวดีขึ้น แต่ยังเผชิญปัจจัยท้าทายจากภายนอกที่ต้องการมาตรการกระตุ้นเพิ่ม (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) ภาคบริการอาหารและเครื่องดื่มมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง คาดมีมูลค่าตลาดรวม 657,000 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) และรายได้ธุรกิจ

นิติบุคคลเติบโต 4.0 - 5.0% ต่อปี ช่วงปี 2567 - 2569 (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2567) โดยได้รับอานิสงส์จากเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวและการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตผู้บริโภค แต่ยังมีความท้าทายจากการแข่งขันสูง ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ปัญหาแรงงาน การรักษาคุณภาพ และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ขณะที่ตลาดเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์คาดว่าจะมีมูลค่า 85,320 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) จากการขยายตัวของสังคมเมือง วัฒนธรรมการดื่มกาแฟ และเครื่องดื่มเฉพาะกลุ่ม ทำให้ธุรกิจต้องเน้นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างผ่านการควบคุมต้นทุน คุณภาพ และประสบการณ์ลูกค้า (Piraintorn, P. & Booranavitayaporn, S., 2023) โดยเฉพาะตลาดเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีการแข่งขันสูงและสินค้าที่ไม่ค่อยแตกต่างกัน ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน คุณภาพสม่ำเสมอ และการมอบประสบการณ์ที่เหนือกว่าให้กับกลุ่มลูกค้า

ปัญหาการแอบซ่อนข้อมูลของพนักงานเกิดขึ้นในหลายองค์กร โดยพนักงานจงใจไม่แบ่งปันข้อมูลหรือประสบการณ์ให้เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่ง ต้องการรักษาความเหนือกว่าทางความรู้ หรือกลัวผลงานถูกนำไปใช้โดยไม่ให้เครดิต (Serenko, A. & Bontis, N., 2016); (Chen, G. et al., 2022); (Milton, N. J. & Lambe, P., 2020) พฤติกรรมนี้มักถูกกระตุ้นจากความรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม ความไม่ไว้วางใจ หรือขาดแรงจูงใจในการร่วมมือ ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทำให้พนักงานตอบโต้ด้วยการปกป้องผลประโยชน์ตนเอง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม ลดความผูกพันต่อองค์กร และอาจนำไปสู่การสูญเสียองค์ความรู้เมื่อพนักงานลาออก (He, P. et al., 2025); (Zhang, Z. et al., 2025) และในบางสถานการณ์ปัญหาเกิดจากการปกปิดการกระทำของทีมงาน ทำให้ทีมได้รับข้อมูลล่าช้าและไม่ครบถ้วน ส่งผลเสียต่อประสบการณ์ของลูกค้า เพราะพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญได้เต็มที่ ทำให้การบริการไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผู้นำจึงควรสร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส มีความไว้วางใจ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ล้มเหลว ซึ่งช่วยให้เกิดนวัตกรรม ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มคุณภาพการบริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า

ภาวะผู้นำของผู้จัดการร้าน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของทีมงาน และองค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผู้จัดการร้านในธุรกิจนี้มีบทบาทที่หลากหลาย ตั้งแต่การบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างความเข้าใจในความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในทีม ไปจนถึงการส่งเสริมให้ทีมงานนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในงานประจำวัน นอกจากนี้ ยังต้องทำหน้าที่กำหนดทิศทาง สื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างความร่วมมือภายในทีม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (รัตติกกร จงวิศาล, 2559); (Arnold, T. J. et al., 2019) แนวคิดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership: KOL) เกิดขึ้นจากการตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีรากฐานสำคัญมาจากแนวคิดมุมมองฐานความรู้ขององค์กร (Knowledge-Based View: KBV) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Cooper,

C. L. et al., 2023); (Schütz, K. et al., 2019); (Scuotto, V. et al., 2022) ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จึงเน้นการสร้างบริหาร และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของบุคลากร โดยผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ทีมงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ล้มเหลว เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ยังเป็นแนวทางที่ผสมผสานจุดเด่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และปลูกฝังวิสัยทัศน์ ร่วมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่เน้นระบบรางวัลและการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมเมื่อลูกทีมแสดงพฤติกรรมแลกเปลี่ยนหรือสร้างสรรค์ความรู้ (Donate, M. J. & Sánchez de Pablo, J. D., 2015); (Shamim, S. et al., 2019); (Ononye, U. H. & Maduemezia, I., 2024) ลักษณะเฉพาะนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถดึงศักยภาพของทีมงานออกมาได้เต็มที่ และขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรให้เน้นการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้จริงในงานการนำภาวะผู้นำมุ่งความรู้มาใช้ในการบริหารทีมและองค์กร ไม่ได้เน้นเพียงแค่การจัดการความรู้ในเชิงระบบ แต่ยังเน้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำความรู้มาใช้ในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีลักษณะนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ และแรงจูงใจภายในทีม เมื่อทีมงานรับรู้ว่าคุณค่าและความสำคัญและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะ ก็จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรม การแบ่งปันและนำความรู้ไปใช้จริง (Naqshbandi, M. M. & Jasimuddin, S. M., 2018) ร่วมกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมบริการ เช่น ธุรกิจร้านเครื่องดื่ม ที่ลักษณะงานต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจลูกค้า การบริการที่มีคุณภาพ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Chaithanapat, P. et al., 2022) โดยผู้จัดการร้านที่มีภาวะผู้นำลักษณะนี้จะมามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถของทีมงาน ทั้งในด้านการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจ การสนับสนุนนวัตกรรม รวมถึงการสร้างความสามารถในการปรับตัวในยุคที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Gürlek, M. & Çemberci, M., 2020); (Gürlek, M. & Çemberci, M., 2020); (Sadeghi, A. & Rad, F., 2018) การนำภาวะผู้นำมุ่งความรู้มาใช้ยังช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์ความรู้ภายในทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ และเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Hislop, D., 2013) เหตุนี้ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จึงเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของธุรกิจบริการเครื่องดื่มในบริบทเศรษฐกิจไทย ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันรุนแรง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยที่ตอกย้ำความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ต่อการสร้างต้นทุนทางปัญญา แต่กลับยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทของร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยโดยเฉพาะ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมาย องค์ประกอบ และพัฒนาแบบวัดของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการยุคใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหมาย และองค์ประกอบของของภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย



วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ ความหมาย องค์ประกอบ ตลอดจนพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ ที่มีองค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งจะดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี และการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

ซึ่งในบทความวิจัยฉบับนี้จะนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้รูปแบบ Exploratory sequential mixed methods โดยมีลำดับขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) แล้วจึงตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative)

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผู้วิจัยทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุงความรู้และสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured, In-depth Interview) และนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของคำถามสัมภาษณ์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่าน และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 (Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K., 1977) ซึ่งผ่านเกณฑ์การทดสอบ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติที่ปฏิบัติงานในสาขาที่ได้รับการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าสูง และมีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำมุงความรู้ โดยวัดพฤติกรรมจากแบบวัดของ Shamim, S. et al เป็นเกณฑ์เบื้องต้น (Shamim, S. et al., 2019) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการคัดเลือกจำนวน 10 คน เพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำมุงความรู้จนข้อมูลอิ่มตัว ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด แล้วดำเนินการวิเคราะห์ด้วยการอ่านทบทวนหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจบริบท จากนั้นจึงดำเนินการ การลงรหัส (Coding) โดยจำแนกความหมายของข้อมูลสัมภาษณ์ และจัดหมวดหมู่รหัส (Codes) เพื่อนำไปสู่การสกัดหัวข้อที่สะท้อนพฤติกรรมของภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้าน และเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยนำการสรุปผลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดบริบทของการวิจัย และเงื่อนไขของการเก็บข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมสามารถพิจารณาว่าผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้อย่างไรบ้าง และเพื่อป้องกันอคติในการตีความผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความสอดคล้องของหัวข้อ (Lincoln, Y. S. & Guba, E. G., 1985)

การดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุงความรู้ เพื่อนำมาประกอบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพและสร้างข้อคำถามที่เหมาะสมกับการประเมินภาวะผู้นำมุงความรู้ โดยผู้วิจัยได้ออกแบบ แบบสอบถามเบื้องต้น จำนวนทั้งสิ้น 34 ข้อ จากนั้นจึงนำมา

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวัด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามทุกข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 (Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K., 1977) หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 34 ข้อ ไปใช้ในการสัมภาษณ์กระบวนการคิดในการตอบแบบสอบถาม (Cognitive Interview) กับผู้จัดการร้าน จำนวน 5 คน เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากขึ้น แล้วจึงนำแบบวัดมา เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจ เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 517 สาขาทั่วประเทศ (ข้อมูล ณ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567) โดยถือว่าผู้จัดการแต่ละร้านเป็นหนึ่งหน่วยของประชากร รวมทั้งสิ้น 517 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 264 คน ได้มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane, T. ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน ± 0.05 (Yamane, T., 1973) โดยคำนวณจากประชากรทั้งหมด 517 คน ซึ่งให้ผลลัพธ์ของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องการเท่ากับประมาณ 226 คน อย่างไรก็ตามเพื่อเพิ่มความแม่นยำและรองรับการขาดหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 264 คน โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติเฉพาะที่ผู้จัดการต้องทำงานอยู่ในตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีความสนใจในการให้ข้อมูลผ่านแบบสอบถาม ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair, J. F. et al. ซึ่งเสนอว่าในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจควรมีผู้ตอบแบบสอบถามไม่น้อยกว่า 5 คน ต่อข้อคำถาม (Hair, J. F. et al., 2019) ในการศึกษาครั้งนี้แบบสอบถามประกอบด้วย 34 ข้อคำถาม เพื่อให้การวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ หากคำนวณตามอัตราส่วนขั้นต่ำ 5 คนต่อข้อคำถาม จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 170 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 264 คน ซึ่งมากกว่าขั้นต่ำและอยู่ในเกณฑ์ที่ Hair, J. F. et al. พิจารณาว่าเหมาะสมและน่าเชื่อถือในเชิงสถิติ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Hair, J. F. et al., 2019)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจใช้วิธีสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Components และกำหนดเกณฑ์การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลด้วย สถิติของ Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy (KMO) ควรมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Field, A., 2017) และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ควรมีค่า P-value (sig.) น้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 0.6 ค่าสถิติความแปรปรวนสะสมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50.00 ค่าสถิติความร่วมกัน (Communalities) มากกว่า 0.30 ซึ่งถือว่าเพียงพอต่อการนำมาใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

นอกจากนี้ หากค่าความแปรปรวนที่ได้จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามอยู่ในช่วงที่สอดคล้องกับงานวิจัยในสาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เช่นที่ Henson, R. K. & Roberts, J. K. ได้ศึกษาไว้ว่าอยู่ระหว่าง 16.70 ถึง 87.50 เปอร์เซ็นต์ สามารถถือได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปใช้วิเคราะห์ต่อ (Henson, R. K. & Roberts, J. K., 2006) โดยเฉพาะเมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

เชิงลึก ซึ่งสอดคล้องกันและสามารถตีความทางทฤษฎีได้อย่างชัดเจน (Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L., 2018) และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ซึ่งจะทำให้แบบสอบถามที่พัฒนาในครั้งนี้มีความสมเหตุสมผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาความหมาย และองค์ประกอบของของภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย หมายถึง ภาวะที่ผู้นำแสดงออกถึงการส่งเสริม สนับสนุน และชื่นชมทีมงาน เมื่อมีการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ แสดงออกถึงแนวคิดใหม่ๆ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและการใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ภายในทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำมุ่งความรู้จะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมสร้างและปรับปรุงรูปแบบการแบ่งปันความรู้ให้ดีขึ้น ผู้นำจะค้นหานวัตกรรมและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของทั้งบุคคลและองค์กร ผู้นำมุ่งความรู้จะมีบทบาทสำคัญในการทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในการแข่งขัน โดยประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การสนับสนุนจากผู้นำ ผู้จัดการร้านแสดงบทบาทเป็นผู้นำที่พร้อมช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ทีมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รวมถึงคอยสังเกตจุดเด่น จุดที่ต้องพัฒนา ให้ความห่วงใย ให้กำลังใจ ชื่นชมผลงาน และจัดสรรเวลาให้กับการเรียนรู้ร่วมกันในทีมอย่างต่อเนื่อง

2. การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม ผู้นำสนับสนุนให้ทีมงานคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นและไอเดียอย่างอิสระ รวมถึงการแบ่งปันเทคนิคและประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

3. การเสริมพลังทางจิตวิทยา ผู้จัดการร้านสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้ทีมงาน มีการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนไอเดีย ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมให้ทีมงานวางแผนงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและมั่นใจในศักยภาพของตนเอง

4. พฤติกรรมการจัดการความรู้ ผู้นำสนับสนุนให้ทีมงานแลกเปลี่ยนความรู้ บันทึกข้อมูลที่สำคัญ แบ่งปันประสบการณ์ และนำข้อมูลเหล่านั้นไปปรับปรุงการทำงานจริง รวมถึงจัดกิจกรรมหรือสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทนี้จึงไม่เพียงแค่การบริหารจัดการในเชิงโครงสร้าง แต่ยังเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนารูปแบบการทำงานในร้าน ช่วยให้ทีมงานสามารถปรับตัว พัฒนาศักยภาพ และสร้างความสำเร็จร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง

และข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย ดังนี้



ผู้วิจัยออกแบบข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 34 ข้อ โดยพิจารณาจากความหมายและองค์ประกอบที่ได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว พร้อมทั้งได้ดำเนินการสัมภาษณ์กระบวนการคิดในการตอบแบบสอบถามกับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย จำนวน 5 คน ได้แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยฉบับสมบูรณ์ มีข้อคำถาม จำนวน 34 ข้อ โดยทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.6 - 1.0

ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 264 คน พบว่า ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรวม รวมถึงการจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่ พบว่า บางข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่น และค่าความแปรปรวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้งบางข้อมีความซ้ำซ้อนหรือคลุมเครือกับข้อคำถามอื่น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการคัดกรองและตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก ส่งผลให้ได้ข้อคำถามที่มีความเหมาะสมในการใช้วัดพฤติกรรมหรือทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 21 ข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .887 ส่วนค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบแต่ละด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม การเสริมพลังทางจิตวิทยา และพฤติกรรมการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.764, 0.713, 0.709, และ 0.834 ตามลำดับ ซึ่งผ่านเกณฑ์ทดสอบ สามารถแยกการวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธี Principal Component Analysis พบว่า แบบสอบถามมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .764 ค่า KMO เท่ากับ .810 และ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ Chi-Square เท่ากับ 329.662 df เท่ากับ 15 Sig เท่ากับ .000 ค่า Eigenvalue มากกว่า 1 สามารถอธิบาย ค่าสถิติความร่วมกันอยู่ระหว่าง .378 ถึง .548 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี ความแปรปรวนรวมสะสมได้เท่ากับร้อยละ 46.106 แม้ค่าดังกล่าวจะต่ำกว่าเกณฑ์ 50% เล็กน้อย แต่สามารถพิจารณาได้ว่าค่าดังกล่าวสามารถนำมาใช้ได้ เนื่องจากพบว่า มีงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์หลายฉบับที่นำมาศึกษาในด้านการวิจัยด้านสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์มีค่าความแปรปรวนระหว่าง 16.70 ถึง 87.50 รวมไปถึงแบบสอบถามสอดคล้องกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง และสามารถตีความทางทฤษฎีร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพได้อย่างชัดเจนโดยสามารถจัดกลุ่มข้อคำถามตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ

ด้านการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้นำ	น้ำหนักองค์ประกอบ
เมื่อทีมงานมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ฉันจะรีบเข้าไปช่วยแก้ไขหรือให้คำแนะนำทันทีเพื่อให้งานดำเนินต่อไป	0.665
ฉันสังเกตจุดเด่นและสิ่งที่ทีมงานแต่ละคนต้องพัฒนา เพื่อช่วยวางแผนการเติบโตในอาชีพของพวกเขา	0.741
ฉันแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจทีมงานอยู่เสมอ เช่น การสอบถามปัญหาในการทำงาน หรือพูดคุยเพื่อให้กำลังใจ	0.697

**ตารางที่ 1** ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ (ต่อ)

ด้านการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้นำ	น้ำหนักองค์ประกอบ
ฉันชื่นชมทีมงานต่อหน้าผู้อื่นทันทีเมื่อพวกเขาทำงานได้ดี หรือประสบความสำเร็จ	0.615
ฉันใช้เวลากับการสอนงาน ให้คำแนะนำ หรือเล่าประสบการณ์ให้ทีมงานฟัง เพื่อให้พวกเขาทำงานได้ถูกต้องและง่ายขึ้น	0.670
ฉันจัดเวลาให้ทีมงานได้พูดคุยปรึกษากัน หรือเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในร้าน	0.681

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม (Intellectual Stimulation and Innovation) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธี Principal Component Analysis พบว่า แบบสอบถามมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .713 ค่า KMO เท่ากับ .788 และ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ Chi-Square เท่ากับ 194.186 df เท่ากับ 6 Sig เท่ากับ .000 ค่า Eigenvalue มากกว่า 1 สามารถอธิบาย ค่าสถิติความร่วมกันอยู่ระหว่าง .472 ถึง .660 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี ความแปรปรวนรวมสะสมได้เท่ากับร้อยละ 54.233 ซึ่งถือว่าเหมาะสมในสาขาสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ โดยสามารถจัดกลุ่มข้อคำถามตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม

ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม	น้ำหนักองค์ประกอบ
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานคิดหาวิธีใหม่ ๆ หรือไอเดียใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	0.812
ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานเสนอความคิดเห็นและไอเดียอย่างอิสระ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์	0.687
หากมีปัญหาเดิม ๆ เกิดขึ้นซ้ำ ฉันจะชวนทีมงานมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ไขใหม่ ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก	0.704
ฉันมักจะแบ่งปันเทคนิค วิธีทำงาน หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ทีมงานทำงานได้ง่ายขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.737

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธี Principal Component Analysis พบว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .709 ค่า KMO เท่ากับ .694 และ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ Chi-Square เท่ากับ 200.626 df เท่ากับ 6 Sig เท่ากับ .000 ค่า Eigenvalue มากกว่า 1 สามารถอธิบาย ค่าสถิติความร่วมกันอยู่ระหว่าง .496 ถึง .600 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี ความแปรปรวนรวมสะสมได้เท่ากับร้อยละ 53.706 ซึ่งถือว่าเหมาะสมในสาขาสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ โดยสามารถจัดกลุ่มข้อคำถามตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา

ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา	น้ำหนักองค์ประกอบ
ฉันมักให้ทีมงานพูดคุย แลกเปลี่ยนไอเดีย และเล่าประสบการณ์ดีๆ ที่ภาคภูมิใจให้เพื่อนร่วมงานฟัง	0.775
ฉันพูดคุยหรือแชร์ข้อมูลใหม่ๆ กับทีมงานอยู่เสมอ ก่อนเริ่มประชุม	0.742



ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา (ต่อ)

ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา	น้ำหนักองค์ประกอบ
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานวางแผนงานและตั้งเป้าหมายในการทำงานด้วยตัวเอง	0.708
ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์	0.704

องค์ประกอบที่ 4 ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Behavior) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยวิธี Principal Component Analysis พบว่า แบบสอบถามมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .834 ค่า KMO เท่ากับ .822 และ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ Chi-Square เท่ากับ 692.672 df เท่ากับ 21 Sig เท่ากับ .000 ค่า Eigenvalue มากกว่า 1 สามารถอธิบาย ค่าสถิติความร่วมกันอยู่ระหว่าง .410 ถึง .647 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี ความแปรปรวนรวมสะสมได้เท่ากับร้อยละ 51.428 ซึ่งถือว่าเหมาะสมในสาขาสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ โดยสามารถจัดกลุ่มข้อคำถามตามน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้

ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้	น้ำหนักองค์ประกอบ
ฉันแนะนำให้ทีมงานจดบันทึกคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้า และนำไปพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน	0.640
ฉันส่งเสริมให้ทีมงานได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แกกัน	0.710
ฉันแนะนำให้ทีมงานจดบันทึกข้อมูลลูกค้า และขั้นตอนการเตรียมอาหารหรือเครื่องดื่มใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	0.720
ฉันนำข้อเสนอแนะและประสบการณ์ที่ทีมงานได้รับ มาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น	0.715
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำความรู้และประสบการณ์ที่มี ไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	0.747
ฉันจัดกิจกรรมหรือพื้นที่ให้ทีมงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ	0.671
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ จากการพูดคุยแลกเปลี่ยน ไปปรับใช้ในการทำงานจริง	0.804

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยทั้งหมด ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาความหมาย และองค์ประกอบของของภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย และ 2) เพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยขออภิปรายดังนี้ ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยมีความหมาย และองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะที่สะท้อนทั้งภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธุรกิจบริการที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ (Donate, M. J. & Sánchez de Pablo, J. D., 2015) ที่มองว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ คือ รูปแบบของผู้นำที่เอื้อต่อการแบ่งปัน สร้างและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมและขีดความสามารถขององค์กร ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ มีบทบาท

สำคัญต่อการพัฒนาและความสำเร็จของทีมงาน โดยผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำในลักษณะนี้จะไม่เพียงแต่ควบคุมงาน แต่ยังส่งเสริม สนับสนุน และชื่นชมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของทีมงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าเสนอแนวทางใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจภายในทีม (Amjad, S. et al., 2025) อีกทั้งยังมีบทบาทในการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Le, P. T. & Le, P. B., 2025) ส่งผลให้การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยกระดับประสิทธิภาพการบริการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากผู้นำ 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา และ 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้

การสนับสนุนจากผู้นำ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แสดงให้เห็นว่าคำถามทุกข้อสะท้อนถึงปัจจัยการสนับสนุนจากผู้นำ โดยมีจำนวน 6 ข้อคำถาม สะท้อนถึงการดูแล สนับสนุน ให้ความใส่ใจของผู้นำต่อทีมงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญในการสร้างการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรของ Rhoades, L. & Eisenberger, R. ซึ่งอธิบายว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ ความพยายาม และความสำเร็จของตน จะนำไปสู่ความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจจากภายในในการทำงาน (Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2002) โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่งานคือการให้บริการ เช่น ธุรกิจค้าปลีก ร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม หรือธุรกิจที่มีพนักงานบริการในพื้นที่ขายจำนวนมาก หัวหน้าระดับปฏิบัติการ เช่น ผู้จัดการร้าน ผู้จัดการสาขา มักเป็นผู้ที่พนักงานนำมาชี้วัดแทนองค์กร ทำให้การแสดงออกของหัวหน้า เช่น การใส่ใจต่อสภาพจิตใจ ให้โอกาสเรียนรู้ หรือให้คำแนะนำ จึงส่งผลโดยตรงต่อระดับการรับรู้ขององค์กรสนับสนุนตนหรือไม่ หากหัวหน้าแสดงออกถึงการช่วยเหลือ รับฟัง และพัฒนา ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ (Kurtessis, J. N. et al., 2017) และ (Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S., 2011) ที่พบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความจงรักภักดี และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader) ที่พร้อมตอบคำถาม พร้อมสนับสนุนทีมงานหากเกิดปัญหา อีกทั้งยังสนับสนุนให้ทีมงานเติบโตในตำแหน่งงาน จะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกในการแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง (Tu, Y. et al., 2022) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่คอยรับฟัง และช่วยเหลือลูกน้องในงานและเรื่องส่วนตัวจะสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัย ทำให้ลูกน้องกล้าขอคำปรึกษาและร่วมมือกับหัวหน้าอย่างเต็มที่ (Khattak, M. N. et al., 2024) ซึ่งมีส่วนช่วยให้ทีมงานเกิดความมั่นใจ และตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ

การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แสดงให้เห็นว่าคำถามทุกข้อสะท้อนถึงการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม โดยมีจำนวน 4 ข้อคำถาม สะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้นำในด้านการส่งเสริมนวัตกรรม การคิดหาวิธีการใหม่ และการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติในทีมสอดคล้องกับสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006)

ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม จะเริ่มต้นจากตนเอง และเปิดโอกาสให้ทีมได้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถามกับรูปแบบความคิดเดิม ๆ และร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ในการพัฒนาการทำงานตามแต่ประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006) ซึ่งไม่เพียงช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์เชิงลึกและเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนภายในทีม สอดคล้องกับแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge, P. M. ซึ่งมองว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเปิดกว้างทางความคิด ส่งเสริมการทดลอง และพัฒนาวิธีการทำงาน ร่วมกันเพื่อความยั่งยืน (Senge, P. M., 1990) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wu, S. et al. ซึ่งพบว่า การประยุกต์ใช้แนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นทั้งวิสัยทัศน์และนวัตกรรมช่วยยกระดับประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่สนับสนุนการคิดใหม่และสร้างแรงจูงใจให้กับทีม มีศักยภาพในการส่งเสริมประสิทธิผลในหลายบริบทขององค์กร (Wu, S. et al., 2024)

การเสริมพลังทางจิตวิทยา จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แสดงให้เห็นว่าคำถามทุกข้อสะท้อนถึงปัจจัยด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา โดยมีจำนวน 4 ข้อคำถาม สะท้อนสะท้อนพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้ทีมสามารถแสดงออกทางความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ รวมถึงส่งเสริมการกล้าที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิด Psychological Empowerment ของ Spreitzer, G. M. เกี่ยวกับการรับรู้ความหมายของงาน (Meaning) คือ การเห็นคุณค่างานสอดคล้องกับตนเอง การรับรู้ความสามารถในการทำงาน (Competence) คือความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน โดยเฉพาะในมิติของการรับรู้การกำหนดตนเอง (Self-Determination) คือความรู้สึกมีอิสระในการควบคุมงาน และการรับรู้ผลกระทบต่องาน (Impact) คือการรับรู้ว่าตนมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในองค์กร (Spreitzer, G. M., 1995) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Srivastava, A. et al. ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Empowering Leadership, Knowledge Sharing และ Team Performance โดยพบว่า การให้อำนาจแก่ทีมงานส่งผลต่อพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ ผ่านกลไกสำคัญ เช่น การให้ข้อมูล การอธิบาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการโค้ช จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และการให้สิทธิ์ในการตัดสินใจ ส่งผลให้ทีมสามารถสื่อสาร ทำงานร่วมกัน และตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Srivastava, A. et al., 2006) พฤติกรรมจัดการความรู้ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แสดงให้เห็นว่าคำถามทุกข้อสะท้อนถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้ โดยมีจำนวน 7 ข้อคำถาม สะท้อนบทบาทของหัวหน้างานในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมงาน การรวบรวมข้อเสนอแนะ การนำความรู้มาวิเคราะห์และใช้ปรับปรุงงาน แก้ไขปัญหา ดำเนินการ รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ของ Turban, E. et al.

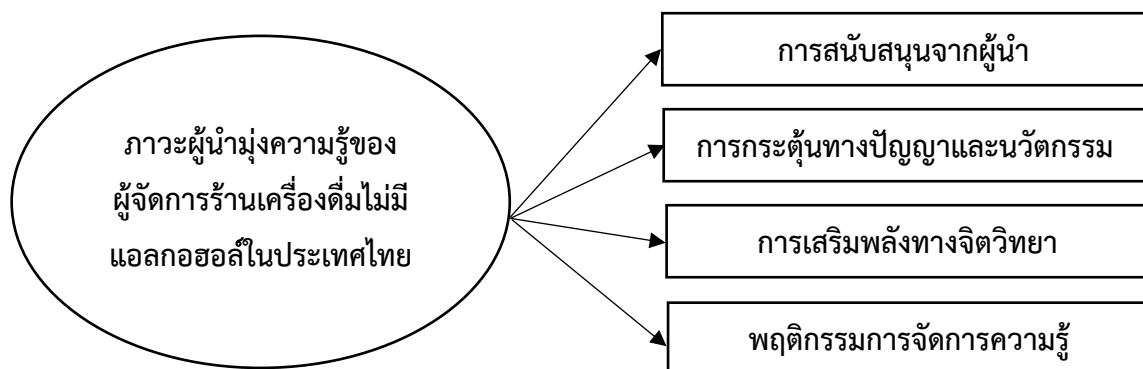


ที่ได้อธิบายว่า กระบวนการหมุนเวียนความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นวงจรภายในองค์กรที่สำคัญประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสร้างความรู้ (Create Knowledge) ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์หรือพัฒนาความรู้ใหม่ การแสวงหาและรวบรวมความรู้ (Capture Knowledge) จากทั้งแหล่งความรู้ที่ชัดเจนและฝังลึก การกลั่นกรองความรู้ (Refine Knowledge) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงให้เหมาะสม การจัดเก็บความรู้ (Store Knowledge) อย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าถึงง่าย การจัดการความรู้ (Manage Knowledge) เพื่อดูแลรักษาค่าความรู้ให้ทันสมัยและปลอดภัย และการกระจายและแบ่งปันความรู้ (Disseminate Knowledge) ไปยังผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนสำคัญ คือ การนำความรู้ไปใช้ (Application Knowledge) ซึ่งเป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่หมุนเวียนกลับเข้าสู่วงจรอีกครั้ง (Turban, E. et al., 2005) สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและยังสอดคล้องกับ โมเดล SECI ของ Nonaka, I. & Takeuchi, H. ที่อธิบายการหมุนเวียนขององค์ความรู้ผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนความรู้ในทีม (Socialization) การจดบันทึกและถ่ายทอดวิธีการทำงาน (Externalization) การจัดระเบียบความรู้ (Combination) และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา (Internalization) (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995) ซึ่งองค์ประกอบนี้แสดงถึงความตั้งใจของหัวหน้างานในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ พฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ของความรู้แต่ยังครอบคลุมถึง วัฒนธรรม และ ค่านิยม ที่ทำให้การจัดการความรู้ฝังอยู่ในพฤติกรรมของทีมงาน สะท้อนให้เห็นถึงการมีโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ตามงานวิจัยของ Gold, A. H et al. ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ (Gold, A. H. et al., 2001) และ De Long, D. W. & Fahey, L., พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และให้คุณค่ากับการใช้ความรู้จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (De Long, D. W. & Fahey, L., 2000)

และผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2 คือ เพื่อสร้างแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวผลการวิจัยได้นำเสนอในรายงานสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาแบบวัดอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ซึ่งสามารถยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบของแบบวัดที่พัฒนาได้อย่างมีนัยสำคัญ และผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดกรองข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ด้านค่าความเชื่อมั่น ความแปรปรวน และความซ้ำซ้อน จนเหลือจำนวน 21 ข้อคำถามที่มีความเหมาะสม โดยผลการวิเคราะห์พบว่า แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นรวม (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .887 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง และครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม การเสริมพลังทางจิตวิทยา และพฤติกรรมจัดการความรู้ แต่ละองค์ประกอบมีค่า KMO และ Bartlett's Test ที่ผ่านเกณฑ์ทางสถิติ บ่งชี้ว่าโครงสร้างของแบบวัดมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ และสามารถนำมาใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยที่มีลักษณะเฉพาะของการบริหารและการพัฒนาองค์กรด้านการบริการ



องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 โมเดลที่ได้จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย

จากการศึกษานี้ ได้พบองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับโครงสร้างของภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยโดยจำแนกองค์ประกอบหลักออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. การสนับสนุนจากผู้นำ คือ การที่ผู้นำที่ใส่ใจ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนทีมงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความมั่นใจ ความไว้วางใจ และแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าในสายตาดวงค์กร และกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน
2. การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม คือ การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ทีมคิดวิเคราะห์ ตั้งคำถาม และทดลองแนวคิดใหม่ จะส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึกและความคิดสร้างสรรค์ในทีม
3. การเสริมพลังทางจิตวิทยา คือ การที่ผู้นำส่งเสริมความอิสระในการคิดและตัดสินใจ จะช่วยให้ทีมกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กล้าแสดงออก และรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น นำไปสู่การแบ่งปันความรู้และการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. พฤติกรรมการจัดการความรู้ คือ การที่ผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการแสวงหา แบ่งปัน นำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พัฒนาทีมงาน และเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย หมายถึงภาวะที่ผู้นำมีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในทีม กล้าเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ใช้ประสบการณ์และความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ได้เป็น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้นำ ซึ่งสะท้อนผ่านการใส่ใจดูแล ชื่นชม และให้คำแนะนำแก่ทีมงาน 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิด กล้าเสนอความ

คิดเห็น และร่วมสร้างแนวทางใหม่ในการทำงาน 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และให้อิสระในการตัดสินใจ และ 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้ ที่แสดงถึงการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน บันทึก และประยุกต์ใช้ความรู้ในงานประจำอย่างเป็นระบบ และข้อเสนอแนะจากงานวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายพัฒนาองค์กร ควรสนับสนุนการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบฐานข้อมูลความรู้ หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อผลักดันการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริงในระดับสาขา นอกจากนี้ควรบูรณาการตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้เข้าสู่ระบบประเมินผลการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้จัดการเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้จัดการร้าน ควรมุ่งสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพื่อให้พนักงานกล้าแลกเปลี่ยนความรู้ กล้าแสดงออก และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดโดยไม่รู้สึกถูกตำหนิ อีกทั้งควรจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการทำงาน เพื่อรักษาศักยภาพในระยะยาว นอกจากนี้ ผู้นำควรแสดงตนเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ เช่น แบ่งปันเทคนิคที่ใช้ได้ผลดี หรือสะท้อนบทเรียนที่ได้จากลูกค้าและประสบการณ์ตรง เพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในทีมอย่างแท้จริง ในส่วนของข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในเชิงสาเหตุ เช่น ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังธุรกิจบริการอื่น เช่น โรงแรม โรงพยาบาล หรือธุรกิจค้าปลีก เพื่อตรวจสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้โมเดลในบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมที่ออกแบบจากองค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่พบ เพื่อสร้างความเข้าใจในกลไกที่ส่งเสริมภาวะผู้นำลักษณะนี้อย่างรอบด้านและยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ฐาตุกร จันประเสริฐ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆมาโดยตลอด ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณอย่างสูง

เอกสารอ้างอิง

- รัตติกง จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยกรุงศรี. (2567). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2567 - 2569: ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). เรียกใช้เมื่อ 15 เมษายน 2568 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/food-beverages/io/io-food-beverage-restaurant-2024-2026>

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). แนวโน้มธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มปี 2568. บริษัท กสิกรไทย จำกัด (มหาชน). เรียกใช้เมื่อ 15 เมษายน 2568 จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/IAO111-Restaurant-Industry-FB-16-12-2024.aspx>
- สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่ 4/2567 และแนวโน้มปี 2568. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เรียกใช้เมื่อ 15 เมษายน 2568 จาก https://www.nesdc.go.th/more_news.php?cid=1069&filename=index
- Amjad, S. et al. (2025). Knowledge-oriented leadership, organizational trust and psychological capital: a gateway to innovative performance: a multisource approach. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2024-0468>
- Arnold, T. J. et al. (2019). Store manager-store performance relationship: A research note. *Journal of Retailing*, 95(2), 144-155.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Chaithanapat, P. et al. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Chen, G. et al. (2022). “Knowledge is power: toward a combined model of knowledge acquisition and knowledge application of enterprises”. *Nankai Business Review International*, 13(2), 220-245.
- Cooper, C. L. et al. (2023). Extending the resource and knowledge-based view: Insights from new contexts of analysis. *Journal of Business Research*, 156, 113523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113523>
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Donate, M. J. & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gold, A. H. et al. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

- Gürlek, M. & Çemberci, M. (2020). "Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis". *Kybernetes*, 49(11), 2819-2846.
- Hair, J. F. et al. (2019). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Andover: Hampshire, Cengage Learning EMEA.
- He, P. et al. (2025). Responsible leadership and deceptive knowledge hiding: The mediating role of moral reflectiveness and the moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Knowledge Management*, 29(1), 49-71.
- Henson, R. K. & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Khattak, M. N. et al. (2024). Interplay between servant leadership, leader-member-exchange and perceived organizational support: A moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 237-261.
- Kurtessis, J. N. et al. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Le, P. T. & Le, P. B. (2025). Influence of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing on radical and incremental innovation: the moderating role of market turbulence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(1), 56-73.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Milton, N. J. & Lambe, P. (2020). *The knowledge manager's handbook: A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. (2nd ed.). New York: Kogan Page.
- Naqshbandi, M. M. & Jasimuddin, S. M. (2018). "Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals". *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ononye, U. H. & Maduemezia, I. (2024). Knowledge-oriented leadership, psychological safety, employee voice, and innovation. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 27(1). <https://doi.org/10.28945/5244>

- Piraintorn, P. & Booranavitayaporn, S. (2023). Factors affecting the success of small and medium coffee and bakery shops in Bangkok Metropolitan Region. *Dusit Thani College Journal*, 17(3), 78-96.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2(2), 49-60.
- Sadeghi, A. & Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(2), 151-160.
- Schütz, K. et al. (2019). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002>
- Scuotto, V. et al. (2022). Extending knowledge-based view: Future trends of corporate social entrepreneurship to fight the gig economy challenges. *Journal of Business Research*, 139, 1111-1122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.060>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2016). Understanding Counterproductive Knowledge Behavior: Antecedents and Consequences of Intra-Organizational Knowledge Hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224.
- Shamim, S. et al. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srivastava, A. et al. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Tu, Y. et al. (2022). Leader secure-base support and organizational learning culture: Synergetic effects on employee state promotion focus and approach job crafting. *Career Development International*, 27(5), 547-561.

- Turban, E. et al. (2005). Decision support systems and intelligent systems. (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wu, S. et al. (2024). Transformational leadership approaches to improve school management efficiency in junior high schools, Henan, China. *Arts of Management Journal*, 8(4), 285-307.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Zhang, Z. et al. (2025). Knowledge hiding and social exchange theory: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1516815. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1516815>