



การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้าน  
เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

DEVELOPMENT OF SCALE AND EFFECTIVENESS OF PROGRAM FOR ENHANCING  
KNOWLEDGE-ORIENTED LEADERSHIP AMONG MANAGERS IN NON-ALCOHOLIC  
BEVERAGE STORES

อุกฤษณ์ ตียะเจริญศรี



การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้าน  
เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

อุกฤษณ์ ตียะเจริญศรี

ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



2296304898

SWU\_Thesis\_gs621150094\_dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

DEVELOPMENT OF SCALE AND EFFECTIVENESS OF PROGRAM FOR ENHANCING  
KNOWLEDGE-ORIENTED LEADERSHIP AMONG MANAGERS IN NON-ALCOHOLIC  
BEVERAGE STORES

UKLIT TIYACHAREONSRI

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY  
(Applied Psychology)

Behavioral Science Research Insitute, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University



2296304898

SWU iThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการใน  
ร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

ของ

อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จัตตชัย เอกปัญญากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิภากร จันประเสริฐ)

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ชูชัย สมितिไกร)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นฤมล พระใหญ่)



2296304898

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำมั่งคั่งของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มี แอลกอฮอล์
ผู้วิจัย	อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล
ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ฐาสุกรณ์ จันประเสริฐ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดและตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมั่งคั่งสำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งเป็นภาคส่วนที่มีการแข่งขันสูงและต้องการแนวทางการพัฒนาผู้นำที่เฉพาะเจาะจง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมผสานวิธีตามลำดับเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการร้านที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นจำนวน 10 ท่าน เพื่อค้นหาองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำมั่งคั่งในบริบทจริง ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำมั่งคั่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้นำ 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา และ 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่แตกต่างจากกรอบแนวคิดเดิม ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำองค์ประกอบที่ค้นพบมาพัฒนาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำมั่งคั่งฉบับใหม่ และนำไปตรวจสอบคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการร้านจำนวน 264 คน ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบวัดจำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับในระดับสูง ( $\alpha = .887$ ) ยืนยันว่าเครื่องมือนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้วัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระยะที่ 3 เป็นการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยมีผู้จัดการร้านเข้าร่วมจำนวน 44 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 24 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนภาวะผู้นำมั่งคั่งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมั่งคั่งในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ พร้อมทั้งมอบเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ (แบบวัด) และแนวทางการพัฒนาที่พิสูจน์แล้วว่าเกิดประสิทธิผลจริง (โปรแกรมการอบรม) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำมั่งคั่ง, องค์ประกอบภาวะผู้นำ, การวัดภาวะผู้นำ, ผู้จัดการร้าน, ร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์



2236304898

Title	DEVELOPMENT OF SCALE AND EFFECTIVENESS OF PROGRAM FOR ENHANCING KNOWLEDGE-ORIENTED LEADERSHIP AMONG MANAGERS IN NON-ALCOHOLIC BEVERAGE STORES
Author	UKLIT TIYACHAREONSRI
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2024
Advisor	Assistant Professor Polthep Poonpol, Ph.D.
Co-Advisor	Associate Professor Thasuk Junprasert, Ph.D.

This research aimed to develop scale and evaluate the effectiveness of a Knowledge-Oriented Leadership (KOL) development program for managers in non-alcoholic beverage retail businesses, a highly competitive sector requiring specialized leadership development approaches. Employing an exploratory sequential mixed methods design, the study was conducted in three phases: In Phase 1, qualitative research was undertaken through in-depth interviews with 10 high-performing store managers to identify key components of KOL within their actual contexts. Analysis revealed four critical components of KOL: 1) support from leader, 2) intellectual stimulation and innovation, 3) psychological empowerment, and 4) knowledge management behaviors, presenting new insights distinct from previous conceptual frameworks. Phase 2 involved quantitative research, where these identified components were transformed into a new measurement instrument. This instrument was validated using a sample of 264 store managers. Results indicated that the finalized scale, comprising 21 items, exhibited high overall reliability ( $\alpha = .887$ ), confirming its efficacy and applicability in measuring KOL. Phase 3 comprised an experimental study to evaluate the developed program's effectiveness, involving 44 store managers divided into experimental group ( $n = 24$ ) and a control group ( $n = 20$ ) groups. Analysis demonstrated that the experimental group significantly improved their KOL scores both immediately after training and during the follow-up period, compared to the control group, with statistical significance at the .05 level. The findings of this research introduce new theoretical insights into knowledge-oriented leadership specific to non-alcoholic beverage stores. Additionally, it provides organizations with a validated measurement instrument and an empirically proven training program, contributing practical benefits to leadership capability enhancement and sustainable competitive advantage.

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

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ข้าพเจ้าขอกราบ  
ขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
รองศาสตราจารย์ ดร.ฐาสุภกร จันประเสริฐ ที่ช่วยชี้แนะและให้คำแนะนำจนปริญญาานิพนธ์นี้  
สำเร็จสมบูรณ์ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้มอบความรู้และวิธีการคิดให้ข้าพเจ้าได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ชูชัย สมิทธิไกร ประธานคณะกรรมการสอบ  
ปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และอาจารย์  
ดร.นฤมล พระใหญ่ กรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา  
ไชยจุฑกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.นันท์ชัตต์สัมพันธ์ สกุลพงศ์ กรรมการสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์  
ที่ได้ให้คำแนะนำเพื่อนำไปปรับปรุงให้ปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์ ขอกราบ

ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รองศาสตราจารย์  
ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ อาจารย์ ดร.ชารินทร์ สุวรรณวงศ์ และดร.อรรถเดช อุณหเลขกะ ที่ช่วยให้  
คำแนะนำอย่างละเอียดจนทำให้เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยมีคุณภาพมากที่สุด ขอกราบ

ขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ก่อเกียรติ มหาวีรชาติกุล ที่จุดประกายและทำให้ข้าพเจ้า  
เริ่มต้นศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตั้งแต่ยังไม่ปรากฏพบผู้วิจัยเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในประเทศไทย

ขอขอบคุณที่ ๆ เจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือในทุกขั้นตอนทั้งการเรียนและการทำปริญญาานิพนธ์ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ  
ร่วมหลักสูตร จิตวิทยาประยุกต์ รุ่นที่ 4 ที่ช่วยสนับสนุนทั้งร่างกายและแรงใจ

ท้ายที่สุดนี้ ข้าพเจ้าขอแสดงความซาบซึ้งและขอบคุณอย่างสุดซึ้งต่อครอบครัว เพื่อนฝูง  
และบุคคลรอบข้างทุกท่าน ที่เป็นทั้งแรงบันดาลใจ กำลังใจ และผู้สนับสนุนอันสำคัญยิ่งตลอด  
เส้นทางการศึกษา การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ล้วนเกิดขึ้นได้ด้วย  
ความเมตตา ความเสียสละ และความปรารถนาดีจากทุกท่าน ข้าพเจ้าขอขอบคุณประโยชน์  
และความภาคภูมิใจที่ได้รับจากผลงานชิ้นนี้แด่ผู้มีพระคุณและผู้ที่เกี่ยวข้องข้าพเจ้าเสมอมา

อุกฤษณ์ ตียะเจริญศรี



# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญ.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์.....	12
2. ภาวะผู้นำมุงความรู้.....	13
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำมุงความรู้.....	13
2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้.....	16
2.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	17
2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19



2296304898

SWU\_1Thesis\_gs621150094\_dissertation / rev: 17072568 14:51:12 / seq: 18

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำความรู้.....	25
3. การจัดการความรู้.....	28
4. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม .....	36
4.1 การฝึกอบรม .....	36
4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้.....	37
4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	44
5. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	46
6. สมมุติฐานการวิจัย .....	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	48
การวิจัยระยะที่ 1.....	48
การวิจัยเชิงคุณภาพ .....	48
กลุ่มตัวอย่าง .....	49
เครื่องมือในการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	52
การวิจัยระยะที่ 2.....	52
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	52
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ .....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	54
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
การวิจัยระยะที่ 3.....	55
การศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรม .....	55
กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการทดลอง .....	55



2296304898

SWU\_1Thesis\_gs621150094\_dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

แบบแผนการทดลอง .....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ตอนที่ 1 ความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ เพื่อนำมาสร้างแบบวัด ภาวะผู้นำมุงความรู้ที่เหมาะสมกับผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ .....	64
ตอนที่ 2 การพัฒนาแบบวัดและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของ ผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์.....	84
ตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการ ในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ .....	95
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	108
สรุปผลการวิจัย .....	110
1. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	110
2. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	113
3. สรุปผลการวิจัยเชิงทดลอง .....	114
อภิปรายผลการวิจัย.....	116
1. อภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	117
2. อภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	120
3. อภิปรายผลการวิจัยเชิงทดลอง.....	122
ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	125
1. ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	126
2. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	128
บรรณานุกรม .....	131

ภาคผนวก.....	141
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	142
ภาคผนวก ข แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้าน เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์.....	145
ภาคผนวก ค โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้าน เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์.....	150
ภาคผนวก ง ใบรับรองจริยธรรมในการวิจัย.....	172



2296304898

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 บทบาทผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ผ่านวงจรการจัดการความรู้.....	33
ตาราง 2 ตัวอย่างกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการ ร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์.....	59
ตาราง 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	65
ตาราง 4 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	85
ตาราง 5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการ ด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ .....	87
ตาราง 6 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ.....	87
ตาราง 7 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม .....	89
ตาราง 8 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา.....	90
ตาราง 9 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้.....	91
ตาราง 10 การบูรณาการข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณเพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะ ผู้นำมุงความรู้ .....	93
ตาราง 11 โปรแกรมและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของ ผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ .....	95
ตาราง 12 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	98
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนภาวะผู้นำมุงความรู้ของ ผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล .....	99



2296304898

ตาราง 14 ค่าความเบ้ ความโด่ง และค่าสถิติ Shapiro-Wilk ของคะแนนภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่สกัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลของกลุ่มตัวอย่าง .....	101
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนรวมของคะแนนหลังทดลอง โดยควบคุม คะแนนก่อนทดลอง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับคะแนนก่อนทดลอง .....	102
ตาราง 16 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเมื่อวัดที่ระยะหลังการทดลอง .....	103
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนรวมของคะแนนติดตามผล โดยควบคุม คะแนนก่อนทดลอง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับคะแนนก่อนทดลอง .....	103
ตาราง 18 ผลผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนภายในกลุ่มของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่ระยะการติดตามผลของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	104
ตาราง 19 ผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองที่มีต่อ กิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์ .....	105



2239304898

## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	47
ภาพประกอบ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ของผู้จัดการ ร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ .....	75
ภาพประกอบ 3 ภาพแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนทดลอง หลังทดลอง และติดตามผล .....	100



2296304898

SWU\_Thesis\_gs621150094\_dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญ

ภาพรวมเศรษฐกิจไทยในช่วงที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงการเติบโตในระดับปานกลาง โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ มีการคาดการณ์ว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 2.8 ถึง 3.0 ในปี 2568 (สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) ซึ่งเป็นการปรับตัวดีขึ้นจากอัตราการเติบโตร้อยละ 2.5 ในปี 2567 ปัจจัยขับเคลื่อนหลักมาจากการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว การบริโภคจากภาคเอกชนที่ยังคงแข็งแกร่ง การเติบโตของการส่งออกสินค้า และการคาดการณ์การลงทุนที่เพิ่มขึ้นทั้งจากภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตามการบรรลุเป้าหมายการเติบโตที่สูงขึ้นตามที่รัฐบาลตั้งไว้จำเป็นต้องอาศัยมาตรการกระตุ้นเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเร่งรัดการลงทุน ทั้งนี้แนวโน้มเศรษฐกิจยังคงเผชิญกับความท้าทายจากปัจจัยภายนอก เช่น การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ ความขัดแย้งทางการค้า รวมถึงปัจจัยภายในประเทศ ท่ามกลางบริบททางเศรษฐกิจดังกล่าว ภาคบริการอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจร้านอาหาร ร้านกาแฟ บาร์ บริการจัดเลี้ยง และอื่นๆ ถือเป็นเสาหลักสำคัญของเศรษฐกิจ มีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจภาคบริการของไทย โดยจะมีมูลค่าตลาดรวมสูงถึงประมาณ 657,000 ล้านบาทในปี 2568 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) แสดงให้เห็นถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยขับเคลื่อนการเติบโต ได้แก่ กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัว การกลับมาของนักท่องเที่ยว การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้บริโภค และการขยายตัวของเมือง อัตราการเติบโตของรายได้โดยรวมสำหรับธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนนิติบุคคลคาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 4.0-5.0 ต่อปี ในช่วงปี 2567-2569 (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2567)

อย่างไรก็ตามภาคบริการอาหารและเครื่องดื่มยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญหลายประการไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่รุนแรงจากตลาดที่มีคู่แข่งจำนวนมาก แรงกดดันจากต้นทุน การดำเนินงานที่สูงขึ้นในทุกด้าน ปัญหาด้านแรงงานทั้งในแง่ของการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ รวมถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ความจำเป็นในการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การรักษามาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารและบริการ และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ซึ่งความท้าทายเหล่านี้ล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนและความสำเร็จของธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับตลาดธุรกิจร้านอาหารเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ เช่น ร้านกาแฟ ร้านชา ร้านน้ำผลไม้ และอื่น ๆ คาดว่าจะมีมูลค่ารวมประมาณ 85,320 ล้านบาทในปี 2568 เติบโตร้อยละ 3.2 จากปี 2567



2296304898

(ศุภชัยกิจวงศ์, 2567) การเติบโตนี้ได้รับแรงหนุนจากการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้บริโภค การขยายตัวของสังคมเมือง การเติบโตของวัฒนธรรมการดื่มกาแฟ และความนิยมในเครื่องดื่มเฉพาะกลุ่ม รูปแบบธุรกิจในกลุ่มนี้มีความหลากหลาย ประกอบด้วยเครือข่ายร้านค้าระดับนานาชาติและในประเทศ ร้านกาแฟ ร้านชาขนาดเล็กและแผงลอย พฤติกรรมผู้บริโภคได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสะดวกสบาย การเข้าถึง รสนิยมส่วนตัว กระแสนิยม ความผูกพันต่อแบรนด์ และราคา ด้วยเหตุนี้หัวใจสำคัญของการดำเนินงานในธุรกิจกลุ่มนี้จึงอยู่กับการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม การควบคุมต้นทุน การรักษาคุณภาพและความสม่ำเสมอของเครื่องดื่ม ความรวดเร็วในการบริการ การมอบประสบการณ์ที่ดีและบรรยากาศที่น่าดึงดูดใจ (Piraintom และ Booranavitayapom, 2023) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยเฉพาะร้านกาแฟและชา ซึ่งมีการแข่งขันสูง แต่มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างน้อย นอกเหนือจากราคาและทำเลที่ตั้ง เนื่องจากผลิตภัณฑ์พื้นฐานค่อนข้างเป็นมาตรฐาน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงความภักดีต่อแบรนด์ตามกระแสนิยมได้ง่าย ดังนั้น ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การรักษาคุณภาพที่สม่ำเสมอ และการมอบประสบการณ์ที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า

ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก แต่ในบางสถานการณ์ลูกค้ากลับได้รับประสบการณ์ที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งเกิดจากการปกปิดการกระทำของทีมงาน เนื่องจากกลัวถูกฟ้องหรือลงโทษ จนทำให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลล่าช้าและไม่ครบถ้วน ส่งผลต่อการได้รับประสบการณ์ของลูกค้าและทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เนื่องจากพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าเพื่อแก้ปัญหาไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การบริการขาดประสิทธิภาพและไม่ตรงตามความต้องการ ดังนั้นผู้นำจึงควรสร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส มีความไว้วางใจ สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ล้มเหลว ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมบริการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มคุณภาพการบริการ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าในที่สุด ภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านและความสามารถในการจัดการจึงมีบทบาทสำคัญ เช่น ความสามารถของผู้จัดการในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การทำความเข้าใจลูกค้า การฝึกทักษะของพนักงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำประสบการณ์ไปพัฒนาให้รูปแบบการดำเนินงานดีขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างทีมงาน เช่น การให้รางวัล การชื่นชม การสนับสนุน การสร้างความสัมพันธ์ การสร้างแรงบันดาลใจและให้ความไว้วางใจให้กับทีม ภาวะผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างอย่างสำคัญต่อการอยู่รอดและผลกำไร (Arnold และคณะ, 2019) ดังนั้นผู้จัดการร้านจึงมีบทบาทที่หลากหลาย ทั้งการเชื่อมโยงระหว่างทีมบริหารกับพนักงาน ครอบคลุมการดำเนินงาน ทั้งด้านการบริการลูกค้า การจัดการพนักงาน การตลาด

เบื้องต้นและการดูแลด้านการเงิน ประสิทธิภาพและทักษะของผู้จัดการร้านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จ การพัฒนาศักยภาพและภาวะผู้นำให้กับผู้จัดการร้านจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อความ แข็งแกร่งของธุรกิจร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ทำให้เกิดความต้องการแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่ตรงจุดเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่ ประสบการณ์และการรับรู้ของลูกค้ามีความสำคัญอย่างมาก

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge Oriented-Leadership: KOL) เกิดขึ้นจากมุมมอง ฐานความรู้ขององค์กร (Knowledge-Based View: KBV) ถือว่าความรู้และประสบการณ์เป็นทรัพยากร เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้ ประสบการณ์ และ ทักษะเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ลอกเลียนแบบได้ยากและเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อ ความสำเร็จถ้าได้รับการนำมาใช้อย่างเหมาะสม (Cooper และคณะ, 2023; Schütz และคณะ, 2020; Scuotto และคณะ, 2022) ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ถูกนิยามว่าเป็นแนวทางภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น โดยเฉพาะไปที่การส่งเสริม การสร้าง การแสวงหา การแบ่งปัน การบูรณาการ และการประยุกต์ใช้ ความรู้ภายในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และขับเคลื่อนนวัตกรรม ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เกิดจากการผสมผสานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015) โดยปรับให้ เข้ากับความต้องการเฉพาะของการจัดการความรู้ (Shamim และคณะ, 2019) ผสมผสานกับการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ การกระตุ้นทางปัญญา ให้เข้ากับการตั้งความคาดหวังที่ชัดเจน การให้รางวัลสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยน ความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน (González-Mohino และคณะ, 2024; Ononye และ Maduemezia, 2024) ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ จึงไม่ใช่แค่การบริหารจัดการข้อมูลแต่ยัง ส่งเสริมวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึง การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ความไว้วางใจ การยอมรับข้อผิดพลาด และการส่งเสริมแรงจูงใจ ภายในให้รู้สึกถึงคุณค่าในสิ่งที่ทำ ซึ่งเป็นสิ่งที่แตกต่างจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เน้นไปที่ขั้นตอนและกระบวนการเป็นหลัก

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้สามารถประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมบริการ เช่น ธุรกิจร้านเครื่องดื่ม ซึ่งความรู้ในบริบทนี้ครอบคลุมทั้งความเข้าใจความต้องการของลูกค้า กระบวนการบริการที่มี ประสิทธิภาพ และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Chaithanapat และคณะ, 2022) ผู้จัดการที่มีภาวะ ผู้นำมุ่งความรู้จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในทีม ส่งเสริมให้มองปัญหาเป็นโอกาสในการสร้างองค์ ความรู้ ไม่ใช่เพียงการแก้ไขเฉพาะหน้า โดยจะมีการถอดบทเรียน รวบรวม และกลั่นกรองวิธีการ



2236304898

แก้ไขปัญหานี้ให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ถ่ายทอดสู่ทีมอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม สั้น การสอนงาน หรือการเล่าเรื่องประสบการณ์จริง ผู้นำยังสนับสนุนให้พนักงานใช้ความรู้และ ประสบการณ์ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เป็นธรรมชาติ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยผสมผสานความรู้จากเทคโนโลยีหรือระบบกับศิลปะรูปแบบการบริการเฉพาะตัว เมื่อทีมแบ่งปันเคล็ดลับ เทคนิค และประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดคุณภาพการ บริการที่โดดเด่น สร้างความประทับใจและความแตกต่างที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ช่วยให้ร้าน สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าในทุกสถานการณ์อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมุงความรู้ยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของผู้จัดการร้าน โดยตรง เช่น การสร้างทีมที่แข็งแกร่งด้วยการส่งเสริมความร่วมมือและความปลอดภัยทางจิตใจ การยอมรับข้อผิดพลาด และการเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน การแบ่งปัน ประสบการณ์เพื่อพัฒนากระบวนการตัดสินใจ การส่งเสริมนวัตกรรมโดยนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้ และการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้และเปิดรับ ประสบการณ์ใหม่ (González-Mohino และคณะ, 2024; Gürlek และ Çemberci, 2020; Sadeghi และ Rad, 2018) การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำมุงความรู้ในกลุ่มผู้จัดการร้านจึงก่อให้เกิดประโยชน์หลากหลาย ต่อองค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพการบริการ การสร้างนวัตกรรม กระบวนการ ทำงานที่ดีขึ้น และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ในระยะยาว ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสบการณ์ที่ดี ของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Arnold และคณะ, 2019) จากการพัฒนา ขีดความสามารถภายในองค์กรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง พบว่า ภาวะผู้นำมุงความรู้ เป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีต้นทุนทางปัญญา กลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าและสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามยัง พบว่างานวิจัยในบริบทของร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ยังมีจำนวนจำกัด ซึ่งสะท้อนถึงช่องว่าง เชิงประชากร (Population Gap) เนื่องจากการศึกษาในระดับนานาชาติส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นในกลุ่ม อุตสาหกรรมการผลิต (Le และ Le, 2025) การศึกษา (Mansoor และ Hussain, 2024; Rehman และ Iqbal, 2020) หรือเทคโนโลยีขั้นสูง (Gürlek และ Çemberci, 2020; Jiang และคณะ, 2022) ขณะที่กลุ่มธุรกิจบริการเฉพาะทางอย่างร้านกาแฟหรือร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย ยังไม่ได้รับการศึกษาเชิงลึกอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ยังพบว่า ขาดองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับ องค์ประกอบภาวะผู้นำมุงความรู้ในบริบทของธุรกิจบริการเฉพาะทางอย่างร้านเครื่องดื่มไม่มี แอลกอฮอล์ในประเทศไทย ซึ่งถือเป็น ช่องว่างทางองค์ความรู้ (Knowledge Gap) ที่จำเป็นต้อง

ได้รับการศึกษาผ่านกระบวนการวิจัยที่ออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อสะท้อนพฤติกรรมผู้นำในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจริง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้จัดการร้านที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงปฏิบัติ และการศึกษาของ González-Mohino และคณะ (2024) ระบุอย่างชัดเจนถึงการขาดงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในอุตสาหกรรมบริการ และงานวิจัยของ Chaithanapat และคณะ (2022) เสนอแนะให้ทำการวิจัยระยะยาวเพื่อตรวจสอบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้อย่างยั่งยืนหรือไม่

ในขณะเดียวกัน ช่องว่างด้านวิธีวิจัย (Methodology Gap) ก็ปรากฏอย่างชัดเจน กล่าวคือ งานวิจัยก่อนหน้านี้มักใช้การสำรวจในเชิงปริมาณ (Chaithanapat และคณะ, 2022; Malik และคณะ, 2023; Mansoor และ Hussain, 2024; Naqshbandi และ Jasimuddin, 2018) เพียงอย่างเดียว แต่ยังคงขาดการผสมผสานวิธีวิจัย (Mixed Methods) ที่สามารถให้ความเข้าใจเชิงลึกและเชิงประจักษ์ทั้งในด้านนิยาม องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในแต่ละบริบทอย่างครอบคลุม สุดท้ายในมุมมองของการปฏิบัติ ยังพบว่าองค์กรธุรกิจที่ให้บริการ มักเน้นไปที่การฝึกอบรมบุคลากรในเชิงหน้าที่หรือทักษะที่เหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่ง เพื่อให้การบริการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น (กรเอก กาญจนโกศล, 2555; จุฑามาศ พีรพัชระ และคณะ, 2561) มากกว่าการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ส่งผลให้ขาดแนวทางการพัฒนาผู้จัดการที่สามารถเป็นผู้นำเชิงการเรียนรู้และจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนถึง ช่องว่างเชิงการปฏิบัติ (Practical Gap) ที่ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน หรือโปรแกรมพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และจากการศึกษางานวิจัยยังไม่พบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่เป็นระบบทำให้องค์กรต่าง ๆ ขาดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Banmairuroy และคณะ (2022) ที่ได้กล่าวไว้ว่าควรให้ความสำคัญกับมุมมองของรูปแบบผู้นำที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ควรพัฒนาผู้นำให้เป็นแบบอย่างและให้ความสำคัญกับวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ แสวงหาความรู้และนำความรู้หรือประสบการณ์มาใช้

แม้ว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ จะได้รับการเสนอให้เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้นพบว่า แบบวัดที่ใช้ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดแบบจำกัด กล่าวคือ การอ้างอิงองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นเฉพาะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เท่านั้น (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ (Shamim และคณะ, 2019) ได้ชี้ให้เห็นว่า

ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำอื่นที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ เช่น การเป็นที่เลี้ยง การเอื้ออำนาจ การเป็นแบบอย่างในเชิงนวัตกรรม และรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นที่ควรขยายขอบเขตแนวคิดภาวะผู้นำมุ่งความให้ครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำที่หลากหลายและตรงกับบริบทการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตสำคัญคือ แม้จะมีการกล่าวถึงพฤติกรรมเหล่านี้ในฐานะที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่นำพฤติกรรมเหล่านี้มาวิเคราะห์ รวบรวมและจัดวางอย่างเป็นระบบเพื่อระบุว่า เป็น องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ โดยเฉพาะในบริบทเฉพาะทาง เช่น ผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งมีลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างจากภาวะผู้นำอื่น ๆ

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมีความสำคัญในแง่ของการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ โดยการพัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ให้มีความรอบด้านและเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้และโปรแกรมพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับบริบทของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ พร้อมทั้งทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมดังกล่าวในเชิงประจักษ์ เพื่อให้สามารถนำผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ การพัฒนาองค์กร และการวิจัยต่อยอดในอนาคตได้อย่างมีคุณค่า

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้
2. เพื่อพิสูจน์และศึกษาว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ค้นพบนั้นมีความถูกต้อง
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตามองค์ประกอบที่สร้างขึ้น สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์



2239304898

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

### ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1. ทำให้ได้ทราบถึงประสบการณ์ ความหมาย องค์ประกอบ และความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่มีต่อองค์กรที่อยู่ในธุรกิจ เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ และสามารถนำไปใช้ในการศึกษา และการวิจัยด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรต่อไปในอนาคต
2. การศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อมั่นได้ ส่งผลให้มีเครื่องมือที่มีคุณภาพในการประเมินภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในงานวิจัยอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม ทั้งในเชิงการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ การประเมินผลการพัฒนา และการวางแผนฝึกอบรมบุคลากรด้านการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการศึกษาและต่อยอดงานวิจัยในอนาคต
3. การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในแต่ละขั้นตอน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ทั้งในภาคธุรกิจและในด้านวิชาการ โดยตัวโปรแกรมได้รับการออกแบบโดยบูรณาการแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งเน้นความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์จริง และแรงจูงใจภายในของผู้เรียน เข้ากับแนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ การสะท้อนผล และการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่างลึกซึ้งและยั่งยืน

### ประโยชน์ในเชิงการประยุกต์

1. ผู้บริหารของธุรกิจร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ สามารถนำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไปใช้ในกระบวนการ ประเมินศักยภาพของผู้จัดการร้าน โดยแบบวัดนี้เป็น เครื่องมือที่พัฒนาอย่างเป็นระบบ มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้จัดการร้านผ่านการประเมินตนเองหรือการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนการพัฒนา ฝึกอบรม หรือคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านการเรียนรู้และความสามารถในการแข่งขัน
2. ผู้ฝึกอบรมหรือหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการร้านอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งโปรแกรมนี้เป็นโปรแกรมที่ออกแบบโดยบูรณาการแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา การเรียนรู้จากประสบการณ์เสมือนจริง



2236304898

และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้จัดการสามารถพัฒนาแนวคิดและพฤติกรรมผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และนวัตกรรมในที่ทำงาน ซึ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดของธุรกิจบริการในยุคการแข่งขันสูง

## ขอบเขตของการวิจัย

### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ การออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธีตามลำดับเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เริ่มต้นด้วยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำผลไปสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในลำดับถัดไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ ค้นหาความหมาย นิยาม และองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยใช้การสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกที่ได้มาพัฒนาและสร้างเป็นข้อคำถามสำหรับแบบวัดในระยะต่อไป

#### ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำองค์ประกอบและข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ฉบับร่าง จากนั้นนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งในด้านความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้ได้แบบวัดฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและพร้อมใช้งาน และนำไปใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ

#### ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงทดลอง

นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มาพัฒนา และศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ของกลุ่มทดลอง ก่อน หลัง และช่วงติดตามผลระหว่างการเข้าร่วมโปรแกรม

### ประชากร

ประชากรคือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 517 สาขาทั่วประเทศตามข้อมูลในช่วงเวลาดำเนินการวิจัย โดยถือว่าผู้จัดการแต่ละร้านเป็นหนึ่งหน่วยของประชากร รวมทั้งสิ้น 517 คน โดยกลุ่มประชากรคือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติ ที่ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มดังกล่าวมาทำการวิจัยเนื่องจากมีความแตกต่างในเรื่องโครงสร้าง



2236304898

องค์กรและมาตรฐานการดำเนินงาน โดยผู้จัดการร้านกลุ่มดังกล่าวได้รับการฝึกอบรมและมีระบบสนับสนุนจากองค์กรอย่างเข้มข้น เน้นสร้างประสบการณ์ระดับพรีเมียมและเชื่อมโยงกับนโยบายจากส่วนกลาง แตกต่างจากผู้จัดการร้านในกลุ่มใกล้เคียงอื่น ๆ ที่อาจจะมีความยืดหยุ่นในการบริหารและรูปแบบการจัดการขึ้นกับแฟรนไชส์ซี หรือร้านทั่วไปที่บริหารโดยเจ้าของซึ่งมีอิสระสูงแต่ขาดระบบสนับสนุนและโครงสร้างองค์กรแบบองค์กรขนาดใหญ่

### กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว เพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมั่งคั่งของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์แล้วพัฒนาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำมั่งคั่งของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

จากนั้นจากนั้นจึงวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดที่พัฒนาขึ้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane (1973) ซึ่งกำหนดตารางสำเร็จรูปตามขนาดประชากรและความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ โดยขนาดประชากรของการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 517 คน และกำหนดความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 5% เท่ากับ 226 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มในระดับพรีเมียมข้ามชาติจำนวน 264 คน

ในส่วนของการศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมั่งคั่งของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 คน จำแนกออกเป็นกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมจำนวน 24 คน และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมจำนวน 20 คน (Myers และ Hansen, 2006)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ที่ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

### การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนการสำรวจเพื่อทำความเข้าใจแนวคิดและสร้างกรอบสำหรับเครื่องมือวิจัย

#### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมั่งคั่ง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น

1.2 สร้างเครื่องมือสัมภาษณ์ นำกรอบแนวคิดที่ได้มาพัฒนาเป็นโครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured In-depth Interview)



1.3 สัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการ  
ในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งมาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อ  
ค้นหาความหมาย องค์ประกอบ และพฤติกรรมบ่งชี้ที่แท้จริงในบริบทของธุรกิจ

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสกัด  
ปรับปรุง และคัดเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับบริบทจริง

## 3. ผลลัพธ์ของระยะที่ 1

ได้องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำมุงความรู้ และ  
ชุดข้อคำถามฉบับร่างสำหรับนำไปสร้างแบบวัดฉบับสมบูรณ์ในระยะต่อไป

### การวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดที่สร้างจากระยะที่ 1

#### 1. การรวบรวมข้อมูล

1.1 การพัฒนาเครื่องมือ นำชุดข้อคำถามฉบับร่างที่ได้จากระยะที่ 1 มา  
สร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ฉบับสมบูรณ์

1.2 การรวบรวมข้อมูล นำแบบวัดไปเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่าง  
คือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มในระดับพรีเมียมข้ามชาติ จำนวน  
264 คน

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือด้วยสถิติ โดยการหาค่า  
ความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)  
ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวมมากกว่า  
.30 ขึ้นไป (Ferketich, 1991) เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดที่สร้างและพัฒนาขึ้นอย่างถูกต้อง สามารถวัด  
ระดับภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ได้ตรงกับความเป็นจริง

#### 3. ผลลัพธ์ของระยะที่ 2

แบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ  
มีความตรงและความเชื่อมั่น พร้อมสำหรับนำไปใช้

### การวิจัยระยะที่ 3 การวิจัยเชิงทดลอง

พัฒนาและทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้  
ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์



2239304898

## 1. การพัฒนาโปรแกรม

วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ทฤษฎีการเรียนรู้ และออกแบบหลักสูตร "โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์" ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่ได้ยืนยันแล้วจากระยะที่ 1 และ 2

## 2. การดำเนินการทดลอง

2.1 นำโปรแกรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ จำนวน 44 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 24 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน

2.2 ใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) แบบมีกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ถูกสุ่ม (Nonequivalent Control Group Design) โดยมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะได้รับการประเมินภาวะผู้นำมุ่งความรู้ใน 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนเข้าร่วมโปรแกรม (Pretest) ทันทีหลังสิ้นสุดโปรแกรม (Posttest) และติดตามผลอีกครั้งในระยะเวลา 1 เดือนหลังจากจบโปรแกรม (Follow-Up) เพื่อเปรียบเทียบผลของโปรแกรมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและความคงอยู่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

เปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำมุ่งความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการอบรม หลังการอบรม และช่วงติดตามผล เพื่อสรุปประสิทธิผลของโปรแกรม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ หมายถึง บุคลากรระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารประจำสาขา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ควบคุม และดำเนินงานภายในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ โดยดูแลทั้งด้านการให้บริการลูกค้า การบริหารบุคลากร การจัดการคุณภาพสินค้า การควบคุมต้นทุน ตลอดจนส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในทีม และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ หมายถึง สถานประกอบการในภาคธุรกิจบริการที่มีรูปแบบเป็นร้านค้า หรือร้านแฟรนไชส์ ซึ่งมีการจำหน่ายเครื่องดื่มที่ไม่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์เป็นหลัก เช่น กาแฟ ชา นม น้ำผลไม้ สมูทตี้ หรือเครื่องดื่มสุขภาพ และมีพื้นที่ให้บริการลูกค้าทั้งในรูปแบบซื้อกลับบ้าน หรือบริโภคในร้าน โดยมีผู้จัดการร้านเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการภายในร้านในด้านการบริการลูกค้า การจัดการทีมงาน และการดำเนินงานประจำวัน



2239304898

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์
2. ภาวะผู้นำมุงความรู้
3. การจัดการความรู้
4. การฝึกอบรมและพัฒนาโปรแกรม
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจไทย ทั้งในแง่ของการบริโภคภายในประเทศ การจ้างงาน และการส่งออก อุตสาหกรรมนี้มีความหลากหลาย ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตวัตถุดิบ การแปรรูป ไปจนถึงการบริการในร้านอาหารและเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (2566) ระบุว่าสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับอาหารและเครื่องดื่ม มีจำนวน 384,777 แห่ง โดยเพิ่มขึ้น 14.51% จากปีก่อนหน้า และมูลค่าตลาดของธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในปี 2568 คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 657,000 ล้านบาท เติบโต 4.8% จากปี 2567 ขณะที่ธุรกิจร้านเครื่องดื่มคาดว่าจะมีมูลค่า 85,000 ล้านบาท เติบโต 3.2% ในปี 2568 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567)

ตลาดบริการเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมร้านกาแฟ ร้านชา บาร์น้ำผลไม้ และสถานประกอบการอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันแสดงให้เห็นถึงการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญและมีศักยภาพสูงทั้งจากผู้เล่นรายใหญ่ที่เป็นเชนร้านกาแฟซึ่งครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่ และจากผู้ประกอบการอิสระจำนวนมากที่แข่งขันกันด้วยการสร้างความแตกต่างและเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะในกลุ่มกาแฟพิเศษที่กำลังเติบโต โดยในงานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาและเน้นไปที่สถานประกอบการที่บริการเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เป็นหลัก (TSIC 56302) ตามการจำแนกประเภทธุรกิจที่สอดคล้องกับการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมในประเทศไทย (Thailand Standard Industrial Classification) เมื่อพิจารณาเฉพาะส่วนของธุรกิจบริการเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) ประเมินว่ากลุ่มธุรกิจเครื่องดื่ม จะมีมูลค่าตลาดประมาณ 85,000 ล้านบาท ในปี 2568



2236304898

ภาพรวมตลาดจึงมีการแข่งขันที่รุนแรง และมีการเพิ่มขึ้นของผู้เล่นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องการความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ การควบคุมต้นทุน การสร้างความแตกต่างที่ชัดเจน บุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้า ความพึงพอใจทางกายภาพ และกระบวนการด้านการบริการที่สร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่า (จิรญา ตรังคิณีนาถ และคณะ, 2565) จึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค และส่งผลการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

จากบริบทข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยกำลังเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการไม่สามารถแข่งขันได้ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือราคาที่ดีเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารบุคลากร การจัดการกระบวนการให้บริการ และการสร้างประสบการณ์ที่โดดเด่นให้กับลูกค้า ผู้นำในธุรกิจนี้จึงไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการพื้นฐานเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความเฉพาะตัว และการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ส่งผลให้เกิดแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership: KOL) ขึ้นเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจและพัฒนา เพื่อให้สามารถบริหารองค์กรให้เติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

## 2. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้

ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหมายถึงลักษณะเฉพาะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำใช้ในการโน้มน้าว ส่งผลต่อความเชื่อมั่น แรงบันดาลใจ และการยอมรับจากผู้อื่น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายามและการทุ่มเทอย่างเต็มศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สื่อสารวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างความร่วมมือของทีมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย (รัตติกร จงวิศาล, 2559)

จากการค้นคว้านงานวิจัย พบมุมมองที่น่าสนใจของความรู้ คือการแอบซ่อนความรู้ (Knowledge Hiding) ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่พนักงานรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในงาน โดยพนักงานอาจซ่อนความรู้เพื่อเพิ่มอำนาจและสร้างความสำเร็จของตนเองต่อองค์กร (Serenko และ Bontis,

2016) บางคนไม่แบ่งปันความรู้เพราะมองว่าความรู้คืออำนาจ และมองว่าประสบการณ์และความรู้ส่วนตัวจะทำให้ตนเองถูกมองว่ามีค่าและองค์กรจะขาดไม่ได้ (Chen และคณะ, 2022) และบางคนกลัวการไม่ได้รับการยอมรับ กลัวว่ามีคนอื่นเอาความรู้ของตนไปอ้างเป็นผลงาน ซึ่งเกิดจากการขาดความไว้วางใจ เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานไม่สบายใจที่จะแบ่งปันความรู้หรือประสบการณ์ (Milton และ Lambe, 2019) จนนำไปสู่การแอบซ่อนความรู้ในที่สุด และส่งผลกระทบต่อองค์กรตามมา เช่นเมื่อโดนเพื่อนร่วมงานพยายามที่จะปกปิดข้อมูลก่อน พนักงานคนนั้นมีแนวโน้มที่จะตอบโต้ด้วยการปกปิดข้อมูลความรู้ของตนเอง หรือให้ข้อมูลความรู้ที่ไม่ถูกต้อง (He และคณะ, 2025; Serenko และ Bontis, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่สามารถอธิบายได้ว่าการแอบซ่อนหรือปกปิดความรู้แบบโต้ตอบกัน เป็นผลจากการที่ประเมินแล้วว่าความสัมพันธ์นั้น ไม่คุ้มค่า หรือ ไม่ยุติธรรม จึงตอบโต้ด้วยการทำแบบเดียวกันเพื่อรักษาสิ่งที่เป็นประโยชน์ของตนเอง ปัญหาเรื่องการปกปิดข้อมูลระหว่างกันยังส่งผลกระทบต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งในระยะยาวจะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของการแข่งขันลดลง และที่สำคัญคือเมื่อพนักงานที่ได้รับผลกระทบลาออก ความรู้และประสบการณ์ของพวกเขา ก็จะสูญหายไปจากองค์กร หากไม่ได้รับการแบ่งปันหรือจัดเก็บไว้ และในบางสถานการณ์ การแอบซ่อนความรู้เกิดจากการปกปิดการกระทำของทีมงานเนื่องจากกลัวถูกต่อว่าหรือลงโทษ จนทำให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลล่าช้าและไม่ครบถ้วน ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำจึงควรสร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส มีความไว้วางใจ สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและด้านที่ล้มเหลว ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ หรือสามารถนำประสบการณ์มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Hislop (2013) อธิบายว่า หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้นำก็จะสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานงานไว้วางใจกัน สร้างการทำงานเป็นทีม ลดความกังวลที่มีต่อความล้มเหลวและการดำเนินงานส่วนบุคคลลง ผู้นำต้องสนับสนุนให้พนักงานมองหาปัญหาและใช้ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาแก้ปัญหา และนำนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ มาปรับใช้ อีกทั้งผู้นำควรมองว่าความล้มเหลวถือเป็นบทเรียนไม่ใช่สิ่งที่ต้องถูกตำหนิหรือลงโทษ การให้รางวัล และการชื่นชมเมื่อเกิดการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์จากการดำเนินการทั้งเรื่องที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว เป็นการเสริมแรงเชิงบวก ที่ช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญที่มีต่อองค์กร ลดพฤติกรรมกรแอบซ่อนความรู้ของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ.

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership) มีรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญคือ มุมมองฐานความรู้ขององค์กร (Knowledge-Based View – KBV) ถือว่าความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร เพราะความรู้ ประสบการณ์การทำงานและทักษะเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ลอกเลียนแบบได้ยาก ความรู้และประสบการณ์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จถ้าได้รับการนำมาใช้อย่างเหมาะสม (Cooper และคณะ, 2023; Schütz และคณะ, 2020; Scuotto และคณะ, 2022) ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จึงเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อต่อยอดจากแนวคิดภาวะผู้นำที่มีอยู่เดิม และตอบสนองต่อความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของประสบการณ์และความรู้ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป็นการผสมผสานองค์ประกอบจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015) และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการจัดการกระบวนการทางความรู้โดยเฉพาะ ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้เป็นการผสมผสาน ปรับ ประยุกต์ และบูรณาการองค์ประกอบที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริบทของการทำงานกับความรู้และนวัตกรรม โดย Gürlek และ Çemberci (2020) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำมุ่งความรู้สามารถสังเกตได้จาก กรอบความคิด การกระทำ และทัศนคติ ที่ใช้ความรู้เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และตระหนักว่าความรู้คือพลังขับเคลื่อนที่จำเป็นในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ (Naqshbandi และ Jasimuddin, 2018) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไว้ว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อทีมงานรับรู้ว่ามีส่วนร่วม ริเริ่ม และมุ่งมั่นอย่างแข็งขันในการสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ประสบการณ์ และการเรียนรู้ภายในองค์กร เมื่อทีมงานมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นแล้ว ผู้นำที่มีภาวะผู้นำมุ่งความรู้จะส่งเสริม ให้กำลังใจ และชื่นชมความคิดใหม่ ๆ ของทีมงาน (Chaithanapat และคณะ, 2022; Farooq Sahibzada และคณะ, 2021)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไม่ใช่รูปแบบภาวะผู้นำเชิงรับ แต่เป็นชุดพฤติกรรมและทัศนคติเชิงรุกที่มุ่งหวังผลลัพธ์ (Outcome-Driven) ที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรง เนื่องจากผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศ กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก ซึ่งให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของกิจกรรมทางความรู้ ซึ่งแตกต่างจากภาวะผู้นำบางรูปแบบที่อาจมุ่งเน้นความสัมพันธ์หรือการวางแผนงาน ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ และฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้

สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่แสดงออกผ่านทัศนคติและการกระทำที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกระบวนการทางความรู้ เช่น การสร้าง การแสวงหา การแบ่งปัน การจัดเก็บ การบูรณาการ และการประยุกต์ใช้ โดยเป็นการผสมผสานพฤติกรรมจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ร่วมกับการจัดการความรู้ เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการใช้ความรู้เป็นฐานในการปรับเปลี่ยนวิถีคิด การทำงานร่วมกัน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น การสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินการ จนส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

## 2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้

Donate และ Sánchez de Pablo (2015) ได้ระบุนองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไว้ว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้เป็นการบูรณาการพฤติกรรมจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล และการเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่เน้นการให้รางวัลตามผลงานและการบริหารจัดการข้อผิดพลาด โดยการผสมผสานภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้ส่งผลให้สามารถปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Exploration) ขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสนับสนุนการใช้ประโยชน์และพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ (Exploitation) ส่งผลให้เกิดมุมมองใหม่ ผู้นำมุ่งความรู้จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจัดการความรู้ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Application) โดยทั้งหมดนี้เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมทั้งในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย บทบาท และความคาดหวังในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และใช้กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจที่หลากหลาย ทั้งภายใน เช่น การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ท้าทาย และภายนอก เช่น การยกย่องหรือให้รางวัล เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและกิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทของการจัดการความรู้

แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่พัฒนาโดย Donate และ Sánchez de Pablo (2015) ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในบริบทการวิจัยที่หลากหลาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากงานวิจัยหลายหัวข้อที่เลือกใช้เครื่องมือนี้ในการเก็บข้อมูล เช่น



Ghlichlee และคณะ (2025) ศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการที่เน้นความรู้ในประเทศอิหร่าน ได้ใช้แบบวัดดังกล่าวในการประเมินภาวะผู้นำมุงความรู้กับหัวหน้าสาขา

Mansoor และ Hussain (2024) ได้ดัดแปลงและใช้แบบวัดดังกล่าวเพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำมุงความรู้ที่มีต่อคุณภาพการบริการที่ยั่งยืนในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศปากีสถาน

Malik และคณะ (2023) มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำมุงความรู้กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทที่เน้นความรู้ในประเทศปากีสถาน และได้ใช้แบบวัดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือสำหรับวัดภาวะผู้นำมุงความรู้

จากข้อมูลดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักที่งานวิจัยของ Donate และ Sánchez de Pablo (2015) ได้ตีความว่าเป็นองค์ประกอบหลักและมีงานวิจัยหลายฉบับได้นำมาใช้ในการประเมินภาวะผู้นำมุงความรู้

### 2.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมีการใช้ระบบรางวัลและบทลงโทษเพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ของงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทีมงานทราบเป้าหมายและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sadler, 1997) และรักษารูปแบบการทำงานให้สามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่นตามมาตรฐานที่กำหนด

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และสามารถเลือกใช้รางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำรูปแบบนี้จึงอยู่ที่รูปแบบข้อตกลงที่มีความชัดเจนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจะถูกแลกเปลี่ยนกับผลตอบแทนที่จับต้องได้หรือผลลัพธ์ที่ตกลงกันได้ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนจึงเป็นแกนหลักที่ทำให้ภาวะผู้นำรูปแบบนี้แตกต่างจากรูปแบบอื่นที่อาจเน้นการสร้างแรงจูงใจจากภายในหรือการพัฒนาผู้ตามในระยะยาว จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาจากภายในของผู้ตามเป็นหลัก แต่จะใช้สิ่งที่สร้างแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนเมื่อได้ผลการปฏิบัติหรือผลงานตามที่ตกลงกันได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญเมื่อผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้ตาม คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย ความคาดหวังต่าง ๆ ที่มี รวมถึงผลลัพธ์เชิงบวกที่ได้รับจากการทำตามข้อตกลง และผลลัพธ์เชิงลบเมื่อไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงได้



Bass และ Avolio (1994) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน และให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสมตามระดับผลการปฏิบัติงาน วิธีนี้ช่วยกระตุ้นผู้ตามให้มุ่งมั่นในการทำงาน โดยผู้ตามมักแสดงออกถึงแรงจูงใจภายนอกจากการได้รับรางวัลที่เป็นรูปธรรม เช่น เงิน โบนัส หรือการปรับเลื่อนตำแหน่ง

2. การบริหารแบบมุ่งแก้ไขข้อผิดพลาดเชิงรุก เป็นวิธีการที่ผู้นำมีการติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด และเข้าไปช่วยเหลือทันทีเมื่อพบข้อผิดพลาด ลักษณะนี้เหมาะกับงานที่ต้องการความแม่นยำสูง และช่วยป้องกันข้อผิดพลาดก่อนที่จะลุกลามจนเป็นปัญหาใหญ่

3. การบริหารแบบมุ่งแก้ไขข้อผิดพลาดเชิงรับ เป็นวิธีการที่ผู้นำจะเข้าไปช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาที่ชัดเจนแล้วเท่านั้น วิธีนี้จะเน้นการจัดการปัญหาหลังจากเกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเหมาะกับผู้ตามที่มีความรับผิดชอบและเชี่ยวชาญในการจัดการตนเองได้ดี แต่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องของการไม่สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ทันเวลา

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับมุมมองที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้และพบว่า หากผู้นำสามารถใช้กลยุทธ์การจูงใจผ่านรางวัลหรือการยอมรับอย่างเหมาะสม จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ควบคู่กับการออกแบบระบบจูงใจเชิงบวก จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และพัฒนาทุนทางปัญญา (Khoshnaw และ Karadas, 2024)

กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นแนวทางภาวะผู้นำที่เน้นความชัดเจนของข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยใช้รางวัลหรือบทลงโทษเป็นกลไกสำคัญในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด รูปแบบการนำที่เน้นระบบความรับผิดชอบต่อ การควบคุม และการประเมินผลงานอย่างเป็นรูปธรรมนี้ แม้จะไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาแรงจูงใจภายในหรือความเติบโตของผู้ตามในระยะยาว แต่ก็มีประสิทธิภาพในบริบทของการบริหารจัดการที่ต้องการความแม่นยำ และผลลัพธ์ที่วัดได้ชัดเจน ที่สำคัญหากผู้นำสามารถเชื่อมโยงภาวะผู้นำรูปแบบนี้เข้ากับการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกเพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ก็จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้และทุนทางปัญญาในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่เพียงแต่

ช่วยควบคุมคุณภาพงาน แต่ยังสามารถเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรอีกด้วย

## 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่พฤติกรรมของผู้นำส่งอิทธิพลต่อทีมงาน โดยเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างความมั่นใจและศรัทธภาพ และส่งเสริมให้ทีมงานสามารถทำงานได้เหนือกว่าความคาดหวัง (Bass และ Avolio, 1994) ซึ่งผู้นำไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังเปิดรับอิทธิพลจากผู้ตามในการปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองด้วย ผู้นำในลักษณะนี้จะมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการและแรงจูงใจที่หลากหลายของผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นไปในลักษณะของการยกระดับความต้องการและแรงจูงใจซึ่งกันและกันซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งสองฝั่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน รวมถึงช่วยผลักดันนวัตกรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืนภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความต้องการของแรงงานยุคใหม่ที่มองหาความหมายในงานและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

Bass และ Avolio (1994) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง มีคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจและความภักดีในผู้ตาม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและท้าทาย ช่วยให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความหมายของงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าตั้งคำถามและท้าทายสมมติฐานเดิม เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล มีการโค้ชหรือให้คำปรึกษา และส่งเสริมให้ผู้ตามเติบโตตามศักยภาพของตนเอง

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับมุมมองที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อส่วนใดส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้และพบว่าภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงมีต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลในทางบวกต่อ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยการสร้างค่านิยมและบรรทัดฐานที่ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการเปิดกว้างทางความคิด (Hoang และ Le, 2025) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อทีมงานได้รับการ สนับสนุนอย่างแท้จริงจากองค์กรจะส่งผลให้เกิดแนวโน้มในการแบ่งปันความรู้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Birasnav (2014) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กระบวนการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรม บริการโดยเฉพาะ และพบว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ กระบวนการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานขององค์กร ในแง่มุมมองของกระบวนการจัดการความรู้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความเชื่อมโยง อย่างชัดเจนกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่าง ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรบริการที่ต้องการ ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุปคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นแนวทางภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้าง อิทธิพลเชิงบวกผ่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นการสร้าง แรงบันดาลใจ การส่งเสริมศักยภาพรายบุคคล และการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ตาม สามารถเติบโตเกินกว่าขีดจำกัดเดิมของตนเอง องค์กรประกอบหลักทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอีกด้วย ความสามารถของผู้นำใน การสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการยอมรับในความหลากหลาย จึงมีบทบาทสำคัญต่อ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันในระยะยาว นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ อย่างยั่งยืน และเสริมสร้างขีดความสามารถของทุนมนุษย์ให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำสองรูปแบบที่มักถูกกล่าวถึงและนำมาปรับใช้อย่างแพร่หลาย คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้รางวัลและบทลงโทษ เพื่อขับเคลื่อนผลงานตามมาตรฐาน และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมงานก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่



2236304898

ยิ่งใหญ่ แม้ในทางทฤษฎี การผสมผสานภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบอาจดูเป็นแนวทางที่สมบูรณ์แบบที่สามารถสร้างทั้งเสถียรภาพและนวัตกรรมไปพร้อมกัน แต่ในทางปฏิบัติ การใช้สองแนวทางนี้ร่วมกันกลับก่อให้เกิดข้อจำกัดและภาวะสับสนที่อาจบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กรได้ โดยเฉพาะเมื่อผู้นำไม่เข้าใจถึงวิธีการใช้ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบ แต่กลับใช้ร่วมกันโดยปราศจากความเข้าใจการใช้ในบริบทที่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความสับสนในแนวทางการบริหาร และลดทอนประสิทธิภาพของการนำองค์กร ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อคิดเห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบร่วมกัน อาจนำไปสู่ผลลัพธ์หรือข้อจำกัดบางประการ ดังนี้

1. การส่งสารที่ขัดแย้งและสร้างความสับสน ผู้นำอาจสื่อสารในลักษณะ “มือหนึ่งสั่งให้เดินตามกรอบ อีกมือหนึ่งบอกให้คิดนอกกรอบ” กล่าวคือในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นย้ำถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบและโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อให้ได้รางวัล แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลับส่งเสริมให้ท้าทายสภาพที่เป็นหรือสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ และทดลองสิ่งใหม่ๆ ทีมงานจึงอาจเกิดความสับสนว่าควรจะยึดถือแนวทางใดเป็นหลัก ระหว่างการทำงานตามขั้นตอนเพื่อความปลอดภัยในหน้าที่การงาน หรือการเสี่ยงเพื่อสร้างนวัตกรรมตามแรงบันดาลใจที่ได้รับ การท้าทายจากผู้นำ ซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการตัดสินใจหรือการพัฒนาขั้นตอนดำเนินการได้

2. การบั่นทอนแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน และการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ แต่เมื่อนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเข้ามาใช้ร่วมด้วย โดยเฉพาะการให้รางวัลที่เป็นวัตถุ อาจทำให้พนักงานเปลี่ยนจุดสนใจจากการทำงานเพื่อความสำเร็จของส่วนรวม ไปสู่การทำงานเพื่อรางวัลส่วนตน ซึ่งเป็นการลดแรงจูงใจภายในที่ตัวทีมงานเองได้สร้างขึ้น

3. การเกิดวัฒนธรรมทำตามสั่งเพื่อรางวัล การผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ไม่สมดุล อาจทำให้แรงจูงใจที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ถูกลดทอนความสำคัญลง ทีมงานอาจมองว่าวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจเป็นเพียงคำพูดสวยหรู แต่สุดท้ายสิ่งที่วัดผลและให้รางวัลอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมคือการทำงานตามเป้าหมายระยะสั้นที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ไม่ถูกนำมาปฏิบัติจริงอย่างที่คาดหวัง

4. ภาวะผู้นำที่ขาดความชัดเจน ผู้นำที่สลับไปมาระหว่างสองบทบาทนี้โดยไม่มีแก่นยึดที่ชัดเจน อาจถูกมองว่าไม่มีจุดยืนที่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของทีมงาน ความไม่สม่ำเสมอในแนวทางการบริหารจัดการอาจทำลายความไว้วางใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



2239304898

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ผู้วิจัยศึกษาไม่ได้ปฏิเสธองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบข้างต้น แต่เป็นการนำเสนอจุดรวมที่สามารถช่วยหลอมรวมและลดความขัดแย้งของทั้งสองแนวทาง โดยมีความรู้และประสบการณ์เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่จะเข้ามาเติมเต็มข้อจำกัดได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน จากเดิมที่อาจจะเกิดความสับสนได้ระหว่าง การทำตามกฎ กติกา การสร้างสรรค์ แต่ภาวะผู้นำมุ่งความรู้มองแตกต่างออกไป โดยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตั้งเป้าหมายไปที่การสร้างการเรียนรู้ แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร และปฏิบัติตามมาตรฐานและใช้กระบวนการดำเนินงานและการจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ผู้นำสามารถที่จะท้าทายและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ให้กับองค์กรควบคู่กันไป

2. เชื่อมโยงรางวัลเข้ากับการเรียนรู้และนวัตกรรม จากมุมมองของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ระบบรางวัลไม่ได้ผูกติดอยู่กับผลงานตามเป้าหมายระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการให้คุณค่ากับพฤติกรรมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บความรู้ การทดลอง และแม้กระทั่งการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือความผิดพลาดทั้งของตัวเองและของคนอื่น แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดความลังเลหรือความกังวลของทีมงานที่อาจมองว่าการริเริ่มสิ่งใหม่มีความเสี่ยงโดยไม่คุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมที่ได้รับรางวัลอยู่แล้ว การปรับมุมมองนี้จึงมีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการทดลองอย่างมีเหตุผล และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

3. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งพนักงานกล้าที่จะเสนอความคิดเห็น ตั้งคำถาม และแบ่งปันความรู้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกลงโทษจากความผิดพลาด เพราะมองว่าความผิดพลาดคือประสบการณ์ที่สามารถแบ่งปันให้กับผู้อื่นได้ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ฟीडแบ็ก และผู้ให้คำปรึกษา ให้มุมมองและประสบการณ์ในกระบวนการทำงานผ่านการจัดการความรู้ ทำให้วิสัยทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงแค่ว่าพูดให้ดูดี แต่เป็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการเติบโตทางปัญญาของทีม

4. สร้างความไว้วางใจผ่านความเชี่ยวชาญ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้จะได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากความสามารถในการเป็นผู้นำและส่งเสริมการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด พวกเขาไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการหรือผู้สร้างแรงบันดาลใจ แต่เป็นสถาปนิกหรือวิศวกรทางความรู้และประสบการณ์ ที่ช่วยให้ทีมงาน



2239304898

เห็นคุณค่าและความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล ประสบการณ์ที่นำมาใช้กับการทำงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยใช้ข้อมูลที่มีในระยะยาว

จากข้อมูลที่กล่าวมาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ทั้งสองรูปแบบมีจุดแข็งเฉพาะตัวในการบริหารจัดการที่ทีมงาน โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นประสิทธิภาพของผลงานและสนับสนุนด้วยระบบกลไกรางวัลและบทลงโทษ ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของทีมงานให้เติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การใช้ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบร่วมกันในทางปฏิบัติโดยขาดกรอบแนวคิดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดภาวะขัดแย้ง ความคลุมเครือในการสื่อสาร และการบั่นทอนแรงจูงใจภายในของผู้ตามได้ ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จึงถูกพัฒนาให้เป็นแนวทางที่สามารถบูรณาการจุดแข็งของภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบเข้าด้วยกันอย่างสมดุล โดยมีความรู้และประสบการณ์เป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ องค์กรประกอบสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ การเชื่อมโยงรางวัลกับพฤติกรรม การเรียนรู้และนวัตกรรม การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจที่เอื้อต่อการแบ่งปันอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างความไว้วางใจผ่านความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ผู้นำในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่วัดผลได้ แต่ยังส่งเสริมการเติบโตของทุนมนุษย์และเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และแข่งขันได้ในระยะยาว

เมื่อผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำทั้งสองแบบเพิ่มเติมและพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว ผู้วิจัยจึงเกิดความสงสัยเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของ Donate และ Sánchez de Pablo (2015) ที่แม้จะมีโครงสร้างที่ชัดเจนและอิงตามหลักทฤษฎีที่เข้มแข็ง โดยเป็นการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนเข้ากับองค์ประกอบด้านแรงจูงใจและการสื่อสาร และสามารถวัดได้อย่างมีนัยสำคัญด้วยค่าสถิติเชิงยืนยันที่อยู่ในเกณฑ์ดี แต่แบบสอบถามชุดนี้ยังมีข้อจำกัดในด้านความครอบคลุมของเนื้อหาและมิติของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยใช้เพียง 6 ข้อคำถามซึ่งอาจยังไม่สามารถสะท้อนความซับซ้อนของบทบาทผู้นำในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ได้อย่างรอบด้าน เช่น ยังขาดองค์ประกอบด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การวางโครงสร้างสนับสนุน การสนับสนุนทีม หรือการสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตใจกับทีมงาน นอกจากนี้การเก็บข้อมูลผ่านการประเมินตนเอง ก็อาจก่อให้เกิดอคติจากการรับรู้ของผู้ตอบ รวมถึงข้อจำกัดในการสะท้อนพฤติกรรมจริง โดยเฉพาะหากนำไปใช้ในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่าง เช่น ประเทศในเอเชียซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นสูง ดังนั้น แม้แบบสอบถามนี้จะมีประโยชน์ในฐานะเครื่องมือเบื้องต้นที่วัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ได้ในระดับหนึ่ง แต่ควรได้รับ

การขยาย พัฒนา และทดสอบเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์การวิจัยที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

จากการศึกษาและตีความข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเกิดความใคร่รู้ว่าแล้วองค์ประกอบสมรรถภาพหรือความสามารถแบบใดของผู้นำมุ่งความรู้จึงจะเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสนใจ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและพบว่า มีงานวิจัยที่เสนอองค์ประกอบเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับบริบทความรู้มากขึ้น โดย Shamim และคณะ (2019) ได้ขยายองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของ Donate และ Sánchez de Pablo (2015) ซึ่งเน้นเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบแลกเปลี่ยน ให้ครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมสนับสนุน (Supportive) การกระตุ้นการแพร่กระจายความรู้ (Stimulating Knowledge Diffusion) การให้รางวัล (Rewarding) การให้วิสัยทัศน์ (Providing Vision) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Consulting) การเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม (Innovative Role Modeling) การอำนวยความสะดวก (Facilitating) การยอมรับ (Recognition) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) จุดแข็งของแบบสอบถามคือ การมีการใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลายทั้งแบบที่ปรับใช้จากวรรณกรรม (Bass และ Avolio, 2004; McBer, 2000) และรายการคำถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเองตามบริบทการวิจัย นอกจากนี้ยังมีการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมืออย่างครบถ้วน ทั้งค่าความเชื่อมั่นที่เกินเกณฑ์มาตรฐาน อย่างไรก็ตามแบบสอบถามยังมีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา ได้แก่ 1) การใช้เครื่องมือที่วัดพฤติกรรมผู้นำจำนวนมาก (36 ข้อ) อาจสร้างภาระให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานหน้าร้านในภาคบริการที่มีข้อจำกัดด้านเวลา 2) แบบสอบถามนี้ยังไม่ถูกทดสอบในบริบทวัฒนธรรมอื่น หรืออุตสาหกรรมที่แตกต่างจากธุรกิจโรงแรม ทำให้ความสามารถในการใช้ทั่วไป ยังมีข้อจำกัด

โดยรวมแล้ว แบบสอบถามของ Shamim และคณะ (2019) แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของภาวะผู้นำมุ่งความรู้อย่างรอบด้าน โดยยึดตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำร่วมสมัยที่สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ในระดับปัจเจก องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตามที่นำเสนอในงานวิจัยดังกล่าวประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 11 ด้าน ซึ่งถือเป็นการขยายขอบเขตของแนวคิดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ให้ครอบคลุมมากกว่ากรอบเดิมที่จำกัดอยู่แค่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบทั้ง 11 ด้านดังกล่าวมาใช้เป็นแบบวัดพื้นฐานเพื่อหาผู้จัดการร้านที่มีภาวะผู้นำมุ่งความรู้ และใช้เป็นกรอบในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพพร้อมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในบริบทของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่ม



2236304898

ไม่มีแอลกอฮอล์ โดยเน้นการค้นหายุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงในอุตสาหกรรมบริการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นี้ได้ถูกนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ฉบับใหม่ในระยะเวลาของการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของกลุ่มตัวอย่าง และผ่านการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือด้วยสถิติ โดยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด แต่อย่างไรก็ตามการประยุกต์ใช้ในบริบทอื่นควรมีการปรับปรุงตรวจสอบความเที่ยงตรงเพิ่มเติม และพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาต่อกลุ่มเป้าหมายใหม่ด้วย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้

ปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ที่มีผลต่อตัวแปรอื่น ๆ มากขึ้น โดยในงานวิจัยนี้จะทบทวนและกล่าวถึงการศึกษาเพียงบางส่วนที่จะแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้มีความสัมพันธ์หรือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมและช่วยให้ให้การปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาไปในแนวทางที่ดีขึ้น ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

Amjad และคณะ (2025) ศึกษาผลของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership: KOL) ในสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศปากีสถาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม โดยมี “ความไว้วางใจในองค์กร” และ “ทุนทางจิตวิทยา” เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบอนุกรม งานวิจัยนี้ใช้แบบจำลองเชิงโครงสร้าง (PLS-SEM) จากข้อมูลที่เก็บในช่วงเวลาต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความรู้ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และยังส่งผลทางอ้อมผ่านการเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กรและทุนทางจิตวิทยาของพนักงาน งานวิจัยยังเน้นว่าการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจจะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจ มองโลกในแง่ดี และมีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

Le และ Le (2025) ศึกษาผลของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ของบริษัทในประเทศเวียดนาม ต่อความสามารถด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม และการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวกลาง งานวิจัยนี้ยังดูว่าเมื่อตลาดมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง จะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความรู้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทั้งแบบสร้างสรรค์สิ่งใหม่และปรับปรุงสิ่งเดิมให้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันความรู้กัน และงานวิจัยพบว่า เมื่อตลาดมีการแข่งขันสูงขึ้น การแบ่งปันความรู้ก็จะยิ่งช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ได้เร็วขึ้น

Lin (2024) ศึกษาจากพนักงานในบริษัทเทคโนโลยีในไต้หวัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ สามารถช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาเก่งขึ้นและทำงานได้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยศึกษาว่า

คุณลักษณะต่าง ๆ ของงาน เช่น งานนั้นมีโอกาสและมีคุณค่าให้เรียนรู้มากแค่ไหน พนักงานรู้สึกมั่นคงในงานหรือไม่ และพนักงานตั้งใจที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองหรือไม่ มีผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาของพนักงานอย่างไร ซึ่งการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้จะช่วยให้พนักงานที่รู้สึกไม่มั่นคงในงานมีความวิตกกังวลน้อยลง และยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานที่ตั้งใจเรียนรู้ สามารถพัฒนาตัวเองได้ดียิ่งขึ้นได้ ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Ononye และ Maduemezia (2024) ศึกษาว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยของรัฐทางตอนใต้ของประเทศไนจีเรียได้อย่างไร โดยศึกษาจากปัจจัยด้านความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ และการแสดงความคิดเห็นของพนักงานว่ามีบทบาทในเรื่องนี้หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับความรู้ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และยังพบว่า ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ และการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน เป็นเหมือนตัวกลางที่ช่วยให้ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ นำไปสู่นวัตกรรมได้ ยิ่งไปกว่านั้น ทั้งสองอย่างนี้ยังส่งผลต่อกันเป็นลำดับขั้นด้วย

Malik และคณะ (2023) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความรู้ได้อย่างไร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 212 คน และหัวหน้างาน 72 คน ในบริษัทที่ให้ความสำคัญกับความรู้ในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อหัวหน้ามีภาวะผู้นำมุ่งความรู้ จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของพนักงานทั้งโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และโดยอ้อมผ่านการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ จะช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น

Donate และคณะ (2022) ศึกษาโรงแรมของประเทศสเปนว่าการที่พนักงานในโรงแรมมีพฤติกรรมปกปิดความรู้ระหว่างกัน มีผลเสียต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในโรงแรมอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปกปิดที่เกิดจากความขัดแย้งในการทำงาน งานวิจัยนี้ยังได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำมุ่งความรู้สามารถช่วยลดปัญหาการปกปิดความรู้ และส่งเสริมให้โรงแรมมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ได้ดีขึ้นในระยะยาวได้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ถ้าพนักงานปกปิดความรู้ระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาเหตุที่เกิดจากความขัดแย้งในการทำงาน จะทำให้โรงแรมพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และปรับปรุงการทำงานได้ยากขึ้น แต่ถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำมุ่งความรู้และให้ความสำคัญกับพนักงาน จะสามารถช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ลดการปกปิดความรู้ระหว่างทีมงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ของโรงแรม.

Farooq Sahibzada และคณะ (2021) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงานด้านความรู้ (Knowledge Worker Satisfaction: KWS), ผลผลิตของบุคลากรที่ทำงานด้านความรู้ (Knowledge Worker Productivity: KWP) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศปากีสถาน การศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์ทั้งแบบสมมาตร และแบบอสมมาตร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ มีอิทธิพลโดยตรง และอิทธิพลเชิงบวกอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ยังส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงานด้านความรู้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรที่ทำงานด้านความรู้ และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาสูงขึ้น

Zia (2020) ศึกษาว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการจัดการความรู้ และ ผลงานด้านนวัตกรรมของบริษัทขนาดเล็กที่ทำงานเป็นโครงการในประเทศปากีสถานอย่างไร งานวิจัยนี้ยังดูว่า เป้าหมายในการทำงานของพนักงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ กับการหาความรู้ ถ่ายทอด เก็บรักษา และใช้ความรู้ หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับความรู้ จะช่วยให้พนักงานมีการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น และบริษัทก็มีผลงานด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้นด้วย การจัดการความรู้ยังเป็นเหมือนตัวกลางที่ช่วยให้ภาวะผู้นำมุ่งความรู้สามารถนำไปสู่ผลงานด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้น นอกจากนี้ เป้าหมายในการทำงานของพนักงานก็มีส่วนช่วยปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ด้วย

Shamim และคณะ (2019) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมใน สหราชอาณาจักรว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ของพนักงานอย่างไร โดยดูว่าทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องนี้หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับความรู้ จะช่วยให้พนักงานมีการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น รู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น มีความเชื่อมั่นในความคิดสร้างสรรค์ของตนเองมากขึ้น และมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ทัศนคติในการทำงานของพนักงานยังเป็นตัวกลางที่ช่วยให้ภาวะผู้นำมุ่งความรู้นำไปสู่พฤติกรรมการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นได้

Donate และ Sánchez de Pablo (2015) ศึกษาและดำเนินการในกลุ่มบริษัทที่เน้นเทคโนโลยี ในสเปน โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน การสร้าง การถ่ายทอด การจัดเก็บ และการประยุกต์ใช้ความรู้ นอกจากนี้ ยังพบว่าแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้



2236304898

ด้านการสร้างและการประยุกต์ใช้ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความรู้กับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation Performance) การศึกษานี้ทำให้เห็นความสำคัญของการผสมผสานรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และองค์ประกอบด้านการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจเข้าด้วยกัน

โดยสรุปแล้ว จากงานวิจัยที่ทบทวนพบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ในหลากหลายด้าน ได้แก่ การสร้างและรวบรวมความรู้ (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015; Zia, 2020) การแบ่งปันความรู้ (Donate และคณะ, 2022; Le และ Le, 2025) การส่งต่อความรู้ (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015) และการนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015; Malik และคณะ, 2023) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิด การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Donate และคณะ, 2022; Donate และ Sánchez de Pablo, 2015; Le และ Le, 2025; Ononye และ Maduemezia, 2024; Zia, 2020) และนำไปสู่ ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของทั้งพนักงานและองค์กรโดยรวม (Donate และ Sánchez de Pablo, 2015; Farooq Sahibzada และคณะ, 2021; Lin, 2024; Malik และคณะ, 2023) ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีภาวะผู้นำมุ่งความรู้ จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

### 3. การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กรในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Knowledge Based Economy) โดยรวมแล้วการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการในการค้นหา การสร้าง การแสวงหา การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ การแบ่งปัน การเผยแพร่ การนำไปใช้ และการบริหารจัดการคลังข้อมูลความรู้เฉพาะที่เป็นขององค์กร โดยมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะความรู้ไม่ใช่แค่ การรู้ว่าเป็นอะไร แต่ต้องรู้ถึงเหตุผล และวิธีการนำไปใช้ให้อีกด้วย

ในการทำความเข้าใจ และเริ่มการจัดการความรู้จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะที่แตกต่างกันของความรู้ ซึ่งโดยปกติความรู้จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด และสื่อสารออกมาในรูปแบบที่เป็นทางการ และเห็นได้ชัดเจน เช่น ถ่ายทอดในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ

รายงานฐานข้อมูล สูตร ทฤษฎี หรือรหัสต่าง ๆ ความรู้ประเภทนี้มักถูกเรียกว่าเป็น ความรู้ที่แบบรูปธรรม

2. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ สัญชาตญาณ ค่านิยม ความเชื่อ หรือความคิด (Mental Models) ของแต่ละบุคคล ความรู้ประเภทนี้ยากที่จะอธิบาย ถ่ายทอด หรือบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างสมบูรณ์ จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ การสังเกต การลงมือปฏิบัติ หรือการเป็นพี่เลี้ยงในการถ่ายทอด ตัวอย่างเช่น ทักษะฝีมือของงานช่าง วิธีการขายของพนักงานขาย การตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ หรือความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความรู้ฝังลึกจึงมักถูกเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรม และถือเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญขององค์กร เนื่องจากลอกเลียนแบบได้ยาก

แต่ในบางเอกสารยังได้กล่าวถึงความรู้อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำจนเป็นกิจวัตร คือ ความรู้แฝงเร้น (Implicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในกระบวนการทำงาน กิจวัตร หรือวัฒนธรรมองค์กร อาจจะสามารถทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้งได้ แต่ยังไม่ได้มีการบันทึกหรืออธิบายออกมาอย่างเป็นทางการ เป็นความรู้เชิงปฏิบัติการ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง แต่ยังไม่ได้นำมาบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ

การจัดการความรู้มีลักษณะเป็นกระบวนการ ขั้นตอน ของการหมุนเวียนความรู้ภายในองค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ที่ผ่านมามีการนำเสนอโมเดลและกระบวนการจัดการความรู้ที่หลากหลายซึ่งมีจำนวนขั้นตอน และการใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกัน แต่โดยรวมแล้วจะมีความคล้ายคลึงกัน ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ของ Turban และคณะ (2005) ซึ่งได้นำเสนอการบวนการจัดการความรู้ โดยแบ่งขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ (Create Knowledge) เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างความรู้หรือแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือการพัฒนาความรู้เดิมให้ดีขึ้น รวมถึงการแทนที่ความรู้เก่าที่ล้าสมัยหรือไม่ถูกต้อง อาจเกิดจากการเรียนรู้ การวิจัย หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล เช่น การระดมสมอง, การแก้ปัญหาาร่วมกันในทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้ (Capture Knowledge) คือ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือฐานข้อมูล และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้มาอยู่ในรูปแบบที่จัดการและสามารถเข้าถึงได้



2239304898

เช่น การทบทวนก่อนและหลังการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การเล่าเรื่องและแบ่งปันประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 3 การกลั่นกรองความรู้ (Refine Knowledge) ความรู้ที่รวบรวมมาจะถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ความทันสมัย โดยการตรวจสอบความถูกต้อง การสรุปใจความสำคัญ การแปลงรูปแบบความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้ (Store Knowledge) การจัดระบบและจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วในแหล่งจัดเก็บที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถค้นหาและเรียกใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น การใช้ระบบไอทีจัดเก็บข้อมูล การจัดระเบียบความรู้โดยใช้โครงสร้างหมวดหมู่

ขั้นตอนที่ 5 การจัดการความรู้ (Manage Knowledge) การดูแลรักษาคลังความรู้และกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมให้มีความทันสมัย ถูกต้อง ปลอดภัย และเข้าถึงได้ง่ายอยู่เสมอ เช่น การปรับปรุงเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน การรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ 6 การกระจายและแบ่งปันความรู้ (Disseminate Knowledge) เป็นการส่งต่อถ่ายทอด หรือแบ่งปันความรู้ที่จัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องการนำไปใช้อาจทำผ่านการฝึกอบรม การเผยแพร่เอกสาร หรือใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยในการกระจายความรู้

และกระบวนการที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการสุดท้ายหรือกระบวนการแรกของวงจรก็ได้ คือ การนำความรู้ไปใช้ (Application Knowledge) คือ การนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นขั้นตอนที่องค์กรจะได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงจากการจัดการความรู้ จากนั้นความรู้ที่ถูกนำมาใช้จะถูกนำไปประยุกต์พัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จากนั้นความรู้ใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วก็จะกลับเข้าสู่กระบวนการอีกครั้งผ่านกระบวนการการสร้างความรู้

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงไม่สามารถพึ่งพาเพียงแค่การจัดทำเอกสารหรือฐานข้อมูลความรู้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมและกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเป็นพี่เลี้ยง ที่เอื้อต่อการแบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ฝังลึกและความรู้แฝงเร้นด้วย องค์กรต่าง ๆ ตระหนักได้อย่างรวดเร็วว่าการสร้างฐานข้อมูล (ความรู้ชัดแจ้ง) เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ความได้เปรียบทางการแข่งขันมักเกิดจากความเชี่ยวชาญ ทัศนคติ และทักษะเฉพาะตัวของพนักงาน (ความรู้ฝังลึก) ความท้าทายจึงไม่ได้อยู่ที่การจัดเก็บเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การถ่ายทอดและการนำเสนอ การนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์ และการนำความรู้หรือประสบการณ์มาสนับสนุนการตัดสินใจ



2239304898

### บทบาทของผู้จัดการร้านผ่านมุมมองของการจัดการความรู้

ในบริบทของการจัดการความรู้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการรวบรวม พัฒนา ถ่ายทอด และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในทุกมิติของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบเมนูใหม่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างมาตรฐานการบริการ ไปจนถึงการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและประทับใจแก่ลูกค้า

เมื่อพิจารณาบทบาทของผู้จัดการร้านผ่านกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่าผู้จัดการมีได้ทำหน้าที่เพียงผู้บริหารจัดการทั่วไป หากแต่เป็น ผู้นำเชิงความรู้และประสบการณ์ที่ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการคือผู้ขับเคลื่อนวงจรความรู้ที่สำคัญขององค์กร ผู้วิจัยขออภิปรายมุมมองที่ผู้วิจัยมีต่อผู้จัดการร้านต่อการจัดการความรู้ ดังนี้

#### ผู้จัดการในฐานะผู้สร้างและรวบรวมความรู้

ขั้นตอนแรกของวงจรคือการนำความรู้ใหม่ๆ เข้าสู่องค์กร และรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ ผู้จัดการมีบทบาทโดยตรงในกระบวนการนี้

1. การสร้างความรู้ (Create Knowledge) ผู้จัดการไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ และต่อยอดความรู้ภายในร้านเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนวิธีการสอนงานจากรูปแบบเอกสารมาเป็นวิดีโอ การปรับวิธีการนำเสนอเมนู การแนะนำเครื่องดื่มให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละพื้นที่ หรือการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมาตรฐาน นอกจากนี้ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในร้าน เช่น การบริหารจัดการคิวในช่วงเวลาที่ลูกค้าแออัด การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า หรือการหาวิธีปรับปรุงประสบการณ์บริการให้ดีขึ้น ล้วนเป็นกระบวนการสร้างความรู้เชิงปฏิบัติ ที่ผู้จัดการสามารถถอดบทเรียนและนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานของทีมงานในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง

2. การแสวงหาและรวบรวมความรู้ (Capture Knowledge) หน้าที่สำคัญของผู้จัดการคือการดึงความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ทั้งในรูปแบบเอกสารและในตัวบุคคล มารวมไว้ในที่สามารถจัดการได้ การตรวจสอบสต็อกสินค้า คือการรวบรวมความรู้ชัดแจ้งเกี่ยวกับสถานะวัตถุดิบ แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ การรวบรวมความรู้ฝังลึกและแฝงเร้น เช่น การจัดพื้นที่ให้พนักงานได้แบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งเป็นโอกาสในการสังเกตและซักถามเทคนิคเฉพาะตัวของพนักงานที่มีประสบการณ์ รวมถึงการทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า ล้วนแต่เป็นกระบวนการรวบรวมความรู้ที่ทรงคุณค่าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ

## ผู้จัดการในฐานะผู้ดูแลคลังความรู้

หลังจากรวบรวมความรู้มาแล้ว ผู้จัดการต้องทำหน้าที่คัดกรอง จัดเก็บ และดูแลรักษาให้ความรู้นั้นพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

1. การกลั่นกรองความรู้ (Refine Knowledge) ข้อมูลดิบที่รวบรวมมาอย่างไม่ควรนำไปใช้ในทันที ผู้จัดการต้องทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลเบื้องต้น เช่น การวิเคราะห์รายงานยอดขายเพื่อนำมาสรุปผลการปฏิบัติงานและหาว่าเมนูใดขายดีที่สุด หรือการรวบรวมข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า แล้วสรุปเป็นประเด็นเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น กระบวนการนี้คือการเปลี่ยนข้อมูลดิบ ให้เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และนำไปสู่การใช้ข้อมูลความรู้ และประสบการณ์ที่มีในการตัดสินใจ

2. การจัดเก็บความรู้ (Store Knowledge) ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม การจัดเตรียมคู่มือการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน การจัดเก็บเอกสาร การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า การใช้ระบบเพื่อบันทึกข้อมูลการขายและการจัดการสินค้า ถือเป็นการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ นอกจากนี้ การสร้างมาตรฐานการทำงาน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ก็เปรียบเสมือนการจัดเก็บความรู้แฝงเร้นไว้ในความทรงจำขององค์กร

3. การจัดการความรู้ (Manage Knowledge) ผู้จัดการต้องดูแลให้คลังความรู้ของร้านมีความถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ เช่น การปรับปรุงข้อมูลเมื่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลง การอัปเดตข้อมูลโปรโมชั่นใหม่ๆ หรือการลบข้อมูลที่ล้าสมัยทิ้งไป เพื่อให้ทีมงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันที่สุดในการให้บริการลูกค้า

## ผู้จัดการในฐานะผู้ประยุกต์ใช้ความรู้

ขั้นตอนสุดท้ายและสำคัญที่สุดคือการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมทางธุรกิจ

1. การกระจายและแบ่งปันความรู้ (Disseminate Knowledge) บทบาทแกนกลางของผู้จัดการร้าน คือ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานภายในร้าน และการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะการทำงานที่เหมาะสมคือกระบวนการกระจายความรู้ที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ผ่านการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และการให้คำแนะนำ ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างทีม เพื่อให้ทีมงานมาแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานของตนเองให้กับเพื่อนร่วมงาน

2. การนำความรู้ไปใช้ (Application Knowledge) องค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการจัดการความรู้ คือการที่ผู้จัดการนำความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองและแบ่งปันมาประยุกต์ใช้ในทุกมิติของการทำงาน ตั้งแต่การบริหารงบประมาณค่าใช้จ่าย/วัตถุดิบ โดยใช้ข้อมูลยอดขายใน



2236304898

อดีตมาพยากรณ์การสั่งซื้อ การดูแลคุณภาพอาหาร เครื่องดื่มและบริการ โดยใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไปจนถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยใช้ประสบการณ์และความรู้ที่รวบรวมและสั่งสมไว้ การนำความรู้ไปใช้อย่างประสบความสำเร็จจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่วัดผลได้ เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง และความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น

เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมความเชื่อมโยงระหว่างหน้าที่ของผู้จัดการร้านและวงจรการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงสรุปออกมาเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 บทบาทผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ผ่านวงจรการจัดการความรู้

ขั้นตอนในวงจรการจัดการความรู้ (Turban et al., 2005)	บทบาทของผู้จัดการร้านผ่านมุมมองของการจัดการความรู้	กิจกรรมของผู้จัดการ	ประเภทความรู้ที่เกี่ยวข้องหลัก	ผลกระทบต่อการทำงาน
การสร้างความรู้ (Create)	ผู้จัดการในฐานะผู้สร้างและรวบรวมความรู้	สร้างความรู้ใหม่หรือการถอดประสบการณ์จากทีมงาน	Tacit (ความคิดสร้างสรรค์), Explicit (ขั้นตอนการทำงาน)	นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน
การรวบรวมความรู้ (Capture)		สังเกตการทำงาน ของพนักงาน และรวบรวมความคิดเห็นลูกค้า	Tacit (ทักษะบริการ), Explicit (ความคิดเห็น)	การนำมาปรับปรุงคุณภาพบริการ
การกลั่นกรองความรู้ (Refine)	ผู้จัดการในฐานะผู้ดูแลคลังความรู้	การวิเคราะห์รายงานยอดขาย และสรุปประเด็นข้อร้องเรียน	Explicit (ข้อมูลการขาย), Tacit (การตีความข้อมูล)	การตัดสินใจที่แม่นยำ การวางแผนกลยุทธ์
การจัดเก็บความรู้ (Store)		เตรียมคู่มือการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า	Explicit (เอกสาร, ข้อมูลต่าง ๆ)	ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และการรักษาความรู้
การจัดการความรู้ (Manage)		ดูแลความเรียบร้อย ความพร้อม และปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย	Explicit (ข้อมูล โปรโมชัน, นโยบาย)	ความถูกต้องของข้อมูล และความน่าเชื่อถือ



ตาราง 1 (ต่อ)

ขั้นตอนในวงจรการจัดการความรู้ (Turban et al., 2005)	บทบาทของผู้จัดการ ร้านผ่านมุมมองของ การจัดการความรู้	กิจกรรมของ ผู้จัดการ	ประเภทความรู้ที่ เกี่ยวข้องหลัก	ผลกระทบต่อ การดำเนินงาน
การกระจายความรู้ (Disseminate)	ผู้จัดการในฐานะ ผู้ประยุกต์ใช้ความรู้	การพัฒนาพนักงาน การถ่ายทอด ประสบการณ์ และ การเป็นต้นแบบ	Tacit (การสอนงาน), Explicit (เป้าหมาย)	คุณภาพการบริการ และการทำงาน เป็นทีม
การนำความรู้ไปใช้ (Apply)		การพยากรณ์ยอดขาย และการนำความรู้ ที่ผ่านการกลั่นกรอง และแบ่งปันมา ประยุกต์ใช้	Explicit (ข้อมูลการเงิน), Tacit (ทักษะแก้ปัญหา)	ประสิทธิภาพ, การทำกำไร และ ความพึงพอใจ ลูกค้า

จากตารางจะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้จัดการร้านครอบคลุมทุกขั้นตอนของวงจรการจัดการความรู้ และเกี่ยวข้องกับความรู้ทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการสร้างการกระจาย และการนำความรู้มาใช้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

Liu และ Dong (2021) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การตลาดเพื่อความยั่งยืน และการปรับปรุงบริการในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการของไต้หวัน โดยเน้นบทบาทของเทคโนโลยีบล็อกเชน งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้จัดการและเจ้าของบริษัท 311 แห่งที่มีประสบการณ์ใช้บล็อกเชน ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตรวัดลิเคิร์ต 7 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรด้านการจัดการความรู้ (การเข้าถึง การนำไปใช้ภายใน การแสดงออกภายนอก) ความมุ่งมั่นด้านการตลาดเพื่อความยั่งยืน การปรับปรุงบริการ (ด้านที่พัก ตัวแทนท่องเที่ยวและบริการอาหาร) และความสนใจของผู้บริโภค วิเคราะห์ข้อมูลด้วย SEM ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อการปรับปรุงบริการโดยมีการตลาดเพื่อความยั่งยืนเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) และความสนใจของผู้บริโภคเป็นตัวแปรผู้กำกับ (moderator) ที่เสริมความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการตลาดเพื่อความยั่งยืน และระหว่างการตลาดเพื่อความยั่งยืนกับ

การปรับปรุงบริการ นอกจากนี้ ในมิติย่อยของการจัดการความรู้ ยังพบว่าความรู้ที่เกิดจากการเข้าสังคม (knowledge socialization) มีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการแสดงออกทางความรู้ (knowledge externalization) และการนำความรู้ไปใช้ด้วย (knowledge internalization)

Preece (2015) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการสารสนเทศและความรู้ในอุตสาหกรรมบริการ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการและพนักงานในองค์กรดูแลผู้สูงอายุ 35 แห่ง ในรัฐเวสต์เทิร์นออสเตรเลีย จำนวน 549 คน ด้านการวัดผลกิจกรรมนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถในการซึมซับความรู้ และความสามารถ 4 ด้าน ได้แก่ การได้มา การซึมซับ การแปลง และการใช้ประโยชน์ ซึ่งส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการซึมซับความรู้และความสามารถทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึง 56% นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ระหว่างผู้จัดการและพนักงาน หรือระหว่างองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไรงานวิจัยนี้ยืนยันถึงบทบาทความเป็นผู้นำของผู้จัดการในกระบวนการจัดการความรู้ และความสำคัญของการชี้แนะแนวทางปฏิบัติและการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีส่วนร่วมในการสื่อสารสองทางกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และจัดทำนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติที่ทันสมัยเพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานในการทำงาน

Guchait และคณะ (2011) ได้ดำเนินการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ในกระบวนการให้บริการกับความพึงพอใจและพฤติกรรมการตอบสนองของลูกค้า โดยเปรียบเทียบอิทธิพลของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านการจำลองสถานการณ์บริการโรงแรมโดยใช้วิดีโอ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เจ้าหน้าที่และนักศึกษาด้านการจัดการจำนวน 146 คน จากมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยสุ่มให้รับชมวิดีโอที่พนักงานใช้ความรู้ฝังลึก (จดจำลูกค้าและตอบสนองจากประสบการณ์เดิม) กับวิดีโอที่พนักงานใช้ความรู้ที่ชัดเจน (ค้นหาข้อมูลลูกค้าผ่านคอมพิวเตอร์โดยไม่มีประสบการณ์ตรง) หลังชมวิดีโอจึงให้ประเมินความพึงพอใจ พฤติกรรมการตอบสนอง การรับรู้ถึงการควบคุมและความเป็นธรรมด้วยแบบสอบถามลิเคิร์ต 7 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย MANOVA และ ANCOVA พบว่า การจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ส่งผลต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมการตอบสนองของลูกค้ามากกว่าการจัดการความรู้ที่ชัดเจน (Explicit KM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



2236304898

โดยการรับรู้ถึงความเป็นธรรมชาติและควบคุมมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเฉพาะการรับรู้ความเป็นธรรมชาติที่มีอิทธิพลสูงกว่าการรับรู้ถึงการควบคุม ทั้งนี้ งานวิจัยสะท้อนว่าการใช้ความรู้ฝังลึกของพนักงานบริการสามารถยกระดับประสบการณ์และความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างชัดเจน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้จัดการร้านมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของวงจรการจัดการความรู้ ตั้งแต่การสร้าง รวบรวม กลั่นกรอง จัดเก็บ ถ่ายทอด และนำความรู้ไปใช้ในการบริหารร้านอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง ทักษะ และสัญชาตญาณการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยืนยันว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน แต่ยังส่งเสริมความสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม พร้อมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสำหรับผู้จัดการร้านควรมุ่งเน้นที่การเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะในการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทั้งการถอดบทเรียนจากประสบการณ์ การบริหารทีมและสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การฝึกอบรมการเป็นพี่เลี้ยง ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้ผู้จัดการสามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็น ผู้นำความรู้ (Knowledge-Oriented Leader) ที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในธุรกิจเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีการแข่งขันสูง

#### 4. การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม

##### 4.1 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมถูกกำหนดให้เป็นการได้มาซึ่งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่บุคลากรต้องการเพื่อปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนส่งเสริมให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ โดยจุดประสงค์ของการอบรม คือการดำเนินการเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมและกระตุ้นความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลโดยการวิจัยครั้งนี้จะประยุกต์ใช้แนวคิด การเรียนรู้ในผู้ใหญ่ (Adult learning) โดย Knowles (1984) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (1984) ร่วมกับกลยุทธ์ในการส่งเสริมภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010) และรูปแบบการอบรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำ ของรัตติกกร จงวิศาล (2559)



2236304898

## 4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

### การเรียนรู้ในผู้ใหญ่ (Adult learning) โดย Knowles (1984)

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ของมัลคอล์ม โนลส์ ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ ซึ่งนำไปสู่หลักการปฏิบัติในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ การทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างสมมติฐานและหลักการ เป็นกุญแจสำคัญในการนำทฤษฎีไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยโนลส์ ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ว่ามีลักษณะ 6 ข้อด้วยกัน ได้แก่

1. มโนทัศน์แห่งตน (Self-Concept) ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองและมีอิสระในการตัดสินใจทางการเรียนรู้ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ มโนทัศน์ของตนจะเปลี่ยนจากการพึ่งพิงผู้อื่นไปสู่การเป็นผู้นำตนเองในการเรียน
2. ประสบการณ์ของผู้เรียน (Adult Learner Experience) ผู้ใหญ่จะใช้ประสบการณ์ชีวิตของตนเองเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงประสบการณ์ชีวิตเข้ากับเนื้อหาสาระของการเรียนรู้
3. ความพร้อมของผู้เรียน (Readiness to Learn) ผู้ใหญ่มีความพร้อมและให้ความสนใจในการเรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับการทำงานและการดำรงชีวิตของตนเอง ความพร้อมในการเรียนรู้เป็นผลมาจากประสบการณ์การทำงานและบทบาททางสังคม
4. การปรับใช้การเรียนรู้ (Orientation to Learning) ผู้ใหญ่เรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem-based) ที่สามารถนำความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้มุ่งเน้นการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ มากกว่าการใช้เนื้อหาเป็นหลัก
5. แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) ผู้ใหญ่มีแรงจูงใจภายในต่อการเรียนรู้มากกว่าแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในนี้รวมถึงความพึงพอใจในงาน การยกย่องตนเอง คุณภาพชีวิต และการพัฒนาส่วนบุคคล

จากนั้นโนลส์ได้พัฒนาหลักการเพิ่มเติมเป็น 6 ประการ โดยเพิ่ม

6. ความจำเป็นต่อรู้ (Need to Know) เพราะผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลว่าทำไมต้องเรียนรู้สิ่งนั้น และได้ประโยชน์อย่างไรจากการเรียนรู้ พวกเขาต้องการเข้าใจสิ่งที่ตนจะได้รับ ก่อนที่จะมุ่งมั่นกับกระบวนการเรียนรู้

จากเนื้อหาที่ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการออกแบบการเรียนรู้ได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม ต้องให้ผู้ใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผล การเรียนการสอนของตนเอง หลักการนี้ตอบสนองต่อสมมติฐานเรื่องมีทัศนคติแห่งตนที่ต้องการ ชี้นำตนเอง

2. ประสบการณ์ ต้องใช้ประสบการณ์ ของผู้เรียนเป็นพื้นฐานและเป็นทรัพยากร หลักสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ หลักการนี้ตอบสนองโดยตรงต่อสมมติฐานที่ว่าประสบการณ์คือ คลังความรู้ที่สำคัญที่สุดของผู้ใหญ่

3. ความเกี่ยวข้องและการนำไปใช้ เนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีความเกี่ยวข้องและสามารถนำไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงหรืองานของผู้เรียนได้ในทันที หลักการนี้ตอบสนองต่อสมมติฐานเรื่องความพร้อมที่จะเรียนรู้และแนวทางการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น การประยุกต์ใช้

4. การมุ่งเน้นที่ปัญหา กระบวนการเรียนรู้ควรมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา มากกว่าการเรียนรู้ตามลำดับเนื้อหา หลักการนี้ตอบสนองต่อแนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ต้องการ แก้ปัญหาที่เผชิญอยู่จริงในการทำงาน

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความสำคัญในการนำเสนอและออกแบบการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่ แต่การจะนำทฤษฎีนี้มาใช้ให้เหมาะสมได้กับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยการปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เรียน ซึ่งในการออกแบบ โปรแกรมในครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายอยู่ในช่วงวัยทำงานและมีลักษณะสอดคล้องกับการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ เพราะฉะนั้นการออกแบบโปรแกรมจะคำนึงถึงพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม และ ให้ผู้เข้าอบรมได้รับรู้ถึงประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วมโปรแกรม โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรม จะต้องตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ รวมถึงการนำสิ่งที่ได้รับจากโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ของตนเอง

### การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ คอลป์ (Kolb, 1984) เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่มี อิทธิพลและถูกกล่าวถึงมากที่สุดในแวดวงการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาผู้ใหญ่ ทฤษฎี สร้างความเข้าใจที่เรียบง่ายแต่ทรงพลัง กล่าวคือ มนุษย์เรียนรู้ได้ดีที่สุดผ่านประสบการณ์ แกนหลัก ของทฤษฎีนี้ถูกสรุปไว้ในนิยามของคอลป์ที่ว่า การเรียนรู้คือกระบวนการที่ความรู้ถูกสร้างขึ้นผ่าน การเปลี่ยนรูปของประสบการณ์ ความรู้เป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ประสบการณ์ ได้รับประสบการณ์ และการประยุกต์ประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ สำหรับคอลป์การเรียนรู้ที่แท้จริงต้องได้มาซึ่งแนวคิด



2236304898

ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งความสามารถจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อประสบการณ์นั้นถูกนำมาประมวลผลผ่านกระบวนการไตร่ตรองและทดลอง

คอลป์เสนอว่ากระบวนการพื้นฐานของการเรียนรู้จะดำเนินการอยู่บน 2 แกน ซึ่งแต่ละแกนประกอบด้วยข้อตรงข้ามกัน ที่บุคคลต้องเลือกใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับประสบการณ์ สองมิตินี้ทำหน้าที่เป็นแกนของโมเดลการเรียนรู้ทั้งหมด

1. แกนการรับรู้ คือ วิธีการที่เรารับข้อมูลเข้ามา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลือกระหว่างประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete Experience - CE) คือ การรับรู้ผ่านความรู้สึกและการสัมผัสโดยตรง และแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization - AC) คือ การรับรู้ผ่านสัญลักษณ์และการคิด

2. แกนการประมวลผล คือ วิธีการที่เราแปรรูปข้อมูลที่ได้รับเข้ามา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลือกระหว่างการสังเกตและไตร่ตรอง (Reflective Observation - RO) คือ การเปลี่ยนรูปผ่านการเฝ้าดูและซึมซับภายใน และการทดลองปฏิบัติ (Active Experimentation - AE) คือ การเปลี่ยนรูปผ่านการลงมือทำและแสดงออกภายนอก

องค์ประกอบที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดของทฤษฎีคอลป์คือ วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจรหรือเกลียวที่ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งคอลป์ได้อธิบายกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ 4 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ประกอบด้วย ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete Experience) ขั้นตอนแรกของวงจรเป็นการมีประสบการณ์ตรงหรือการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ในขั้นนี้ ผู้เรียนจะใช้ประสาทสัมผัสและการรับรู้เพื่อมีส่วนร่วมกับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ลักษณะสำคัญของขั้นนี้คือ การเน้นความรู้สึกจากประสบการณ์จริง

ขั้นตอนที่ 2 การสะท้อนคิดจากการสังเกต (Reflective Observation) หลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้เรียนจะทำการสะท้อนคิดและไตร่ตรองเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น. ในขั้นนี้ ผู้เรียนจะเชื่อมโยงความรู้สึกกับแนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับ การสะท้อนคิดนี้เป็นการมองประสบการณ์จากมุมมองต่าง ๆ และพิจารณาถึงประสบการณ์ที่ได้รับกับความเข้าใจเดิมของตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแนวคิดที่เป็นนามธรรม (Abstract Conceptualization) ในขั้นตอนที่สาม ผู้เรียนจะใช้กระบวนการคิดเพื่อสร้างข้อสรุปและทฤษฎีแนวคิด หลักการทั่วไปที่ตนเองสามารถนำไปทดสอบได้ การสะท้อนคิดจากขั้นก่อนหน้าจะถูกประมวลและกลั่นกรองให้เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้กับสถานการณ์ใหม่ได้



2239304898

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation) ขั้นสุดท้ายเป็นขั้นตอนที่เน้นที่การประยุกต์ใช้ โดยเป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดที่เกิดขึ้นไปทดสอบและประยุกต์ใช้เพื่อรับข้อมูลป้อนกลับและสร้างประสบการณ์ใหม่ ผู้เรียนจะใช้แนวคิดเหล่านี้เพื่อตัดสินใจและแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

### ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ หากผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์อาจจะทำให้เกิดการทำความเข้าใจ และไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยกังวาน พงศาสนองกุล (2563) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการกระทำ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง ได้ร่วมทำกิจกรรมและได้ประสบการณ์ด้วยตนเอง และมีสิ่งเร้าที่หลากหลายกว่าการบรรยายของผู้สอนเพียงอย่างเดียว เช่น กิจกรรมกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ได้รับความสนใจมากขึ้น
2. ผู้เรียนจะถูกกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต เพื่อวางแผนซึ่งเป็นการพยายามใช้ประสบการณ์ของบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้
3. ผู้เรียนมีความสามารถในการรับรู้ และสร้างจินตนาการต่าง ๆ ดังนั้นผู้เรียนจะได้สะท้อนความคิดและอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ประสบมา หรือเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้ และสามารถไตร่ตรองจนมองเห็นภาพโดยรวม ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องการความคิดหลากหลาย เช่น การระดมสมอง
4. บุคลากรประสบการณ์เดิมเข้ากับประสบการณ์ใหม่ ผ่านกระบวนการคิดทบทวน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนโดยลำพัง หรือเกิดขึ้นโดยกระบวนการกลุ่มจากการอภิปราย
5. การรับฟังเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ ผู้สอนไม่เพียงแต่รับฟังผู้เรียน แต่ยังต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนรับฟังกัน ให้ความเคารพและแสดงบทบาทการเป็นผู้ฟังที่ดี
6. ผู้เรียนจะลงมือปฏิบัติ ทดลอง ทำซ้ำ เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการของตนเองที่คิดขึ้น
7. ผู้เรียนมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมไปใช้ในการปฏิบัติ โดยสามารถสร้างความคิดรวบยอด สร้าง สมมติฐานจากประสบการณ์ที่ได้รับ และสรุปวิธีที่ถูกต้องที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือทดลอง ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ



2239304898

8. ผู้สอนยอมรับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตีค่าให้ความหมายหรือแปลความสิ่งที่ผู้เรียนนำเสนอ

คอล์ป (Kolb, 1984) มองว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการแบบองค์รวม ที่เกี่ยวข้องทั้งความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และพฤติกรรม การเรียนรู้เชิงประสบการณ์จึงเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมจากการทำงาน (Learning by doing) โดยบุคคลเกิดการเรียนรู้จากการทำงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง หรือเกิดจากการกระทำของบุคคลอื่นที่เกิดขึ้นระหว่างการศึกษา การทำงาน จนเกิดเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งจากการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ดังนั้นสำหรับการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในห้องเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ส่งเสริมความอยากรู้อยากเห็น โดยการให้ผู้เรียนและผู้สอนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแต่ละด้านของการเรียน รวมถึงส่งเสริมให้ผู้เรียนชื่นชมกับความสำเร็จของตนเอง เพราะความสำเร็จของบุคคลเกิดขึ้นจากตนเองมากกว่าปัจจัยภายนอก และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์ใหม่ที่พบต่อไป

**กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010) นำเสนอกกลยุทธ์หลักในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 กลยุทธ์ ได้แก่**

กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น (Creating Rich Developmental Experience) เป็นกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเน้นหลักการที่ว่า การเติบโตของผู้นำเกิดขึ้นจากการเผชิญหน้ากับสถานการณ์จริงที่ท้าทายและอยู่นอกเหนือขอบเขตความสามารถเดิม องค์การจึงควรออกแบบและมอบหมายภารกิจที่ซับซ้อน เช่น การบริหารโครงการใหม่ที่ไม่เคยทำ การแก้ไขปัญหาวิกฤต หรือการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคยอย่างการไปประจำในต่างประเทศ ประสบการณ์เหล่านี้จะบังคับให้ผู้นำต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ พัฒนามุมมองที่กว้างขึ้น และสร้างความมั่นใจในการรับมือกับความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ที่ทรงพลังที่สุด นอกจากประสบการณ์จริงแล้ว กลยุทธ์นี้ยังรวมถึงการสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) ที่ไม่เคยพบเจอ โดยโปรแกรมจะถูกออกแบบให้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่สนับสนุน (Supportive Environment) ที่ให้บุคคลมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา สามารถรับฟังข้อมูลเชิงลบเกี่ยวกับตนเองได้โดยไม่สูญเสียความมั่นใจ เพื่อที่จะได้รู้จักตนเองและนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การผสมผสานระหว่างประสบการณ์จริงที่ท้าทายและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างผู้นำที่มีความสามารถรอบด้านและพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต



2239304898

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ (Enhancing to Ability to Learn) เป็นกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่เน้นย้ำว่าการมีประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะสกัดบทเรียนจากประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นการสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เพื่อให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองอย่างชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการให้และรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้ผู้นำมีเวลาสำหรับการไตร่ตรอง (Reflection) เพื่อทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นและวางแผนปรับปรุงการกระทำในอนาคต การตระหนักรู้เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง โดยการส่งเสริมให้ทดลอง ทดสอบกิจกรรม หรือการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านการประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้เพื่อสร้างประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การผสมผสานระหว่างการสร้างประสบการณ์ที่ท้าทายกับการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้จึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวได้ในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับแนวทางการพัฒนาให้เข้ากับบริบท (Aligning Leader Development with the Context) กลยุทธ์สุดท้ายเน้นการสร้างระบบและโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาผู้นำขององค์กร โดยเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนานี้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน การพัฒนาผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อแผนการพัฒนาก่อแบบให้สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรต้องการจะไป แผนการพัฒนากลุ่มผู้นำได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และมีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การโค้ช (Coaching) และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) ที่ทำให้การพัฒนาผู้นำกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง

**รูปแบบการอบรม ของรัตติกง จงวิศาล (2559) โดยได้นำเสนอรูปแบบการอบรมไว้ 7 รูปแบบ ได้แก่**

รูปแบบที่ 1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล แนวปฏิบัติต่าง ๆ จากวิทยากร ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว มีข้อดีคือสามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระได้อย่างรวดเร็ว ควบคุมเวลาในการดำเนินการได้

รูปแบบที่ 2 การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งกลุ่มย่อยของผู้เข้าร่วมอบรมให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทำการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น อภิปราย นำไปสู่ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะต่อประเด็นต่าง ๆ

รูปแบบที่ 3 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกันภายในกลุ่ม โดยระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสมาชิก ซึ่งทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยไม่มีการตัดสินจากสมาชิกอื่นในกลุ่ม ทำให้ได้แนวคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ซึ่งมีข้อดีในแง่การมีส่วนร่วมของสมาชิกและฝึกให้รู้จักการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

รูปแบบที่ 4 กรณีศึกษา (Case study) เป็นการกำหนดสถานการณ์ขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ศึกษาและอภิปรายร่วมกัน โดยอยู่ภายใต้คำแนะนำของวิทยากร กิจกรรมนี้จะสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ฝึกการวิเคราะห์ปัญหา และเชื่อมโยงเนื้อหาการอบรมไปสู่การใช้งานในสถานการณ์จริง

รูปแบบที่ 5 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ทดลองแสดงบทบาทตามที่กำหนดไว้ หรือตามที่ผู้เข้าร่วมอบรมสร้างขึ้น จากนั้นสมาชิกกลุ่มจะร่วมกันอภิปรายและวิเคราะห์สถานการณ์ มีข้อดีคือ ผู้แสดงบทบาทสมมติได้ทดลองปฏิบัติจริง สร้างความมั่นใจในการแสดงออก และพร้อมรับมือเมื่อเกิดสถานการณ์จริง

รูปแบบที่ 6 กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) เป็นกระบวนการกลุ่มที่ร่วมกันดำเนินการหรือแก้ปัญหาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยสมาชิกจะเรียนรู้จากการกระทำหรือประสบการณ์ที่ได้รับ วิทยากรหรือผู้นำกระบวนการจะพยายามให้ผู้รับการอบรมได้พิจารณาไตร่ตรองและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

รูปแบบที่ 7 การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำความรู้ แนวคิด และทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติภายใต้การดูแลของทีมีวิทยากร โดยกิจกรรมจะถูกเตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ฝึกหรือลองทำตามจากการสาธิตของวิทยากร ทำให้มีโอกาสได้ลองปฏิบัติก่อนนำทักษะที่ได้รับไปใช้ในสถานการณ์จริง อีกทั้งเป็นการให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเองและเป็นเทคนิคที่กระตุ้นให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

การพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดแบบบูรณาการจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) และทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Kolb, 1984) เป็นหลัก เพื่อออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์ผู้เรียนซึ่งเป็นผู้จัดการที่มีประสบการณ์สูง ต้องการเนื้อหาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันทีในงานจริง ทฤษฎีของโนลส์เน้นการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยอาศัยแรงจูงใจและประสบการณ์เดิม ส่วนคอลป์มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและไตร่ตรองเชิงลึก การผสมผสานทั้งสองทฤษฎีทำให้โปรแกรมมีความสมดุลระหว่างแรงจูงใจภายในกับกระบวนการเรียนรู้ที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถปรับพฤติกรรม เสริมสร้างภาวะผู้นำ และพัฒนาทักษะการทำงานได้อย่างยั่งยืน ทั้งยังมีกิจกรรมที่

ถูกออกแบบมาจากสถานการณ์เสมือนจริง การแบ่งปันประสบการณ์และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมจากผู้เข้าร่วมโปรแกรม ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในบริบทการทำงานของผู้จัดการร้าน

#### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

กังวาน พงศาสนองกุล (2563) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยแบบกึ่งทดลอง มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการโครงการก่อสร้างที่สนใจเข้าร่วมจำนวน 50 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 25 คน และกลุ่มควบคุม 25 คน โดยโปรแกรมพัฒนาตามแนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984) แบ่งกิจกรรมออกเป็น 8 หน่วยการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ละ 90 นาที รวมวันละ 6 ชั่วโมง จำนวน 2 วัน ซึ่งมีการใช้กิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การสังเกตตนเอง การเป็นแบบอย่าง การระดมสมอง และการอภิปรายกลุ่ม เมื่อจบกิจกรรมตลอด 2 วัน จะมีการสรุปกิจกรรมและจัดทำแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศรายบุคคล เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ด้านการวัดผลกิจกรรมนั้น ผู้วิจัยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศทดสอบในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน หลังจากได้รับโปรแกรม ผลการวิจัยพบว่าในระยะหลังการอบรมกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศสูงกว่าระยะก่อนอบรมอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 และในระยะติดตามผล 1 เดือน กลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศลดลงจากระยะหลังการอบรม แต่ยังคงสูงกว่าระยะก่อนการอบรม

พันธนิภา วินิจกิจเจริญ (2562) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ: การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา โดยการวิจัยนี้มี 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยแบบผสวนวิธีเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัด และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ได้ดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจจำนวน 56 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 28 คน และกลุ่มควบคุม 28 คน โปรแกรมที่ใช้คือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ซึ่งจัดอบรมเป็นเวลา 4 วัน รวม 28 ชั่วโมง ด้านการวัดผลได้ใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเพื่อทำการทดสอบในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลในอีก 1 เดือน ผลการวิจัยพบว่าในระยะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในระยะติดตามผล 1 เดือน กลุ่มทดลองยังคงมีคะแนนสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน



รวีอร ท่วมสุข (2565) ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยเชิงทดลองแบบแท้จริง (True Experimental Research) มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำระดับหัวหน้างานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซจำนวน 60 คน และแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน โปรแกรมพัฒนาขึ้นโดยบูรณาการ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือน และใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลัก จัดอบรมในรูปแบบออนไลน์เป็นระยะเวลา 2 วัน รวม 12 ชั่วโมง ด้านการวัดผลใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ทำการทดสอบในระบะก่อนการทดลอง, หลังการทดลอง และระยะติดตามผล 3 สัปดาห์ ผลการวิจัย พบว่าในระบะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนสูงกว่ากลุ่ม ควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีคะแนนในระบะหลังการทดลองและระยะติดตาม ผลสูงกว่าระบะก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิเชศ คำบุญรัตน์ (2561) ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ดำเนินการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) มีกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานในธุรกิจพาณิชย์จำนวน 60 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และ กลุ่มควบคุม 30 คน โปรแกรมพัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระบะที่ 1 และใช้แนวคิด การเรียนรู้ของผู้ใหญ่, การเรียนรู้จากประสบการณ์, และการโค้ชตนเอง (Self-coaching) ผ่านตัวแบบ GROW ประกอบด้วย 6 กิจกรรม จัดสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 6 สัปดาห์ ด้านการวัดผลกิจกรรมนั้น ผู้วิจัยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่พัฒนาขึ้น ทดสอบในระบะก่อนการทดลอง, หลังการทดลอง, และระยะติดตามผล 4 สัปดาห์หลังจากได้รับโปรแกรม ผลการวิจัยพบว่าในระบะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในระบะติดตามผล 4 สัปดาห์ กลุ่มทดลองมีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างจากระบะ หลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ยังคงสูงกว่าระบะก่อนการทดลอง

อรรตเดช อุณหเลขกะ (2564) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิภาพ ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเองของผู้แทนยาในประเทศไทย โดยมี วิธีดำเนินการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้แทนยาจำนวน 40 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 20 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน โปรแกรมดังกล่าวพัฒนาขึ้นจากผลการวิจัย เชิงคุณภาพและบูรณาการทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) และทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) ประกอบด้วย 7 กิจกรรมที่ จัดผ่านช่องทางออนไลน์ โดยมีการติดตามผลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 2 ครั้งในช่วงเวลา 1 เดือน



2236304898

หลังจากจบโปรแกรม ด้านการวัดผลกิจกรรมนั้น ผู้วิจัยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเองของผู้แทนยาในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น ทำการทดสอบในระยะก่อนการทดลอง, หลังการทดลอง, และระยะติดตามผล 1 เดือนหลังจากได้รับโปรแกรม ผลการวิจัยพบว่าในระยะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเองสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเทียบกับระยะก่อนการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน กลุ่มทดลองมีคะแนนสูงขึ้นกว่าระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่กลุ่มควบคุมไม่มีการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสำหรับผู้จัดการร้าน ออกแบบและบูรณาการตามแนวทางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานสูง ต้องการเรียนรู้สิ่งที่สามารถนำไปใช้จริงได้ทันทีในบริบทงาน ทั้งสองทฤษฎีเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมโดยตรง นำประสบการณ์เดิมมาเชื่อมโยงกับความรู้ใหม่ ตลอดจนเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งแก้ปัญหาและประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง นอกจากนี้ยังผสมผสานกลยุทธ์ส่งเสริมภาวะผู้นำและรูปแบบการอบรมที่หลากหลาย เช่น การอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา การระดมสมอง และการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์เสมือนจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก การถอดบทเรียน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในที่ทำงาน ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่างยืนยันถึงประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรมที่เน้นประสบการณ์และแรงจูงใจภายในผู้เรียนว่า สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำและพัฒนาทักษะการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืนและเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

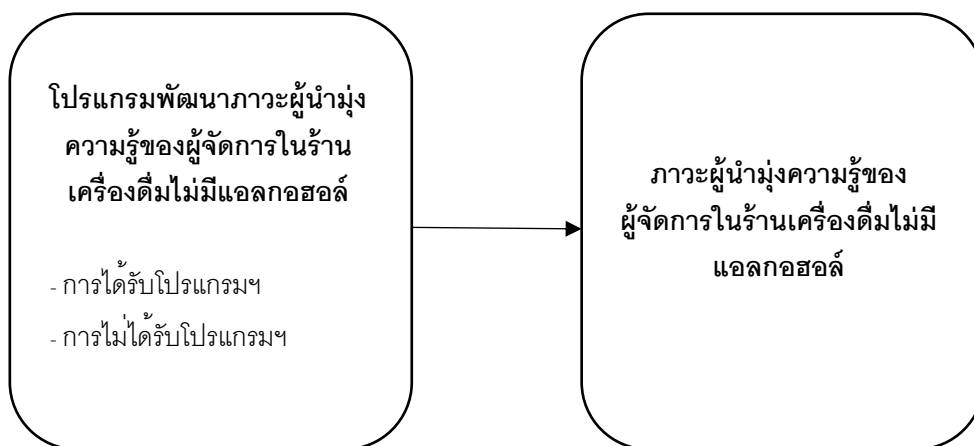
## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่

การวิจัยระยะที่ 1 และ 2 มีความมุ่งหวังการค้นหาและทำความเข้าใจของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งจะดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานวิธีรูปแบบ Exploratory Sequential Mixed Methods โดยเริ่มต้นจากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาถอดรหัส จัดกลุ่ม สรุปเป็นองค์ประกอบของตัวแปรที่จะศึกษา จากนั้นจึงนำมาพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ และวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือด้วยสถิติ โดยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และทำการศึกษาระยะที่ 3 ต่อไป

การวิจัยระยะที่ 3 มุ่งหวังการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วม

การอบรมจะทำการประเมินภาวะผู้นำมุงความรู้ ก่อนเรียน หลังเรียนและติดตามผล เพื่อให้ผู้วิจัย นำข้อมูลไปเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาวะผู้นำมุงความรู้ในแต่ละช่วง รวมไปถึง การทำแบบทดสอบความรู้ และประเมินความพึงพอใจเพื่อนำไปวิเคราะห์ อภิปราย และสรุปผลการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 6. สมมุติฐานการวิจัย

กลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ มีภาวะผู้นำมุงความรู้สูงกว่า กลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้

1. ในระยะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ มีภาวะผู้นำมุงความรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้
2. เพื่อศึกษาความคงทนของผลจากโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ในกลุ่มทดลอง โดยเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำมุงความรู้ของกลุ่มทดลองระหว่างหลังเข้าร่วมโปรแกรม กับระยะติดตามผล 1 เดือน



2239304898

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ 2) เพื่อพิสูจน์และศึกษาว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ค้นพบนั้นมีความถูกต้อง และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตามองค์ประกอบที่สร้างขึ้นสำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยแบ่งรูปแบบการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยการวิเคราะห์หาคำศัพท์และความสัมพันธ์เชิงลึก เพื่อสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทดังกล่าว ระยะที่สองเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ โดยตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ระยะที่สามเป็นการวิจัยกึ่งทดลอง เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบกลุ่มควบคุมที่ไม่เท่าเทียมกัน วัดผลก่อน-หลัง และช่วงติดตามผล เพื่อประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติ ที่ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมาทำการวิจัยเนื่องจากมีความแตกต่างในเรื่องโครงสร้างองค์กรและมาตรฐานการดำเนินงาน โดยผู้จัดการร้านกลุ่มดังกล่าวได้รับการฝึกอบรมและมีระบบสนับสนุนจากองค์กรอย่างเข้มข้น เน้นสร้างประสบการณ์ระดับพรีเมียมและเชื่อมโยงกับนโยบายจากส่วนกลาง แตกต่างจากผู้จัดการร้านในกลุ่มใกล้เคียงอื่นๆ ที่อาจจะมีความยืดหยุ่นในการบริหารและรูปแบบการจัดการขึ้นกับแฟรนไชส์หรือร้านทั่วไปที่บริหารโดยเจ้าของซึ่งมีอิสระสูงแต่ขาดระบบสนับสนุนและโครงสร้างองค์กรแบบองค์กรขนาดใหญ่

#### การวิจัยระยะที่ 1

##### การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยระยะที่ 1 การดำเนินการวิจัยมีจุดมุ่งหมายศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้



วิเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีการศึกษาเพื่อดูว่าองค์ประกอบใดบ้างที่มีผลต่อภาวะผู้นำมุ่งความรู้ อย่างมีนัยสำคัญจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว แล้วสรุปร่างความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ แล้วนำไปเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการร้านเพื่อบูรณาการความหมายของพฤติกรรมในมุมมองของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำมุ่งความรู้

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการร้าน
2. เป็นผู้จัดการร้านในสาขาที่ได้รับการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าสูงไล่ตามลำดับเกณฑ์การประเมินขององค์กร

3. เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership) อยู่เสมอหรือบ่อยมาก โดยประเมินจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตามกรอบแนวคิดของ Shamim และคณะ (2019)

ในกรณีนี้ที่ตรวจสอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านที่ผ่านเกณฑ์ข้างต้น แล้วพบว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จะดำเนินการคัดเลือกผู้จัดการร้านในสาขาที่ได้รับการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าสูงรองลงมา

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้จนข้อมูลอิ่มตัว โดยสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการในระดับสูงจนกว่าข้อมูลที่ได้จะอิ่มตัว เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์และยืนยันความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

เหตุผลที่คัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงคุณภาพที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เพราะผู้ที่เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้ตามในด้านการกระตุ้นและส่งเสริมทีมงานในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการที่ผู้จัดการร้านที่มาให้ข้อมูลต้องได้รับการประเมินต้องได้รับคะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับสูงร่วมด้วย เพราะการที่ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการนั้นเกิดจากการที่ร้านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามบริบทของธุรกิจบริการ ซึ่งจะทำให้เกิดการ บูรณาการของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีทั้งภาวะผู้นำมุ่งความรู้ และมีพฤติกรรมที่อยากส่งมอบประสบการณ์ที่ดีของ



2236304898

การบริการให้กับลูกค้า ส่งผลให้การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### เครื่องมือในการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เพื่อทำความเข้าใจองค์ประกอบตามทฤษฎีทางจิตวิทยา

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดข้อคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured, In-depth interview) มีแนวคำถามดังต่อไปนี้

ตัวอย่างแนวคำถามหลักและคำถามพร้อมใช้สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. ขอให้ท่านนึกถึงในขณะที่ท่านเป็นผู้จัดการ ท่านต้องทำอะไรบ้างที่ต้องนำทีมให้บรรลุสู่เป้าหมาย และได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับสูง

1.1 จากที่ท่านเล่ามานั้น ท่านคิดว่าภาวะผู้นำคืออะไร

1.2 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างไรต่อตนเอง ทีมงาน และ

องค์กร

2. ท่านคิดว่าผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ควรมีคุณลักษณะโดดเด่นอย่างไรบ้างในการบริหารทีมงาน

2.1 โปรดอธิบายคุณลักษณะ หรือยกตัวอย่างพฤติกรรมในการบริหารทีมงานจากข้อมูลที่ท่านได้กล่าวมา

2.2 โปรดอธิบายวิธีการ หรือยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ท่านส่งเสริมให้ทีมงานนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานมาแบ่งปันภายในทีม

3. ขอให้ท่านยกตัวอย่างประสบการณ์ที่ท่าน/ทีมงานให้บริการลูกค้าจนได้รับความชื่นชม และท่านทำอย่างไรต่อไป

3.1 จากตัวอย่างเหตุการณ์ที่ท่านได้กล่าวถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร มีผู้เกี่ยวข้องเป็นใครบ้าง และท่านมีวิธีดำเนินการกับผู้เกี่ยวข้องแต่ละท่านอย่างไรบ้าง

3.2 ในการทำงานท่านต้องใช้ความรู้ ทักษะ ใดบ้างที่สามารถกระตุ้นทีมงานให้สามารถดำเนินงานจนเป็นที่พึงพอใจและได้รับความชื่นชมจากลูกค้า

3.3 ขอให้ท่านยกตัวอย่างเมื่อท่านพบกับปัญหาในการทำงาน/การให้บริการ ท่านมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร



2239304898

4. ขอให้ท่านยกตัวอย่างประสบการณ์ในการบริหารที่ทีมงาน ท่านให้การสนับสนุนทีมงานอย่างไร และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานอย่างไรบ้าง

4.1 จากตัวอย่างประสบการณ์ด้านการสนับสนุนทีมงานที่ท่านได้กล่าวถึง ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

4.2 โปรดยกตัวอย่างประสบการณ์ที่ท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน เช่น การแก้ปัญหาและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

5. ในบทบาทของผู้บริหาร/ผู้จัดการสาขา ต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้หรือไม่ มีความสำคัญอย่างไร ถ้าท่านต้องทำอะไรบ้าง

6. เมื่อท่านได้อ่านและพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ท่านคิดว่าในฐานะผู้จัดการจะสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างไร/ ท่านเคยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้หรือไม่อย่างไร/ และท่านจะแสดงออกได้หรือไม่ อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามสัมภาษณ์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา (index of the item objective congruence: IOC) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามและให้ข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา โดยคัดเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 (Rovinelli & Hambleton, 1977) พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เพื่อสร้างนิยามปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับแต่ละองค์ประกอบตามนิยามปฏิบัติการ โดยผู้สัมภาษณ์อาจสอบถามถึงคุณสมบัติบางประการตามทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ได้พูดถึงคุณสมบัติเหล่านั้น

## การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะเริ่มกระทำภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยจากบริษัท/ร้านต่าง ๆ แล้วจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการลงรหัส (code) ข้อความจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากการลงรหัสแล้วจึงนำไปจัดกลุ่มและตีความเพื่อสร้างเป็นแก่นแนวคิด (Core Concept) ซึ่งเป็นรูปแบบความหมายหลักที่พบในข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อดำเนินการสร้างเป็นความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

## การวิจัยระยะที่ 2

### การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะเวลาที่ 1 ดำเนินการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือวัด โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างโดยใช้กระบวนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ของเครื่องมือ

### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากร คือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 517 สาขาทั่วประเทศตามข้อมูลในช่วงเวลาดำเนินการวิจัย โดยถือว่าผู้จัดการแต่ละร้านเป็นหนึ่งหน่วยของประชากร รวมทั้งสิ้น 517 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการร้านของสถานประกอบการธุรกิจบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพรีเมียมข้ามชาติ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 517 สาขาทั่วประเทศตามข้อมูลในช่วงเวลาดำเนินการวิจัย โดยถือว่าผู้จัดการแต่ละร้านเป็นหนึ่งหน่วยของประชากร รวมทั้งสิ้น 517 คน โดยเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์และเนื่องจากงานวิจัยมีลักษณะประชากรที่เป็นกลุ่มเดียวกัน จึงใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ มีประสบการณ์การทำงานเป็น



ผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์อย่างน้อย 1 ปี และมีความสนใจในการให้ข้อมูลผ่านแบบสอบถาม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane (1973) ซึ่งกำหนดตารางสำเร็จรูปตามขนาดประชากรและความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ โดยขนาดประชากรของการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 517 คน และกำหนดความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 5% เท่ากับ 226 คน โดยและกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและเข้าเกณฑ์ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 264 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่สร้างขึ้น คือ แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เพื่อนำมาประกอบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพและสร้างข้อคำถามที่เหมาะสมกับการประเมินภาวะผู้นำมุ่งความรู้

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความใกล้เคียงกัน ทำให้ได้ 4 องค์ประกอบหลัก เพื่อให้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวัด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมินจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา (Index of the Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นในการวัด

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามและให้ข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา โดยคัดเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 (Rovinelli & Hambleton, 1977) พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความตรงของข้อคำถามโดยดำเนินการสัมภาษณ์กระบวนการคิดในการตอบแบบสอบถาม (Cognitive Interview) กับผู้จัดการร้านจำนวน 5 คน



ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยนำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ไปเก็บข้อมูลจากผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์จำนวน 264 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (Cohen และคณะ, 2018) เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดที่สร้างและพัฒนาขึ้นอย่างถูกต้อง สามารถวัดระดับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ได้ตรงกับความเป็นจริง ผลพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .887

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะเริ่มกระทำภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดย วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการตอบแบบวัดออนไลน์ (Online Survey) เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างได้ง่ายและรวดเร็ว โดยในแบบวัดจะมีคำชี้แจงการทำแบบวัดสำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งรวมไปถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัย และเอกสารขอความยินยอมเข้าร่วมวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบวัดออนไลน์มาตรวจสอบความถูกต้อง และนำไปบันทึกคะแนนเพื่อทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

### การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การแปลความหมายของระดับตัวแปรโดยใช้ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้ร้อยละ และการแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูลโดยใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. วิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการใช้ สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) แปลผลความเชื่อมั่นได้จากค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (Cohen และคณะ, 2018)



2239304898

### การวิจัยระยะที่ 3

#### การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรม

การวิจัยในระยะที่ 3 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบสองกลุ่มวัดผล ก่อน หลังการทดลอง และช่วงติดตามผล โดยทั้งสองกลุ่มไม่ได้ใช้วิธีการสุ่ม แต่เป็นการคัดเลือกตามลำดับการสมัคร (Non-equivalent Control Group Pretest-Posttest Design with Follow-Up) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้

#### กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการทดลอง

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมมีเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีความต้องการจะพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ โดยไม่ได้มีการกำหนดเงื่อนไขการเข้าร่วมวิจัย แต่จะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี
2. มีความสมัครใจที่จะเข้าร่วมการวิจัยนี้ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 ประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย เพื่อรับสมัครผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

2.2 ผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่สมัครเข้าร่วมการวิจัยทุกคนจะต้องทำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

2.3 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้สมัครที่มีความพร้อมเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนา

2.4 ผู้วิจัยการจัดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการจัดสรรโดยไม่สุ่ม (Non-random Assignment) ผู้วิจัยได้เรียงลำดับผู้สมัครเข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด และจัดสรรผู้สมัคร 24 คนแรกเข้าเป็น กลุ่มทดลอง (Experimental Group) และจัดสรรผู้สมัครในลำดับที่ 25-44 เข้าเป็น กลุ่มควบคุม (Control Group) ดำเนินการจัดกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตามลำดับ โดยจัดให้แต่ละกลุ่มมีจำนวนอย่างน้อยกลุ่มละ 20 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมในการกำหนดกลุ่มเพื่อประสิทธิภาพของโปรแกรม (Myers และ Hansen, 2006)



2296304898

### แบบแผนการทดลอง

แบบแผนที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ Quasi-Experimental Design: Nonequivalent Control Group Pretest-Posttest Design (Denny และคณะ, 2023) with Follow-Up มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องคือ

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ และการไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบการวิจัยเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงตามวิธีการ ทดลอง ด้วยการออกแบบให้มีความชัดเจน โดยนำนิยามศัพท์ ปฏิบัติการที่ได้จากการผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่อออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าตัวแปรอิสระเท่านั้นที่ทำให้ตัวแปรตามเกิดการเปลี่ยนแปลง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 1) แบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางการพัฒนาโปรแกรมร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้ในผู้ใหญ่ ของ Knowles (1984) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984) กลยุทธ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010) และรูปแบบการอบรมของรัตติกร จงวิศาล (2559) ประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีระดับภาวะผู้นำมุงความรู้เพิ่มสูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมผู้วิจัยดำเนินการออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพของโปรแกรมและการปรับปรุงคุณภาพ เมื่อพัฒนา กิจกรรมทั้งหมดในโปรแกรมสำเร็จแล้ว ผู้วิจัยจะนำรายละเอียดกิจกรรมทั้งหมดไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายใน (index of consistency: IOC) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมด้านวัตถุประสงค์



2239304898

การเลือกใช้เทคนิควิธีการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ แล้วดำเนินการปรับปรุงกิจกรรมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปรณรงค์เสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ได้แก่ ชื่อโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาการดำเนินกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม และการประเมินผลกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการทดลองและการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการทดลอง ผู้วิจัยจะดำเนินการรับสมัครผู้ที่สนใจเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยให้แต่ละกลุ่มมีจำนวนไม่ต่ำกว่ากลุ่มละ 20 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมในการกำหนดกลุ่มเพื่อประสิทธิภาพของโปรแกรม (Myers และ Hansen, 2006) โดยกำหนดให้มีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังจากนั้นจะให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ (Pre-Test)

ระยะที่ 2 ระหว่างการทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ตามที่ได้ออกแบบไว้กับกลุ่มทดลอง โดยกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมนี้

ระยะที่ 3 หลังการทดลอง ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์หลังการทดลอง (Post-Test)

ระยะที่ 4 ติดตามผลการทดลอง ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้หลักจากเสร็จสิ้นการทดลองไปแล้ว 1 เดือน เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และกำหนดให้กลุ่มควบคุมได้รับโปรแกรมเช่นเดียวกับกลุ่มทดลอง (Follow Up)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การแปลความหมายของระดับตัวแปรโดยใช้ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้ร้อยละ และการแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูลโดยใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. วิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการ  
ร้านบริการด้านเครื่องตัดที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of  
Covariance; ANCOVA) และวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการ  
ร้านบริการด้านเครื่องตัดที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่าง  
กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ  
(Two-way repeated measures ANOVA)



2296304898

## ตาราง 2 ตัวอย่างกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรด้านเครื่องตัดไม้แอลกอฮอล์

ชื่อโปรแกรม	วัตถุประสงค์	วิธีการฝึกอบรม	การประเมินผล	องค์ประกอบภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ที่พัฒนา
โปรแกรมที่ 1 “ผู้นำในดวงใจ”	1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายของภาวะผู้นำ และความหลากหลายของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาได้ 2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมตระหนักถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำมุ่งความรู้	1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) 2. หลักการฝึกอบรมของ รัดดิกร จงวิศาล (2559) 3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010)	1. ผู้ฝึกอบรมขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ 2. ผู้ฝึกอบรมขออาสาสมัครตอบคำถามว่า “ภาวะผู้นำคืออะไร” และ “ภาวะผู้นำมุ่งความรู้คืออะไร” 3. ผู้ฝึกอบรมสรุปเนื้อหาที่ได้เรียนรู้อีกครั้ง เน้นย้ำเกี่ยวกับภารกิจประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งความรู้มาใช้ในโปรแกรมอบรมนี้	1. ผู้ฝึกอบรมขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ 2. ผู้ฝึกอบรมอาสาสมัครตอบคำถามว่า “ภาวะผู้นำคืออะไร” และ “ภาวะผู้นำมุ่งความรู้คืออะไร” 3. ผู้ฝึกอบรมสรุปเนื้อหาที่ได้เรียนรู้อีกครั้ง เน้นย้ำเกี่ยวกับภารกิจประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งความรู้มาใช้ในโปรแกรมอบรมนี้ 4. ผู้ฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ถามของสงสัยและตอบคำถามของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
โปรแกรมที่ 2 “สูตรลับหลังบ้าน”	1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาหรือระหว่างสาขา 2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถวิเคราะห์กรณีตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งวิธีนำความรู้ที่ได้รับไปออกแบบการทำงานใน การปฏิบัติงานจริง	1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) 2. หลักการฝึกอบรมของ รัดดิกร จงวิศาล (2559) 3. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของคณะกรรมาธิการจัดการความรู้	1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรม 2. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมผ่านการสะท้อนความคิดทบทวนกิจกรรม	ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้

ตาราง 2 (ต่อ)

ชื่อโปรแกรม	วัตถุประสงค์	วิธีการฝึกอบรม	การประเมินผล	องค์ประกอบภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ที่พัฒนา
โปรแกรมที่ 3 “เสริมใจให้โอกาส”	1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายยกตัวอย่าง และสรุปบทบาทของตนในการเป็นพี่เลี้ยงที่คอยแนะนำและสนับสนุนทีมงานทั้งในด้านการทำงานและการพัฒนาทักษะ	1. ทัศนศึกษาการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) 2. หลักการฝึกอบรมของวัตติกร จงวิศาล (2559) 3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010) 4. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) โดย Kolb (1984) 5. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และการทำงาน	1. ผู้ฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมกันสรุปทบทวนที่ได้รับจากกิจกรรมทั้งหมด โดยอาจใช้การถาม-ตอบหรือให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนกล่าว หนึ่งสิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือ หนึ่งการกระทำที่จะเปลี่ยนแปลงหลังการอบรม 2. ผู้ฝึกอบรมสรุปเนยย่อประเด็นสำคัญอีกครั้ง เช่น ความสำคัญของการสนับสนุนทีมงานอย่างสร้างสรรค์ การรับฟังและแก้ปัญหา อย่างมีส่วนร่วม และการชมเชยทีมงานอย่างจริงใจในเวลาที่เหมาะสม เพื่อยึดมั่นความตั้งใจในการปฏิบัติพฤติกรรมที่ดียิ่งในการทำงานจริง 3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม	1. ผู้ฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมกันสรุปทบทวนที่ได้รับจากกิจกรรมทั้งหมด โดยอาจใช้การถาม-ตอบหรือให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนกล่าว หนึ่งสิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือ หนึ่งการกระทำที่จะเปลี่ยนแปลงหลังการอบรม 2. ผู้ฝึกอบรมสรุปเนยย่อประเด็นสำคัญอีกครั้ง เช่น ความสำคัญของการสนับสนุนทีมงานอย่างสร้างสรรค์ การรับฟังและแก้ปัญหา อย่างมีส่วนร่วม และการชมเชยทีมงานอย่างจริงใจในเวลาที่เหมาะสม เพื่อยึดมั่นความตั้งใจในการปฏิบัติพฤติกรรมที่ดียิ่งในการทำงานจริง 3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

## ตาราง 2 (ต่อ)

ชื่อโปรแกรม	วัตถุประสงค์	วิธีการฝึกอบรม	การประเมินผล	องค์ประกอบภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ที่พัฒนา
โปรแกรมที่ 4 “เวิร์กไอดี ใหม่ เต็มไป ปัญญา”	1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายยกตัวอย่าง และสรุปบทบาทของตนถึงความสำคัญของการ การเป็นแบบอย่างที่ดีที่สร้างสรรค์ และบทบาท ในการกระตุ้นทางปัญญาแก่ทีมงาน 2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถ แสดงทักษะวิธีตั้งเสริมทีมงานให้กล้าแสดง ความคิดเห็น แลกเปลี่ยนไอดี และนำเสนอ ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถวิเคราะห์ ปัญหาและคิดค้นวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ใน บริบทการทำงาน โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์	1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) 2. หลักการฝึกอบรมของ รัตติกิจ จงวิศาล (2559) 3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010) 4. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการสร้าง นวัตกรรมและการกระตุ้นทาง ปัญญา	1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ในระหว่างการฝึกอบรม เช่น จำนวนและ ความหลากหลายของไอดี ที่ถูกระดม ความคิดได้, ระดับความร่วมมือ (ทุกคนได้ พูดหรือไม่), บทบาทการเป็นผู้นำ 2. พิจารณาจากผลงานการนำเสนอของแต่ละ กลุ่มว่าสามารถผลิตแนวทางแก้ปัญหา ได้สร้างสรรค์และสอดคล้องกับโจทย์เพียงใด ผู้เข้าร่วมสามารถอธิบายเหตุผลเบื้องหลัง แนวคิดได้ชัดเจนหรือไม่ 3. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและ ประเมินผลเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผ่านการสะท้อน ความคิดทบทวนกิจกรรม	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และนวัตกรรม

## ตาราง 2 (ต่อ)

ชื่อโปรแกรม	วัตถุประสงค์	วิธีการฝึกอบรม	การประเมินผล	องค์ประกอบภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ที่พัฒนา
โปรแกรมที่ 5 “เสริมพลังงาน สาน สัมพันธ์”	1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทความสำคัญของ พฤติกรรมเสริมพลังใจ การให้คำแนะนำ และติดตามงาน ตลอดจนการสร้างความ ไว้วางใจในทีม 2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะ การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ อัน จะช่วยให้ทีมงานรู้สึกถึงคุณค่าใน ตนเองและมีความมั่นใจมากขึ้น เพื่อส่งเสริม ทัศนคติเชิงบวกในการแบ่งปันความรู้และ ความรู้รับผิดชอบแก่พนักงานผ่านกระบวนการ มอบหมายงานอย่างเหมาะสม 3. ผู้เข้าร่วมสามารถวางแผนและนำแนวคิด การเสริมพลังใจไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ทีมงานที่สาขาของตนได้	1. วิทยุการศึกษาผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) 2. หลักการฝึกอบรมของรัตติ กร จงวิศาล (2559) 3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor และคณะ (2010) 4. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) โดย Kolb (1984) 5. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการเสริม พลังใจ	1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ในระหว่างการเรียนรู้มีขอบข่ายงานที่ ที่เข้าร่วมสามารถระบุวิธีมอบหมายงานที่ ส่งเสริมที่มีเดหรือไม่ และผู้เข้าร่วมทุกคนมี ความเข้าใจตรงกันในหลักการที่สรุปหรือไม่ 2. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและ ประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผ่านการสะท้อน ความคิดเห็นเชิงกรรม	ด้านการเสริมพลังทาง จิตวิทยา

ตา 2 (ต่อ)

ชื่อโปรแกรม	วัตถุประสงค์	วิธีการฝึกอบรม	การประเมินผล	องค์ประกอบภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ที่พัฒนา
โปรแกรมที่ 6 “เริ่มต้นการ เดินทาง”	1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ได้ 2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความรู้อัน ได้รับ นำไปประยุกต์ใช้ในสาขาของตน	1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) 2. หลักการฝึกอบรมของ รัตติกง จงวิศาล (2559)	1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ในระหว่างการเรียนรู้ 2. กิจกรรมทบทวนหลังการเรียนรู้ โดย ประเมินผลที่ตอบคำถามที่เห็นสรุปและ ประเมินผลเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ 3. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่ง ความรู้ และมีคะแนนเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ ก่อนเข้าร่วมโปรแกรม	

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดและการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ เป็นการวิจัยผสมวิธีแบบการศึกษาแบบสองระยะอย่างมีลำดับ (Exploratory sequential mixed methods) (Creswell และ Clark, 2018) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การหาความหมาย และองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ เพื่อนำมาสร้างแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ที่เหมาะสมกับผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

ตอนที่ 2 การพัฒนาแบบวัดและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

#### ตอนที่ 1 ความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ เพื่อนำมาสร้างแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ที่เหมาะสมกับผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตอบจุดมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ และสามารถสร้างแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ที่มีองค์ประกอบที่เหมาะสมกับผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ 3) ความสำคัญของภาวะผู้นำมุงความรู้ โดยมีรายละเอียดแต่ละส่วน ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรายละเอียดและข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมไปถึงมุมมองที่มีต่อภาวะผู้นำมุงความรู้ โดยการใช้นามสมมติแทนชื่อจริงเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต รายละเอียดดังตาราง 2



ตาราง 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูล (นาม สมมติ)	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง ปัจจุบัน	ประสบการณ์ ในธุรกิจ เครื่องดื่ม (ปี)	ความพึง พอใจของ ลูกค้า (ร้าน)	คะแนน ภาวะผู้นำ มุ่งความรู้	แปลผลระดับ ภาวะผู้นำมุ่ง ความรู้
น้ำฝน	41	ผู้จัดการร้าน	20	78	6.44	ทำเสมอ
น้ำเพชร	42	ผู้จัดการร้าน	17	72	5.40	บ่อยมาก
น้ำใจ	39	ผู้จัดการร้าน	15	75	5.44	บ่อยมาก
น้ำค้าง	48	ผู้จัดการร้าน	23	79	6.52	ทำเสมอ
น้ำหวาน	45	ผู้จัดการร้าน	21	73	5.33	บ่อยมาก
น้ำอิง	35	ผู้จัดการร้าน	12	83	6.54	ทำเสมอ
น้ำชา	41	ผู้จัดการร้าน	20	75	5.33	บ่อยมาก
น้ำหนึ่ง	44	ผู้จัดการร้าน	20	79	6.48	ทำเสมอ
น้ำมนต์	45	ผู้จัดการร้าน	18	79	6.46	ทำเสมอ
น้ำอ้อย	31	ผู้จัดการร้าน	7	80	6.50	ทำเสมอ

จากตาราง 3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ท่าน อายุระหว่าง 31-48ปี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน โดยทุกคนมีประสบการณ์การเป็นผู้จัดการร้านในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม หรือ ผู้จัดการร้าน บริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ และเป็นกลุ่มที่มีผลความพึงพอใจรวมในการปฏิบัติงาน จากกลุ่มลูกค้ามากกว่า 70% และมีการแสดงออกด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้บ่อยมาก หรือทำเสมอ โดยผู้วิจัยนำเสนอประสบการณ์การทำงาน มุมมองที่แต่ละบุคคลมีต่อการทำงาน วิธีการดูแลทีมงาน และวิธีการปฏิบัติงาน จนสามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่สามารถสร้าง ประสบการณ์การใช้บริการที่ดีต่อการให้บริการให้กับกลุ่มลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เป็นรายบุคคล ดังนี้

น้ำฝน ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง ที่มีประสบการณ์ ทำงานมากกว่า 20 ปี ชีวิตเริ่มต้นจากการทำงานนอกเวลาในร้านบริการอาหารจานด่วน ตั้งแต่อายุ 17 ปี เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียน จนกระทั่งได้เข้ามาทำงานที่ปัจจุบัน และได้รับการเลื่อน ตำแหน่งเป็นผู้จัดการร้าน ช่วงแรกของการทำงาน น้ำฝนต้องเผชิญกับความท้าทายมากมาย ทั้งความเหนื่อยล้าจากการทำงานและการบริหารทีมงานที่มีความหลากหลาย แต่ด้วยความมุ่งมั่น และความรักในงานบริการ น้ำฝนจึงสามารถปรับตัวและเติบโตในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว น้ำฝน มักจะสอนน้อง ๆ ในทีมเสมอว่า การทำงานไม่ใช่เพียงแค่การขายสินค้า แต่เป็นการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ทุกครั้งที่น้ำฝนเห็นลูกค้ายิ้มและแสดงความพึงพอใจ น้ำฝนรู้สึกอึด



2236304898

เอมใจและภาคภูมิใจในทีมงานของเธอ น้ำฝนเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีต้องเป็นตัวอย่งที่ดีให้กับทีมงาน กระตุ้นให้ทีมงานกล้าแสดงความคิดเห็น การนำประสบการณ์มาแบ่งปัน หาวิธีการทำงานใหม่ๆที่ทำให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น รวมไปถึงการรับฟังและให้คำปรึกษา การแชร์ประสบการณ์ของตนเอง และการร่วมลงมือทำงานเคียงข้างทีมงาน เพื่อให้พวกเขาารู้สึกว่าไม่ได้อยู่เพียงลำพัง หนึ่งในเหตุการณ์ที่ทำให้น้ำฝนรู้สึกภาคภูมิใจมากที่สุด คือการเห็นการเติบโตของน้อง ๆ ในทีม จากพนักงานชั่วคราว กลายเป็นผู้จัดการร้านที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ น้ำฝนเชื่อว่าการสำเร็จของทีมงานคือความสำเร็จของเธอเอง และเธอยังคงมุ่งมั่นในการพัฒนาทีมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพวกเขาต่อไป แมื่อน้ำฝนจะมีภาระงานที่หนักหนา แต่เธอยังคงยืนหยัดในการทำงานด้วยความรักและความมุ่งมั่น เธอเชื่อว่าการทำงานที่ดีไม่เพียงแต่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า แต่ยังเป็นการพัฒนาตนเองและทีมงานให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

น้ำเพชร ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง ที่มีประสบการณ์การทำงานในวงกรร้านอาหารและเครื่องดื่มมานานกว่า 16 ปี เริ่มต้นจากการทำงานที่ร้านบริการอาหารจานด่วนและเติบโตขึ้นในบทบาทการบริหารจนเป็นผู้จัดการร้าน ช่วงแรกของการทำงานที่นี้ น้ำเพชรต้องปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่แตกต่างจากเดิม โดยต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้า การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการสร้างความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมงาน และการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง น้ำเพชรมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องมาจากการเป็นตัวอย่งที่ดี และการสนับสนุนทีมงานอย่างต่อเนื่อง เธอเน้นการเป็นที่เลี้ยงและการสนับสนุนทีมงานในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการให้คำแนะนำ การสร้างแรงจูงใจ และการติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ เธอยังเปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพของตนเอง ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์ เธอให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพฤติกรรมกรจัดการความรู้ในทีมงาน ทั้งในเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การนำคำแนะนำจากลูกค้าและทีมงานมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หนึ่งในเหตุการณ์ที่น้ำเพชรรู้สึกภาคภูมิใจมากที่สุด คือการเห็นการเติบโตของทีมงานมาเป็นผู้จัดการร้าน โดยเฉพาะการได้เห็นทีมงาน พัฒนาตนเองและประสบความสำเร็จในสายงาน เธอเชื่อว่าความสำเร็จของทีมงานคือความสำเร็จของเธอเอง และมุ่งมั่นที่จะสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนทีมงานไม่เพียงแคในด้านการทำงานแต่รวมถึงการพัฒนาตนเองด้วย น้ำเพชรทำงานด้วยความรักและความทุ่มเท โดยเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เธอยังคงมุ่งมั่นที่จะสนับสนุน



ทีมงานและสร้างความสำเร็จร่วมกัน เธอเชื่อว่าการทำงานที่ดีคือการสร้างทั้งความสุขให้กับลูกค้า และการพัฒนาทีมงานให้เติบโตไปพร้อมกัน

น้ำใจ ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี ผ่านการทำงานในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารหลายองค์กร ในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการพัฒนาทีมงาน ปัจจุบันน้ำใจดูแลสาขาในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก โดยทำหน้าที่หลักในการพัฒนาผู้จัดการร้านที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้ง การดูแลลูกค้า และผลักดันยอดขายให้ตรงตามเป้าหมายของบริษัท น้ำใจเชื่อว่าหน้าที่ของผู้จัดการร้านคือการขับเคลื่อนทีมผ่านภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทีมงานที่ร้านใน 3 ด้านหลัก คือ การบริการลูกค้า ด้านการวิเคราะห์ธุรกิจ และด้านการบริหารพนักงาน น้ำใจใช้แนวทางการสอนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล พัฒนาและปรับปรุงทักษะการทำงานของทีมงานผ่านการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้แต่ละคนสามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง หนึ่งในความภาคภูมิใจของน้ำใจ คือ การได้เห็นการเติบโตของผู้จัดการร้านในทีมของเขา จากพนักงานร้านที่เติบโตมาเป็นผู้จัดการร้านที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เขาเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่เป็นการสอนงาน แต่ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีม การรับฟังปัญหาจากการทำงานและการแบ่งปันประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ น้ำใจนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุมและแบ่งปันประสบการณ์ในทีมอย่างสม่ำเสมอ และให้ทีมงานแบ่งปันประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน เช่นการนำคำแนะนำจากลูกค้ามาพูดคุยเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริการและสินค้า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นช่วยให้สามารถพัฒนารูปแบบการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการจัดการความรู้ของน้ำใจช่วยให้ทีมงานสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการบริการได้อย่างต่อเนื่อง น้ำใจมั่นใจว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

น้ำค้าง ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 23 ปี เริ่มต้นการทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้จัดการร้านในปัจจุบัน ตลอดการทำงาน น้ำค้างได้พัฒนาตัวเองและเติบโตในองค์กร เธอได้รับรางวัลผู้จัดการยอดเยี่ยมถึง 3 ครั้ง ซึ่งเป็นผลมาจากความตั้งใจและความพยายามของเธอที่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน หนึ่งในความสำเร็จที่เธอภูมิใจมากที่สุดคือการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ให้คำแนะนำจนสามารถเลื่อนตำแหน่งได้ ในบทบาทของผู้จัดการ น้ำค้างมีแนวทางการทำงานที่เน้นการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริษัท ฟังความคิดเห็นของทีมงาน และสนับสนุนให้ทีมมีอิสระในการดำเนินงานตามรูปแบบของตนเอง น้ำค้างคอยอยู่เคียงข้างทีมงานใน



2236304898

การดำเนินแผนงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง การแบ่งปันประสบการณ์และการเรียนรู้จากความสำเร็จเป็นสิ่งที่น่าค่าใจให้ความสำคัญ ซึ่งทำให้ทีมงานของเธอสามารถพัฒนาตนเองได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ หนึ่งในเหตุการณ์ที่น้ำค้างภูมิใจคือการที่เธอสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้จัดการร้านที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดีให้สามารถพัฒนาผลงานและกลายเป็นผู้จัดการร้านที่มีความสามารถได้สำเร็จ เธอเน้นการสนับสนุนที่ตรงจุดและให้คำชื่นชมเพื่อเสริมแรงจูงใจให้ทีมงานอยู่เสมอ เมื่อทีมงานมีความสำเร็จแม้เพียงเล็กน้อย น้ำค้างจะชื่นชมและขอบคุณพวกเขาอย่างจริงใจ ทำให้ทีมงานรู้สึกมีกำลังใจและพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม น้ำค้างเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ โดยเธอไม่จำกัดความคิดของทีมงาน แต่จะให้พวกเขาได้ลองและเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด และนำประสบการณ์นั้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

น้ำหวาน ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง ที่ทำงานร่วมกับบริษัทมานานกว่า 21 ปี เริ่มต้นจากการทำงานเป็นบาร์ิสต้าและเดปโตนมมาเป็นผู้จัดการร้านในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานของน้ำหวานนั้นสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกับทีมงานอย่างใกล้ชิด เขาเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายให้ทีมเข้าใจทิศทางของงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีม โดยเฉพาะการนำตนเองเป็นแบบอย่างในการพัฒนาจากตำแหน่งบาร์ิสต้าสู่การเป็นผู้จัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่น้ำหวานภาคภูมิใจและใช้เป็นแรงบันดาลใจในการสนับสนุนและสอนทีมงาน น้ำหวานยังให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจกับทีมงานผ่านการให้คำแนะนำและการเป็นที่ปรึกษาเป็นรายบุคคล ทั้งยังสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้ทีมงานกล้าแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองผ่านประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนากระบวนการทำงาน และให้ทีมงานนำประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติมาพูดคุยกันในทีมเพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสาขาอื่น ๆ หนึ่งในสิ่งที่น้ำหวานภาคภูมิใจมากที่สุดคือ การเห็นพนักงานในทีมเติบโตจากบาร์ิสต้าไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการร้าน โดยการที่เขาได้นำประสบการณ์ของตนเองมาแบ่งปันและแนะนำวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งรวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและนำความคิดเห็นจากลูกค้าไปพัฒนาให้บริการดีขึ้น นอกจากนี้ น้ำหวานมีการชื่นชมและให้รางวัลทีมงานที่ปฏิบัติงานสำเร็จและนำประสบการณ์มาแบ่งปันเป็นประจำ ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและอยากแบ่งปันประสบการณ์ให้เพื่อนร่วมงานทำอื่น น้ำหวานเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นเพียงการสั่งการ แต่คือ



การร่วมมือกับทีมงาน แบ่งปันประสบการณ์ และสนับสนุนพนักงานในทุกขั้นตอนของการทำงาน เขาภูมิใจที่ได้เห็นการเติบโตของทีมงาน และมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้พวกเขาก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน

น้ำอิง ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่งในเขตภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เธอมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้จัดการร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์มากกว่า 12 ปี เส้นทางการทำงานของน้ำอิงเริ่มต้นจากการเป็นหัวหน้างานก่อนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการร้าน เธอให้ความสำคัญกับการวางแผนและการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในแต่ละสาขา พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดรับความคิดเห็นจากทีมงานที่หลากหลายช่วงอายุ เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ น้ำอิงเชื่อว่าผู้นำต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและกล้าที่จะพาทีมไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น น้ำอิงเน้นความสำคัญของการสื่อสารระหว่างทีมงาน และการทำงานเคียงข้างกันกับพนักงานเพื่อให้พวกเขาเห็นถึงประโยชน์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น น้ำอิงยังช่วยดูแลปัญหาส่วนตัวที่เกิดขึ้นกับทีมงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในร้าน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อพนักงานและลูกค้า หนึ่งในเหตุการณ์ที่น้ำอิงภาคภูมิใจ คือการเผชิญหน้ากับลูกค้าที่ไม่พึงพอใจจากความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างพนักงานกับลูกค้า น้ำอิงได้แก้ไขปัญหามาโดยการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอย่างตั้งใจ จนลูกค้ารู้สึกผ่อนคลายและเปลี่ยนความไม่พอใจเป็นความชื่นชม จากนั้นเธอนำบทเรียนที่ได้จากเหตุการณ์นี้มาแบ่งปันกับทีมงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดแบบเดิมอีก น้ำอิงยังมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ในร้าน เธอส่งเสริมให้ทีมงานมีการแบ่งปันประสบการณ์และข้อคิดจากการทำงานในแต่ละวันเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เธอใช้การประชุมทีมและการแบ่งปันวิธีการทำงานผ่านวิดีโอ เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานและขั้นตอนการทำเครื่องดื่มใหม่ๆ อย่างชัดเจน รวมถึงการรับฟังคำแนะนำจากลูกค้าและทีมงานเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ เธอยังมีการจัดการความรู้ร่วมกับผู้จัดการร้านคนอื่นๆ ในทีม ผ่านการประชุมและการแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อลดปัญหาและพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น น้ำอิงเชื่อว่าความสำเร็จของทีมงานคือความสำเร็จของเธอ เธอมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและสนับสนุนพนักงานในการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ น้ำอิงยังคงทำงานด้วยความรักและความมุ่งมั่นในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและทีมงานอย่างต่อเนื่อง

น้ำชา ผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนี้มา 5 ปี โดยดูแลสาขาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร น้ำชาเคยทำงานในหลายองค์กรเกี่ยวกับร้านอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าในการปรับตัวและนำมาใช้ในการพัฒนาทีมงาน หนึ่งในสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับน้ำชาเกี่ยวกับการทำงานที่นี้คือวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างทีมและการพัฒนา โดยเฉพาะการช่วยให้ทีมงานเติบโตจาก



2239304898

ตำแหน่งบาร์ิสต้าผู้จัดการร้านผ่านการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้และทักษะในการทำงาน น้ำชาเชื่อว่าผู้นำที่ดีคือการเป็นผู้ให้แนวทาง วิสัยทัศน์ของการทำงาน ไม่ใช่เพียงแค่เป็นผู้สั่งการ โดยต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับทีม ให้คำปรึกษา แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และไม่หวงความรู้ เพื่อช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจและสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน น้ำชาใช้วิธีการปรับเป้าหมายให้เหมาะสมกับแต่ละสาขา เพื่อให้เป้าหมายมีความเป็นจริง และสามารถจับต้องได้สำหรับการพัฒนากระบวนการทำงาน คุณแมนให้ความสำคัญกับการสังเกตพฤติกรรมของทีมงานและการให้คำแนะนำอย่างทันที เช่น การปรับปรุงการจัดการสต็อกหรือกระบวนการทำงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ทีมงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในการประชุมเขต วิธีการดำเนินงานดังกล่าวช่วยพัฒนาความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีมการจัดการความรู้เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่น้ำชาให้ความสำคัญ น้ำชานำเสนอการเก็บรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันความรู้ น้ำชาชี้ให้ทีมงานเห็นภาพและเข้าใจถึงประโยชน์ของการแบ่งปันประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยใช้เครื่องมือที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านระบบเก็บข้อมูลของร้าน เพื่อให้ทีมงานทุกคนสามารถเปิดดูข้อมูลและเรียนรู้ได้ง่าย

น้ำหนึ่ง ผู้จัดการร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่งที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี เริ่มต้นจากการเป็นบาร์ิสต้าหลังเรียนจบใหม่ ๆ และค่อย ๆ เติบโตในสายงานจนปัจจุบันมีประสบการณ์ดูแลมากกว่า 11 สาขา ช่วงเวลาที่ผ่านมา น้ำหนึ่งได้เผชิญกับความท้าทายมากมาย ทั้งในด้านการบริหารทีมและการจัดการเป้าหมายของร้าน แต่ด้วยความมุ่งมั่นและการสื่อสารที่ชัดเจน น้ำหนึ่งสามารถพัฒนาตัวเองและทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ น้ำหนึ่งเชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดี คือการรับฟังทีมงาน จากนั้นจึงสื่อสารเป้าหมายและทิศทางอย่างชัดเจน รวมถึงคอยสนับสนุนและอยู่เคียงข้างเมื่อทีมเผชิญปัญหา นอกจากการให้คำแนะนำแล้ว น้ำหนึ่งยังลงมือทำให้อุปกรณ์เป็นตัวอย่าง เพื่อให้ทีมเห็นถึงการทำงานที่มีมาตรฐาน การแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นในทีมถือเป็นสิ่งสำคัญที่น้ำหนึ่งทำเป็นประจำ หนึ่งในเหตุการณ์ที่น้ำหนึ่งภาคภูมิใจคือการปรับปรุงสาขาที่เคยมีผลการบริการต่ำกว่ามาตรฐานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการที่น้ำหนึ่งได้ใกล้ชิดกับทีมมากขึ้น คอยให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ทำให้คะแนนการบริการของร้านสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและชื่นชมเมื่อมีผลลัพธ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอในที่ประชุมของเขต เพื่อเป็นตัวอย่างและแรงบันดาลใจให้กับร้านอื่น ๆ น้ำหนึ่งยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยสนับสนุนให้ทีมมีพื้นฐานความรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละตำแหน่ง รวมถึงสร้างพื้นที่สำหรับการแชร์ประสบการณ์



2236304898

การรับคำแนะนำจากลูกค้า และการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ น้ำหนึ่งยังเน้นให้ผู้จัดการร้านมีความรู้จักและเข้าใจลูกทีม เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมาใช้ได้ อย่างเต็มที่ น้ำหนึ่งพร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือทีมงานเสมอ เพื่อให้ทีมเติบโตไปด้วยกันและสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

น้ำมนต์ ผู้จัดการร้านที่มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มมากกว่า 18 ปี เริ่มต้นจากการทำงานที่กลุ่มธุรกิจร้านอาหาร จนสามารถทำผลงานได้มากกว่าที่บริษัทคาดหวัง จึงได้รับมอบหมายให้ไปเปิดธุรกิจใหม่ในสาขาต่างประเทศ จากนั้นได้เข้ามาทำงานเป็นผู้จัดการร้านของร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งหนึ่ง ดูแลพื้นที่ภาคตะวันออก ในช่วงเวลาที่ทำงานที่นี้ น้ำมนต์มีบทบาทสำคัญในการเปิดร้านใหม่มากถึง 13 สาขา และพัฒนาทีมงานให้เติบโตในอาชีพจากบาริสต้าสู่ผู้จัดการร้าน น้ำมนต์เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างให้กับทีม ทั้งในด้านการจัดการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ และการสนับสนุนทีมงาน น้ำมนต์รับฟังความคิดเห็นและปรับตัวตามความหลากหลายของทีม โดยเฉพาะเมื่อต้องบริหารพนักงานจากหลากหลายช่วงอายุ ซึ่งทำให้น้ำมนต์ต้องปรับวิธีการสื่อสารและพัฒนาทักษะให้เหมาะสม น้ำมนต์ สื่อสารเป้าหมายของทีมและวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ สร้างช่องทางการสื่อสารให้ทีมงานแบ่งปันประสบการณ์ และติดตามผลลัพธ์เมื่อทีมงานได้นำเอาความรู้ประสบการณ์นั้นไปใช้ซึ่งส่งเสริมทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้น้ำมนต์สามารถสร้างทีมงานที่พร้อมทำงาน เมื่อมีเปิดสาขาใหม่ทำให้การขยายสาขาเป็นไปอย่างรวดเร็ว น้ำมนต์มองว่าความสำเร็จนี้เกิดจากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับทีม แบ่งปันข้อมูลกันในทีมงาน ซึ่งช่วยให้การวางแผนและการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเตรียมการล่วงหน้าที่ทำให้ทุกอย่างพร้อมสำหรับการเปิดร้านใหม่แต่ครั้ง นอกจากนี้ น้ำมนต์สนับสนุนให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกัน โดยการมอบหมายและส่งเสริมให้ทุกคนแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ของตนเองอยู่เสมอ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและหาวิธีการที่ดีที่สุดในการให้บริการลูกค้าและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อทีมงานสามารถแก้ปัญหาได้ หรือได้รับคำชื่นชมจากลูกค้า น้ำมนต์จะให้รางวัลและการยกย่องเพื่อกระตุ้นให้ทีมงานอย่างเต็มที่ น้ำมนต์เชื่อว่าการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมสนับสนุนทีมงานให้เติบโตไปด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการช่วยแก้ปัญหาหน้างานหรือการส่งเสริมให้ทีมงานกล้าคิดกล้าทำ น้ำมนต์มองว่าการทำงานที่ดีไม่เพียงแต่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า แต่ยังเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาทีมงานให้เติบโตไปด้วยกัน

น้ำอ้อย ผู้จัดการร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์แห่งที่มีประสบการณ์ทำงานในวงการเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์มากกว่า 7 ปี เริ่มต้นจากการทำงานในองค์กรอื่นในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ก่อนที่จะย้ายมาทำงานที่ปัจจุบันและมีโอกาสดูแลร้านในหลายสาขา ความท้าทายของน้ำอ้อยคือการบริหารสองสาขาพร้อมกัน น้ำอ้อยให้ความสำคัญกับการเข้าใจความต้องการและความแตกต่างของสมาชิกในทีม โดยเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมและการช่วยเหลือทีมงานเป็นหัวใจในการบริหาร น้ำอ้อยเน้นการพัฒนาทีมงานผ่านการฝึกอบรมและเป็นพี่เลี้ยง เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความมั่นใจในการทำงาน โดยใช้ระบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานของบริษัทควบคู่กับการแบ่งปันประสบการณ์ของตนและทีมงานให้กับพนักงานใหม่เพื่อที่พนักงานใหม่จะสามารถเรียนรู้และให้บริการได้ตามมาตรฐาน น้ำอ้อยส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของร้าน โดยการให้มีส่วนร่วมในการพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงาน เช่น การใช้ข้อเสนอแนะจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจผ่านการให้รางวัลและการยกย่องผลงาน น้ำอ้อยให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ในร้าน โดยมอบหมายบทบาทให้หัวหน้างานแต่ละคนรับผิดชอบด้านต่าง ๆ เช่น มาตรฐานการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับกาแฟ และการบริการลูกค้า และนำประสบการณ์ในด้านที่ตนเองรับผิดชอบมาแบ่งปันให้กันและกันภายในทีม เพื่อให้ทีมมีข้อมูลที่ชัดเจนและพร้อมใช้งาน น้ำอ้อยเชื่อว่าการสื่อสารและการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและแชร์ประสบการณ์เป็นหัวใจของการทำงานซึ่งช่วยให้ทีมสามารถปรับตัวและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในความภาคภูมิใจของอ้อยคือการเห็นการพัฒนาของพนักงานใหม่จากคนที่ยังไม่มั่นใจในทักษะของตนเอง กลายเป็นบาร์ิสต้าที่มีความเชี่ยวชาญและพร้อมรับมือกับความท้าทาย น้ำอ้อยยึดหลักการเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับทีม ทั้งในเรื่องการเรียนรู้และการลงมือทำจริง ทำให้ทีมงานรู้สึกว่าได้เผชิญปัญหาหรือความท้าทายเพียงลำพัง เพื่อให้ทั้งทีมและร้านสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

จากการสะท้อนผ่านเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ท่าน สามารถสรุปได้ว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการร้าน สามารถทำผลงานจนเป็นที่ยอมรับจนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการร้าน ซึ่งทุกเขตที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดูแลมีผลความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่า 70% ขึ้นไป ในการบริหารงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะสื่อสารวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มีการส่งเสริมและช่วยเหลือด้านการทำงานแก่สมาชิกในทีม สนับสนุนและสร้างพื้นที่ให้ทีมงานมีอิสระในการนำเสนอ แสดงความคิดเห็น และแบ่งปันประสบการณ์ จนสามารถนำประสบการณ์ที่เกิดจากการแบ่งปันมาประยุกต์ใช้ในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และสร้างความพึงพอใจให้ได้มากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง โดยผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ 2



2236304898

## ส่วนที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งความรู้

จากการสะท้อนเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ท่าน ได้สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไว้ว่า การกระทำที่ผู้นำแสดงออกถึงการที่ผู้นำส่งเสริมให้มีการแบ่งปันประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และนำความรู้ และประสบการณ์ของเหล่านั้นมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง หรือประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการทำงาน และสามารถสร้างรูปแบบและประสบการณ์ที่ลูกค้าพึงพอใจ

“...จำเป็น เพราะว่าจริง ๆ อย่างที่บอกคือการจัดการความรู้มันมีหลายแบบ เพราะว่าประสบการณ์ของแต่ละคน ได้มาจากทั้งที่ลูกค้าเองที่เขาแชร์มา บางอย่างนั้น อาจจะไม่ถึงในสิ่งที่ลูกค้าแชร์มันก็เป็นประโยชน์ที่พูดถึงมุมมองของลูกค้า เพราะน้องใหม่ในทีมเค้าก็จะทำงานตามขั้นตอนก่อน ซึ่งจากการที่ได้ฟังประสบการณ์ของเพื่อน เค้าจะเกิดวิธีการคิดใหม่ ๆ มุมมองการทำงานใหม่ ซึ่งมันทำให้ส่งเสริมการทำงานให้ดีขึ้น ที่มันตอบสนองต่อการทำงานของทีมงาน หรือว่ากับตัวลูกค้า ที่คิดว่ามันเป็นส่วนสำคัญ มันเป็นจิ๊กซอว์นั้นแหละ มันเป็นส่วนประกอบสำคัญของการดำเนินงาน...” (น้ำใจ)

“...จริง ๆ มันจำเป็นมาก ๆ เลย เพราะว่าในเรื่องของการจัดการความรู้ ถ้าวันนี้เราไม่มีการถ่ายทอด ไม่มีการยกตัวอย่าง ไม่มีการแชร์ประสบการณ์ พี่มองว่าในเรื่องของความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของการบริการหรือในการทำงานต่าง ๆ มันเหมือนได้ทางเดียว มันเหมือนได้แค่จากสิ่งที่เราต้องเผชิญ แต่วันนี้ถ้าเราได้โอเดียจากคนอื่น ๆ แชร์ประสบการณ์ยกตัวอย่างให้ฟังหรือแค่บอกว่าเรื่องนี้ฉันทำแบบนี้แล้วมันประสบความสำเร็จ มันเป็นวิธีการที่รวบรวมมันไม่จำเป็นจะต้องไปนั่งลองผิดลองถูกแล้วกว่าจะไปถึงจุดหมายมันเป็นอะไรที่มันซ้ำ พี่มองว่าเรื่องนี้จำเป็นแล้วก็สำคัญ...” (น้ำค้าง)

“...เป็นสิ่งที่จำเป็นมากถ้ามองนะ เพราะว่าเราทำงานกับคนมากกว่าทำงานกับพวกเครื่องจักรหรือว่าเครื่องมือต่าง ๆ ฉะนั้นเรื่องของการสื่อสาร การพูดคุยกันส่งต่อเรื่องความรู้มันเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นสิ่งที่สำคัญอันดับต้นๆ เลยก็ว่าได้ เพราะว่าเมื่อไหร่ก็ตามที่เราไม่ได้มีการสื่อสารที่ชัดเจนไม่ได้มีการส่งมอบความรู้หรือส่งมอบข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่ทีมงานภายในร้าน สิ่งก็ตามมาคือเขาจะไม่มีความรู้ไม่มีข้อมูลที่จะไปส่งต่อส่งมอบให้กับลูกค้า เขาจะไม่สามารถที่จะพัฒนาตัวเองได้ พอไม่สามารถพัฒนาตัวเองมันก็จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าต่อธุรกิจก็จะพ่วงไปเรื่อย ๆ...” (น้ำหวาน)

“...ที่คิดว่าสำคัญมากนะ การที่ได้แชร์จริงกันเพราะว่าพอเขาอยู่หนึ่งร้าน เขาจะเห็นเรื่องราวของเขาแค่คนเดียว เขาอาจจะคิดว่าสิ่งที่เขาเจอมันยิ่งใหญ่สาหัสมากมาสำหรับตัวเขา แต่มันอาจจะกลายเป็นเรื่องเล็ก ๆ ของร้านเพื่อนเลยก็ได้ หรือในมุมมองเดียวกันมันอาจจะเป็นเรื่องใหม่

สำหรับเขาที่เขาจะต้องเริ่มอะไรบางอย่าง แต่ในขณะที่เพื่อนทำเรื่องนี้มาตั้งนานแล้ว เขาจะได้ทั้งประสบการณ์จากพี่จากเพื่อนที่แชร์หรือสิ่งที่เค้ากำลังจะทำต้องระวังอะไรบ้าง เขาจะเรียนรู้ว่ายังไงแล้วการมาพูดคุยแชร์กันจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น เขาไม่ต้องไปมออยู่กับความล้มเหลวสามสี่รอบ ใช้นโยบายของเพื่อนของพี่แล้วก็ประสบความสำเร็จได้เลยก็มี...” (น้ำหนึ่ง)

“...ถ้ามองในภาพรวม มันมีความจำเป็น ข้อมูลในองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์ มักจะเป็นในส่วนของเรื่องงาน เรื่องของการจัดการอะไรต่าง ๆ อย่างที่พี่มีการรวบรวมข้อมูล มีการจำแนกออกเป็นเรื่องๆ ซึ่งช่วยให้สามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องกับงาน กับปัญหาที่เกิด พี่เชื่อว่าในบริบทของการทำงานในอนาคตข้างหน้ามันจะเกิดความยั่งยืนในการเรียนรู้ของทีม แล้วก็ช่วยกันทำให้งานนั้นมันประสบความสำเร็จผลงานมันก็จะดีขึ้นไปอีก พุดง่าย ๆ คือถ้าเรารวบรวมและจัดการเกี่ยวกับข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ของทีมได้ดี แล้วสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องถูกเวลา พี่เชื่อว่างานในระยะยาวมันจะประสบความสำเร็จ และเราสามารถดูได้ว่ามันมีผลการดำเนินงานเป็นยังไงบ้างจากการนำข้อมูลมาใช้...” (น้ำมนต์)

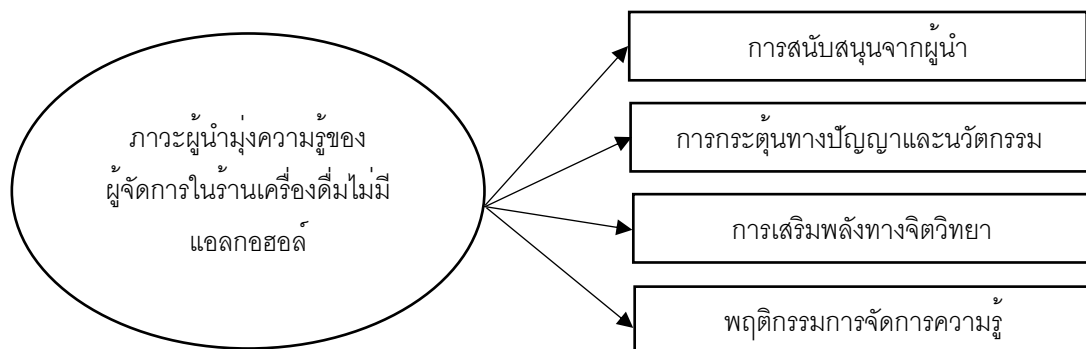
สรุปได้จากเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ว่า ภาวะที่ผู้นำแสดงออกถึงการส่งเสริม สนับสนุน และชื่นชมทีมงาน เมื่อมีการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ แสดงออกถึงแนวคิดใหม่ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและการใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ภายในทีม มาปรับปรุงการทำงาน และการให้บริการให้มีประสิทธิภาพจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผู้นำจะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ช่วยให้ทีมงานค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของทั้งบุคคลและองค์กร และมีบทบาทสำคัญในการทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในการแข่งขัน

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและองค์ประกอบ และนิยามปฏิบัติการของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์เป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม 3) ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา และ 4) ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้ และนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบแบบวัดและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ต่อไปในการวิจัยเชิงปริมาณ

### ส่วนที่ 3 ความหมาย และองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้

ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ (Knowledge-Oriented Leadership) ภาวะที่ผู้นำแสดงออกถึงการส่งเสริม สนับสนุน และชื่นชมทีมงาน เมื่อมีการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ แสดงออกถึงแนวคิดใหม่ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและการใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ภายในทีม และองค์ประกอบอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำมุ่งความรู้จะมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมสร้างและปรับปรุงรูปแบบการแบ่งปันความรู้ให้ดีขึ้น ผู้นำจะค้นหานวัตกรรมและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของทั้งบุคคลและองค์กร ผู้นำมุ่งความรู้จะมีบทบาทสำคัญในการทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในการแข่งขัน

จากความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ผสมกับการสะท้อนความคิดและการแสดงออกเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ท่าน ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นองค์ประกอบได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม (Intellectual Stimulation and Innovation) การเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) และพฤติกรรมจัดการความรู้ (Knowledge Management Behavior) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้  
ของผู้จัดการร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

#### 1. ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ต่างก็สะท้อนความหมายด้านการสนับสนุนจากผู้นำซึ่งตามความคิดเห็นจากเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น การสนับสนุนจากผู้นำเป็นการกระทำและการแสดงออกของหัวหน้างาน ซึ่งสะท้อนถึงความใส่ใจและความช่วยเหลือทั้งใน

ด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน โดยผู้นำจะแสดงออกถึงความเข้าใจพนักงานและเห็นอกเห็นใจ พร้อมให้ความช่วยเหลือปัญหาที่พนักงานกำลังเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือปัญหาส่วนตัว หรือใส่ใจติดตามดูแลทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละบุคคล ควบคู่ไปกับการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสร้างให้เกิดการพูดคุยอย่างสม่ำเสมอและร่วมกันแก้ไขอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อแก้ไขปัญหาหรือทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ ผู้นำก็จะให้คุณค่าผ่านการชื่นชมผลงาน ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการติดตามงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง และแบ่งปันประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริบทงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาศักยภาพรายบุคคล โดยให้การสนับสนุนรายบุคคลอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงความต้องการเฉพาะบุคคลและการพัฒนาตามความต้องการนั้น ๆ รวมถึงให้คำแนะนำ ความรู้ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของทีมงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความใส่ใจ ดูแล และส่งเสริมการพัฒนาของทีมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างจริงจังนี้ เป็นจุดสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเน้นย้ำว่าเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ของทีมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันได้อย่างมีนัยสำคัญ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากเรื่องเล่ามาลงรหัสเบื้องต้น (Initial Coding) เพื่อระบุประเด็นหลักเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากผู้นำ โดยได้ทำการลงรหัสเบื้องต้น ดังนี้

- 1) ช่วยเหลือปัญหาส่วนตัว
- 2) ใส่ใจติดตามดูแลทำความเข้าใจปัญหา
- 3) สนับสนุนเป็นรายบุคคล
- 4) พัฒนาตามความต้องการ
- 5) ให้คำแนะนำและความรู้

จากการลงรหัสเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถระบุแก่นกลางหรือแกนหลักที่แสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักของข้อมูล คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความใส่ใจ ดูแล และส่งเสริมการพัฒนาของทีมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างจริงจัง

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อความบางส่วนจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในแง่มุมต่าง ๆ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เล่าไว้

“...ถ้าน้องหยุดงานหรือมีปัญหาส่วนตัวอย่างไร เราจะทำความเข้าใจกับปัญหานั้น แล้วพยายามที่จะคอยดูแลว่าปัญหานั้นของน้องเขาถูกจัดการไปถึงไหนแล้ว...” (น้ำฝน)

“...ทุกร้านที่พี่เข้าไปสังเกต เราจะกำหนดเวลาพูดคุยกับทีม แล้วเราจะถามปัญหา เขาตลอดว่าตอนนี้ที่ร้านคิดว่าประสบปัญหาอะไรอยู่ อะไรที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของเขาก็ให้บอก จะได้ช่วยกันแก้ปัญหา...” (น้ำอิง)

“...เราจะสนับสนุนเป็นรายบุคคล ดูว่าคนนี้อะไรพัฒนาไปในทางไหน อยากได้ความรู้ด้านไหนเพิ่มเติม เราก็จะให้คำแนะนำและความรู้ที่เหมาะสมกับความต้องการของน้องแต่ละคน...” (น้ำหนึ่ง)

“...บางครั้งการชื่นชมไม่จำเป็นต้องเรื่องใหญ่ แต่เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น น้องบริการลูกค้าด้วยรอยยิ้มตลอด หรือสามารถแนะนำลูกค้าได้ดีเราก็จะชื่นชมทันที...” (น้ำชา)

“...ถ้าสามารถทำผลงานได้ดี หรือได้คะแนนประเมินสูงสุดจากลูกค้า พี่ก็จะขอบคุณและชื่นชม ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน และถ่ายรูปส่งกันในกลุ่ม...” (น้ำมนต์)

“...เมื่อเจอปัญหา เราจะเข้าไปติดตามผลและให้คำแนะนำกับเขาเป็นระยะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานหรือเรื่องเกี่ยวกับลูกค้าเพราะในแต่ละพื้นที่กลุ่มลูกค้าก็แตกต่างกัน วิธีการทำงานก็แตกต่างกัน เราก็จะใช้ความรู้ที่เรามีให้คำแนะนำกับเขา...” (น้ำใจ)

“...พี่จะเข้าไปดูการทำงานของน้อง เมื่อเจอน้องมีปัญหา ก็จะแนะนำวิธีการที่พี่ใช้ และให้เพื่อนำไปปรับใช้ เมื่อน้องทำงานได้สำเร็จก็ให้เพื่อนเอามาแชร์กันในกลุ่ม...” (น้ำเพชร)

## 2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม (Intellectual Stimulation and Innovation)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ต่างก็สะท้อนความหมายด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม ตามความคิดเห็นจากเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ผู้นำและทีมงานร่วมกันท้าทายแนวทางเดิม ๆ ผ่านการคิดวิเคราะห์ สังเกตการณ์อย่างใส่ใจ มองและคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และกล้าตั้งคำถามในสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและปลอดภัยทางความคิด เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า แม้บางครั้งเป็นความต้องการที่ลูกค้ายังไม่ได้ร้องขอ หรือการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นทั้งต่อลูกค้าและองค์กร

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากเรื่องเล่ามาลงรหัสเบื้องต้น เพื่อระบุประเด็นหลักเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากผู้นำ โดยได้ทำการลงรหัสเบื้องต้น ดังนี้

### 1) รับฟังและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ

- 2) ตั้งคำถามกับแนวทางเดิม
- 3) หาความเป็นไปได้ใหม่
- 4) ท้าทายความคิดที่ม
- 5) สร้างความปลอดภัยทางความคิด
- 6) ส่งเสริมการคิดต่าง

จากการลงรหัสเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถระบุแก่นกลางหรือแกนหลักที่แสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักของข้อมูล คือ การที่ผู้นำส่งเสริมให้ทีมกล้าตั้งคำถามกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และร่วมกันคิดหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อความบางส่วนจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในแง่มุมต่าง ๆ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เล่าไว้

“...ได้รับข้อเสนอแนะจากลูกค้าว่าอยากให้เปิดร้านไวขึ้น เราและทีมงานเลยวิเคราะห์ดูว่าเป็นไปได้หรือไม่ที่เราจะเปิดร้านเร็วขึ้นและนำเรื่องนี้เสนอต่อผู้จัดการเขต เพราะเป็นไปได้ว่ามีลูกค้าคนอื่น ๆ ที่อยากจะมาใช้บริการเร็วขึ้นเหมือนกัน หลังจากปรับให้เปิดไวขึ้นก็ได้รับคำชมจากลูกค้าว่าดีใจที่ร้านปรับเวลาเปิด...” (น้ำหวาน)

“...ลองเปลี่ยนจากการพูดกับลูกค้าว่าขอบคุณ เป็นสุขสันต์วันปีใหม่ สุขสันต์วันสงกรานต์ หรือเดินทางปลอดภัย หรือทานอาหารให้อร่อย ลองเพิ่มตรงนี้แล้วลองดูว่าคะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าจะขึ้นหรือเปล่า...” (น้ำเพชร)

“...หลังจากที่เราแชร์มุมมองของเราไป เราจะท้าทายน้องเลย เพื่อให้ น้องกล้าแสดงความคิดเห็นออกมาถ้าคิดแตกต่างจากเรา แต่สิ่งที่สำคัญคือเราต้องทำให้น้องมั่นใจว่าความคิดที่พูดมาไม่มีถูกไม่มีผิด เราต้องไม่ทำให้เขาเสียความมั่นใจ ...” (น้ำชา)

“...สาขาที่พี่ดูแลอยู่ในห้างพี่จะคอยเช็คว่ามีภาพยนตร์เรื่องไหนที่คนสนใจมาก ๆ ช่วงนั้นลูกค้าก็จะเยอะ พี่ก็จะบอกน้องและถามน้องในทีมว่ารู้เรื่องนี้หรือเปล่า และให้เตรียมคนเตรียมสินค้าให้พร้อมขาย...” (น้ำฝน)

“...ลูกค้าจองห้องประชุมเพื่อที่จะมาจัดงาน พอถึงวันที่ลูกค้ามาใช้ปรากฏว่าขนมที่ลูกค้าต้องการหมด เราก็ให้น้อง ๆ คิดเลยว่าต่อไปจะแก้ไขปัญหาตรงนี้ได้ยังไง ทำยังไงให้อาหารและเครื่องดื่มที่เขาต้องการไม่หมด ก็ได้ข้อสรุปจากน้อง ๆ ว่าเราจะโทรหาลูกค้าก่อนล่วงหน้าเพื่อสอบถามความต้องการของลูกค้า และสั่งมาเตรียมไว้ให้ ...” (น้ำอิง)



2239304898

“...บางที่เราสังเกตเห็นแล้วว่าลูกค้าห่มผ้ามานั่งอ่านหนังสือ ลูกค้าไม่มาบอกเราหรือว่าเขาหนาว แต่เราสังเกตเห็นเราก็จะไปบอกว่าจะปรับอุณหภูมิในร้านขึ้นให้ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลาย แล้วก็สบายใจเมื่อเวลาอยู่ในร้าน...” (น้ำเพชร)

### 3. ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าการเสริมพลังทางจิตวิทยาถูกสะท้อนให้เห็นว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่พนักงานรับรู้ถึงพลังและแรงจูงใจจากภายในตนเองในการทำงาน โดยพนักงานจะรู้สึกว่างานที่ตนทำมีคุณค่าและน่าภาคภูมิใจ เชื่อมมั่นในทักษะและศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานให้สำเร็จได้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ และรับรู้ว่าคุณสมบัติของตนเองส่งผลต่อความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง สภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้นำทีมสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น มอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากเรื่องเล่ามาลงรหัสเบื้องต้น เพื่อระบุประเด็นหลักเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากผู้นำ โดยได้ทำการลงรหัสเบื้องต้น ดังนี้

- 1) เปิดโอกาสให้นำเสนอไอเดีย
- 2) มอบหมายให้เป็นเจ้าของโครงการ
- 3) ให้เป็นผู้นำกิจกรรม
- 4) สร้างการมีส่วนร่วม
- 5) เชื่อมมั่นในศักยภาพทีม

จากการลงรหัสเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถระบุแก่นกลางหรือแก่นหลักที่แสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักของข้อมูล คือ การที่ผู้นำมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของในงานให้กับทีม เพื่อให้พวกเขา รู้สึกมีคุณค่าและมีความสามารถ

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อความบางส่วนจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในแง่มุมต่าง ๆ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เล่าไว้

“...ส่วนที่เขาทำได้ดีที่จะให้เขาเข้ามาแชร์ในกลุ่มเลย ตัวอย่างนะ ก่อนหน้านั้นมีร้านหนึ่งคะแนนเป็นลำดับล่าง ๆ ของร้านที่พี่ดูแลเลย แคร่ร้านเดียว พอเขาปรับจากที่มาฟังคนอื่นแล้วเขาทำได้ดี เขาก็รู้สึกฮึกเหิมรู้สึกภูมิใจในตัวเอง อยากที่จะแชร์ว่าเขาได้ทำอะไรบ้าง ...” (น้ำค้าง)

“...เราเรียกน้องมารับฟังคำแนะนำจากลูกค้าพร้อมกัน แล้วเราจะให้เค้ามาแชร์ให้กับทีมฟังว่าสิ่งที่ลูกค้าแนะนำเป็นแบบนั้นจริงไหม แล้วมาประชุมกันว่าข้อเสนอแนะไหนที่จะมาปรับใช้ได้บ้าง และจะทำอย่างไร ทุกคนก็จะแชร์ประสบการณ์ หรือความคิดเห็นของตัวเอง พี่ว่าดีนะ ...” (น้ำอ้อย)

“...ในการประชุมทีมพี่ให้มีการแบ่งปันประสบการณ์เสมอนะ เพราะมันช่วยให้เห็นภาพ บางครั้งร้านหนึ่งมีปัญหาเรื่องการส่งสินค้า แต่อีกร้านหนึ่งทำได้ดี ไม่ติดปัญหาเลย พี่ก็ให้เค้าพูดเลยเค้าทำยังไง แชร์ความรู้หน่อย ก็ทำให้ทีมงานของพี่ทำงานเหมือนกัน ค่ะแน่นได้ดีเหมือนกัน ...” (น้ำหนึ่ง)

“...พี่ให้น้องที่ร้านมีอิสระในการจัดการงานพื้นฐานต่าง ๆ ตามมาตรฐานการทำงานในร้านเลยนะ พี่มองว่าน้องอยู่ที่ร้านสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาได้ทันที แต่ถ้ามีปัญหา น้องสามารถโทรหาได้ทันที ถ้าไม่มีปัญหาก็ดี แต่เมื่อพี่ไปตรวจสาขาต้องไม่เจอนะ...” (น้ำชา)

“...พี่จะให้น้องสลับขึ้นมาเป็นคณนำกิจกรรม เช่น เดือนนี้มีสินค้าใหม่มา พี่ก็จะให้น้องผู้จัดการร้านไปศึกษาก่อน แล้วให้เค้ามาเป็นผู้ดำเนินการแนะนำตัวสินค้าใหม่ การทำเรื่องตีพิมพ์ใหม่ ให้กับทีมคนอื่น อีกคนนึงมานำเรื่องการบริการ และพี่จะวนไปจนครบทุกคน เพื่อให้ทั้งทีมมีส่วนร่วมมากขึ้น ...” (น้ำหวาน)

“...เราให้เค้านำเสนอไอเดียมาก่อน แล้วมองว่าไอเดียที่เขาเสนอมันสามารถทำได้จริงไหม ทำได้จริงได้ภายใต้พื้นฐานที่เรามี ผิดนโยบายหรือเปล่าอยู่ในนโยบายใหม่อยู่ในข้อกำหนดใหม่ ถ้าทำได้พี่จะมอบหมายให้เค้าทำเลย พี่มองว่าถ้าน้องเสนอไอเดียดีกว่าเราไปสั่งให้เขาทำ ...” (น้ำใจ)

#### 4. ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Behavior)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ต่างก็สะท้อนความหมายด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้ในสาขา ตามความคิดเห็นจากเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น พฤติกรรมการจัดการความรู้เป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแสดงออกอย่างกระตือรือร้น มีเป้าหมาย และมักเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบหรือเป็นกิจวัตร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร โดยครอบคลุมมิติสำคัญตั้งแต่การแสวงหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ การสร้างสรรค์ จัดระบบ และปรับแปลงความรู้ให้เข้าใจง่ายและเหมาะสม การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นไปยังเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานใหม่ การจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ได้ในระยะยาว การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริงเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการทำงาน และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการส่งเสริมและ

สร้างแรงจูงใจให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากเรื่องเล่ามาลงรหัสเบื้องต้น (Initial Coding) เพื่อระบุประเด็นหลักเกี่ยวกับด้านการสนับสนุนจากผู้นำ โดยได้ทำการลงรหัสเบื้องต้น ดังนี้

- 1) บันทึกประสบการณ์
- 2) จัดเก็บความรู้เป็นระบบ
- 3) นำความรู้เก่ามาใช้ (สอนพนักงานใหม่)
- 4) ประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันปัญหา
- 5) แปลงความรู้ให้เข้าใจง่าย
- 6) แบ่งปันความรู้ในที่ม

จากการลงรหัสเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถระบุแก่นกลางหรือแกนหลักที่แสดงให้เห็นถึงประเด็นหลักของข้อมูล คือ กระบวนการที่เป็นระบบ ตั้งแต่การรวบรวม จัดเก็บ แปลง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อความบางส่วนจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในแง่มุมต่างๆ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เล่าไว้

“...ถ้ามีสินค้าใหม่เข้ามา เราจะศึกษาก่อนเลยว่ามันขั้นตอนทำอะไร แล้วต่อมาก็จะทำเป็นวิดีโอเพื่อให้เห็นภาพเข้าใจได้ง่ายขึ้น แล้วแชร์กันในทีม เรื่องวิดีโอเนี่ยก็ห้อง ๆ นี้แหละ เสนอมา ...” (น้ำอิง)

“...ถ้าเป็นเครื่องดีใหม่ที่พูดถึงกันทั่ว ลูกค้าคิดสูตรขึ้นมาเอง น้อง ๆ ก็จะจดสูตรมาบอกกัน เอามาทำเป็นขั้นตอนแล้วก็แชร์กันในทีม บางทีเราเห็นมาก่อนก็ให้น้องมาลองทำ ก็ช่วยป้องกันลูกค้ามาถามแล้วไม่รู้จ้ก...” (น้ำชา)

“...พี่มักจะบันทึกเคสข้อมูลเคสที่น่าสนใจ ทั้งเรื่องที่เกิด วิธีการแก้ปัญหา และผลลัพธ์ไว้นะ พี่เก็บไว้ในคลังข้อมูลของที่ร้านนี้แหละ เราก็จะเอาเคสตรงนี้มาคุยกันในทีม ทำความเข้าใจและหาแนวทางป้องกัน พนักงานใหม่มาผู้จัดการร้านก็จะเอาบันทึกนี้แหละไปเล่าให้พนักงานใหม่ฟัง เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาแต่เนิ่น ๆ ...” (น้ำหวาน)

“...เราเปลี่ยนข้อมูลของเราให้อยู่ในรูปแบบวิดีโอ เพราะเด็กรุ่นใหม่ชอบดูวิดีโอมากกว่าที่จะมานั่งอ่านหนังสือ พี่เลยให้ทีมทำเป็นวิดีโอหมดเลย แล้วก็เก็บไว้ในคลังความรู้ของบริษัท...” (น้ำอิง)



229304898

“...บางสาขาที่เกิดปัญหาคล้ายกันขึ้น พี่ก็จะหยิบยกความสำเร็จในการแก้ไขมาแล้ว และจะแนะนำให้เค้าเอาวิธีการแก้ปัญหาของสาขาที่แก้ปัญหาคล้ายกันได้แล้วไปใช้ ให้เค้าเอาไปทดลองปฏิบัติ...” (น้ำค้าง)

“...อะไรที่ทำแล้วดี หรือพี่เป็นเห็นร้านอื่น ๆ เค้าทำแล้วดี พี่จะทำกำหนดไว้ในคู่มือเป็นมาตรฐานทุกร้านของพี่เลยนะ พนักงานใหม่ทุกคนต้องได้รับการสอนจากผู้จัดการร้าน ไม่ว่าจะเป็นการทักทายลูกค้า การเดินในพื้นที่บาร์ การทำความสะอาด การจัดระบบสินค้า ถ้ามาตรฐานการทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน ถ้ามีเหตุต้องสลับพื้นที่ที่พี่ก็สามารถทำแทนกันได้ ...” (น้ำฝน)

“...เราจะสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นการกระตุ้น เพราะอย่างที่บอกคือน้องมีหลายช่วงอายุ ส่วนใหญ่พนักงานที่อยู่มานานอายุงาน 20 กว่าปีอย่างนี้มีอายุหน่อยเขาจะช้า เขาจะอยู่ในเซฟโซนเขา แต่เขามีประสบการณ์มากมายเลยนะ เราจะพยายามดึงเขาออกมาจากเซฟโซนเพื่อให้เขาเปลี่ยนแปลงความคิด ให้เค้าได้ออกมานำเสนอ หลังจากนั้นพอได้ออกมานำเสนอมากขึ้น เราชมที่เขานำเสนอว่าประสบการณ์ที่เค้าเอามามีประโยชน์มาก เขาก็กล้าที่จะพูดแสดงความคิดเห็นออกมามากขึ้น...” (น้ำมนต์)

“...พอมันมีการแชร์ประสบการณ์กันบ่อยเข้า มันจะเกิดการเรียนรู้ ของในที่ทำงานกันเอง ณ จุดหนึ่งที่เราแค่เตรียมการประชุม เราแค่วันนี้พี่มีปัญหาตรงนี้ช่วยกันคิดหน่อยจะทำยังไงดี เราก็จะมาระดมความคิดกันแล้วทำอันนี้ดีกว่า ทำอันนี้ไม่ได้ รูปแบบนี้เคยทำแล้วทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ บรรยากาศในการประชุมมันก็จะเริ่มเป็นการแชร์ประสบการณ์กัน สุดท้ายพี่ก็จะสรุปและให้ทุกคนเริ่มทำ...” (น้ำหนึ่ง)

### นियามปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ การคิดริเริ่มนวัตกรรม รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

2. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เชิงพัฒนาอย่างมีโครงสร้างที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาพฤติกรรมผู้นำในด้านการสนับสนุนทีมงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การคิดเชิงนวัตกรรม และการเสริมพลังทางจิตวิทยาแก่ทีมงาน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายกรณีศึกษา การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การสะท้อนผลการเรียนรู้ และการติดตามผลการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับ

ศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3. ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader) หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้างานแสดงออกถึงความใส่ใจ ช่วยเหลือ และส่งเสริมการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องทั้งในมิติการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยครอบคลุมการสื่อสารเชิงรุก การรับฟังและร่วมแก้ไขปัญหา การให้คำแนะนำที่เหมาะสม การให้คุณค่าผ่านการชื่นชมและให้รางวัล รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพรายบุคคลอย่างตรงจุด เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม (Intellectual Stimulation and Innovation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำส่งเสริมให้ทีมงานคิดวิเคราะห์ ตั้งคำถาม และเปิดรับมุมมองใหม่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางความคิด เพื่อท้าทายแนวทางเดิม ๆ ค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงาน หรือพัฒนาบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ทั้งที่แสดงออกและที่ยังไม่ถูกร้องขอ โดยมุ่งเน้นการนำแนวคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงนวัตกรรมที่จับต้องได้ และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อประสิทธิภาพงานของทีม ลูกค้า และองค์กรโดยรวม

5. ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment) หมายถึง สภาวะที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในงานที่ตนรับผิดชอบ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน และรับรู้ว่าการกระทำของตนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเกิดจากการที่ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออก แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้รับมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

6. ด้านพฤติกรรมจัดการความรู้ (Knowledge Management Behavior) หมายถึง การแสดงออกเชิงพฤติกรรมของบุคลากรในการแสวงหา รวบรวม สร้าง ประยุกต์ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง ทีมงาน และองค์กร ให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาใช้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



2236304898

## ตอนที่ 2 การพัฒนาแบบวัดและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้าน บริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่ง  
ความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

### การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

ผู้วิจัยออกแบบข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มี  
แอลกอฮอล์โดยพิจารณาจากความหมายและองค์ประกอบที่ได้กำหนดไว้ ประกอบกับการพิจารณาถึง  
บริบทการปฏิบัติงานของผู้จัดการร้าน เพื่อให้ข้อคำถามของแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้อง  
กับการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด โดยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด  
ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

### การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา

ผู้วิจัยนำแบบวัดที่มีข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณา  
ตรวจสอบ คุณภาพของข้อคำถามที่สร้างขึ้น ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรง  
ตามเนื้อหา (index of the item-objective congruence: IOC) หลังจากที่ได้ปรับปรุงข้อคำถามตาม  
คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่  
ไม่มีแอลกอฮอล์ โดยทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.6 จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์  
กระบวนการคิดในการตอบคำถาม (Cognitive Interview) กับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มี  
แอลกอฮอล์จำนวน 5 คน เพื่อปรับการใช้คำตอบของข้อคำถามให้เป็นข้อความที่ผู้ตอบแบบวัดทุกคน  
สามารถเข้าใจตรงกัน

### การหาความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มี  
แอลกอฮอล์ ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้จัดการร้าน ในระหว่างวันที่ 9 มีนาคม 2568 ถึงวันที่ 22 มีนาคม  
2568 เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
(Cronbach's alpha coefficient) จะต้องมีความมากกว่า 0.70 (Cohen และคณะ, 2018) และ  
ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวมมากกว่า .30 ขึ้นไป (Ferketich, 1991)  
หาค่าด้วยโปรแกรม SPSS Version 22 ผลการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 264 คน มีผล  
การวิเคราะห์ข้อมูล ดังตัวอย่างแสดงในตาราง 4



2236304898

ตาราง 4 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	11	4.17
30 – 39 ปี	172	65.15
40 – 49 ปี	77	29.17
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	4	1.51
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	5.30
ปริญญาตรี	230	87.12
ปริญญาโท	20	7.58
<b>พื้นที่รับผิดชอบ</b>		
กรุงเทพมหานคร	139	52.65
ต่างจังหวัด	108	40.91
กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด	17	6.44
<b>ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
1 – 3 ปี	81	30.68
4 – 6 ปี	88	33.34
7 – 9 ปี	62	23.48
มากกว่า 10 ปี	33	12.50
<b>ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด</b>		
น้อยกว่า 6 ปี	4	1.51
6 – 10 ปี	78	29.55
11 – 15 ปี	99	37.50
มากกว่า 15 ปี	83	31.44



2296304898

SWU\_1Thesis\_gs621150094\_dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดจำนวน 264 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็น ร้อยละ 65.15 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 77 คน (ร้อยละ 29.17) กลุ่มอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 4.17) และกลุ่มอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.51) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 230 คน คิดเป็น ร้อยละ 87.12 รองลงมาคือระดับ ปริญญาโท จำนวน 20 คน (ร้อยละ 7.58) และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน (ร้อยละ 5.30) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 139 คน คิดเป็น ร้อยละ 52.65 รองลงมาคือพื้นที่ ต่างจังหวัด จำนวน 108 คน (ร้อยละ 40.91) และกลุ่มที่ทำงานทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด จำนวน 17 คน (ร้อยละ 6.44) กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระหว่าง 4 – 6 ปี มากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.34 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 81 คน (ร้อยละ 30.68) กลุ่มที่มีประสบการณ์ 7 – 9 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 23.48) และกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 12.50) และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานรวมทั้งสิ้น ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.50 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์ มากกว่า 15 ปี จำนวน 83 คน (ร้อยละ 31.44) กลุ่มที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 29.55) และกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 6 ปี จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.51)

เมื่อนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งเป็นค่าที่นิยมใช้ในการประเมินความสอดคล้องภายในของข้อคำถาม (Internal Consistency) พบว่าบางข้อคำถามมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามกับคะแนนรวมต่ำอีกทั้งบางข้อมีความซ้ำซ้อนหรือคลุมเครือกับข้อคำถามอื่น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการคัดกรองและตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก ส่งผลให้คงเหลือข้อคำถามที่มีความเหมาะสมในการใช้วัดพฤติกรรมหรือทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 21 ข้อ โดยจากทั้ง 21 ข้อ ผลพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .887 ซึ่งอยู่ในระดับสูง และผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าแบบวัดมีความเชื่อมั่นในระดับที่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของแบบวัด พบว่าทุกองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตาราง 5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

แบบวัด	ค่าความเชื่อมั่น
แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์	0.887
- ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	0.764
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม	0.713
- ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา	0.709
- ด้านพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	0.834

จากการคัดกรองดังกล่าว เหลือข้อคำถามที่มีความเหมาะสมในการวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ทั้งสิ้นจำนวน 21 ข้อคำถาม ซึ่งล้วนมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามกับคะแนนรวมอยู่ในระดับที่เหมาะสม และสามารถสะท้อนแนวคิดหลักของแบบวัดได้อย่างชัดเจน รายละเอียดของข้อคำถามที่ผ่านการคัดเลือก จำแนกตามองค์ประกอบ และค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) แสดงดังนี้

ตาราง 6 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ

ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามกับคะแนนรวม
เมื่อทีมงานมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ฉันจะรีบเข้าไปช่วยแก้ไขหรือให้คำแนะนำทันที เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้	0.490
ฉันสังเกตจุดเด่นและสิ่งที่ทีมงานแต่ละคนต้องพัฒนา เพื่อช่วยวางแผนการเติบโตในอาชีพของพวกเขา	0.574
ฉันแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจทีมงานอยู่เสมอ เช่น การสอบถามปัญหาในการทำงาน หรือพูดคุยเพื่อให้กำลังใจ	0.528
ฉันชื่นชมทีมงานต่อหน้าผู้อื่นทันทีเมื่อพวกเขาทำงานได้ดี หรือประสบความสำเร็จ	0.443



2296304898

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง คะแนนของข้อคำถาม กับคะแนนรวม
ฉันใช้เวลากับการสอนงาน ให้คำแนะนำ หรือเล่าประสบการณ์ให้ ทีมงานฟัง เพื่อให้พวกเขาทำงานได้ถูกต้องและง่ายขึ้น	0.499
ฉันเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ทีมงานได้พูดคุยหรือปรึกษากัน เพื่อช่วยกันหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	0.509

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นภายในของข้อคำถามในองค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากผู้นำ พบว่า ข้อคำถามที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง 6 ข้อ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) อยู่ในช่วง .443 ถึง .574 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ (มากกว่า .30) สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักขององค์ประกอบนี้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามในองค์ประกอบนี้พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.764 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดี แสดงถึงความสอดคล้องภายในของข้อคำถามในกลุ่มนี้ว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอในการนำไปใช้วัดพฤติกรรมการสนับสนุนจากผู้นำของผู้จัดการร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ “ฉันสังเกตจุดเด่นและสิ่งที่ทีมงานแต่ละคนต้องพัฒนา เพื่อช่วยวางแผนการเติบโตในอาชีพของพวกเขา” (ค่าความสัมพันธ์ = .574) ขณะที่ข้ออื่น ๆ ก็มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดีเช่นกัน สะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสมของข้อคำถามชุดนี้ในการประเมินภาวะผู้นำด้านการสนับสนุนจากผู้นำ

ตาราง 7 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม

ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง คะแนนของข้อคำถามกับ คะแนนรวม
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานคิดหาวิธีใหม่ ๆ หรือไอเดียใหม่ ๆ เพื่อ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	0.598
ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานเสนอความคิดเห็นและไอเดียอย่างอิสระ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์	0.450
หากมีปัญหาเดิม ๆ เกิดขึ้นซ้ำ ฉันจะชวนทีมงานมาร่วมกันคิด และหาทางแก้ไขใหม่ ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก	0.468
ฉันมักแบ่งปันแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ทีมคิด นอกกรอบและหาทางพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม	0.497

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นภายในของข้อคำถามในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม พบว่า ข้อคำถามที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง 4 ข้อ มีค่าความสัมพัทธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) อยู่ในช่วง .450 ถึง .598 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ (มากกว่า .30) แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักขององค์ประกอบนี้อย่างชัดเจน สำหรับค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามในองค์ประกอบนี้ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.713 อยู่ในระดับที่ดี สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องภายในของข้อคำถามกลุ่มนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดพฤติกรรมการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรมของผู้จัดการร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ “ฉันสนับสนุนให้ทีมงานคิดหาวิธีใหม่ ๆ หรือไอเดียใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน” (ค่าความสัมพัทธ์ = .598) ส่วนข้ออื่น ๆ ก็มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดีเช่นกัน สะท้อนถึงความเหมาะสมของข้อคำถามชุดนี้ในการประเมินภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม



ตาราง 8 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา

ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามกับคะแนนรวม
ฉันมักให้ทีมงานพูดคุย แลกเปลี่ยนไอเดีย และเล่าประสบการณ์ดี ๆ ที่ภาคภูมิใจให้เพื่อนร่วมงานฟัง	0.536
ฉันพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทีมก่อนการประชุม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและพร้อมแสดงความคิดเห็น	0.497
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานวางแผนงานและตั้งเป้าหมายในการทำงานด้วยตัวเอง	0.478
ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์	0.477

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นภายในของข้อคำถามในองค์ประกอบด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา พบว่า ข้อคำถามที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง 4 ข้อ มีค่าความสัมพัทธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) อยู่ในช่วง .477 ถึง .536 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ (มากกว่า .30) สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักขององค์ประกอบนี้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามในองค์ประกอบนี้พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.709 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดี แสดงถึงความสอดคล้องภายในของข้อคำถามกลุ่มนี้ว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอในการนำไปใช้วัดพฤติกรรมกรรมการเสริมพลังทางจิตวิทยาของผู้จัดการร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ “ฉันมักให้ทีมงานพูดคุย แลกเปลี่ยนไอเดีย และเล่าประสบการณ์ดี ๆ ที่ภาคภูมิใจให้เพื่อนร่วมงานฟัง” (ค่าความสัมพันธ์ = .536) ส่วนข้อคำถามอื่น ๆ ก็มีความสัมพันธ์ในระดับดีเช่นเดียวกัน ซึ่งสะท้อนถึงความเหมาะสมของข้อคำถามชุดนี้ในการประเมินภาวะผู้นำด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา



ตาราง 9 รายละเอียดข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้

ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อคำถามกับคะแนนรวม
ฉันแนะนำให้ทีมงานจดบันทึกคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้า และนำไปพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน	0.519
ฉันส่งเสริมให้ทีมงานได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แกกัน	0.578
ฉันแนะนำให้ทีมงานจดบันทึกข้อมูลลูกค้า และขั้นตอนการเตรียมอาหารหรือเครื่องดื่มใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ	0.614
ฉันนำข้อเสนอแนะและประสบการณ์ที่ทีมงานได้รับ มาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น	0.582
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำความรู้และประสบการณ์ที่มี ไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	0.612
ฉันจัดกิจกรรมหรือพื้นที่ให้ทีมงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ	0.542
ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ จากการพูดคุยแลกเปลี่ยน ไปปรับใช้ในการทำงานจริง	0.700

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นภายในของข้อคำถามในองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้ พบว่า ข้อคำถามที่ผ่านการคัดเลือกทั้ง 7 ข้อ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) อยู่ในช่วง .519 ถึง .700 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ (มากกว่า .30) อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักขององค์ประกอบนี้เป็นอย่างดี สำหรับค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามในองค์ประกอบนี้ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.834 ซึ่งอยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องภายในของข้อคำถามกลุ่มนี้ว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอในการนำไปใช้วัดพฤติกรรมการจัดการความรู้ของผู้จัดการร้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ “ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ

จากการพูดคุยแลกเปลี่ยน ไปปรับใช้ในการทำงานจริง” (ค่าความสัมพันธ์ = .700) ส่วนข้อความถามอื่น ๆ ก็มีความสัมพันธ์ในระดับดีเช่นกัน สะท้อนถึงความเหมาะสมของข้อความชุดนี้ในการประเมินภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้

จากที่ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงผลจากงานวิจัยเชิงคุณภาพและงานวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่หนึ่ง คือ การศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ โดยอาศัยการบูรณาการข้อมูลจากการวิจัยสองระยะตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำทางการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ

เพื่อแสดงกระบวนการบูรณาการดังกล่าวให้ชัดเจนและเป็นระบบ ผู้วิจัยขอเสนอผลในรูปแบบตารางเชื่อมโยงข้อมูล (Joint Display) ดังปรากฏในตารางที่ 10 โดยตารางนี้จะเชื่อมโยงองค์ประกอบและนิยามของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (การวิจัยระยะที่ 1) เข้ากับหลักฐานเชิงประจักษ์ทางสถิติที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด (การวิจัยระยะที่ 2) คือ ค่าความเชื่อมั่นและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อความถามกับคะแนนรวม เพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ค้นพบนั้นมีความหนักแน่นและสามารถวัดผลได้จริงในทางปฏิบัติ



2239304898

## ตาราง 10 การบูรณาการข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณเพื่อพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

องค์ประกอบที่ค้นพบจาก การวิจัยเชิงคุณภาพ (ระยะที่ 1)	ข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุน (ตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ)	ข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุน (ผล การวิเคราะห์คุณภาพแบบวัด ระยะที่ 2)	การสรุปอ้างอิงเชิงบูรณาการ (Meta-inference)
ดานการสนับสนุนจากผู้ (Support from Leader)	"...ถ้านองหยุดงานหรือมีปัญหาส่วนตัว อย่างไร เราจะทำความเข้าใจกับ ปัญหานั้น แล้วพยายามที่จะคอยดูแล ว่าปัญหานั้นของเองเขาถูกจัดการไป ถึงไหนแล้ว..." (นำฝน)	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ยืนยันองค์ประกอบนี้ โดยมีข้อความ 6 ข้อที่วัดพฤติกรรมนี้โดยตรง มีค่า สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละ ข้อกับคะแนนรวม อยู่ในช่วง .443 ถึง .574 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด และ มีความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ ในระดับดี (Cronbach's Alpha = .764	ประสบการณ์ตรงของผู้จัดการงานที่ให้ความสำคัญกับการ ดูแลและสนับสนุนทีมงาน (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) ไม่ใช่เป็น เพียงเรื่องเล่า แต่สามารถสกัดออกมาเป็นองค์ประกอบที่ วัดผลได้จริงและมีความน่าเชื่อถือทางสถิติ (ข้อมูลเชิง ปริมาณ) ซึ่งยืนยันว่า "การสนับสนุน" เป็นมิติที่สำคัญและ จับต้องได้ของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในบริบทนี้
ดานการกระตุ้นทางปัญญา และนวัตกรรม (Intellectual Stimulation & Innovation)	"...ได้รับข้อเสนอแนะจากลูกคากว่า อยากให้เกิดงานไวขึ้น เราและทีมงาน เลยวิเคราะห์ดูว่าเป็นไปได้หรือไม่... หลังจากปรับไปเปิดไว้สินก็ได้รับคำชม จากลูกค้า..." (นำหวาน)	องค์ประกอบนี้ได้รับการยืนยันทาง สถิติผ่านการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ซึ่งประกอบด้วยข้อความ 4 ข้อ มีค่า สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละ ข้อกับคะแนนรวม อยู่ในช่วง .468 ถึง .598 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด มีความเชื่อมั่นในระดับดี (Cronbach's Alpha = .713)	ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมัก ท้าทายแนวทางการเดิมๆ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง ขณะที่ข้อมูลเชิงปริมาณยืนยันว่าพฤติกรรมการกระตุ้นให้ เกิดความคิดใหม่ๆ นี้เป็นโครงสร้างที่ชัดเจนและสามารถ วัดผลได้ ซึ่งตอกย้ำว่านวัตกรรมในร้านบริการเริ่มตนจาก การที่ผู้นำเปิดรับและกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์

## ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ค้นพบจาก การวิจัยเชิงคุณภาพ (ระยะที่ 1)	ข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุน (ตัวอย่างคำพูดจากผู้ข้อมูล สำคัญ)	ข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุน (ผล การวิเคราะห์คุณภาพแบบวัด ระยะที่ 2)	การสรุปอ้างอิงเชิงบูรณาการ (Meta-inference)
ด้านการเสริมพลังทาง จิตวิทยา (Psychological Empowerment)	"...ที่จะมอบหมายให้เขาทำเลยที่มอง ว่าถ่านองเสนอไอเดียที่ดีกว่าเราไปส่ง ให้เขาทำ..." (น้ำใจ)	ผลการวิเคราะห์ ค่าความเชื่อมั่น ยืนยันองค์ประกอบนี้ ซึ่งประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ข้อ มีค่าสหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับ คะแนนรวม อยู่ในช่วง .477 ถึง .536 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด มีค่า ความเชื่อมั่นในระดับดี (Cronbach's Alpha = .709)	การให้ทีมงานมีอิสระและรู้สึกเป็นเจ้าของงานตามที่พบ ในการสัมภาษณ์ (เชิงคุณภาพ) สอดคล้องโดยตรงกับผล การวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ยืนยันว่าการเสริมพลังเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ การบูรณาการนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะ ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจจากภายในให้ทีมงานรู้สึกมีคุณค่าและ มีความสามารถนั้น เป็นสิ่งที่วัดผลได้และเป็นส่วนหนึ่งของ ภาวะผู้นำองค์ความรู้
ด้านพฤติกรรมการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management Behavior)	"...ถ้ามีสินค้าใหม่เข้ามา...ก็จะทำเป็น วิดีโอเพื่อให้เห็นภาพเข้าใจได้ง่ายขึ้น แล้วแชร์กันในทีม เรื่องวิดีโอเนี่ยกันเองๆ นี่แหละเสนอมา..." (น้ำใจ)	องค์ประกอบนี้มีความหนักแน่นทาง สถิติสูงสุด ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนน ของแต่ละข้อกับคะแนนรวม อยู่ ในช่วง .519 ถึง .700 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ ขั้นต่ำที่กำหนด มีความเชื่อมั่นสูง ที่สุด (Cronbach's Alpha = .834)	การที่ผู้จัดการรวมเอาถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ หลากหลาย (เช่น การทำวิดีโอ, การจัดบันทึก, การประชุม แลกเปลี่ยน) ได้ถูกยืนยันด้วยข้อมูลเชิงปริมาณว่าเป็น องค์ประกอบที่แข็งแกร่งและน่าเชื่อถือที่สุด แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการจัดการความรู้ คือหัวใจหลักและเป็นพฤติกรรม ที่ชัดเจนที่สุดของภาวะผู้นำองค์ความรู้ในภาคนี้ ผู้จัดการใน งานนี้เองที่ไม่มีแค่คอยลด

### ตอนที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ผู้วิจัยออกแบบกิจกรรมโดยใช้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัยแบบทดลองและการจัดทำโปรแกรม ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายใน (index of consistency: IOC) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ โดยออกแบบกิจกรรมออกเป็น 6 กิจกรรม แสดงในตาราง 11

ตาราง 11 โปรแกรมและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

โปรแกรม	วัตถุประสงค์
โปรแกรมที่ 1 “ผู้นำในดวงใจ”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายของภาวะผู้นำ และความหลากหลายของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาได้</li> <li>2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมตระหนักถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำมุงความรู้</li> </ol>
โปรแกรมที่ 2 “สูตรลับหลังบ้าน”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาหรือระหว่างสาขา</li> <li>2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถวิเคราะห์กรณีตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากประสบการณ์ของตนและผู้อื่น รวมทั้งวิธีนำความรู้ที่ได้รับไปออกแบบการทำงานในการปฏิบัติงานจริง</li> </ol>
โปรแกรมที่ 3 “เสิร์ฟใจให้โอกาส”	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทบาทของตนในการเป็นที่เลี้ยงที่คอยแนะนำและสนับสนุนทีมงาน ทั้งในด้านการทำงานและการพัฒนาทักษะ</li> <li>2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะการรับฟังอย่างตั้งใจ การให้คำแนะนำ และการช่วยแก้ไขปัญหากับทีมงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเชื่อใจและความร่วมมือในทีม</li> </ol>



2239304898

ตาราง 11 (ต่อ)

โปรแกรม	วัตถุประสงค์
	3. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะการให้การเสริมแรงแก่ทีมงานอย่างเหมาะสมและจริงใจ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
<b>โปรแกรมที่ 4</b> “เสิร์ฟไอเดียใหม่ เติมไฟปัญญา”	<p>1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทบาทของตนถึงความสำคัญของการเป็นแบบอย่างสร้างสรรค์ และบทบาทในการกระตุ้นทางปัญญาแก่ทีมงาน</p> <p>2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะวิธีส่งเสริมทีมงานให้กล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนไอเดีย และนำเสนอข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์</p> <p>3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาและคิดค้นวิธีแก้ปัญหาคือใหม่ ๆ ในบริบทการทำงาน โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์</p>
<b>โปรแกรมที่ 5</b> “เสิร์ฟงาน สานทีม”	<p>1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทบาทความสำคัญของพฤติกรรมเสริมพลังใจ การให้คำแนะนำและติดตามงาน ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจในที่ม</p> <p>2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและมีความมั่นใจมากขึ้น</p> <p>3. ผู้เข้าร่วมสามารถวางแผนและนำแนวคิดการเสริมพลังใจไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานที่สาขาของตนได้</p>
<b>โปรแกรมที่ 6</b> “เริ่มต้น การเดินทาง”	<p>1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำมุงความรู้ได้</p> <p>2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถใช้ความรู้ที่ได้รับ นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตน</p>



2239304898

SWU eThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

จากการตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายในของเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรม พบว่าทุกกิจกรรมมีค่าความสอดคล้องภายในมากกว่า 0.6 ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กิจกรรม และการประเมินผล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้กิจกรรมมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นหลักของผลการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ โดยมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละไม่ต่ำกว่า 20 คน วัดคะแนนพฤติกรรมอาสาก่อนการทดลอง (Pretest) และหลังการทดลอง (Posttest) 1 เดือน ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
F	การทดสอบด้วยค่าสถิติ F (F-test)
t	การทดสอบด้วยค่าสถิติ t (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p-value)

### ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับกรวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการในร้านด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ โดยกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็นกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลอง คือกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม และกลุ่มควบคุม คือกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม โดยกลุ่มควบคุมจะได้เข้าร่วมรวมโปรแกรมเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งสองกลุ่มมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 44 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 24 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน ซึ่งสนใจสมัครเป็นผู้เข้าร่วมวิจัย และผ่านคุณสมบัติการคัดเลือกตามเกณฑ์คัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยตามที่กล่าวในบทที่ 3 โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 44 คน มีลักษณะทั่วไป ดังรายละเอียดตารางที่ 10 โดยทั้งสองกลุ่มจะต้องทำแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์รวม

3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนเริ่มโปรแกรม หลังจบกิจกรรมในโปรแกรม และติดตามผลหลังจากเข้าร่วมโปรแกรม 1 เดือน

ตาราง 12 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง (n=24)		กลุ่มควบคุม (n=20)		รวม (n=44)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>						
น้อยกว่า 30 ปี	2	8.5	5	25	7	16
30 – 39 ปี	14	58.5	13	65	27	61.5
40 – 49 ปี	8	33	2	10	10	22.5
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	0	0	0	0	0	0
<b>ระดับการศึกษา</b>						
ปริญญาตรี	19	79	20	100	39	88.5
ปริญญาโท	4	16.5	0	0	4	9
ปริญญาเอก	1	4.5	0	0	1	2.5
<b>พื้นที่รับผิดชอบ</b>						
กรุงเทพมหานคร	11	46	15	75	26	59
ต่างจังหวัด	7	29	5	25	12	27
กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด	6	25	0	0	6	14
<b>ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน</b>						
1 - 3 ปี	6	25	10	50	16	36.5
4 – 6 ปี	8	33.5	6	30	14	31.5
7 – 9 ปี	6	25	3	15	9	20.5
มากกว่า 10 ปี	4	16.5	1	5	5	11.5
<b>ประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมด</b>						
น้อยกว่า 6 ปี	1	4.5	0	0	1	2.5
6 – 10 ปี	5	20.5	8	40	13	29.5
11 – 15 ปี	11	46	9	45	20	45.5

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดรวม 44 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 88.5 เขตพื้นที่การชายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 26 คน คิดเป็นร้อยละ 59 มีประสบการณ์ใน

การทำงานในตำแหน่งผู้จัดการร้านในปัจจุบันตั้งแต่ 1 - 3 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 และมีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5

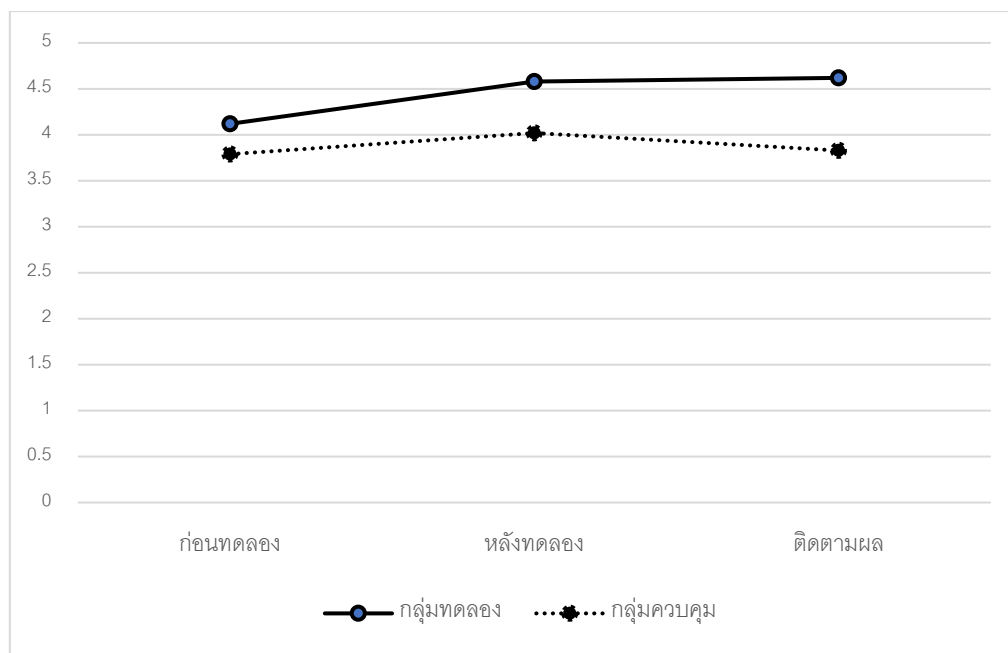
เมื่อพิจารณาแยกเฉพาะกลุ่มทดลองจำนวน 24 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 79 เขตพื้นที่การขายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 11 คน คิดเป็นร้อยละ 46 มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการร้านในปัจจุบันระหว่าง 3-6 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 และมีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 46

เมื่อพิจารณาแยกเฉพาะกลุ่มควบคุมจำนวน 20 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เขตพื้นที่การขายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการร้านในปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และมีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45

## ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		ติดตามผล	
	M	SD	M	SD	M	SD
กลุ่มทดลอง (n = 24)						
ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	4.11	0.66	4.59	0.49	4.60	0.54
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม	4.19	0.74	4.67	0.50	4.72	0.50
ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา	4.01	0.88	4.50	0.68	4.54	0.65
ด้านพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	4.18	0.85	4.56	0.59	4.63	0.55
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.78</b>	<b>4.58</b>	<b>0.57</b>	<b>4.62</b>	<b>0.56</b>
กลุ่มควบคุม (n = 20)						
ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ	3.84	0.74	4.05	0.75	3.88	0.74
ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม	3.74	0.66	4.04	0.64	3.85	0.70
ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา	3.79	0.72	3.86	0.71	3.79	0.80
ด้านพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	3.78	0.56	4.11	0.56	3.81	0.59
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.67</b>	<b>4.02</b>	<b>0.67</b>	<b>3.83</b>	<b>0.71</b>



ภาพประกอบ 3 ภาพแสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ในระยะก่อนทดลอง หลังทดลอง และติดตามผล

จากตาราง 13 และกราฟที่แสดงในภาพประกอบ 2 พบว่าคะแนนภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ทั้งในด้านการสนับสนุนจากผู้นำ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม การด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา และด้านพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ในกลุ่มทดลองที่ระยะหลังการทดลองและระยะการติดตามผล มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบเดียวกัน คือ มีคะแนนภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ในขณะที่คะแนนภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ที่เป็นกลุ่มควบคุมมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ชัดเจน โดยอาจจะมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลคะแนนในระยะหลังทดลอง และระยะติดตามผล

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่รายงานมาข้างต้นเป็นเพียงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะรายงานผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรมด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) (มนตรี พิริยะกุล, 2555)

2. วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA)

ก่อนการดำเนินการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโปรแกรม ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าข้อมูลของตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ ด้วยการวิเคราะห์สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และค่าสถิติ Shapiro-Wilk (ผจญจิต อินทสุวรรณ, 2545) ผลการทดสอบพบว่าข้อมูลของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (ตาราง 14) ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลการทดลอง มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความเบ้ และความโด่งเกิน +2 และ -2 และไม่พบนัยสำคัญทางสถิติเมื่อวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ Shapiro-Wilk จึงสรุปว่าข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ (George และ Mallery, 2010) ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

ตาราง 14 ค่าความเบ้ ความโด่ง และค่าสถิติ Shapiro-Wilk ของคะแนนภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่สกัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	ระยะการวัด	ความเบ้	ความโด่ง	Shapiro-Wilk	p-value
กลุ่มทดลอง	ก่อนทดลอง	-0.153	-1.050	0.934	0.122
	หลังการทดลอง	-0.483	-0.791	0.944	0.221
	ติดตามผล	-0.408	-1.272	0.912	0.147
กลุ่มควบคุม	ก่อนทดลอง	-0.273	-0.799	0.954	0.438
	หลังการทดลอง	0.369	0.883	0.939	0.226
	ติดตามผล	-0.050	-0.992	0.959	0.527

หลังจากตรวจสอบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโปรแกรมตามลำดับดังต่อไปนี้

### 1. วิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

การวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ เพื่อควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจทำให้ผลวิจัยเกิดความคาดเคลื่อน และวิเคราะห์ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้จริง ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) (มนตรี พิริยะกุล, 2555) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ก่อนทดลองเป็นตัวแปรควบคุม (Covariate) และเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ในระยะหลังทดลองเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ก่อนการวิเคราะห์ ANCOVA ต้องมีการตรวจสอบสมมติฐานความเป็นเอกพันธ์ของความชันการถดถอย (Homogeneity of regression slope) เพื่อพิสูจน์ว่าไม่มีอิทธิพลร่วมหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควบคุมกับตัวแปรอิสระในแต่ละกลุ่ม (ไพฑูรย์ สุขศรีงาม, 2557) แสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของคะแนนหลังทดลอง โดยควบคุมคะแนนก่อนทดลอง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับคะแนนก่อนทดลอง

แหล่งที่มา	SS	df	F	p-value	Partial Eta Squared
กลุ่ม (Group)	0.064	1	0.980	0.328	0.024
คะแนนก่อนทดลอง (PreTest)	0.018	1	0.274	0.603	0.007
ปฏิสัมพันธ์ (Group*PreTest)	0.021	1	0.329	0.596	0.008
ความคลาดเคลื่อน	2.593	40			

จากตาราง 15 พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและคะแนนก่อนทดลองไม่มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.329$ ,  $p = .569$  และ  $\text{Partial Eta Squared} = 0.008$ ) ซึ่งแสดงว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มและคะแนนก่อนทดลองต่อคะแนนหลังทดลอง กล่าวคือ คะแนนก่อนทดลองไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของการแทรกแซงในแต่ละกลุ่ม และขนาดอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์นี้ก็อยู่ในระดับต่ำมาก จึงอธิบายได้ว่าความแตกต่างของผลลัพธ์หลังทดลองระหว่างกลุ่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับคะแนนก่อนทดลอง

ตาราง 16 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเมื่อวัดที่ระยะหลังการทดลอง

กลุ่ม	n	Mean	SD	Adjusted Mean	Std.Error	p-value
กลุ่มทดลอง	24	4.61	0.38	4.59	0.05	.00
กลุ่มควบคุม	20	4.07	0.41	4.06	0.08	

Pairwise Comparisons  
Mean Difference (กลุ่มทดลอง - กลุ่มควบคุม = 0.522)

Adjusted Mean, Std.error = ความคาดเคลื่อนมาตรฐาน

จากตารางที่ 16 คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเมื่อวัดที่ระยะหลังทดลองมีค่าเท่ากับ 4.61 (SD = 0.38) และ 4.07 (SD = 0.41) ตามลำดับ แลผลการวิเคราะห์ค่า Adjusted Mean ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเท่ากับ 4.59 (Std. Error = 0.05) และ 4.06 (Std. Error = 0.08) ตามลำดับ ซึ่งค่า Adjusted Mean ได้ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ในการค่าค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.522 หมายความว่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์เมื่อวัดที่ระยะหลังทดลองมีค่ามากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมของคะแนนติดตามผล โดยควบคุมคะแนนก่อนทดลอง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับคะแนนก่อนทดลอง

แหล่งที่มา	SS	df	F	p-value	Partial Eta Squared
กลุ่ม (Group)	0.000	1	0.005	0.941	0.000
คะแนนก่อนทดลอง (PreTest)	0.004	1	0.095	0.759	0.002
ปฏิสัมพันธ์ (Group*PreTest)	0.016	1	0.350	0.557	0.009
ความคลาดเคลื่อน	1.855	40			



2239304898

จากตาราง 17 พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและคะแนนก่อนทดลองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.350, p = .557$  และ  $\text{Partial Eta Squared} = 0.009$ ) ซึ่งแสดงว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มและคะแนนก่อนทดลองต่อคะแนนติดตามผล กล่าวคือ คะแนนก่อนทดลองไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของการแทรกแซงในแต่ละกลุ่ม และขนาดอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์นี้ก็อยู่ในระดับต่ำมาก จึงอธิบายได้ว่าความแตกต่างของผลลัพธ์คะแนนติดตามผลระหว่างกลุ่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับคะแนนก่อนทดลอง

## 2. วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

เมื่อสามารถยืนยันจากผลการวิเคราะห์ ANCOVA ได้แล้วว่าการเปลี่ยนแปลงของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ มีผลมาจากการได้รับโปรแกรม ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตาราง 18 ผลผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนภายในกลุ่มของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่ระยะการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

	SS	df	MS	F	P-value	Partial Eta Squared
ระยะเวลาที่วัด	0.069	1	0.069	1.209	.278	.028
ระยะเวลาที่วัด*กลุ่ม	0.435	1	0.435	7.593	.009	.153
ความคลาดเคลื่อน	2.408	42	0.057			

จากตาราง 18 ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ พบว่า คะแนนระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .278$ ) และขนาดอิทธิพลของระยะเวลา ( $\text{Partial Eta Squared} = .028$ ) ก็อยู่ในระดับต่ำมาก หมายความว่าหากดูเฉพาะผลของระยะเวลาหลังการอบรม และช่วงติดตามผลโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยกลุ่ม โปรแกรมหรือกิจกรรมที่นำมาใช้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้คะแนนเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารวมกับปัจจัยกลุ่ม พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .009$ )

และมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง (Partial Eta Squared = .153) สะท้อนให้เห็นว่า โปรแกรมหรือกิจกรรมที่ใช้กับกลุ่มทดลองสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคะแนนที่แตกต่างจากกลุ่มควบคุมอย่างชัดเจน กล่าวคือ กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมหรือการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงคะแนนที่ดีขึ้นหรือแตกต่างไปจากกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลของโปรแกรมที่นำไปใช้ และสนับสนุนให้เชื่อมั่นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมตามแนวทางนี้ส่งผลจริงต่อกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา นอกจากนี้ ค่า Partial Eta Squared ที่อยู่ในระดับสูง ยังบ่งบอกถึงความแตกต่างนี้ไม่ใช่เพียงแค่เกิดจากความบังเอิญทางสถิติ แต่ยังมีขนาดของผลที่ชัดเจน ซึ่งมีความหมายในทางปฏิบัติและสนับสนุนข้อสรุปว่าโปรแกรมที่นำมาใช้กับกลุ่มทดลองมีประสิทธิผลอย่างแท้จริงในเชิงประจักษ์

ตาราง 19 ผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองที่มีต่อกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

กิจกรรม	สื่อประกอบกรฝึกอบรม	ระยะเวลาที่ใช้ในกิจกรรม	ความรู้ความสามารถของวิทยากร	การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	บรรยากาศภาพรวมของกิจกรรม	เฉลี่ย
กิจกรรมที่ 1	4.42	4.63	4.58	4.63	4.58	4.57
กิจกรรมที่ 2	4.58	4.58	4.79	4.71	4.54	4.64
กิจกรรมที่ 3	4.75	4.67	4.71	4.58	4.83	4.71
กิจกรรมที่ 4	4.67	4.71	4.96	4.83	4.92	4.82
กิจกรรมที่ 5	4.63	4.71	4.83	4.79	4.67	4.73
กิจกรรมที่ 6	4.58	4.63	4.58	4.67	4.71	4.63
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.61</b>	<b>4.66</b>	<b>4.74</b>	<b>4.70</b>	<b>4.71</b>	<b>4.68</b>

จากตาราง 18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างในกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในระดับพึงพอใจมาก (4.68 คะแนน) โดยให้คะแนนความพึงพอใจต่อ สื่อประกอบกรฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในกิจกรรม ความรู้ความสามารถของวิทยากรในหัวข้อนี้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และ บรรยากาศภาพรวมของกิจกรรมเท่ากับ 4.61, 4.66, 4.74, 4.70, และ 4.71 ตามลำดับ โปรแกรมที่มีคะแนนความพึงพอใจสูงสุดคือ โปรแกรมที่ 4 เสิร์ฟไอเดียใหม่ เต็มไฟปัญญา โดยได้คะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.82 คะแนน

หลังจากจบระยะติดตามผลแล้วผู้วิจัยได้สอบถามกลุ่มตัวอย่างในประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นที่ 1 ความรู้สึกต่อโปรแกรม และประเด็นที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม

### ความรู้สึกต่อโปรแกรม

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในโปรแกรม ทั้งในเรื่องของเนื้อหาบทเรียน การส่งมอบการเรียนรู้ของวิทยากร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรม ดังตัวอย่างข้อความสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ดีใจมาก ๆ ที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมนี้นี้ การเข้าร่วมโปรแกรมนี้มีประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน เนื่องจากเนื้อหาที่เรียนสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริง รู้ว่าเราจะมีวิธีการพูดคุยทำความเข้าใจกับทีมงานอย่างไร อย่างกิจกรรมเสิร์ฟใจ ให้โอกาสก็ทำให้เราเข้าใจว่าการเป็นโค้ชกับเมนเทอร์หรือพี่เลี้ยง ใช้ในสถานการณ์แตกต่างกัน นิ่งที่เข้ามาใหม่ อยู่กับทีมมาไม่นานเราต้องใช้ประสบการณ์เพื่อให้เค้าเรียนรู้และต่อยอดความรู้ ซึ่งตรงนี้แหละที่ทำให้การทำงานได้ตรงกับที่เราคาดหวัง และที่ชอบอีกอย่างคือการยกตัวอย่างสถานการณ์ของกิจกรรมในแต่ละบทเรียน ใกล้เคียงกับการทำงานจริง ทำให้สามารถนำประสบการณ์จากคนอื่นมาปรับใช้ได้ทันที”

“โปรแกรมนี้เป็นหลักสูตรที่ดีมาก อย่างแรกเลยช่วยเตือนให้พี่กลับมาทบทวนว่าภาวะผู้นำที่ดีควรเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่พี่กำลังนำทีมตอนนี้เหมาะสมแล้วหรือยัง ที่สำคัญคือโปรแกรมทำให้เกิดความรู้สึกอยากแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของเราให้กับทีมงาน อย่างที่สองในการอบรมครั้งนี้มีเพียงพี่กับอีกไม่กี่คนที่อยู่ในเขตเดียวกันได้เข้าร่วม พี่อยากให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมมีโอกาสเข้าร่วมโปรแกรมนี้นี้ด้วย เพราะเชื่อว่าทุกคนจะได้พัฒนาและเติบโตไปด้วยกัน นอกจากนี้ สิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างช่วยให้ฉันมองเห็นวิธีการจัดการปัญหา การเป็นพี่เลี้ยง และการอยู่เคียงข้างทีมในมุมที่เข้าใจพวกเขาเพิ่มขึ้น”

“สำหรับพี่ โปรแกรมนี้มีประโยชน์มาก โดยเฉพาะในฐานะของผู้ที่ต้องรับผิดชอบดูแลทีม เพราะช่วยให้พี่ได้กลับมามองตัวเองอย่างจริงจัง ทั้งในแง่ของจุดแข็งและจุดที่ยังต้องพัฒนา ที่พี่ชอบมากคือการได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมอบรมที่มาจากหลากหลายที่ทำให้ได้หลากหลายประสบการณ์ ซึ่งช่วยให้พี่ได้เรียนรู้มุมมองของผู้นำในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น และสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสไตล์ของตัวเองได้”

“การได้เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นประสบการณ์ที่ดีและมีประโยชน์มาก หลักๆเลยคือ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง โดยเฉพาะการทำงานในระดับผู้จัดการที่ต้องดูแลและพัฒนาทีม โปรแกรมนี้ช่วยเสริมความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำในรูปแบบ



ต่าง ๆ การแบ่งปันประสบการณ์ในทีม ซึ่งทำให้ฉันรู้สึกมั่นใจมากขึ้น ในการนำเรื่องการแชร์ประสบการณ์ไปใช้กับทีมด้วย”

### ประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรม

ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแสดงให้เห็นถึงการได้รับประโยชน์ต่อการทำงาน ทั้งในแง่ของทัศนคติที่มีต่อมุมมองการบริหารงาน การนำมาใช้แก้ไขปัญหาที่เจอ รวมไปถึงความคิดหรือทัศนคติที่มีต่อตนเองและทีมงาน ทำให้มีความเข้าใจทีมงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ดังตัวอย่างข้อความสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“พี่ได้มุมมองใหม่หลาย ๆ อย่างจากสิ่งที่วิทยากรนำมาสอน พี่ได้ทบทวนตัวเอง ในฐานะผู้นำ พี่มีพฤติกรรมคำสั่งการมากเกินไปหรือเปล่า ทำให้ทีมงานอึดอัดไปมัย นอกจากนี้ พี่ยังได้เรียนรู้ว่า การเป็นพี่เลี้ยงที่คอยใช้ประสบการณ์แนะนำ ให้แก้ปัญหาหรือลองให้ทำด้วยตัวเอง ก่อน สำคัญกว่าการรีบเข้าไปช่วยแก้ทันที เพราะมันช่วยให้ทีมพัฒนาได้อย่างยั่งยืน พี่เอาแนวคิดนี้ มาใช้จริง เช่น การมองปัญหาให้ตรงจุด การไม่ยึดติดกับวิธีเดิม ๆ และการพยายามพูดคุยให้กำลังใจทีม พร้อมให้ความรู้เสริมตามที่พวกเขาต้องการ ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้พี่รู้สึกตัวตัวเองเติบโตขึ้น ในฐานะผู้นำ และสามารถส่งต่อพลังบวกให้กับทีมได้มากขึ้นด้วยค่ะ”

“พี่เข้าใจมากขึ้นว่าการเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้มีแค่รูปแบบเดียว แต่ต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับแต่ละสถานการณ์และลักษณะของทีมงาน โปรแกรมยังช่วยให้พี่พัฒนาทักษะการฟัง และการตั้งคำถาม ซึ่งช่วยให้พี่สื่อสารกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเรื่องที่พี่รู้สึกชอบมาก ๆ คือ เรื่องแชร์ประสบการณ์นี้แหละ พี่เลยนำแนวคิดเรื่องการเปิดพื้นที่ให้ทีมแชร์ประสบการณ์ มาใช้จริงในการประชุม เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และช่วยกันพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น”

“สิ่งที่พี่ได้จากการอบรมครั้งนี้คือแนวทางในการพัฒนาทีมงานผ่านการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น การเริ่มปรับรูปแบบการทำงาน โดยไม่รีบบอกคำตอบกับทีมงานของพี่ทันที แต่เปิดโอกาสให้เขาได้คิด วิเคราะห์ และตัดสินใจเอง แล้วค่อยเสริมประสบการณ์ของเราเข้าไป ที่เกิดขึ้นจริงคือเรื่องการจัดการสต็อกสินค้า พี่ให้ทีมงานทุกคนมาพูดแบ่งปันประสบการณ์ มาใช้ในการประชุม ให้ทุกคนได้ช่วยกันแชร์ปัญหา และคิดหาวิธีแก้ไขร่วมกัน รวมถึงการให้พนักงานประเมินตนเองหลังเจอปัญหา เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาของพวกเขาเองด้วย”

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดและการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธีตามลำดับเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิจัย 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้  
ความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำผู้  
ความรู้
2. เพื่อพิสูจน์และศึกษาว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้  
ความรู้ที่ค้นพบนั้นมีความถูกต้อง
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำผู้  
ความรู้ตามองค์ประกอบที่สร้างขึ้น สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

ผู้วิจัยเริ่มต้นงานวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยที่ 1 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured, In-depth Interview) และนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของคำถามสัมภาษณ์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่าน และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา จากนั้นจึงนำไปใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ปฏิบัติงานในสาขาที่ได้รับการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าสูง และมีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำผู้  
ความรู้ โดยวัดพฤติกรรมจากแบบวัดของ Shamim และคณะ (2019) เป็นเกณฑ์ เบื้องต้น ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการคัดเลือก เพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้  
ความรู้จากข้อมูลเบื้องต้นแล้วดำเนินการวิเคราะห์ด้วยการอ่านทบทวนหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจบริบท จากนั้นจึงดำเนินการ การลงรหัส (Coding) โดยจำแนกความหมายของข้อมูลสัมภาษณ์ และจัดหมวดหมู่รหัส (Codes) เพื่อนำไปสู่การสกัดหัวข้อที่สะท้อนพฤติกรรมของภาวะผู้นำผู้  
ความรู้ของผู้จัดการร้าน และเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยนำการสรุปผลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดบริบทของการวิจัย และเงื่อนไขของการเก็บข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมสามารถพิจารณาว่า



ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้อย่างไรบ้าง และเพื่อป้องกันอคติในการตีความ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความสอดคล้องของหัวข้อ (Lincoln และ Guba, 1985)

ในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ มาสร้างเป็นข้อคำถามมาสร้างเป็นข้อคำถามภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ โดยข้อคำถามจะเป็นข้อคำถามที่สอดคล้องและเฉพาะเจาะจงกับกรปฏิบัติงานของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์โดยเฉพาะ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์คุณภาพของแบบวัดด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมินจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหาทำให้ได้แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ จำนวน 34 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบวัดไปใช้ในการสัมภาษณ์กระบวนการคิดในการตอบแบบสอบถาม (Cognitive Interview) กับผู้จัดการร้านจำนวน 5 คน เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากขึ้น แล้วจึงดำเนินการเก็บข้อมูลในกลุ่มผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์จำนวน 264 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของแบบวัดที่พัฒนาขึ้น

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมโดยใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการทบทวนทฤษฎีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โปรแกรมประกอบไปด้วย กิจกรรมทั้งหมด 6 กิจกรรม ทำการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนและหลังการได้รับโปรแกรม เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมโดยใช้การวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) และวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยขอภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA)

จากนั้นผู้วิจัยนำเสนอผลการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัวสามารถสรุปผลได้ ดังต่อไปนี้

#### 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ กลุ่มผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ จำนวน 10 คน มีอายุระหว่าง 31-48 ปี อายุเฉลี่ย 41.1 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานรวมทั้งหมดตั้งแต่ 7-23 ปี เฉลี่ย 17.3 ปี สาขาที่ดูแลได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าระหว่าง 72 – 83 เฉลี่ยความพึงพอใจจากลูกค้า 77.3 เปอร์เซนต์ และมีคะแนนภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตั้งแต่ 5.33 – 6.54 เฉลี่ย 6.04 (เต็ม 7) แปลผลได้ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในระดับสูง

#### 1.2 สรุปผลการค้นหาและทำความเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์

ผู้วิจัยออกแบบข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ โดยผู้วิจัยทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ และสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างและนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของคำถามสัมภาษณ์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่าน และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 ซึ่งผ่านเกณฑ์การทดสอบ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการคัดเลือกจำนวน 10 คน เพื่อค้นหาความหมายและองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้จนข้อมูลอิ่มตัว



2236304898

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างละเอียด แล้วดำเนินการวิเคราะห์ด้วยการอ่านบทพจนานหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจบริบท จากนั้นจึงดำเนินการ การลงรหัส (Coding) โดยจำแนกความหมายของข้อมูลสัมภาษณ์ และจัดหมวดหมู่ รหัส (Codes) เพื่อนำไปสู่การสกัดหัวข้อที่สะท้อนพฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้าน และเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ผู้วิจัยใช้วิธีการ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยนำการสรุปผลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และผู้วิจัยได้อธิบายลักษณะของผู้ให้ ข้อมูล รายละเอียดบริบทของการวิจัย และเงื่อนไขของการเก็บข้อมูลไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่ ต้องการศึกษเพิ่มเติมสามารถพิจารณาว่าผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้อย่างไรบ้าง และเพื่อป้องกันอคติในการตีความผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายกับอาจารย์ที่ ปรึกษาเพื่อยืนยันความสอดคล้อง

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ค้นพบคือความหมายของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของ ผู้จัดการในร้านเครื่องไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้จัดการร้านในลักษณะที่ส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ทีมงานได้แสดงความคิดริเริ่ม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแบ่งปัน องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมอย่างต่อเนื่อง โดย ผู้จัดการร้านในบริบทนี้ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงบริหารจัดการการปฏิบัติงานในแต่ละวันเท่านั้น แต่ยังเป็นบุคคลสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปัน และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในร้านอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การมีภาวะผู้นำมุ่งความรู้จะช่วยผลักดันให้ ความรู้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง สร้างสรรค์แนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้ การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการยกระดับศักยภาพใน การแข่งขันอย่างยั่งยืนของร้าน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบได้แก่ การสนับสนุน จากผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม การเสริมพลังทางจิตวิทยา และพฤติกรรมจัดการ ความรู้ โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมายดังต่อไปนี้

การสนับสนุนจากผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้จัดการร้านในการดูแล เอาใจใส่ และสนับสนุนทีมงานทั้งในด้านการทำงานและด้านจิตใจ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่มีพนักงานประจำ พื้นที่ให้บริการจำนวนมาก เช่น ร้านเครื่องดื่ม ผู้จัดการร้านมักถูกมองว่าเป็นตัวแทนขององค์กร การกระทำของผู้จัดการร้านไม่ว่าจะเป็นการรับฟัง การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา การเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แชร์ประสบการณ์ หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติม ล้วนส่งผลต่อ ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร หากผู้จัดการร้านแสดงออกถึงความเอาใจใส่และสนับสนุนอย่าง

จริงใจ จะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงทางจิตใจ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้นำในลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมการร่วมมือในทีม และทำให้พนักงานกล้าแสดงออกถึงความต้องการและแนวทางพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์

การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้จัดการร้านที่ส่งเสริมให้ทีมงานเกิดการคิดวิเคราะห์ ตั้งคำถามกับแนวทางเดิม ๆ และร่วมกันค้นหาวิธีการใหม่ที่เหมาะสม และสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น ผู้จัดการร้านที่มีพฤติกรรมการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรมจะเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทีม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม การกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้พนักงานไม่หยุดอยู่กับที่ กล้าทดลองวิธีการใหม่ ค้นหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพ และนำเสนอแนะไปต่อยอด โดยสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นรากฐานที่สำคัญของนวัตกรรมและความยืดหยุ่นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในร้านและในอุตสาหกรรมบริการ

การเสริมพลังทางจิตวิทยา หมายถึง แนวทางของผู้จัดการร้านในการเสริมสร้างความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเอง โดยผู้จัดการร้านจะมอบหมายงานอย่างมีเป้าหมาย ช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจร่วมกันในกระบวนการทำงาน สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น และแบ่งปันแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อทีม การเสริมพลังในลักษณะนี้ยังส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การเคารพกันและกัน และการร่วมมือกันในการพัฒนาแนวทางการทำงานอย่างยั่งยืน

พฤติกรรมการจัดการความรู้ หมายถึง บทบาทของผู้จัดการร้านในการส่งเสริมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในทีม การรวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ดี การกลั่นกรองและจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง และการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานจริง ผู้จัดการร้านจะต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานกล้าแบ่งปัน เรียนรู้ จากความสำเร็จและข้อผิดพลาด และร่วมกันพัฒนาแนวทางการทำงานที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจบริการ ความต่อเนื่องของกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวยังสะท้อนถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้ การเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของร้านในระยะยาว

## 2. สรุปลผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1) เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ และ ข้อที่ 2) เพื่อพิสูจน์และศึกษาว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ค้นพบนั้นมีความถูกต้อง

ผู้วิจัยออกแบบข้อคำถามของแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ รวมทั้งสิ้น 34 ข้อ โดยพิจารณาจากความหมายและองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบกับการพิจารณาบริบทของผู้จัดการร้าน เพื่อให้ข้อคำถามของแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับการทำงานมากที่สุด จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่านเป็นผู้พิจารณาข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 และเพื่อความสอดคล้องของข้อคำถามผู้วิจัยนำแบบวัดไปใช้ในการสัมภาษณ์กระบวนการคิดในการตอบแบบสอบถาม (Cognitive Interview) กับผู้จัดการร้านจำนวน 5 คน เพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากขึ้น แล้วจึงนำแบบวัดมาเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 264 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.15 จบการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.12 เขตพื้นที่รับผิดชอบของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 52.65 โดยอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.34 และประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.50

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่าบางข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้งบางข้อมีความซ้ำซ้อนหรือคลุมเครือกับข้อคำถามอื่น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตัดกรองและตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออก ส่งผลให้คงเหลือข้อคำถามที่มีความเหมาะสมในการใช้วัดพฤติกรรมหรือทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 21 ข้อ โดยจากทั้ง 21 ข้อ ผลพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .887 ส่วนค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบแต่ละด้าน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม การเสริมพลังทางจิตวิทยา และพฤติกรรมจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ .764, .713, .709, และ .834 ตามลำดับ

และข้อคำถามทุกข้อมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ สามารถอธิบายความหมายได้ว่าแบบสอบถามสอดคล้องกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง และสามารถตีความทางทฤษฎีร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพได้อย่างชัดเจน (Creswell และ Clark, 2018) ซึ่งทำให้แบบสอบถามที่พัฒนาในครั้งนี้มีความสมเหตุสมผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามสามารถอธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำมุ่งความรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ จึงเป็นข้อมูลที่เพียงพอ เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. สรุปผลการวิจัยเชิงทดลอง

ผลการวิจัยทดลองตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตามองค์ประกอบที่สร้างขึ้น สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบทดลอง (Experimental Research) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งได้พัฒนากิจกรรมในโปรแกรมมาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบกับการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โปรแกรมที่พัฒนาสมบูรณ์มีทั้งหมด 6 กิจกรรม ผ่านการตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายในของเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรม โดยผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัย แบบทดลองและการจัดทำโปรแกรม ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน พบว่าทุกกิจกรรมมีค่าความสอดคล้องภายในมากกว่า 0.6 ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม ขั้นตอนดำเนินกิจกรรมและการประเมินผล เมื่อพัฒนาโปรแกรมตามข้อแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านแล้วผู้วิจัยได้ทำการรับสมัครกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณตามความสมัครใจ และความสนใจในการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลอง คือกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม และกลุ่มควบคุม คือกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมมีจำนวน 24 คน และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมมีจำนวน 20 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 44 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 88.5 เขตพื้นที่รับผิดชอบในกรุงเทพมหานคร จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 59 มีอายุการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 และมีอายุการทำงานรวมทั้งหมดระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 ทั้งสองกลุ่มจะต้องทำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่ง



ความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์จำนวน 3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนเริ่มโปรแกรม (ก่อนทดลอง) หลังจบกิจกรรมในโปรแกรม (หลังทดลอง) และหลังการเข้าร่วมโปรแกรมเมื่อผ่านไป 1 เดือน (ติดตามผล) ผลที่ได้คือ กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยที่ระยะก่อนทดลอง หลังทดลอง และติดตามผล เท่ากับ 4.12 (SD = .78), 4.58 (SD = .57) และ 4.62 (SD = .556) ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยที่ระยะก่อนทดลอง หลังทดลอง และติดตามผล เท่ากับ 3.79 (SD = .67), 4.02 (SD = .67) และ 3.83 (SD = .71) ตามลำดับ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดมีการแจกแจงแบบปกติ โดยค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน +2 และ -2 และไม่พบนัยสำคัญทางสถิติเมื่อวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ Shapiro-Wilk ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรมต่อไป

การวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยที่ได้จากการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of Covariance; ANCOVA) กำหนดให้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในระยะก่อนทดลองเป็นตัวแปรควบคุมและเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในระยะหลังทดลองเป็นตัวแปรตาม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและคะแนนก่อนทดลองไม่มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.329, p = .569$  และ  $\text{Partial Eta Squared} = 0.008$ ) ซึ่งแสดงว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าไม่มีผลปฏิสัมพันธ์ซึ่งไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ด้วย ANCOVA ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล Adjusted Mean ภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ระยะหลังการทดลอง มีค่าเท่ากับ 4.59 (Std. Error = .05) และ 4.06 (Std. Error = .08) ตามลำดับ โดยมีผลต่างเท่ากับ .522 จึงสรุปได้ว่าที่ระยะหลังการทดลอง คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ของกลุ่มทดลองที่เพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มควบคุม เป็นผลจากการได้รับโปรแกรม หมายความว่าผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่ได้รับโปรแกรมจะมีภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุดท้าย คือ การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านอาหารด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางเมื่อมีการวัดซ้ำ (Two-way repeated measures ANOVA) ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

( $p = .278$ ) และขนาดอิทธิพลของระยะเวลา (Partial Eta Squared = .028) อยู่ในระดับต่ำมาก หมายความว่าหากดูเฉพาะผลของระยะเวลาหลังการอบรม และช่วงติดตามผลโดยไม่คำนึงถึง ปัจจัยกลุ่ม โปรแกรมหรือกิจกรรมที่นำมาใช้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้คะแนนเปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารวมกับปัจจัยกลุ่ม พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = .009$ ) และมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง (Partial Eta Squared = .153) สะท้อนให้เห็นว่า โปรแกรมหรือ กิจกรรมที่ใช้กับกลุ่มทดลองสามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคะแนนที่แตกต่างจากกลุ่ม ควบคุมอย่างชัดเจน ซึ่งหมายถึงกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมหรือการฝึกอบรมถึงจะผ่านการอบรมไปแล้ว 1 เดือน ก็มีการเปลี่ยนแปลงคะแนนที่ดีขึ้นหรือแตกต่างไปจากกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรมอย่างมี นัยสำคัญ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลของโปรแกรมที่นำไปใช้ และสนับสนุนให้เชื่อมั่นได้ว่า การดำเนิน กิจกรรมตามแนวทางนี้ส่งผลจริงต่อกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา นอกจากนี้ ค่า Partial Eta Squared ที่อยู่ในระดับสูง สามารถบอกได้ว่าความแตกต่างนี้ไม่ใช่เพียงแค่เกิดจากความบังเอิญ ทางสถิติ แต่ยังมีขนาดของผลที่ชัดเจน ซึ่งมีความหมายในทางปฏิบัติและสนับสนุนข้อสรุปว่า โปรแกรมที่นำมาใช้กับกลุ่มทดลองมีประสิทธิผลอย่างแท้จริงในเชิงประจักษ์

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณทั้งหมดในช่วงต้น สรุปได้ว่า แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรง และโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่ม ที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อผู้เข้าร่วม โปรแกรม ผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่ได้รับโปรแกรมนี้จะมีภาวะผู้นำมุ่ง ความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดการร้าน ที่ไม่ได้รับโปรแกรม

ผลการวิจัยทั้งหมดที่ได้รายงานมา จึงสรุปว่า ยอมรับสมมติฐานการวิจัย

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยทั้งหมด ครอบคลุมความมุ่งหมายในการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษา และทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนา แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ 2) เพื่อพิสูจน์และศึกษาว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ค้นพบ นั้นมีความถูกต้อง และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตาม องค์ประกอบที่สร้างขึ้น สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ผู้วิจัยขออภิปรายประเด็น ค้นพบที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

## 1. อภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในงานวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพทำให้ค้นพบความหมายของภาวะผู้นำ มุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ผู้วิจัยขออภิปราย ดังต่อไปนี้

### 1.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

#### 1.1.1 การสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader)

ผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญในการสร้างการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรของ Rhoades และ Eisenberger (2002) ซึ่งอธิบายว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพ ความพยายาม และความสำเร็จของตน จะนำไปสู่ความเชื่อมั่น ความผูกพัน และแรงจูงใจจากภายในในการทำงาน (Rhoades และ Eisenberger, 2002) โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่งานคือการให้บริการ เช่น ธุรกิจค้าปลีก ร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม หรือธุรกิจที่มีพนักงานบริการในพื้นที่ขายจำนวนมาก หัวหน้าระดับปฏิบัติการ เช่น ผู้จัดการร้าน ผู้จัดการสาขา มักเป็นผู้ที่พนักงานนำมาชี้วัดแทนองค์กร ทำให้การแสดงออกของหัวหน้า เช่น การใส่ใจต่อสภาพจิตใจ ให้โอกาสเรียนรู้ หรือให้คำแนะนำ จึงส่งผลโดยตรงต่อระดับการรับรู้ว่าคุณค่าที่องค์กรสนับสนุนตนหรือไม่ หากหัวหน้าแสดงออกถึงการช่วยเหลือ รับฟัง และพัฒนา ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Kurtessis และคณะ (2017) และ (Skaalvik และ Skaalvik, 2011) ที่พบว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความจงรักภักดี และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนจากผู้นำ (Support from Leader) ที่พร้อมตอบคำถาม พร้อมสนับสนุนทีมงานหากเกิดปัญหา อีกทั้งยังสนับสนุนให้ทีมงานเติบโตในตำแหน่งงาน จะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกในการแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่คอยรับฟังและช่วยเหลือลูกน้องในงานและเรื่องส่วนตัวจะสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกปลอดภัย ทำให้ลูกน้องกล้าขอคำปรึกษาและร่วมมือกับหัวหน้าอย่างเต็มที่ (Nisar Khattak และคณะ, 2024) ซึ่งมีส่วนช่วยให้ทีมงานเกิดความมั่นใจ และตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ การสนับสนุนจากผู้นำ จึงมีความเหมาะสมทั้งในเชิงทฤษฎีและบริบทจริง โดยสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการ เช่น การฝึกอบรมผู้นำให้สามารถแสดงการสนับสนุนได้อย่างเป็นระบบ โดยผ่านการอบรมตามโปรแกรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เพื่อให้ผู้นำถ่ายทอดความรู้และความใส่ใจได้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจ ความมั่นคงทางจิตใจ และความผูกพันของพนักงานในระยะยาว



2239304898

SWU-IThesis 95621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

### 1.1.2 การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม (Intellectual Stimulation and Innovation)

ผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญในด้านการส่งเสริมนวัตกรรม การคิดหาวิธีการใหม่ และการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติในทีมสอดคล้องกับสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่มีพฤติกรรมกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม จะเริ่มต้นจากตนเอง และเปิดโอกาสให้ทีมได้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถามกับรูปแบบความคิดเดิม ๆ และร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาการทำงาน ตามแต่ประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bass และ Riggio, 2006) ซึ่งไม่เพียงช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการวิเคราะห์เชิงลึกและเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนภายในทีม สอดคล้องกับแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1990) ซึ่งมองว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเปิดกว้างทางความคิด ส่งเสริมการทดลอง และพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อความยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wu และคณะ (2024) ซึ่งพบว่าการประยุกต์ใช้แนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นทั้ง วิสัยทัศน์และนวัตกรรมช่วยยกระดับประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ สนับสนุนการคิดใหม่และสร้างแรงจูงใจให้กับทีม มีศักยภาพในการส่งเสริมประสิทธิผลในหลาย บริบทขององค์กร การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม จึงมีความเหมาะสมทั้งในเชิงทฤษฎีและ ปฏิบัติจริง สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในระดับ ปฏิบัติการในด้านการสร้างนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในกลุ่มหัวหน้างานหรือ ผู้จัดการที่ต้องขับเคลื่อนทีมไปสู่เป้าหมายและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

### 1.1.3 การเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological Empowerment)

ผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญในด้านการส่งเสริมให้ทีมสามารถ แสดงออกทางความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ รวมถึงส่งเสริมการกล้าที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องกับ กรอบแนวคิด Psychological Empowerment ของ Spreitzer (1995) เกี่ยวกับการรับรู้ความหมาย ของงาน (Meaning) คือการเห็นคุณค่างานสอดคล้องกับตนเอง การรับรู้ความสามารถในการทำงาน (Competence) คือความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน โดยเฉพาะในมิติของการรับรู้การกำหนด ตนเอง (Self-Determination) คือความรู้สึกมีอิสระในการควบคุมงาน และการรับรู้ผลกระทบต่องาน



2236304898

(Impact) คือการรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Srivastava และคณะ (2006) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Empowering Leadership, Knowledge Sharing และ Team Performance โดยพบว่า การให้อำนาจแก่ทีมงานส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผ่านกลไกสำคัญ เช่น การให้ข้อมูล การมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการโค้ช จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ผ่านการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และการให้สิทธิในการตัดสินใจ ส่งผลให้ทีมสามารถสื่อสารทำงานร่วมกัน และตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณภาพ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการ เช่น โปรแกรมที่เสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการมอบหมายงาน (Delegating) เพื่อให้ผู้นำสามารถมอบหมายงานกับทีมงานได้อย่างเหมาะสม โดยให้ทีมงานสามารถตัดสินใจได้เอง หรือเปิดโอกาสให้กับตนเองให้กล้าใช้วิจารณญาณและความคิดสร้างสรรค์

#### 1.1.4 พฤติกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Behavior)

ผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ของทีมงาน การรวบรวมข้อเสนอแนะ การนำความรู้มาวิเคราะห์และใช้ปรับปรุงงาน แก้ไขปัญหา ดำเนินการ รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ของ Turban และคณะ (2005) ที่ได้อธิบายว่ากระบวนการหมุนเวียนความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นวงจรภายในองค์กรที่สำคัญ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การสร้างความรู้ (Create Knowledge) ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์หรือพัฒนาความรู้ใหม่ การแสวงหาและรวบรวมความรู้ (Capture Knowledge) จากทั้งแหล่งความรู้ที่ชัดเจนและฝังลึก การกลั่นกรองความรู้ (Refine Knowledge) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงให้เหมาะสม การจัดเก็บความรู้ (Store Knowledge) อย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าถึงง่าย การจัดการความรู้ (Manage Knowledge) เพื่อดูแลรักษาคลังความรู้ให้ทันสมัยและปลอดภัย และการกระจายและแบ่งปันความรู้ (Disseminate Knowledge) ไปยังผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนสำคัญคือ การนำความรู้ไปใช้ (Application Knowledge) ซึ่งเป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่หมุนเวียนกลับเข้าสู่วงจรอีกครั้ง สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และยังคงสอดคล้องกับ โมเดล SECI ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่อธิบายการหมุนเวียนขององค์ความรู้ผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนความรู้ในทีม (Socialization) การจดบันทึกและถ่ายทอดวิธีการทำงาน (Externalization)

การจัดระเบียบความรู้ (Combination) และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา (Internalization) ซึ่งองค์ประกอบพฤติกรรมจัดการความรู้แสดงถึงความตั้งใจของหัวหน้างานในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ พฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ของความรู้ แต่ยังครอบคลุมถึง วัฒนธรรม และค่านิยม ที่ทำให้การจัดการความรู้ฝังอยู่ในพฤติกรรมของทีมงาน สะท้อนให้เห็นถึงการมีโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ตามงานวิจัยของ Gold และคณะ (2001) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ และ Long และ Fahey (2000) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และให้คุณค่ากับการใช้ความรู้จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติการ เช่น โปรแกรมที่เสริมสร้างทักษะด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้ผู้นำเข้าใจกระบวนการ และสามารถสร้าง และนำความรู้หรือประสบการณ์มาใช้ให้องค์กรเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

## 2. อภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถตอบความมุ่งหมายงานวิจัยข้อที่ 1) เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ตลอดจนสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ 2) เพื่อพิสูจน์และศึกษาว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ค้นพบนั้นมีความถูกต้อง ผู้วิจัยอภิปรายความมุ่งหมายของงานวิจัยดังต่อไปนี้

### 2.1 การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

ผลการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้แบบวัดที่ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ เป็นแบบวัดแบบประเมินค่า ซึ่งกำหนดข้อความของข้อคำถามมาจากนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบทั้งสี่ด้านของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยร่างแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ พิจารณาจากความหมายและองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบกับการพิจารณาบริบทของผู้จัดการร้าน ประกอบกันเป็นคำถาม 34 ข้อ ผู้วิจัยดำเนินการนำร่างแบบวัดผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยา ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และด้านการวัดและประเมิน จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามที่สร้างขึ้น ด้วยการให้แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบวัด และดำเนินการปรับปรุงข้อคำถาม ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 ทำให้ผู้วิจัยคงข้อคำถามไว้ทั้งหมด 34 ข้อ และเพื่อความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบวัดไปใช้ในการสัมภาษณ์กระบวนการคิดในการตอบแบบสอบถาม (Cognitive Interview) กับผู้จัดการร้านจำนวน 5 คน โดย Willis (2006) ระบุว่า เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงปัญญานี้ เป็นวิธีที่ช่วยตรวจสอบและประเมินเครื่องมือวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการสอบถาม ถึงกระบวนการรับรู้และความเข้าใจของผู้ตอบแต่ละข้อคำถาม ซึ่งช่วยให้มั่นใจว่าข้อคำถามตรงตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการนี้ยังช่วยให้ข้อคำถามมีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทของผู้จัดการ ร้านบริการด้านเครื่องตัดไม้ไม่มีแอลกอฮอล์ และทำให้ผู้จัดการร้านทุกคนสามารถเข้าใจข้อคำถาม ได้ตรงกันตามเจตนารมณ์ของผู้วิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการนำแบบวัดมาเก็บข้อมูลกับกลุ่ม ตัวอย่างและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นพบว่าบางข้อคำถามไม่ผ่านเกณฑ์และบางข้อ มีความซ้ำซ้อน จึงคัดกรองเหลือข้อคำถามที่เหมาะสมจำนวน 21 ข้อ โดยจากทั้งหมด 21 ข้อ มีค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .887 เมื่อพิจารณาว่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคหากตัดข้อ คำถามรายชื่อออกไปพบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.879-0.887 ซึ่งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงยืนยันที่จะใช้โมเดล การวัดนี้และคงข้อคำถามทั้ง 21 ข้อนี้ไว้เพื่อให้แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้าน เครื่องตัดไม้ไม่มีแอลกอฮอล์มีข้อคำถามที่ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการ ทั้งหมดที่ได้จากการวิจัย เชิงคุณภาพ

สำหรับงานวิจัยระยะที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้าน เครื่องตัดไม้ไม่มีแอลกอฮอล์ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่ค้นพบจากงานวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม การเสริมพลังทางจิตวิทยา และ พฤติกรรมการจัดการความรู้ เมื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งเน้นความรู้ที่ พัฒนาขึ้นของ Shamim และคณะ (2019) ซึ่งพัฒนาขึ้นในบริบทของโรงแรมระดับสี่และห้าดาว ในสหราชอาณาจักร สามารถอธิบายถึงข้อได้เปรียบและความเหมาะสมของแบบวัดที่พัฒนาขึ้น เองในบริบทของผู้จัดการร้านบริการเครื่องตัดไม้ไม่มีแอลกอฮอล์ดังนี้ หากกล่าวถึงความเฉพาะเจาะจง ของบริบท แบบวัดที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้จัดการร้านบริการเครื่องตัดไม้ไม่มี แอลกอฮอล์โดยตรง ย่อมมีความเฉพาะเจาะจงและสอดคล้องกับลักษณะงาน ความท้าทาย และ ความคาดหวังในบทบาทผู้นำของธุรกิจประเภทนี้มากกว่า ซึ่ง Shamim และคณะ (2019) เองก็ได้ กล่าวถึงความสำคัญของการวิจัยภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงกับอุตสาหกรรม ซึ่งตรงๆเดียวกันนี้ สามารถนำมาปรับใช้กับภาคส่วนธุรกิจร้านเครื่องตัดไม้ได้เช่นกัน องค์ประกอบทั้งสี่ที่ค้นพบจึงอาจสะท้อน แก่มุมของภาวะผู้นำที่เด่นชัดและมีความสำคัญที่สุดในสภาพแวดล้อมนี้ ในด้านของความกระชับของ แบบทดสอบแบบวัด 4 องค์ประกอบมีความกระชับและเข้าใจง่ายกว่าเมื่อเทียบกับของ Shamim



2239304898

และคณะ (2019) ซึ่งนำไปสู่ความสะดวกรวดในการนำไปใช้จริงในการประเมินและการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากผลการวิจัยของค้ประกอบทั้งสี่ สามารถอธิบายพฤติกรรมผู้นำมุ่งความรู้ในบริบทนี้ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งแบบวัดให้ความสำคัญกับบทบาทโดยตรงของผู้นำในการสนับสนุนทีมงาน กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมการจัดการความรู้และการเสริมพลังทางจิตวิทยา ซึ่งได้นำเข้าเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำโดยตรง สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทเชิงรุกของผู้จัดการในบริบทนี้ เนื่องจากในร้านผู้จัดการจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและใกล้ชิดที่สุดในการขับเคลื่อนกระบวนการต่าง ๆ ทำให้องค์ประกอบที่ระบุได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ได้อย่างตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การกล่าวถึงแบบวัดที่พัฒนาขึ้นนี้ดีกว่าแบบวัดของ Shamim และคณะ (2019) โดยสมบูรณ์อาจเป็นการสรุปที่เกินขอบเขต แต่สามารถกล่าวได้ว่าแบบวัดที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสมมากกว่าสำหรับบริบทการวิจัยเฉพาะของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ เนื่องจากเป็นการสกัดองค์ประกอบมาจากกลุ่มตัวอย่างและสภาพแวดล้อมจริงของธุรกิจประเภทนี้โดยตรง

### 3. อภิปรายผลการวิจัยเชิงทดลอง

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถตอบความมุ่งหมายงานวิจัยข้อที่ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ตามองค์ประกอบที่สร้างขึ้น สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ผู้วิจัยอภิปรายความมุ่งหมายของงานวิจัยดังต่อไปนี้

สำหรับงานวิจัยระยะที่ 3 ผู้วิจัยอภิปราย 3 ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ผลการวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

1. การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ครั้งนี้ ออกแบบโดยอาศัยผลจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ระบุความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ไว้อย่างชัดเจน กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้จัดการที่มีประสบการณ์สูงในการรับมือกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และต้องการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมอย่างทันที ด้วยเหตุนี้ การอบรมในรูปแบบทั่วไปอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะและ



ความต้องการเฉพาะของผู้เรียนกลุ่มนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Knowles, 1984) มาบูรณาการร่วมกับทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Kolb, 1984) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดหลักในการออกแบบโปรแกรม ทั้งสองทฤษฎีมีจุดเสริมกันอย่างชัดเจน โดยทฤษฎีของโนลส์เน้นความสำคัญของแรงจูงใจ ความต้องการ และประสบการณ์ของผู้ใหญ่ที่พร้อมรับการเรียนรู้ ซึ่งต้องการการควบคุมและกำหนดแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยนำประสบการณ์ในอดีตมาสะท้อนและเปรียบเทียบกับเนื้อหาการเรียนรู้ใหม่ ในขณะที่ทฤษฎีของคอล์บเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่มีโครงสร้างชัดเจนผ่านการลงมือปฏิบัติ ไตร่ตรอง และประยุกต์ใช้ประสบการณ์จริง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงลึก โปรแกรมที่ถูกพัฒนาจากกรอบแนวคิดนี้ จึงสามารถตอบสนองความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้เฉพาะของผู้ใหญ่ ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเสริมสร้างภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน กิจกรรมทุกกิจกรรมถูกออกแบบโดยเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีในสถานการณ์การทำงานจริง นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังมีโอกาสแบ่งปันประสบการณ์และทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองที่ออกแบบไว้อย่างรอบคอบ โดยมีผู้ฝึกอบรมทำหน้าที่เชื่อมโยงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเพื่อการต่อยอดและประยุกต์ใช้ โดยสรุป การบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์สามารถสร้างกรอบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิผลมากกว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ช่วยให้ผู้เรียนมีความพร้อม เห็นความเกี่ยวข้อง และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่วนทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ช่วยผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในระดับลึกผ่านการฝึกปฏิบัติ หากขาดหลักการของโนลส์ วงจรการเรียนรู้ของคอล์บอาจรู้สึกเหมือนการถูกบังคับเพราะมีความเป็นกระบวนการหรือขาดความเกี่ยวข้อง และหากขาดวงจรของคอล์บ หลักการของโนลส์ก็จะขาดกระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการประยุกต์ใช้และฝึกฝนทักษะ รูปแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการนี้จึงสามารถออกแบบโปรแกรมที่ผู้จัดการร้านสามารถนำความรู้จากการเข้าร่วมโปรแกรมไปแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานได้ทันที ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้จัดการร้าน และนำไปสู่ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและประสิทธิผลทางธุรกิจที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2. ผลการวิเคราะห์ผลการเปลี่ยนแปลงของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ เมื่อผู้วิจัยกำหนดให้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในระยะก่อนทดลองเป็นตัวแปรควบคุม (covariate) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ระยะหลังทดลองระหว่างกลุ่ม ทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้วิธี ANCOVA พบว่าค่า Adjusted Mean ของกลุ่มทดลองมีค่ามากกว่ากลุ่มควบคุม 0.522 และแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า เมื่อผู้วิจัยควบคุมให้ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ในระยะก่อนทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าไม่แตกต่างกันแล้ว ที่ระยะหลังการทดลอง ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ กลุ่มทดลองสูงกว่าของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ มีประสิทธิผลจริง ผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่ได้รับโปรแกรมนี้จะมีภาวะภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เพิ่มขึ้น จากผลการวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผ่านกระบวนการออกแบบมาสำหรับกลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะ จะมีระดับภาวะผู้นำในรูปแบบนั้นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยอีกหนึ่งประการอาจจะเป็นผลมาจากผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นผู้จัดการร้านที่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในหัวข้อภาวะผู้นำ และอยากนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มาเข้าร่วมโปรแกรมในการวิจัยครั้งนี้มาจากอาสาสมัครที่สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ด้วยตนเอง

3. ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่ระยะหลังทดลองและระยะการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จากผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ระยะติดตามผล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระยะหลังการทดลองและระยะการติดตามผลหรือแปลความได้ว่า เมื่อระยะเวลาผ่านไป 1 เดือน จากระยะหลังทดลองไป จนถึงระยะการติดตามผล ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของทั้ง 2 กลุ่มไม่ได้แตกต่างไปจากระยะหลังทดลองมากนัก ซึ่งตรงกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้คือภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมสูงขึ้นที่ระยะหลังทดลองและภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความคงที่ในระยะติดตามผล ซึ่งหมายถึง มีการนำไปปฏิบัติและนำความรู้ที่ได้รับจากโปรแกรมไปใช้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิเศษ คำบุญรัตน์ (2561) ที่ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และกังวาน พงศาสนองกุล (2563) ที่ศึกษาผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ พบว่า ที่ระยะการติดตามผลระดับภาวะผู้นำดังกล่าวไม่ได้แตกต่างไปจากระยะหลังทดลอง แต่แตกต่างไปจาก อรรถเดช อุณหเลขกะ (2564) ที่ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ที่กลุ่มทดลองมีพัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น อาจจะเป็นด้วยปัจจัยของการติดตามผลที่แตกต่างกัน โดยการศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเองของอรรถเดช อุณหเลขกะ (2564)

มีการติดตามผลเมื่อผ่านไป 2 สัปดาห์ กิจกรรมดังกล่าวอาจจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม ได้ทบทวนทักษะและความรู้จากการเข้าร่วมโปรแกรมอย่างต่อเนื่องและมีผู้ฝึกอบรมคอยให้คำชี้แนะ ทำให้เมื่อผ่านไปครบ 1 เดือนคะแนนภาวะผู้นำดังกล่าวจึงเพิ่มสูงขึ้น

ผู้วิจัยจึงอภิปรายว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะและสามารถช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ให้กับผู้จัดการร้านได้อย่างชัดเจน และก่อให้เกิดความคงทนของพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ในระยะยาว การได้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างในเชิงพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ตัวโปรแกรมได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบโดยบูรณาการทั้งทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) ที่มุ่งเน้นการนำประสบการณ์เดิมและความรู้ของผู้จัดการมาสานต่อกับเนื้อหาใหม่ พร้อมกับทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ที่เน้นให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องและสำคัญอย่างยิ่งต่อรูปแบบการจัดการความรู้ภายในโปรแกรมประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 รายการ ซึ่งออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างทักษะและพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำมุ่งความรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้นำ โดยมีกิจกรรมที่เน้นฝึกทักษะการเป็นที่เลื่อง การรับฟังและให้คำแนะนำ การเสริมแรงเชิงบวก และสร้างความไว้วางใจในทีม 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม ผ่านกิจกรรมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การระดมสมอง และการเปิดรับไอเดียใหม่จากสมาชิกในทีม 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา ด้วยกิจกรรมที่มุ่งเน้นการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ ความสามารถ และอิสรภาพในการตัดสินใจของทีมงาน และ 4) พฤติกรรมจัดการความรู้ ผ่านกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้จัดการเข้าใจความสำคัญของการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี การบันทึกและนำความรู้ไปใช้จริงในกระบวนการทำงานในร้าน นอกจากนี้ โปรแกรมยังสอดแทรกกิจกรรมเสริมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าร่วม การสรุปทบทวน และการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้จัดการสามารถนำความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ไปปรับใช้ในสถานการณ์จริง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในบริบทของธุรกิจเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

### ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ประสบความสำเร็จในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ทั้งสามประการ โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญยิ่งต่อทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติในธุรกิจร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ข้อค้นพบแรกที่โดดเด่นคือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ในบริบทที่ไม่เคย



มีการศึกษามาก่อน จากการศึกษาเชิงคุณภาพกับกลุ่มผู้จัดการร้านที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ได้ค้นพบองค์ประกอบหลัก 4 ด้านที่ประกอบกันเป็นภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้นำ 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา และ 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ความรู้นี้ได้เติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดที่เฉพาะเจาะจงและเชื่อถือได้

ข้อค้นพบประการที่สองคือ การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่มีคุณภาพ โดยมีข้อคำถาม 21 ข้อที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น เครื่องมือนี้ไม่เพียงแต่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทของธุรกิจร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ แต่ยังมีความกระชับและนำไปใช้ได้จริง ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับเครื่องมือวัดเดิม ๆ ที่อาจไม่ครอบคลุมหรือเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานบริการที่รวดเร็ว

ข้อค้นพบที่สำคัญที่สุดคือ การพิสูจน์ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ที่ออกแบบอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยเชิงทดลองยืนยันอย่างชัดเจนว่า กลุ่มผู้จัดการที่เข้าร่วมโปรแกรมมีคะแนนภาวะผู้นำมุ่งความรู้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำมุ่งความรู้เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ซึ่งโปรแกรมที่บูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวิจัยนี้จะนำมาซึ่งข้อค้นพบที่สำคัญและมีคุณค่า แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณาในการนำไปใช้และการทำวิจัยในอนาคต

## 1. ข้อจำกัดในงานวิจัย

1.1 งานวิจัยนี้ออกแบบมาอย่างเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยทั้งรูปแบบของข้อคำถามในแบบวัด และกิจกรรมภายใต้โปรแกรมต่างก็ถูกพัฒนาขึ้นจากบริบทการทำงานจริงของผู้จัดการในกลุ่มร้านดังกล่าวโดยเฉพาะ ด้วยเหตุนี้ ผลการวิจัยและเนื้อหาจึงไม่สามารถนำไปอ้างอิงหรือประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรอื่นได้โดยตรง เนื่องจากลักษณะงานและบริบทในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน

1.2 แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เป็นแบบรายงานตนเอง (Self-Report) ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติจากผู้ตอบแบบวัดได้ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนก่อนการตอบแบบวัดว่า การให้ข้อมูลในแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบทั้งในเชิงส่วนตัวหรือวิชาชีพ และผลการวิจัยจะถูก

นำเสนอในลักษณะภาพรวมโดยไม่ระบุรายบุคคลแต่อย่างใด ผู้ตอบแบบวัดจึงสามารถให้ข้อมูลตามความเป็นจริงได้โดยไม่ต้องกังวล ทั้งนี้ หากผู้เข้าร่วมรู้สึกไม่สบายใจหรือไม่ประสงค์จะตอบแบบวัดในระหว่างการดำเนินการวิจัย ก็สามารถยกเลิกการเข้าร่วมได้ตลอดเวลาโดยไม่ส่งผลเสียใด ๆ

1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการจัดโปรแกรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เพียงครั้งเดียว แม้ว่าจะมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว แต่วิทยากรได้ใช้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น รูปแบบและแนวทางการนำเสนอของวิทยากรแต่ละท่านอาจมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากวิทยากรแต่ละท่านอาจมีวิธีการนำเสนอที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงของโปรแกรมในบริบทที่หลากหลาย ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมโดยใช้วิทยากรท่านอื่นที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กล่าวคือควรเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ทั้งด้านการขายและการบริหารทีมงาน รวมถึงมีความสนใจในร้านและผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหา ตอบคำถาม และยกตัวอย่างจากประสบการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย

1.4 ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ทั้งในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพและการดำเนินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์เป็นหลัก มีบางกิจกรรมที่ต้องจัดผ่านโปรแกรม Microsoft Teams เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาของผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางราย ซึ่งสามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดในห้องฝึกอบรมได้เพียงวันเดียว การใช้ช่องทางออนไลน์ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวอาจมีข้อจำกัดบางประการ เช่น การถูกรบกวนสมาธิจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ความไม่เสถียรของสัญญาณอินเทอร์เน็ตในแต่ละพื้นที่ รวมถึงลักษณะของการสื่อสารและความรู้สึกในการมีปฏิสัมพันธ์ที่อาจแตกต่างไปจากการเข้าร่วมกิจกรรมแบบพบหน้าโดยตรง

1.5 ในการจัดสรรกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยไม่สามารถใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสมบูรณ (Random Assignment) ได้ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องจัดลำดับผู้เข้าร่วมโปรแกรมตามการร้องขอของหัวหน้างานของผู้เข้าร่วมวิจัย ซึ่งอาจส่งผลต่อความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) ของการทดลอง เพราะกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอาจมีคุณลักษณะเริ่มต้นที่แตกต่างกัน และอาจส่งผลต่อผลลัพธ์ของโปรแกรมได้



2236304898

## 2. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) องค์กรกำหนดนโยบายให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งความรู้แก่ผู้จัดการร้านและกลุ่มหัวหน้างาน ผ่านการจัดฝึกอบรมที่ได้รับการออกแบบและพิสูจน์ ประสิทธิภาพจากงานวิจัย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการปฏิบัติงานสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในการบริหารงานที่ชัดเจน วัดผลได้ และยั่งยืน

2) บุรณการ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำมุ่งความรู้เข้ากับหลักสูตรฝึกอบรม ผู้นำ องค์กรควรออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้นำ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้คำปรึกษา 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม เช่น การระดมสมองและตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ 3) การเสริมพลังทางจิตวิทยา เช่น การมอบหมายงานอย่างมีส่วนร่วม และ 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้ เช่น การรวบรวมและถ่ายทอด ความรู้ภายในทีมอย่างเป็นระบบ

องค์กรออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ โดยกำหนดให้ผู้นำมีความรู้และ พฤติกรรม โดยบุรณการองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสนับสนุน จากผู้นำ ผ่านการฝึกทักษะการเป็นพี่เลี้ยง การโค้ช และการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมการเติบโตของ บุคลากร 2) การกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม โดยส่งเสริมกิจกรรมที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การระดมสมอง และการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ 3) การเสริมพลังทาง จิตวิทยา ผ่านการมอบหมายงานอย่างมีส่วนร่วม ส่งเสริมความเชื่อมั่น และสนับสนุนการตัดสินใจ ของทีมงาน 4) พฤติกรรมการจัดการความรู้ โดยฝึกอบรมให้ผู้นำมีทักษะในการรวบรวม จัดระบบ และแบ่งปันความรู้ภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้นำสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ จากหลักสูตรไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน อันนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร ทีมงาน และองค์กร อย่างยั่งยืน

3) องค์กรนำแบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ ซึ่งพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยและได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง จำนวน 21 ข้อ มาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้จัดการร้านอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของผู้จัดการร้านแต่ละรายอย่าง แม่นยำ ระบุจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังปรับปรุงระบบการให้รางวัลและ การยกย่องเชิดชูให้ครอบคลุมพฤติกรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำมุ่งความรู้ เช่น การแบ่งปันและถ่ายทอด ความรู้ การเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์



2236304898

ทางยอดชายเพียงอย่างเดียว เพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน

4) สร้างระบบสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรจัดให้มีพื้นที่และช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมทีมตอนเช้า กลุ่มสนทนาออนไลน์ หรือสร้างคลังความรู้ภายในสาขา และในระดับนโยบาย ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเชิงรุกในการส่งเสริมให้ความรู้และประสบการณ์กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร เพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เป็รากฐานสำคัญขององค์กร

## 2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติที่ครอบคลุมระดับการปฏิบัติงานทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ร้านบริการด้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์ทั้งองค์กรขนาดใหญ่ ธุรกิจรายย่อยและธุรกิจบริการด้านต่าง ๆ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร ด้วยการปรับแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์ในการคัดเลือกพนักงานระดับผู้จัดการ วางแผนการจัดอบรม หรือประเมินผลการทำงานของผู้จัดการร้านและยังสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้สำหรับผู้จัดการในร้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์เพื่อฝึกอบรมให้กับกลุ่มผู้จัดการในบริษัทได้

2) ร้านบริการด้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์ทั้งองค์กรขนาดใหญ่ ธุรกิจรายย่อยและธุรกิจบริการด้านต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้แนวทางการฝึกอบรมจากโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์ไปใช้กับการฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ ที่เหมาะสมได้ โดยการใช้การบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่เข้ากับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงเป็นหลักสำคัญ เพราะการวิจัยและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาในครั้งนี้สามารถยืนยันผลได้ว่าการบูรณาการทฤษฎีดังกล่าวเหมาะสมกับกิจกรรมและกลุ่มผู้จัดการร้าน

3) หัวหน้างานของผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์ สามารถประยุกต์ใช้ความหมายและแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องตีที่ไม่มีแอลกอฮอล์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของระดับผู้จัดการได้โดยเฉพาะในด้านพฤติกรรม การจัดการความรู้ที่ควรได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมให้ทีมสามารถแสดงออกทางความคิดเห็น วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ



4) ผู้จัดการร้านบริการด้านเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ที่มีความสนใจจะพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ สามารถใช้แบบวัดที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของตนเอง โดยใช้ในการประเมินตนเองเพื่อให้ทราบได้ว่าควรพัฒนาหรือรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับทีมงานรูปแบบใด ที่จะส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองและทีม

### 2.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในบริบทที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้นำ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยซึ่งมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างจากประเทศตะวันตก ซึ่งอาจมีผลต่อการแสดงออกและการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำในรูปแบบเฉพาะของตนเอง

2) ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมบริการประเภทอื่น เช่น โรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจค้าปลีก ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและมีระดับการจัดการที่หลากหลาย เพื่อขยายขอบเขตการใช้งานของแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ และเพื่อปรับพัฒนาแบบวัดให้มีความเหมาะสมและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับบริบทของอุตสาหกรรมบริการในลักษณะต่าง ๆ

3) การออกแบบการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม ควรเพิ่มความเข้มข้นโดยให้มีหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมการจัดการความรู้ ที่สามารถแสดงออกมาว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีภาวะผู้นำมุงความรู้เพิ่มสูงขึ้นนอกเหนือจากการวัดจากแบบวัดเพียงอย่างเดียว

4) เพิ่มกิจกรรมระหว่างระยะหลังทดลองกับระยะติดตามผล จากเดิมที่ผู้วิจัยจะติดตามผลเพียงครั้งเดียวหลังจากผ่านการเข้าร่วมโปรแกรมไป 1 เดือน การติดตามผลในระยะสั้นอาจจะเพิ่มกิจกรรมผ่านการร่วมกลุ่มในระบบออนไลน์เพื่อส่งความรู้สำหรับทบทวน และเพิ่มการติดตามผลเมื่อผ่านไป 2 สัปดาห์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้โอกาสมาแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้จากการนำไปใช้ สำหรับการติดตามผลในระยะยาวอาจจะเพิ่มระยะเวลาการติดตามผลเป็น 3 เดือน เนื่องจากกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นพนักงานที่อยู่ในพื้นที่ชายที่มีการแข่งขันสูงและมีลูกค้าเป็นจำนวนมาก ซึ่งในบางพื้นที่อาจส่งผลการนำความรู้ไปปฏิบัติ



2239304898

## บรรณานุกรม

- Amjad, S., Yasin, R., Munir, Y., & Atif, M. (2025). Knowledge-oriented leadership, organizational trust and psychological capital: a gateway to innovative performance: a multisource approach. *Management Research Review, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2024-0468>
- Arnold, T. J., Grewal, D., Motyka, S., Kim, N., Sharma, A., & Srivastava, R. (2019). Store Manager–Store Performance Relationship: A Research Note. *Journal of Retailing, 95*(2), 144-155. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.002>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review, 27*(3), 200-209. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Mindgarden.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research, 67*(8), 1622-1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (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., Wang, J., Liu, W., Xu, F., & Wu, Q. (2022). Knowledge is power: toward a combined model of knowledge acquisition and knowledge application of enterprises. *Nankai Business Review International*, *13*(2), 220-245. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2021-0062>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education (8th ed.)*. Routledge.
- Cooper, S. C., Pereira, V., Vrontis, D., & Liu, Y. (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., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- Denny, M., Denieffe, S., & O'Sullivan, K. (2023). Non-equivalent Control Group Pretest–Posttest Design in Social and Behavioral Research. In A. L. Nichols & J. Edlund, *The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences: Volume 1: Building a Program of Research (314-332)*. Cambridge University Press.
- Donate, M. J., González-Mohino, M., Paolo Appio, F., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, *144*, 572-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, *27*(6), 1720-1746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Ferketich, S. (1991). Focus on psychometrics. Aspects of item analysis. *Research in Nursing & Health*, *14*(2), 165-168. <https://doi.org/10.1002/nur.4770140211>

- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Allyn & Bacon. <https://books.google.co.th/books?id=KS1DPgAACAAJ>
- Ghlichlee, B., Bayat, F., & Hatami, A. (2025). Knowledge-oriented leadership and business performance: the mediating role of intellectual capital and sustainable competitive advantage in the knowledge-intensive service industry. *Journal of Intellectual Capital*, 26(1), 152-173. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2024-0161>
- Gold, A. H., Arvind, M., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- González-Mohino, M., J., D. M., Fátima, G., & Cabeza-Ramírez, L. J. (2024). Knowledge-oriented leadership for improved coordination as a solution to relationship conflict: effects on innovation capabilities. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 388-403. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2306338>
- Guchait, P., Namasivayam, K., & Lei, P. W. (2011). Knowledge management in service encounters: impact on customers' satisfaction evaluations. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 513-527. <https://doi.org/10.1108/13673271111137466>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance. *Kybernetes*, 49(11), 2819-2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- He, P., Zhou, H., Jiang, C., Anand, A., & Zhou, Q. (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. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0160>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*.

- Hoang, T. N., & Le, P. B. (2025). The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: the roles of knowledge-centered culture and perceived organizational support. *The Learning Organization*, 32(2), 328-349. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2023-0144>
- Jiang, H., Motohashi, K., Liu, W., & Zhang, X. (2022). Knowledge-oriented leadership and technology standard innovation: a temporary-team perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2061-2083. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0201>
- Khoshnaw, D., & Karadas, G. (2024). Transactional leadership and intellectual capital, the mediating role of knowledge sharing: The study of customs employees in Sulaymaniyah governorate. *Heliyon*, 10(19), e38747. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38747>
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action. Applying Modern Principles of Adult Education*. Jossey Bass.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall. <https://books.google.co.th/books?id=zXruAAAAMAAJ>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- 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. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2022-0238>
- Lin, C.-P. (2024). Developing problem-solving efficacy and job performance: Moderation of knowledge-oriented leadership. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10775-024-09700-8>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. <https://books.google.co.th/books?id=2oA9aWINeooC>

- Liu, C.-H. S., & Dong, T.-P. (2021). Discovering the relationship among knowledge management, sustainability marketing and service improvement: the moderating role of consumer interest. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2799-2816. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1468>
- Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14, 113-127. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>
- Malik, M., Abbas, M., & Imam, H. (2023). Knowledge-oriented leadership and workers' performance: do individual knowledge management engagement and empowerment matter? *International Journal of Manpower*, 44(7), 1382-1398. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2022-0302>
- Mansoor, T., & Hussain, S. (2024). Impact of knowledge oriented leadership on sustainable service quality of higher education institutes. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 705-724. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2021-0176>
- McBer, H. (2000). *Research into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. Nottingham. Department for Education and Employment.
- Milton, N., & Lambe, P. (2019). *The Knowledge Manager's Handbook: A Step-By-Step Guide to Embedding Effective Knowledge Management in Your Organization*. Kogan Page, Limited. <https://books.google.co.th/books?id=KdykvwEACAAJ>
- Myers, A., & Hansen, C. (2006). *Experimental psychology, 6th ed.* Thomson Wadsworth.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Nisar Khattak, M., Al-Taie, M. Z., Ahmed, I., & Muhammad, N. (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. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0328>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.  
<https://books.google.co.th/books?id=B-qxrPaU1-MC>
- Ononye, U., & Maduemezia, I. (2024). Knowledge-Oriented Leadership, Psychological Safety, Employee Voice, and Innovation. *Informing Science The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 27, 1-14. <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), 78-99. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtdc/article/view/271478>
- Preece, M. (2015). Managing Information and Knowledge in Service Industries. In *Sustaining Competitive Advantage Via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics* (Vol. 22B, 3-154). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1069-09642015000022B002>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *The Journal of applied psychology*, 87, 698-714.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Sadeghi, A., & Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8, 151-160.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sadler, P. (1997). *Leadership: Styles, role models, qualities, behaviors, concepts*. Kogan Page.

- Schütz, K., Kässer, M., Blome, C., & Foerstl, K. (2020). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002>
- Scuotto, V., Le Loarne Lemaire, S., Magni, D., & Maalaoui, A. (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/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*. Doubleday/Currency. <https://books.google.co.th/books?id=bVZqAAAAMAAJ>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Shamim, S., Shuang, C., & Yu, H. (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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>

- Turban, E., Aronson, J. E., & Liang, T. P. (2005). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Prentice Hall. <https://books.google.co.th/books?id=m0R5QgAACAAJ>
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. John Wiley & Sons. <https://books.google.co.th/books?id=oxrnAgAAQBAJ>
- Willis, G. (2006). Cognitive Interviewing as a Tool for Improving the Informed Consent Process. *Journal of empirical research on human research ethics : JERHRE*, 1, 9-24. <https://doi.org/10.1525/jer.2006.1.1.9>
- Wu, H., Thaima, W., & Sinjindawong, S. (2024). Transformational Leadership Approaches to Improve School Management Efficiency in Junior High Schools, Henan, China. *Arts of Management Journal*, 8(4), 285-307. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/271333>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. Harper & Row.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>
- กรเอก กาญจนโกคิน. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะพนักงานสำหรับธุรกิจร้านอาหารขนาดเล็ก โดยยุทธศาสตร์การฝึกอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะของกิจการ CBTS (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี/เพชรบุรี.)*
- กังวาน พงศาสนองกุล. (2563). *การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นเลิศของผู้จัดการโครงการก่อสร้างในธุรกิจที่ศึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานคร [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปีที่ ๒, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/1125>*
- จิรญา ตรังคิณีนาถ, นฤมล ลากษณศิริไพบุลย์, ยลชนก ขวดพุทรา, และ ปาณิศา วิฑูพงษ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟและการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้บริโภค. *วารสารนวัตกรรมธุรกิจ การจัดการ และสังคมศาสตร์*, 3 (1).

- จุฑามาศ พีรพัชระ, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ธีรฤดี บุญยโสภณ, และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2561). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหาร. *วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม*, 6(2), 165–176.
- ผจญจิต อินทสุวรรณ. (2545). *การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนัสนิภา วินิจกิจเจริญ. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ: การพัฒนาเครื่องมือวัด และประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/799>
- ไพฑูริย์ สุขศรีงาม. (2557). หลักการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร. *Journal of Technology Management Rajabhat Maha Sarakham University*, 1(1), 7-13.
- มนตรี พิริยะกุล. (2555). Analysis of Covariance (ANCOVA). *วารสารรามคำแหง*, 29(1), 80-92.
- รวีอร ทวมสุข. (2565). *ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/2378>
- รัตติกง จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชศ คำบุญรัตน์. (2561). *ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/283>
- ศูนย์วิจัยกรุงศรี. (2567). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2567-2569: ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม*. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/food-beverages/io/io-food-beverage-restaurant-2024-2026>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). *แนวโน้มธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มปี 2568*. <https://www.kasikomresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/IAO111-Restaurant-Industry-FB-16-12-2024.aspx>

สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). *ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่ 4/2567 และแนวโน้มปี 2568*. [https://www.nesdc.go.th/more\\_news.php?cid=1069&file\\_name=index](https://www.nesdc.go.th/more_news.php?cid=1069&file_name=index)

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2566). *สถานการณ์ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย: “ความท้าทาย และการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดของร้านอาหารและเครื่องดื่ม”*. <https://tпсо.go.th/news/2309-0000000226>

อรรถเดช อุณหเลขกะ. (2564). *การพัฒนาเครื่องมือวัดและประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตนเองของผู้แทนยาในประเทศไทย [ปริญญาานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]*. iThesis Srinakharinwirot University. <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/1987>



2296304898

## ภาคผนวก



2296304898

SWU iThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



2296304898

SWU iThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

- |  |   |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สมภ | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ดร.กอบเกียรติ มหาวีรชาติกุล   | คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย<br>สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์     |
| 3. ดร.อรรถเดช คุณหลักษณ์                 | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |



2296304898

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
(โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมั่งคั่งของผู้จัดการในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์)

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ดร.ชารินทร์ สุวรรณวงศ์       | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. อาจารย์ ดร.นฤมล พระใหญ่              | สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |



2296304898

ภาคผนวก ข

แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์



2296304898

SWU eThesis\_gs621150094\_dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

## แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์

### คำชี้แจง

ข้าพเจ้า นายอุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี ในฐานะผู้วิจัย ขอชี้แจงให้ท่านทราบว่า แบบวัดฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และขออนุญาตท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ในประเทศไทยต่อไป

แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ และ (2) ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อความคิด ความสามารถหรือพฤติกรรมของภาวะผู้นำมุ่งความรู้ จำนวน 21 ข้อ ใช้เวลาในการทำแบบวัดประมาณ 10 นาที

การเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยของท่านครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้ตระหนักถึงสิทธิส่วนบุคคล จึงขอสัญญาว่าจะเก็บรักษาข้อมูลทั้งหมดของท่านเป็นความลับ และจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น ข้าพเจ้าขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลเป็นจริงครบถ้วน อนึ่ง หากท่านรู้สึกว่าคุณค่าการศึกษาคูคุณคามสิทธิส่วนบุคคลหรือรู้สึกไม่สบายใจ ท่านมีสิทธิยกเลิกการตอบแบบวัดได้ทันที

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ในวันและเวลาราชการ หรือ โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 092-247-8245 โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการกิจการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคารศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร 02-649-5000 ต่อ 11019 โทรสาร: (02) 259-1822

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

อุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี  
ผู้วิจัย



### ตอนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

1. อายุ ..... ปี
2. ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี  
[ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก
3. ร้าน / เขตพื้นที่รับผิดชอบ [ ] กรุงเทพมหานคร  
[ ] ต่างจังหวัด (โปรดระบุพื้นที่ ภาค.....)  
[ ] กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด (Hybrid)
4. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี (เศษตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปให้ปัดขึ้น)
5. ระยะเวลาการทำงานรวมทั้งหมด.....ปี (เศษตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปให้ปัดขึ้น)

### ตอนที่ 2: ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อความคิด ความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานของท่าน

**คำชี้แจง:** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาว่าท่าน "ปฏิบัติบ่อยแค่ไหน" ตามข้อความนั้นในระหว่างการปฏิบัติงาน

- **ปฏิบัติเป็นประจำทุกครั้งที่** – ท่านทำสิ่งนี้เป็นประจำทุกครั้งที่โดยสม่ำเสมอ
- **ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง** – ท่านทำสิ่งนี้เกือบทุกครั้ง
- **ปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้ง** - ท่านทำสิ่งนี้บ้างเป็นบางโอกาส
- **นาน ๆ จึงจะปฏิบัติสักครั้ง** - ท่านทำสิ่งนี้ไม่บ่อย นาน ๆ ครั้งจึงจะทำ
- **ไม่เคยปฏิบัติเลย** - ท่านไม่เคยทำสิ่งนี้เลย

ข้อ ที่	คำถาม	ปฏิบัติเป็นประจำทุกครั้งที่	ปฏิบัติเกือบทุกครั้งที่	ปฏิบัติบ้างเป็นประจำ	นาน ๆ จึงจะปฏิบัติสักครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติเลย
<b>ด้านการสนับสนุนจากผู้นำ</b>		5	4	3	2	1
1	เมื่อทีมงานมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ฉันจะรีบเข้าไปช่วยแก้ไขหรือให้คำแนะนำทันที เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้					
2	ฉันสังเกตจุดเด่นและสิ่งที่ทีมงานแต่ละคนต้องพัฒนา เพื่อช่วยวางแผนการเติบโตในอาชีพของพวกเขา					
3	ฉันแสดงความห่วงใยและให้กำลังใจทีมงานอยู่เสมอ เช่น การสอบถามปัญหาในการทำงาน หรือพูดคุยเพื่อให้กำลังใจ					
4	ฉันชื่นชมทีมงานต่อหน้าผู้อื่นทันทีเมื่อพวกเขาทำงานได้ดี หรือประสบความสำเร็จ					
5	ฉันให้เวลากับการสอนงาน ให้คำแนะนำ หรือเล่าประสบการณ์ให้ทีมงานฟัง เพื่อให้พวกเขาทำงานได้ถูกต้องและง่ายขึ้น					
6	ฉันเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ทีมงานได้พูดคุยหรือปรึกษากัน เพื่อช่วยกันหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม</b>		5	4	3	2	1
1	ฉันสนับสนุนให้ทีมงานคิดหาวิธีใหม่ ๆ หรือไอเดียใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
2	ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานเสนอความคิดเห็นและไอเดียอย่างอิสระ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์					
3	หากมีปัญหาเดิม ๆ เกิดขึ้นซ้ำ ฉันจะชวนทีมงานมาร่วมกันคิดและหาทางแก้ไขใหม่ ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก					
4	ฉันมักแบ่งปันแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ทีมคิดนอกกรอบและหาทางพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม					

ข้อ ที่	คำถาม	ปฏิบัติเป็นประจำ	ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	นาน ๆ จึงจะปฏิบัติสักครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติเลย
<b>ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา</b>		5	4	3	2	1
1	ฉันมักให้ทีมงานพูดคุย แลกเปลี่ยนไอเดีย และเล่าประสบการณ์ดี ๆ ที่ภาคภูมิใจให้เพื่อนร่วมงานฟัง					
2	ฉันพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับทีมก่อนการประชุม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและพร้อมแสดงความคิดเห็น					
3	ฉันสนับสนุนให้ทีมงานวางแผนงานและตั้งเป้าหมายในการทำงานด้วยตัวเอง					
4	ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์					
<b>ด้านพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้</b>		5	4	3	2	1
1	ฉันแนะนำให้ทีมงานจดบันทึกคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้า และนำไปพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน					
2	ฉันส่งเสริมให้ทีมงานได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แกกัน					
3	ฉันแนะนำให้ทีมงานจดบันทึกข้อมูลลูกค้า และขั้นตอนการเตรียมอาหารหรือเครื่องดื่มใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
4	ฉันนำข้อเสนอแนะและประสบการณ์ที่ทีมงานได้รับมาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น					
5	ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำความรู้และประสบการณ์ที่มีไปไขว่คว้าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน					
6	ฉันจัดกิจกรรมหรือพื้นที่ให้ทีมงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันอยู่เสมอ					
7	ฉันสนับสนุนให้ทีมงานนำประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ จากการพูดคุยแลกเปลี่ยน ไปปรับใช้ในการทำงานจริง					



ภาคผนวก ค

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมั่งคั่งของผู้จัดการในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์



2296304898

SWU iThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

## โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์

### ที่มา

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์ เป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือวัดและการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์” ในการดำเนินงานวิจัยระยะแรก ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการร้านที่ทำงานในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์ เพื่อสร้างนิยามและแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องตีไม่มีแอลกอฮอล์ ในการวิจัยระยะนี้เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรม โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยในระยะแรก ร่วมกับแนวคิดด้านการพัฒนาต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ในผู้ใหญ่ของ (Adult Learning) โดย Knowles (1984) มีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดสำคัญ คือ ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของตนเอง (Self-Directed) ต่อต้านการถูกบังคับอย่างเหตุผล เพราะผู้เรียนวัยผู้ใหญ่มีประสบการณ์ชีวิตและการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม (Experienced) และผู้เรียนวัยผู้ใหญ่จะมีแรงจูงใจ (Motivation) และพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn) เมื่อเห็นว่าการเรียนรู้นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือการดำเนินชีวิตจริง และในโปรแกรมนี้จะประยุกต์ 3 องค์ประกอบหลักมาใช้ในการดำเนินโปรแกรม คือ

1) ผู้ฝึกอบรม ปรับบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกำหนดเป้าหมาย แบ่งปันประสบการณ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ

2) สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ส่งเสริมความไว้วางใจและความเป็นกันเอง ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ และเคารพในความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน

3) การมีส่วนร่วมของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ตั้งแต่การวางแผนการเรียนรู้จนถึงการประเมินผล โดยเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนกับความต้องการหรือบริบทชีวิตจริงของผู้เรียน

2. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) โดย Kolb (1984) แนวคิดสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์และความรู้ กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในประสบการณ์จริงและการสะท้อนความรู้ที่ได้จากประสบการณ์นั้น โดยเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนประสบการณ์เป็นความรู้ผ่านการสะท้อนและการประยุกต์ใช้ โดย



2236304898

SWU\_1Thesis\_gs621150094\_dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle) จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกัน คือ

1) Concrete Experience (ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม) เป็นการมีส่วนร่วมในสถานการณ์หรือกิจกรรมจริงที่ผู้เรียนได้รับประสบการณ์โดยตรง

2) Reflective Observation (การสะท้อนคิดจากการสังเกต) ผู้เรียนจะพิจารณาและวิเคราะห์ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงผลกระทบและความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น

3) Abstract Conceptualization (การสร้างแนวคิดที่เป็นนามธรรม) ผู้เรียนจะนำสิ่งที่สังเกตได้มาประมวลผลและสร้างความเข้าใจเชิงลึกในรูปแบบของแนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ

4) Active Experimentation (การทดลองปฏิบัติจริง) ผู้เรียนจะนำแนวคิดหรือทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาทดลองปฏิบัติในสถานการณ์ใหม่ เพื่อดูผลลัพธ์และเรียนรู้เพิ่มเติมจากประสบการณ์ใหม่นั้น

3. หลักการฝึกอบรมของรัตติกง จงวิศาล (2559) โดยใช้หลักการฝึกอบรมกลุ่มที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยใช้วิธีการบรรยาย ระดมสมอง แสดงบทบาทสมมติ และฝึกการแก้ไขปัญหาด้วยการลงมือปฏิบัติ

4. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor et al. (2010) โดยนำเสนอกลยุทธ์หลักในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างสรรคประสบการณ์ที่กระตุ้นการพัฒนาอย่างเข้มข้น (Creating Rich Developmental Experience) การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ (Enhancing to Ability to Learn) และ การปรับแนวทางการพัฒนาให้เข้ากับบริบท (Aligning Leader Development with the Context)

โดยวัตถุประสงค์ของโปรแกรมคือ การพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โปรแกรมนี้ถูกออกแบบมาเพื่อผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์โดยเฉพาะ มีเนื้อหาและกิจกรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน ประกอบด้วยทั้งหมด 6 กิจกรรม ซึ่งในแต่ละกิจกรรมจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน เป็นการเตรียมความพร้อมและนำเข้าสู่กิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเตรียมความพร้อม และเกิดความเข้าใจในตัวโปรแกรม รวมไปถึงได้ทบทวนความรู้และประสบการณ์ของตอนที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินกิจกรรม

2. ขั้นดำเนินการกิจกรรม เป็นการนำรายละเอียดที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายมาดำเนินการกิจกรรม โดยผู้ฝึกอบรมสามารถสอดแทรกเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับกิจกรรมเพิ่มเติมได้ ระหว่างการดำเนินการกิจกรรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมจะได้รับเอกสารเพื่อใช้ประกอบการทำกิจกรรม ซึ่งเอกสารจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ตามโปรแกรมการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขั้นสรุปและประเมินผล เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผู้ฝึกอบรมและผู้ช่วยผู้ฝึกอบรมจะพิจารณาคำตอบจากการสะท้อนการเรียนรู้ สะท้อนประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อใช้ประเมินว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความเข้าใจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือไม่ หากคำตอบยังไม่สะท้อนให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ผู้ฝึกอบรมและผู้ช่วยผู้ฝึกอบรมควรส่งเสริมประเด็นที่สำคัญ พร้อมทั้งให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสะท้อนความเข้าใจอีกครั้ง โดยผู้ฝึกอบรมต้องสังเกตปฏิกิริยา การตอบสนอง และการให้ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อประเมินความพึงพอใจ และรูปแบบกิจกรรมร่วมด้วย

ประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม ด้วยการใช้แบบวัดภาวะผู้นำของความรู้ของผู้จัดการในร้านเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทำแบบวัด ก่อนเข้าร่วมโปรแกรม (pretest) หลังเข้าร่วมโปรแกรม (posttest) และทำแบบวัดอีกครั้งหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรม (follow-up) ไปแล้วเป็นระยะเวลา 1 เดือน



2239304898

## โปรแกรมที่ 1 “ผู้นำในดวงใจ”

### วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายของภาวะผู้นำ และความหลากหลายของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาได้
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมตระหนักถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำมุ่งความรู้

### แนวคิดสำคัญ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984)
2. หลักการฝึกอบรมของรัตติกง จงวิศาล (2559)
3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor et al. (2010)

### วิธีดำเนินการ

#### ขั้นนำ (30 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมกล่าวต้อนรับและแนะนำตัวเพื่อสร้างความคุ้นเคยและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่น สนุกสนาน เป็นกันเอง และทำให้เกิดความไว้วางใจ
2. ผู้ฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมแนะนำตัวเอง เพื่อให้สมาชิกสามารถสร้างความรู้จักกันได้อย่างใกล้ชิดมากขึ้น
3. ผู้ฝึกอบรมเกริ่นนำเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ซักถามข้อสงสัย

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมแสดงภาพ “ฝูงสิงโต” จำนวน 6 ตัว ที่นอนเรียงกันบนหน้าผาแต่ละตัวมีอิริยาบถแตกต่างกัน แล้วให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมอภิปรายเหตุผลร่วมกันว่าสิงโตตัวไหนคือหัวหน้าฝูง
2. ผู้ฝึกอบรมตั้งคำถามว่า “ภาวะผู้นำคืออะไร” แล้วขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทุกคนแสดงความคิดเห็น แล้วให้เขียนบันทึกในคู่มือสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรม
3. ผู้ฝึกอบรมขออาสาสมัครและให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้นำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำในความคิดของตนเอง จากนั้นจึงสรุปคำตอบร่วมกันที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นตรงกัน
4. ผู้ฝึกอบรมนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ และอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ
5. ผู้ฝึกอบรมตั้งคำถามว่า “ผู้นำในอุดมคติของฉันทันเป็นอย่างไร” และขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทุกคนแสดงความคิดเห็น แล้วให้เขียนบันทึกในคู่มือสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรม

6. ผู้ฝึกอบรมขออาสาสมัครและให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้นำเสนอเกี่ยวกับผู้นำในอุดมคติ จากนั้นจึงสรุปคำตอบร่วมกันที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นตรงกัน
7. ผู้ฝึกอบรมนำเสนอตัวอย่างองค์ประกอบของผู้นำที่ดี พร้อมกับเชื่อมโยงคำตอบของผู้เข้าร่วมโปรแกรม แล้วขออาสาสมัครให้แบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับผู้นำในดวงใจของตนเอง สมาชิกแสดงความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกัน
8. ผู้ฝึกอบรมนำเสนอตัวอย่างแนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ยกตัวอย่างสถานการณ์เพื่อร่วมอภิปราย และสอดแทรกทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งความรู้ระหว่างร่วมอภิปราย

#### ขั้นสรุปและประเมินผล (30 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้
2. ผู้ฝึกอบรมขออาสาสมัครตอบคำถามว่า “ภาวะผู้นำคืออะไร” และ “ภาวะผู้นำมุ่งความรู้คืออะไร”
3. ผู้ฝึกอบรมสรุปเนื้อหาที่ได้เรียนรู้อีกครั้ง เน้นย้ำเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งความรู้มาใช้ในโปรแกรมอบรมนี้
4. ผู้ฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ถามข้อสงสัยและตอบคำถามของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

#### สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจอฉายภาพ อุปกรณ์เชื่อมต่อ พร้อมทั้งลำโพงเสียง
2. PowerPoint การอบรม เรื่องภาวะผู้นำ
3. ภาพฝูงสิงโต
4. ป้ายชื่อคล้องคอและชื่อของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
5. สมุดบันทึกการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกข้อมูล

#### การประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรม
2. กิจกรรมการทบทวนหลังการปฏิบัติ โดยประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และให้สรุปในคู่มือการอบรม



2239304898

โปรแกรมที่ 2 “สูตรลับหลังบ้าน” (โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ด้านพฤติกรรมการจัดการความรู้)

### วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดการความรู้ได้ และสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ภายในสาขาหรือระหว่างสาขา
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถวิเคราะห์กรณีตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากประสบการณ์ของตนและผู้อื่น รวมทั้งวิธีนำความรู้ที่ได้รับไปออกแบบการทำงานในการปฏิบัติงานจริง

### แนวคิดสำคัญ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984)
2. หลักการฝึกอบรมของรัตติกง จงวิศาล (2559)
3. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

### วิธีดำเนินการ

#### ขั้นนำ (30 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมเริ่มด้วย กระตุ้นความคิดด้วยการตั้งคำถาม “ปัญหาท้าทายที่สุดในงานบริหารสาขาของคุณคืออะไร?” เพื่อดึงความสนใจเข้าสู่หัวข้อ การจัดการความรู้
2. อธิบายเป้าหมายของโปรแกรมและความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ยกตัวอย่างสั้น ๆ ถึงผลลัพธ์ที่ดีของสาขาที่มีการแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน (เช่น สาขาที่นำวิธีการบริการใหม่จากอีกสาขาไปใช้แล้วคะแนนความพึงพอใจลูกค้าสูงขึ้น)
3. อธิบายแนวคิด “การจัดการความรู้” อย่างย่อว่าเป็นกระบวนการรวบรวม จัดเก็บ แบ่งปัน และการนำความรู้หรือประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานไปใช้ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาสาขาลูกค้าสูงขึ้น)
4. มอบหมายให้คิดล่วงหน้าว่า “มีเคล็ดลับหรือความรู้ใดจากสาขาของตอนที่อยากแบ่งปันให้ผู้อื่น” และ “มีเรื่องใดที่ตนอยากเรียนรู้จากผู้อื่น” เตรียมไว้สำหรับขั้นกิจกรรม

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมแบ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้พูดคุยอย่างทั่วถึง
  - 1.1. ขั้นที่ 1 การรวบรวมความรู้ ขั้นตอนนี้ให้ผู้จัดอบรมมอบหมายให้ผู้เข้าร่วมอบรมพิจารณาถึงความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ตนภูมิใจจากการปฏิบัติงานของตน และเขียนไว้ในคู่มือการอบรม

- 1.2. ขั้นที่ 2 การแบ่งปันความรู้ ขั้นตอนนี้ให้ผู้เข้าร่วมอบรมผลัดกันนำเสนอถึงความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ตนภูมิใจจากการปฏิบัติงานที่ได้บันทึกไว้ ระหว่างการนำเสนอสมาชิกกลุ่มคนอื่นสามารถถามคำถามหรือแลกเปลี่ยนเพิ่มเติมได้ทันทีเพื่อให้เกิดการแบ่งปัน หรือเรียนรู้จากประสบการณ์
  - 1.3. ขั้นที่ 3 การจัดเก็บความรู้ หลังจากนำเสนอครบทุกคน ทุกคนในกลุ่มย่อยจะร่วมกัน รวบรวม “คลังความรู้” ของกลุ่ม โดยจดบันทึกประเด็นความรู้ที่แบ่งปันทั้งหมดลงบนอุปกรณ์ที่เตรียมไว้ให้ และให้แต่ละกลุ่มสรุป 3-5 หัวข้อความรู้เด่นหรือประสบการณ์เด่นของทีม
  - 1.4. ขั้นที่ 4 การนำความรู้ไปใช้ ให้แต่ละทีมนำเสนอข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่กลุ่มตนรวบรวมผ่านกิจกรรม นำเสนอการนำไปใช้ในสถานการณ์จริงหัวข้อ “การเป็นร้านที่ถูกค้าขายยากใช้บริการ” และนำเสนอให้กับผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมดได้รับทราบ
2. หลังจากดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ผู้ฝึกอบรมต้องสรุปความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้ทั้ง 4 ขั้นตอน ว่ามีจุดประสงค์อย่างไร เชื่อมโยงกันอย่างไร ผู้เข้าร่วมอบรมท่านอื่นสามารถซักถามหรือเพิ่มเติมแนวคิดของตนเข้ามาได้เช่นกัน
  3. กิจกรรมนี้เปรียบเสมือน “เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ที่ผู้จัดการทุกคนได้ทั้งบทบาทของผู้แบ่งปันความรู้ และผู้รับความรู้ไปพร้อม ๆ กัน ทำให้ผู้รับการอบรมเห็นภาพว่า ความรู้ และประสบการณ์ที่เคยอยู่กระจัดกระจายตามแต่ละสาขาเมื่อนำมาแบ่งปันกันจะเกิดประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้นได้อย่างไร

#### ขั้นสรุปและประเมินผล (30 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมสรุปสาระสำคัญของกิจกรรม โดยรวบรวม “คลังความรู้รวมของทุกสาขา” ที่ได้จากขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อนำมาเตือนย้ำว่าตอนนี้ผู้เข้าร่วมทุกคนต่างก็ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างน้อยคนละหนึ่งเรื่อง
2. ดำเนินการ *Reflection* ให้ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนคิดและวางแผนการนำความรู้ไปใช้จริง อาจใช้วิธีการถามในที่ประชุมหรือส่งคำถามแบบสอบถามสั้น ๆ ให้ผู้เข้าร่วมตอบ เช่น “จงระบุ 1 สิ่งที่คุณได้เรียนรู้จากผู้อื่นและวางแผนนำไปปรับใช้ในสาขาของคุณ” และ “หลังจากกิจกรรมนี้ คุณอยากจะนำการจัดการความรู้ในทีมของคุณอย่างไรต่อไป” เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอาสาแชร์คำตอบหรือแนวคิดของตนเองสั้น ๆ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น



3. ผู้ฝึกอบรมสรุปเนื้อหาที่ได้เรียนรู้อีกครั้ง โดยเน้นความสำคัญของการสานต่อพฤติกรรม การจัดการความรู้ในทำงานจริง กระตุ้นให้ผู้จัดการสาขากลับไปจัดประชุมแบ่งปัน ความรู้ภายในทีมของตน เช่น ทุกสิ้นเดือนมีการให้พนักงานแชร์เคสการทำงานที่พบ ปัญหาและวิธีแก้)

### สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจอฉายภาพ อุปกรณ์เชื่อมต่อ พร้อมทั้งลำโพงเสียง
2. PowerPoint การอบรม เรื่องการจัดการความรู้
3. กระดานและกระดาษ Flip Chart หน้าห้องประชุม
4. กระดาษ Post-it Note สำหรับกิจกรรม “คลังความรู้”
5. สมุดบันทึกการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกข้อมูล

### การประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรม
2. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผ่านการสะท้อนความคิดท้ายกิจกรรม



2239304898

โปรแกรมที่ 3 “เสริมใจ ให้โอกาส” (โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ด้านการสนับสนุนทีมงาน)

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทบาทของตนในการเป็นที่เลี้ยงที่คอยแนะนำและสนับสนุนทีมงาน ทั้งในด้านการทำงานและการพัฒนาทักษะ
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะการรับฟังอย่างตั้งใจ การให้คำแนะนำ และการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับทีมงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเชื่อใจและความร่วมมือในทีม
3. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะการให้การเสริมแรงแก่ทีมงานอย่างเหมาะสมและจริงใจ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

#### แนวคิดสำคัญ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984)
2. หลักการฝึกอบรมของวัตติกร จงวิศาล (2559)
3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor et al. (2010)
4. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) โดย Kolb (1984)
5. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนทางอารมณ์และการทำงาน

#### วิธีดำเนินการ

##### ขั้นนำ (15 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมเริ่มต้นด้วยการต้อนรับและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง จากนั้นแนะนำชื่อ กิจกรรมและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทของการเป็น “พี่เลี้ยง”
2. ผู้ฝึกอบรมเล่าประสบการณ์การเป็นที่เลี้ยงเพื่อกระตุ้นความสนใจในการเป็นที่เลี้ยง
3. ผู้เข้าร่วมจะถูกเชิญให้แชร์ประสบการณ์การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรือการเป็นน้องเลี้ยง (Mentee) เช่น เคยมีหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงที่ดีอย่างไร หรือความท้าทายที่เจอในการสนับสนุนทีมงาน เพื่อกระตุ้นให้ตระหนักถึงบทบาทพี่เลี้ยงในการทำงานจริง
4. ผู้ฝึกอบรมสรุปวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและอธิบายวิธีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

##### ขั้นดำเนินกิจกรรม (90 นาที)

##### ขั้นประสบการณ์ตรง (Concrete Experience) - 30 นาที

1. ผู้ฝึกอบรมแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นกลุ่มย่อยหรือคู่ เพื่อทำกิจกรรมสถานการณ์จำลอง “เป็นที่เลี้ยงเพื่อช่วยทีมงานแก้ปัญหา” แต่ละกลุ่มจะได้รับสถานการณ์ที่พบบ่อย เช่น

กรณีพนักงานใหม่ทำงานช้า หรือ พนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับการบริการลูกค้า ให้ผู้จัดการสาขาผู้เข้าร่วมสวมบทบาทเป็นหัวหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ส่วนผู้ร่วมคนอื่นสวมบทบาทเป็นพนักงานในสถานการณ์นั้น ผู้จัดการจะต้องพูดคุยและช่วยพนักงานแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยเน้นการรับฟังและตั้งคำถามช่วยให้ลูกทีมคิดหาทางออก

2. เมื่อเสร็จแล้วให้สลับบทบาทและทำอีกครั้งหนึ่งกับคู่ของตน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรม ได้ฝึกทักษะการรับฟัง การให้คำชี้แนะ การชื่นชมและให้รางวัล
3. จบการจำลองขึ้นประสบการณ์ตรงด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับกับคู่ของตน

ขั้นสะท้อนประสบการณ์ (Reflective Observation) - 15 นาที

1. ผู้ฝึกอบรมให้แต่ละกลุ่ม/คู่สะท้อนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในการแสดงบทบาทสมมติเมื่อสักครู่ โดยตั้งคำถามชวนคิด เช่น “รู้สึกอย่างไรที่ต้องเป็นพี่เลี้ยงแก้ปัญหาให้ทีมงาน?”, “อะไรที่ได้ผลหรือไม่ได้ผลในการสนทนาเมื่อครู่?”
2. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจับบันทึกสั้นๆ ถึงวิธีที่ตนเลือกใช้ในการสนับสนุนหรือแก้ปัญหาให้พนักงาน
3. เปิดโอกาสให้บางกลุ่มอาสาแชร์ประสบการณ์ให้ทั้งห้องฟังถึงวิธีที่ใช้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงความรู้สึกของทั้งบทบาทหัวหน้าและพนักงาน
4. ผู้ฝึกอบรมทำหน้าที่ซักถามเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้ขบคิดลึกซึ้งถึงพฤติกรรมที่เป็นพี่เลี้ยงของตน

ขั้นสรุปหลักการและเชื่อมโยงประสบการณ์ (Abstract Conceptualization) - 15 นาที

1. ผู้ฝึกอบรมสรุปสิ่งที่ได้จากการสะท้อนร่วมกัน นำเข้าหลักการหรือแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้ฝึกอบรมเชื่อมโยงความรู้กับสิ่งที่ผู้เข้าร่วมได้ประสบมาเมื่อสักครู่ เช่น อธิบายหลักการ “การเป็นพี่เลี้ยงที่ทีมงาน” อย่างเป็นขั้นตอน (เช่น การสร้างความไว้วางใจ การสำรวจปัญหา การร่วมกันหาแนวทางแก้ การติดตามผล) หรือเทคนิคการสื่อสารที่สำคัญ (เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง, การถามคำถามปลายเปิด, การสะท้อนความรู้สึก) รวมถึงการให้คำชมเชยและรางวัล ที่มีประสิทธิผล เช่น การชมเชยอย่างเฉพาะเจาะจงต่อความพยายามและผลลัพธ์, การให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเสริมแรงใจที่ทีมงาน
3. ผู้ฝึกอบรมเน้นย้ำว่าการยอมรับความพยายามของพนักงานจะช่วยเพิ่มความมั่นใจและส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดแบบเติบโตในการพัฒนาตนเอง

4. ผู้ฝึกอบรมแสดงกรณีตัวอย่างของหัวหน้าที่แสดงบทบาทที่เลี้ยงได้ดีและไม่ดี เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับหลักการที่สรุป

#### ขั้นตอนทดลองปฏิบัติ (Active Experimentation) - 30 นาที

1. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมจะได้ลงมือฝึกอีกครั้งเพื่อยืนยันความเข้าใจและเตรียมนำไปใช้จริง โดยให้ผู้เข้าร่วม สลับบทบาท และลองสถานการณ์จำลองเพิ่มเติมที่เน้นการให้รางวัล/คำชมเชยแก่ทีมงาน เช่น กรณีพนักงานสามารถแก้ปัญหาลูกค้าร้องเรียนได้ดี หรือ ทีมงานทำยอดขายได้เกินเป้า
2. เมื่อเสร็จแล้วให้สลับบทบาทและทำอีกครั้งหนึ่งกับคู่ของตน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ฝึกทักษะการรับฟัง การให้คำชี้แนะ การชื่นชมและให้รางวัล
3. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมฝึกการให้คำชมเชยที่เฉพาะเจาะจงและจริงใจ พร้อมทั้งหารูปแบบรางวัลที่จูงใจ หลังการจำลอง ผู้ฝึกอบรมจะให้แต่ละคู่จะสะท้อนสั้น ๆ ว่า วิธีการชมเชยของตนมีผลอย่างไรต่อความรู้สึกของพนักงานที่สวมบทบาท
4. ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะเขียน แผนการนำไปใช้จริง ลงในกระดาษหรือแบบฟอร์มสั้น ๆ ว่า “หลังจบกิจกรรมนี้ ฉันจะไปทำอะไรเพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้ทีมงานของฉัน” อาจเป็นการระบุพฤติกรรม 2-3 ข้อที่ตนจะทำ เช่น จะจัดเวลาพบทีมงานแต่ละคนอาทิตย์ละครั้ง จะกล่าวชมทันทีเมื่อเห็นพนักงานทำงานได้ดี, หรือ จะช่วยหาทางแก้เมื่อพนักงานประสบปัญหาและติดตามผล

#### ขั้นสรุปและประเมินผล (15 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมร่วมกันสรุปบทเรียนที่ได้รับจากกิจกรรมทั้งหมด โดยอาจใช้การถาม-ตอบหรือให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนกล่าว หนึ่งสิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือ หนึ่งการกระทำที่จะเปลี่ยนแปลง หลังการอบรม
2. ผู้ฝึกอบรมสรุปเน้นย้ำประเด็นสำคัญอีกครั้ง เช่น ความสำคัญของการสนับสนุนทีมงานอย่างสร้างสรรค์ การรับฟังและแก้ปัญหามีส่วนร่วม และการชมเชยทีมงานอย่างจริงใจในเวลาที่เหมาะสม เพื่อย้ำเตือนความตั้งใจในการปรับใช้พฤติกรรมที่เลี้ยงในการทำงานจริง
3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม



2296304898

### สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจอฉายภาพ อุปกรณ์เชื่อมต่อ พร้อมทั้งลำโพงเสียง
2. PowerPoint การอบรม เรื่องการสนับสนุนทางอารมณ์และการทำงานผ่านการเป็นพี่เลี้ยง
3. การ์ดสถานการณ์เสมือนจริง เพื่อทำกิจกรรมบทบาทสมมุติ
4. สมุดบันทึกการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกข้อมูล

### การประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรม
2. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผ่านการสะท้อนความคิดเห็นท้ายกิจกรรม



2239304898

**โปรแกรมที่ 4 “เสิร์ฟไอเดียใหม่ เติมไฟปัญญา”** (โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและนวัตกรรม)

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทบาทของตนถึงความสำคัญของการเป็นแบบอย่างที่ดีที่สร้างสรรค์ และบทบาทในการกระตุ้นทางปัญญาแก่ทีมงาน
2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะวิธีส่งเสริมทีมงานให้กล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนไอเดีย และนำเสนอข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาและคิดค้นวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ ในบริบทการทำงาน โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์

#### แนวคิดสำคัญ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984)
2. หลักการฝึกอบรมของวัตติกร จงวิศาล (2559)
3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor et al. (2010)
4. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการสร้างนวัตกรรมและการกระตุ้นทางปัญญา

#### วิธีดำเนินการ

##### ขั้นนำ (15 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมแนะนำหัวข้ออบรม พร้อมยกตัวอย่างสั้นๆ ของผู้นำในธุรกิจบริการที่ประสบความสำเร็จเพราะกล้าคิดต่างหรือสนับสนุนไอเดียทีมงาน เพื่อดึงดูดความสนใจและเชื่อมโยงผู้เข้าอบรมเข้าสู่บริบทของการสร้างนวัตกรรม
2. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมแบ่งปันไอเดีย “ทำอย่างไรให้ร้านที่เราดูแลเป็นร้านที่ถูกค่าอยากเข้าเสมอ” ให้เสนอได้แบบอิสระไม่จำกัดความคิด เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเปิดรับความคิดใหม่ๆ

##### ขั้นดำเนินกิจกรรม (90 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มได้รับ “สถานการณ์จำลอง” (Case) เกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ท้าทายที่ต้องการแนวทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ เช่น ยอดขายประจำเดือนต่ำกว่าที่คาด, การรับมืออีวีวีวเชิงลบจำนวนมากในสาขา, หรือการลดจำนวนของหมดอายุในร้าน
2. ผู้ฝึกอบรมอธิบายรายละเอียดโจทย์และเป้าหมายที่กลุ่มต้องทำให้สำเร็จ (เช่น คิดแนวทางแก้ปัญหาให้ได้หลากหลายและเลือกแนวทางที่ดีที่สุดนำเสนอ) พร้อมทั้ง



2236304898

มอบหมายให้ หนึ่งในคนในกลุ่มลองสวมบทบาท “ผู้นำทีม” ที่มีหน้าที่กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเสนอไอเดียมากที่สุด

3. ผู้ฝึกอบรมให้สมาชิกแต่ละกลุ่มร่วมกันระดมสมองหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างอิสระ เน้นปริมาณไอเดียก่อนคุณภาพ ภายใต้บรรยากาศที่ทุกความเห็นได้รับการรับฟัง ผู้นำทีมที่ได้รับมอบหมายฝึกการตั้งคำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นความคิด (“ถ้าไม่มีวิธีเดิมเราจะทำอะไรได้บ้าง?”, “มีมุมมองอื่นเกี่ยวกับปัญหานี้ไหม?”) และคอยส่งเสริมสมาชิกที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นให้มีส่วนร่วม โดยยังไม่วิจารณ์หรือปิดตักไอเดียใด ๆ ในช่วงนี้
4. หลังจากได้ไอเดียจำนวนมาก กลุ่มจะร่วมกันอภิปรายข้อดี-ข้อจำกัดของแต่ละความคิด ผู้นำทีมฝึกบทบาทความเป็นผู้นำโดยชวนทีมวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผล (“วิธีนี้ลูกค้าน่าจะชอบเพราะอะไร?”, “อะไรคือความเสี่ยงถ้าเลือกวิธีนี้?”) และกระตุ้นให้สมาชิกต่อยอดหรือปรับปรุงไอเดียที่มี โดยให้ช่วยกันเลือก 1-2 ไอเดียที่มีความเป็นไปได้สูงสุด หรือสร้างสรรค์ที่สุดเพื่อพัฒนาต่อ
5. ผู้ฝึกอบรมให้แต่ละกลุ่มร่วมกันพัฒนาแนวทางที่เลือกให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น อาจจัดทำแผนดำเนินการคร่าว ๆ หรือขั้นตอนการนำไอเดียนั้นไปใช้จริงในสาขา (เช่น ใครต้องทำอะไรบ้าง, ใช้ทรัพยากรใด, มีผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างไร) พร้อมทั้งเตรียมวิธีนำเสนอผลงานของกลุ่มตนอย่างสร้างสรรค์ (เช่น การโรลเพลย์สั้น ๆ สมมติสถานการณ์, เขียนแผ่นชาร์ท, วาดภาพประกอบ) เพื่อถ่ายทอดไอเดียได้ชัดเจนและน่าสนใจ
6. แต่ละกลุ่มผลัดกันนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาของทีม (กลุ่มละ 5 นาที) โดยเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมบางส่วนในการนำเสนอ วิทยากรหรือผู้เข้าร่วมกลุ่มอื่นสามารถถามคำถามหรือเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ในเชิงสร้างสรรค์ เช่น ชื่นชมจุดเด่นของไอเดียหรือถามเพื่อให้กลุ่มได้อธิบายแนวคิดลึกซึ้งขึ้นบ้าง
7. ผู้ฝึกอบรมคอยเดินสังเกตแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางกิจกรรม คอยให้คำแนะนำหรือกระตุ้นเมื่อกลุ่มชะงักงัน

#### ขั้นสรุปและประเมินผล (15 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมนำผู้เข้าร่วมกลับมาสู่กิจกรรมเพื่อร่วมกันสะท้อนผลการเรียนรู้ โดยตั้งคำถามชวนคิด เช่น “รู้สึกอย่างไรกับการระดมความคิดเมื่อครู?”, “อะไรคือความท้าทายในการกระตุ้นให้ทีมเสนอไอเดีย?”, “ได้เรียนรู้อะไรจากวิธีแก้ปัญหาที่กลุ่มอื่นนำเสนอบ้าง?” ผู้เข้าร่วมแต่ละคนร่วมแบ่งปันมุมมองที่ได้จากกิจกรรม

2. ผู้ฝึกอบรมเชื่อมโยงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับหลักการทางทฤษฎีและแนวคิดสำคัญที่มุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมเปิดรับความคิดใหม่ ไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม และการตั้งคำถาม ท้าทายความคิดเดิมอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ทีมกล้าคิดกล้าเสนอ
3. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจับบันทึกสั้น ๆ เป็น “การบ้าน” ของตนเองคนละ 2-3 ข้อว่าจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้ในการทำงานที่สาขาอย่างไรเพื่อเชื่อมต่อการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง
4. ผู้ฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามข้อสงสัยหรือแชร์ความรู้สึก และสรุปเคล็ดลับหรือเทคนิคสั้น ๆ ที่ผู้จัดการสามารถนำไปใช้ เช่น 3 วิธีง่าย ๆ ในการกระตุ้นไอเดียลูกทีม (ตั้งคำถามเปิด, ชมเชยความพยายาม, และชื่นชมเมื่อมีความคิดใหม่) เพื่อย้ำถึงความสำคัญของบทบาทผู้นำในการสร้างบรรยากาศนวัตกรรมในทีม
5. ผู้ฝึกอบรมทิ้งท้ายด้วยคำพูดสร้างแรงบันดาลใจสั้น ๆ เช่น “ไอเดียเล็ก ๆ วันนี้ อาจนำไปสู่การเป็นผู้จัดการเขต และผู้จัดการภาคได้ในวันข้างหน้า หากเราไม่หยุดที่จะลองลงมือทำ”

### สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจอฉายภาพ อุปกรณ์เชื่อมต่อ พร้อมทั้งลำโพงเสียง
2. PowerPoint การอบรม เรื่องการสร้างนวัตกรรมและการกระตุ้นทางปัญญา
3. การ์ดสถานการณ์เสมือนจริง เพื่อทำกิจกรรมระดมสมอง
4. ฟลิปชาร์ต เมจิกสีเพื่อเขียนไอเดียและวาดรูป สำหรับกิจกรรมระดมสมอง
5. สมุดบันทึกการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกข้อมูล

### การประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรมเช่น จำนวนและความหลากหลายของไอเดีย ที่กลุ่มระดมความคิดได้, ระดับความร่วมมือ (ทุกคนได้พูดหรือไม่), บทบาทการเป็นผู้นำ
2. พิจารณาจากผลงานการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม ว่าสามารถผลิตแนวทางแก้ปัญหาได้สร้างสรรค์และสอดคล้องกับโจทย์เพียงใด ผู้เข้าร่วมสามารถอธิบายเหตุผลเบื้องหลังแนวคิดได้ชัดเจนหรือไม่
3. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผ่านการสะท้อนความคิดท้ายกิจกรรม



2239304898

โปรแกรมที่ 5 “เสริมพลังงาน สานทีม” (โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำมุ่งความรู้ด้านการเสริมพลังทางจิตวิทยา)

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบาย ยกตัวอย่างและสรุปบทบาทความสำคัญของพฤติกรรมเสริมพลังทางจิตวิทยา การให้คำแนะนำและติดตามงาน ตลอดจนการสร้างควมไว้วางใจในทีม
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถแสดงทักษะการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและมีความมั่นใจมากขึ้น เพื่อส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกในการแบ่งปันความรู้และความรับผิดชอบแก่พนักงาน ผ่านกระบวนการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
3. ผู้เข้าร่วมสามารถวางแผนและนำแนวคิดการเสริมพลังทางจิตวิทยาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานที่สาขาของตนได้

#### แนวคิดสำคัญ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984)
2. หลักการฝึกอบรมของวัตติกร จงวิศาล (2559)
3. กลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำของ Van Velsor et al. (2010)
4. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) โดย Kolb (1984)
5. ภาวะผู้นำมุ่งความรู้ องค์ประกอบด้านการเสริมพลังใจ

#### วิธีดำเนินการ

ขั้นนำ (15 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมเริ่มด้วยการเกริ่นนำถึงความสำคัญของ “การเสริมพลังทางจิตวิทยา” จากนั้นทำกิจกรรมละลายพฤติกรรม โดยเขียน 3 สิ่งที่คุณรู้สึกชอบคุณเกี่ยวกับงานและความสำเร็จ ชมเชยเพื่อนร่วมกลุ่ม และชมเชยตนเอง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและกระตุ้นความสนใจ
2. จากนั้นผู้ฝึกอบรมถามคำถามชวนคิด: “เคยมีประสบการณ์ใดบ้างที่หัวหน้ามอบหมายงานให้คุณแล้วคุณรู้สึกมีพลังหรือมีกำลังใจมากขึ้น?” ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนคิดและแชร์ประสบการณ์ของตน
3. ผู้ฝึกอบรมสรุปประเด็นจากเรื่องให้ผู้เข้าร่วมแชร์ เพื่อเชื่อมโยงเข้าสู่หัวข้อการอบรมว่าการมอบหมายงานที่ดีมีส่วนช่วยเสริมพลังใจให้ทีมงานได้อย่างไร และอธิบาย

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมในวันนี้อย่างชัดเจน เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้าร่วมเข้า  
สู่ขั้นตอนต่อไปอย่างมีเป้าหมาย

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (90 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมแบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อทำกิจกรรมหลักที่ออกแบบขึ้นสำหรับ  
การฝึก การมอบหมายงานเพื่อเสริมพลังใจ โดยใช้สถานการณ์สมมติที่ใกล้เคียงกับ  
งานจริง เช่น “สถานการณ์: มีลูกค้ากลุ่มใหญ่เข้ามาในช่วงเวลาพร้อม ๆ กัน ทำให้ร้าน  
ยุ่งมาก ผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องมอบหมายหน้าที่เพิ่มเติมให้ทีมงานอย่างเร่งด่วนเพื่อ  
รักษาคุณภาพการบริการ” ในแต่ละกลุ่มให้สมมติตัวเองเป็นทีมผู้จัดการและพนักงาน  
ของสาขาแห่งหนึ่ง แบ่งบทบาทกันภายในกลุ่ม (เช่น 1 คนเป็นผู้จัดการสาขา คนอื่น ๆ  
เป็นพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ)
2. กำหนดให้แต่ละกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์และให้ผู้จัดการสาขาในกลุ่มคิด  
แผนการมอบหมายงานและแจกจ่ายหน้าที่ให้สมาชิกทีมงานแต่ละคน (เช่น ใคร  
รับผิดชอบโซนไหน, ใครดูแลลูกค้า, ใครช่วยเทรนพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ากะ เป็นต้น)  
โดยคำนึงถึงการใช้ศักยภาพของแต่ละคนให้เหมาะสมและการให้ความไว้วางใจเพื่อน  
ร่วมทีม

#### ขั้นประสบการณ์ตรง (Concrete Experience) – 30 นาที

1. หลังวางแผนแล้ว แต่ละกลุ่มดำเนินการเล่นบทบาทสมมติตามแผนที่วางไว้จริง ๆ ผู้ที่เป็น  
ผู้จัดการสาขาจะทำการมอบหมายงานให้ลูกทีม (ผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ) ตามวิธีที่เตรียมมา
2. สมาชิกคนอื่นในกลุ่มแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมาย (เช่น แสดงอาการของ  
พนักงานที่ได้รับมอบหมายงาน เช่น ยินดีรับงานเพิ่มเติม เหนื่อยมากทำไม่ไหวแล้ว  
หรือกังวลใจ/ไม่มั่นใจ เป็นต้น)
3. ผู้ที่ได้รับบทเป็นผู้จัดการสาขากระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มแบ่งปันประสบการณ์จาก  
บทบาทสมมติที่ได้รับจากกิจกรรม

#### ขั้นสะท้อนประสบการณ์ (Reflective Observation) – 15 นาที

1. เมื่อจบการแสดงบทบาทสมมติ แต่ละกลุ่มร่วมกันสะท้อนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในการมอบหมาย  
งานนั้น โดยผู้ฝึกอบรมอาจให้แนวคำถาม เช่น “ในฐานะผู้จัดการ รู้สึกอย่างไรบ้างใน  
การมอบหมายงาน? เจอความท้าทายอะไร?”
2. “ในบทบาทพนักงาน รู้สึกอย่างไรเมื่อได้รับการมอบหมายงานแบบนี้? อะไรที่หัวหน้า  
ทำแล้วทำให้รู้สึกมีแรงจูงใจหรือรู้สึกไม่สบายใจ?”



2239304898

3. ให้แต่ละกลุ่มสรุปปัจจัยที่ช่วยให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพและเสริมพลังใจ (เช่น การอธิบายเหตุผลในการมอบหมาย, การเปิดโอกาสให้ซักถาม, น้ำเสียงที่ทำให้กำลังใจ, การแสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน) รวมถึงปัจจัยที่ควรหลีกเลี่ยง (เช่น การสั่งอย่างเดียวโดยไม่ฟังความเห็น, การมอบหมายงานที่เกินความสามารถโดยไม่มี การให้คำแนะนำ)

#### ขั้นสรุปหลักการและเชื่อมโยงประสบการณ์ (Abstract Conceptualization) – 15 นาที

1. ผู้ฝึกอบรมรวบรวมสิ่งที่กลุ่มต่าง ๆ สะท้อนออกมา แล้วเชื่อมโยงเข้าสู่หลักการทาง ทฤษฎีสั้นๆ เกี่ยวกับการเสริมพลังใจและ การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้ฝึกอบรมอธิบายว่าการเสริมพลังใจในทีมเกิดขึ้นได้เมื่อนักงานมีความรู้สึกมี ความหมายในงาน, มีความสามารถ, มีอิสระในการตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ และ เห็นว่าตนมีผลกระทบต่อความสำเร็จของทีม ทั้งนี้การมอบหมายงานที่ดีเป็นหนึ่งใน วิธีสำคัญที่จะทำให้เกิดองค์ประกอบเหล่านี้ โดยผู้จัดการควรเลือกมอบหมายงานที่ท้าทาย พอเหมาะและให้โอกาสพนักงานแสดงฝีมือ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และให้คำชมเชย หรือ feedback เชิงบวกเมื่อทำงานได้ดี ซึ่งทั้งหมดจะช่วยยกระดับความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในทีมงานได้อย่างมาก

#### ขั้นทดลองปฏิบัติ (Active Experimentation) – 30 นาที

1. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมแต่ละทีมคิดแผนการของทีมจะนำความรู้หรือทักษะที่ได้รับไป ปรับใช้ในการมอบหมายงานหรือเสริมสร้างพลังใจให้ทีมงานของตนอย่างไรบ้าง
2. ผู้ฝึกอบรมให้แต่ละกลุ่มเล่าแผนของทีมให้เพื่อน ๆ กลุ่มอื่นฟัง
3. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมจะได้ลงมือฝึกอีกครั้งเพื่อยืนยันความเข้าใจและเตรียมนำไปใช้ จริง โดยให้ผู้เข้าร่วม สลับบทบาท และลงสถานการณ์จำลองเพิ่มเติม
4. ผู้ฝึกอบรมให้ผู้เข้าร่วมเขียนแผนการสั้น ๆ ส่วนบุคคลลงในกระดาษหรือแบบฟอร์ม (Personal Action Plan) ว่าหลังจากจบเวิร์กช็อปนี้ จะนำความรู้หรือทักษะที่ได้รับไป ปรับใช้ในการมอบหมายงานเพื่อเสริมสร้างพลังใจให้ทีมงานของตนอย่างไรบ้าง
5. ผู้ฝึกอบรมให้อาสาสมัคร 1-2 คน เล่าแผนของตนให้เพื่อน ๆ ฟังเป็นตัวอย่างหรือจับคู่ ให้ผู้เข้าร่วมผลักดันกันเล่าแผนของตนกับคู่เพื่อสร้างพันธสัญญาเล็ก ๆ ในการลงมือทำ จริงหลังจากกลับไปสาขา



2236304898

### ขั้นสรุปและประเมินผล (15 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมและผู้เข้าร่วมร่วมกันสรุปสาระสำคัญที่ได้รับจากกิจกรรมตลอดทั้งช่วงที่ผ่านมา เน้นบทพจนว่าการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผลส่งผลอย่างไรต่อความรู้สึกของทีมงานและบรรยากาศการทำงาน
2. ผู้ฝึกอบรมสรุปเคล็ดลับหรือเทคนิคสั้นๆ ที่ผู้เข้าร่วมสามารถนำไปใช้
3. ผู้ฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมซักถามข้อสงสัยหรือแชร์ความรู้สึก และให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนพูดหนึ่งคำหรือหนึ่งประโยคสั้นๆ ว่าตนได้เรียนรู้อะไรที่เป็นประโยชน์มากที่สุด เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจ

### สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจอฉายภาพ อุปกรณ์เชื่อมต่อ พร้อมทั้งลำโพงเสียง
2. PowerPoint การอบรม เรื่องการเสริมพลังใจ ผ่านการมอบหมายงาน
3. การ์ดสถานการณ์เสมือนจริง เพื่อทำกิจกรรมบทบาทสมมติ
4. การ์ดพฤติกรรมเสริม เพื่อทำกิจกรรมบทบาทสมมติ
5. สมุดบันทึกการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกข้อมูล

### การประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรมเช่น ดูว่าผู้จัดการสาขาที่เข้าร่วมสามารถระบุวิธีมอบหมายงานที่ส่งเสริมทีมได้หรือไม่ และผู้เข้าร่วมทุกคนมีความเข้าใจตรงกันในหลักการที่สรุปหรือไม่
2. ประเมินผลการตอบคำถามในขั้นสรุปและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม ผ่านการสะท้อนความคิดท้ายกิจกรรม



2296304898

## โปรแกรมที่ 6 “เริ่มต้นการเดินทาง”

### วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำมุงความรู้ได้
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถใช้ความรู้ที่ได้รับ นำไปประยุกต์ใช้ในสาขาของตน

### แนวคิดสำคัญ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Knowles, 1984)
2. หลักการฝึกอบรมของวัตติกร จงวิศาล (2559)

### วิธีดำเนินการ

#### ขั้นนำ (30 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมกล่าวทักทายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมรู้สึกผ่อนคลาย
2. ผู้ฝึกอบรมทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำมุงความรู้ และขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมร่วมทบทวนความรู้ที่ได้รับ และเสริมประเด็นสำคัญในแต่ละหัวข้อ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความเข้าใจที่ถูกต้อง
3. ผู้ฝึกอบรมขอให้อาสาสมัครคิดถึงเรื่องราวการทำงานในช่วงสัปดาห์ที่ผ่านมา

#### ขั้นดำเนินกิจกรรม (60 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมตั้งคำถามเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมวาดแผนที่การเดินทางของตนเอง โดยระบุสถานการณ์ปัจจุบันของสาขาหรือทีมงาน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุหลังจากนำความรู้ไปใช้ ขั้นตอนหรือกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ความท้าทายที่คาดว่าจะพบ และเครื่องมือหรือการสนับสนุนที่จำเป็น โดยใช้องค์ประกอบต่างๆของภาวะผู้นำมุงความรู้มาสร้างแผนที่การเดินทาง
2. ผู้ฝึกอบรมตั้งคำถามเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้งานได้อย่างไร ช่วยในการบริหารจัดการงานที่สาขาอย่างไร

#### ขั้นสรุปและประเมินผล (30 นาที)

1. ผู้ฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมถามข้อสงสัย และตอบคำถาม
2. ผู้ฝึกอบรมนัดหมายกลับมาติดตามการลงมือปฏิบัติ พร้อมทั้งแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน

### สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งจอฉายภาพ อุปกรณ์เชื่อมต่อ พร้อมทั้งลำโพงเสียง
2. PowerPoint การอบรม
3. แผนภาพ และสมุดบันทึกการอบรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบันทึกข้อมูล



2236304898

### การประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมในระหว่างการฝึกอบรม
2. กิจกรรมทบทวนหลังการปฏิบัติ โดยประเมินผลการตอบคำถามในชั้นสรุปและประเมินผลเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ
3. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมทำแบบวัดภาวะผู้นำมุงความรู้ และมีคะแนนเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนเข้าร่วมโปรแกรม



2296304898

SWU eThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18

ภาคผนวก ง  
ใบรับรองจริยธรรมในการวิจัย



2296304898

SWU eThesis gs621150094 dissertation / recv: 17072568 14:51:12 / seq: 18



AF19-03-03.1

August, 2023

**หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์**  
หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

**ชื่อโครงการวิจัย :** การพัฒนาเครื่องมือวัดและการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งความรู้ของผู้จัดการ  
ร้านบริการด้านเครื่องตัดที่ไม่มีแอลกอฮอล์เป็นหลักในร้าน

**ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย :** นายอุกฤษณ์ ดิยะเจริญศรี

**หน่วยงานต้นสังกัด :** สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**หมายเลขรับรองโครงการวิจัย :** SWUEC-662172

**รายการเอกสารที่รับรอง :**

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณา                | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 20 มิถุนายน 2567 |
| 2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์                    | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2567 |
| 3. เอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัคร | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2566   |
| 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                 | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2566   |
| 5. ประวัติผู้วิจัย                            |                                     |

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม Declaration of Helsinki, Belmont Report, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP), International Guidelines for Human Research ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามโครงการวิจัยนี้ได้

**วันที่รับรอง :** 1 กรกฎาคม 2567

**วันที่หมดอายุ :** 30 มิถุนายน 2568

(ลงชื่อ).....  


(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ชุดสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (ชุดที่ 2)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาคารนวัตกรรม ศ.ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 17

โทร. (02) 6495000 ต่อ 17503, 17506 โทรสาร (02) 2042590