



เครื่องมือวัดและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี  
MEASUREMENT AND DEVELOPMENT PROGRAM FOR INNOVATIVE LEADERSHIP FOR  
MANAGERS IN AN AUDIT COMPANY

เศรษฐศาสตร์ รุ่งเจริญพร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

1141539198  
SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



gs611150059\_1141539198

เครื่องมือวัดและโปรแกรมการพัฒนาระบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี

เศรษฐศาสตร์ รุ่งเจริญพร

ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

MEASUREMENT AND DEVELOPMENT PROGRAM FOR INNOVATIVE LEADERSHIP FOR  
MANAGERS IN AN AUDIT COMPANY

SREATTHASIST RUNGCHAROENPORN

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

Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University



1141539198

SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

เครื่องมือวัดและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี

ของ

เศรษฐศาสตร์ รุ่งเจริญพร

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ) (รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)

..... ที่ปรึกษาร่วม ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ ตันติวิวัฒน์)



1141539198

SWU :Thesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ชื่อเรื่อง	เครื่องมือวัดและโปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี
ผู้วิจัย	เศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี อินทรประเสริฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลเทพ พูนพล

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายดังนี้ 1. ทำความเข้าใจความหมายภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี 2. เพื่อสร้างและพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี 2.1 สร้างเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี 2.2 เพื่อศึกษาผลจากการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ก่อนทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล โดยทำการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรผู้สอบบัญชีจำนวน 4 คน ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ ความสามารถด้านอิทธิพลในการบริหารงานต่อสมาชิกในทีม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานที่ได้วางไว้ การเปิดใจยอมรับ ถ้าสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ถ้าเสี่ยงและมีการประเมินความเสี่ยง ในการนำสิ่งใหม่ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนและทีมงาน การไม่ยอมแพ้หรือถอดใจต่ออุปสรรค ผ่านการเข้าใจความแตกต่างของสมาชิกในทีม และจัดสรรงานตามความสามารถของสมาชิก สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน โดยสามารถหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้องค์ความรู้หรือแนวทางในการทำงานแบบใหม่ ซึ่งผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทหรือความต้องการของลูกค้า ผู้วิจัยนำความหมายของภาวะผู้นำที่ได้ นำมาสร้างมาตรวจวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากผู้ตอบแบบสอบถาม 225 คน และองค์ประกอบเชิงยืนยันจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 225 คน โดยพบว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองและทีมงาน การมีเป้าหมาย และการมีเครือข่ายมีความสัมพันธ์กัน โดยองค์ประกอบที่ 1 และ 2 องค์ประกอบที่ 1 และ 3 องค์ประกอบที่ 1 และ 4 องค์ประกอบที่ 1 และ 5 องค์ประกอบที่ 2 และ 3 องค์ประกอบที่ 2 และ 4 องค์ประกอบที่ 2 และ 5 องค์ประกอบที่ 3 และ 4 องค์ประกอบที่ 3 และ 5 องค์ประกอบที่ 4 และ 5 ได้แก่ .60, .71, .75, .59, .64, .57, .55, .65, .57 และ .53 ตามลำดับ ค่าความร่วมกันขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .50-.72 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาตรวจวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยได้ซึ่งและการคิดเชิงออกแบบ โดยผลของการวิจัยแสดงผลดังนี้ จากการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมพบว่า ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม ได้รับการพัฒนาสูงกว่ากลุ่มควบคุม เมื่อพิจารณาจาก ค่าความต่างของคะแนนก่อนการได้รับโปรแกรมและหลังได้รับโปรแกรมตั้งแต่ -23 ถึง 49 คะแนน การพัฒนาเชิงสัมพัทธ์ ตั้งแต่ -50.98% ถึง 100% เมื่อพิจารณาจากค่าความแปรปรวนพหุคูณทางเดียวพบว่าค่าความแตกต่างในกลุ่มเปรียบเทียบระหว่างหลังกับก่อนการได้รับโปรแกรม และทั้งระยะ 1 เดือนเปรียบเทียบกับก่อนการได้รับโปรแกรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ Wilk's lambda=.285, F= 23.092,df =5, P=.000 ค่า Partial Eta squared ด้านการทำงานเป็นทีม .652 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง .568 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน .503 ด้านการมีเป้าหมาย .603 และด้านการมีเครือข่าย .141 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และที่ระยะทั้งระยะ 1 เดือนเปรียบเทียบกับก่อนการได้รับโปรแกรม Wilk's lambda=.286, F= 22.943,df =5, P=.000 ค่า Partial Eta squared ด้านการทำงานเป็นทีม .562 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง .557 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน .567 ด้านการมีเป้าหมาย .602 และด้านการมีเครือข่าย .237 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, ผู้สอบบัญชี, ประสิทธิภาพของโปรแกรม

Title	MEASUREMENT AND DEVELOPMENT PROGRAM FOR INNOVATIVE LEADERSHIP FOR MANAGERS IN AN AUDIT COMPANY
Author	SREATTHASIST RUNGCHAROENPORN
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Dusadee Intraprasert
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Polthep Poonpol

The objectives of this research are as follows: (1) to explore the meaning of Innovative leadership in the auditor context; (2) to create and develop an innovative leadership program by embedding coaching and design thinking at the management level in auditing firms; (2.1) to construct measurement tools for auditing firms; (2.2) to study the effectiveness of innovative leadership in the pre, post, and follow-up phase after one month. This study was conducted in qualitative and quantitative phases. In phase one, there were four key informants, partners in the auditing firm. In phase one, the findings led to the ability of influence in managing teams to accomplish tasks, being open-minded, courageous about change, taking risks and evaluating risks by bringing new solutions or improving processes, facing challenges, team diversity, working collaboratively and delegating tasks based on capability, the ability to motivate teams using external and internal resources to enhance innovation to match context and customer needs. The researcher created a gauge to determine innovative leadership and conducted confirmatory and exploratory factor analysis with 225 participants each. The result led to five factors: team collaboration, openness to change, team self-development, goal-setting and connections. All five factors had significant correlation by the value of .60, .71, .75, .59, .64, .57, .55, .65, .57 and .53 respectively; the communality ( $h^2$ ) was .50 to .72. This measurement tool was used to determine the effectiveness of coaching and design thinking. In summary, researchers found the pre-and-post differences in score were 23 to 49, the relative score was 50.98% to 100%. The Partial Eta squared team collaboration was .652; openness to change was .568; team self-development was .503; goal-setting was .603; and connection was .141. The gain scores from both groups (post-pre and follow up-pre) were analyzed by One-Way MANOVA. The Wilk's lambda was .285,  $F= 23.092$ ,  $df =5$ ,  $p\text{-value} < .001$  in the post-test compared with the pre-test, Wilk's lambda =.286,  $F= 22.943$ ,  $df =5$ ,  $p\text{-value} < .001$  in follow-up at one month compared with the pre-test. The Partial Eta squared Team collaboration was .562, openness to change was .557, team self-development was .567, goal-setting was .602, and connection with a statistical significance of .237.

Keyword : Innovative leadership, Auditor, Program Effectiveness

## กิตติกรรมประกาศ

การเดินทางในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตของข้าพเจ้า เกิดจากความมุ่งมั่นที่ต้องการศึกษาในหลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์ ข้าพเจ้าอยากกล่าวขอบพระคุณ ได้แก่ รศ.ดร. ดุษฎี อินทรประเสริฐ มอบโอกาสให้กับข้าพเจ้าในการศึกษาหลักสูตรนี้ รวมถึงให้ความกรุณาข้าพเจ้าในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.นันทิชาติ สันต์ สกุลพงศ์ เป็นอีกท่านที่มอบโอกาสในการศึกษาต่อในหลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์ ผศ.ดร.พลเทพ พูนพล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ รศ.ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล ผศ.ดร. อมราพร สุรการ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจิตวิทยาพื้นฐานให้กับข้าพเจ้า ให้มีองค์ความรู้เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก รวมถึงอาจารย์จากสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผศ.ดร.สุภาศุภร์ จันประเสริฐ ผศ.ดร. นริศรา พึ่งโกสม ผศ.ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และ รศ.ดร.ศรัณย์ พิภพทอง ผู้ให้ความกรุณาในการสอน ชี้แนะ แนวทางในการดำเนินการวิจัยของข้าพเจ้า

สิ่งสำคัญยิ่งในการศึกษาระดับชั้นปริญญาเอกคือ กำลังใจและกำลังใจมิตรที่ดี ซึ่งข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ ดารัตน์ อัครวมหาคักดา คุณพ่อ ประเสริฐ รุ่งเจริญพร และพี่สาว ณัตตยา รุ่งเจริญพร รวมถึงคุณน้าทั้งสอง วนิตา และอิศรา อธิฐรัตน์ คุณป้า นิตยา อัครวมหาคักดา ผู้เป็นแรงผลักดัน แรงจูงใจ ในวันที่ข้าพเจ้าเหนื่อยอ่อนล้า จากการทำงานและการเรียน ขอขอบคุณน้องนารา น้องนิล ที่รับฟังข้าพเจ้าเป็นอย่างดี สำหรับกำลังใจที่ดีที่ข้าพเจ้าได้รับและประสบจากการได้ศึกษาเรียนต่อที่นี่ คือเพื่อน ที่พร้อมจะรับฟัง เพื่อนที่พร้อมจะเข้าใจ เพื่อนที่พร้อมจะช่วยเหลือและร่วมลงมือทำในทุกๆ อย่าง จนเป็นผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง เพื่อนจิตวิทยาประยุกต์รุ่นสาม ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มินท์ พันท์ ไมค์ จูน ปอนด์ แจน พี่ตุ๊ก พี่เจียบ บีบี พี่จิว แซมบี พี่บู๊ พี่หน้อย พี่หมี น้องเกว มาศ ที่คอยเป็นกำลังใจและช่วยทำให้บรรยากาศในการมาเรียนทุกครั้งเต็มไปด้วยความสุข และสนุกสนาน

ยิ่งไปกว่านั้นข้าพเจ้าต้องขอขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยให้แรงบันดาลใจ ให้แนวคิดและแนวทางในวันที่ข้าพเจ้าเหนื่อยล้า จากการทำงาน และเรียน ขอขอบคุณ โจ พี่เสรี ปานิ บิ๊ก พี่เอ็กซ์ เพื่อนๆ ที่เรียน Le cordon bleu ทุกคน ช่วยทำให้ข้าพเจ้ามีกำลังใจที่ดีในการฝ่าฟันอุปสรรค ที่มีสุขภาพใจที่ดีในการมีแรงขับเคลื่อนไปสู่การทำงาน และการทำวิจัยตลอดมา ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ตอบแบบสอบถาม หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานทุกคนซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวได้หมดจึงอยากขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย เพื่อให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายปริญญาบัตรนี้เกิดจากความตั้งใจของข้าพเจ้า ซึ่งมุ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์กับการดำเนินงานหรือการศึกษาใดๆต่อจากนี้ ข้าพเจ้าขอขอบเป็นความกตัญญูแก่แต่ คุณพ่อ คุณแม่และพี่สาว รวมถึงบูรพาจารย์ ผู้ที่สั่งสอนอบรมข้าพเจ้ามาโดยตลอด

เศรษฐศิริภูมิ รุ่งเจริญพร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ .....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	4
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	10
2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม.....	10
2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	15
2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	19
2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	32
2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	39



1141539198

SWU\_1Thesis\_gs611150059\_dissertation / recv: 17052566\_10:49:10 / seq: 52



2.1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	42
2.2 โค้ชชิ่งกับการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	46
2.2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับโค้ชชิ่ง .....	47
2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโค้ชชิ่ง .....	52
2.2.3 โค้ชชิ่งเชิงพฤติกรรม (Behavioural Coaching) .....	53
2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโค้ชชิ่ง .....	56
2.3 การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) .....	60
2.3.1 นิยามความหมายของการคิดเชิงออกแบบ .....	61
2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ .....	62
2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ .....	64
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	67
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	69
การวิจัยระยะที่ 1 .....	70
1.1 ขั้นตอนและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักดังต่อไปนี้ .....	70
1.2 กลุ่มตัวอย่าง .....	71
1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ .....	72
1.4 ขั้นตอนในการดำเนินการเข้าสัมภาษณ์ .....	75
1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	75
1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	76
1.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล .....	76
การวิจัยระยะที่ 2 .....	77
2.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	78
2.2 สร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	79



1141539198

SWU :Thesis gs611150059 dissertation / recv : 17052566 10 :49:10 / seq: 52

2.3 แบบแผนในการวิจัยกึ่งทดลอง ..... 81

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 83

3. ด้านการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล ..... 95

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 96

    สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 97

    ระยะที่ 1: ด้านการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น ..... 97

        ตอนที่ 1: การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ..... 97

    ระยะที่ 2: ด้านการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ..... 112

        ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในบริบทของ  
                ผู้สอบบัญชี ..... 113

        ตอนที่ 2: ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ..... 115

        ตอนที่ 3: การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาระดับผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยโค้ชชิ่งและการคิด  
                เชิงออกแบบ ..... 123

        ตอนที่ 4: ผลของการตรวจคุณภาพเครื่องมือด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ..... 124

        ตอนที่ 5: ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม ..... 124

            ตอนที่ 5.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์และการวัดการเปลี่ยนแปลงความต่างของ  
                        คะแนนและความต่างสัมพัทธ์ ..... 125

            ตอนที่ 5.2 ประสิทธิภาพผลของโปรแกรม ตามสมมติฐานที่ 1 ..... 135

            ตอนที่ 5.3 ประสิทธิภาพผลของโปรแกรม ตามสมมติฐานที่ 2 ..... 142

            ตอนที่ 5.4 ผลการสะท้อนการเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ  
                        ผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ ..... 149

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 165

    สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 ..... 165

    สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 ..... 167



1141539198

ข้อเสนอแนะ .....	175
บรรณานุกรม .....	177
ภาคผนวก.....	186
ภาคผนวก ก มาตรฐานภาวะผู้นำที่นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจ Content Validity.....	187
ภาคผนวก ข แบบประเมินค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	198
ภาคผนวก ค แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	204
ภาคผนวก ง .....	208
ภาคผนวก จ หนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ .....	211
ภาคผนวก ฉ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชซิ่ง และการคิดเชิงออกแบบ สำหรับผู้จัดการบริษัทผู้สอบบัญชี.....	223
ภาคผนวก ช คะแนนเฉลี่ยรายข้อ ความแบ่และความโด่งของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี แบ่งตามระยะการให้โปรแกรม .....	269
ประวัติผู้เขียน.....	276



1141539198

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์ความหมายของนวัตกรรม .....	14
ตาราง 2 ตารางสังเคราะห์ความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม-ผู้นำนวัตกรรม .....	18
ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย .....	24
ตาราง 4 สรุปการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามได้ 3 ระยะ .....	25
ตาราง 5 กลุ่มคนในสังคมที่จะยอมรับการแพร่กระจายของนวัตกรรม ตามแนวความคิดทฤษฎีของ Rogers .....	29
ตาราง 6 ตารางแสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	33
ตาราง 7 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	36
ตาราง 8 ตารางแสดงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับโค้ชชิ่ง .....	48
ตาราง 9 ตารางสังเคราะห์ความหมายของการคิดเชิงออกแบบ .....	61
ตาราง 10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	72
ตาราง 11 ตารางแสดงคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ .....	73
ตาราง 12 ตารางแสดงหลักเกณฑ์การประเมิน .....	80
ตาราง 13 ตารางแบบแผนการทดลอง Nonequivalent control group design .....	81
ตาราง 14 ตารางแสดงแผนการดำเนินกิจกรรม .....	85
ตาราง 15 ตารางแสดงจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	86
ตาราง 16 ตารางการสร้างโปรแกรมตามแนวคิดของโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	88
ตาราง 17 สรุปผลจากการสัมภาษณ์เพื่อดูความอิมิตัวของข้อมูลตามรายด้าน (Theme) ด้านย่อย ของแต่ละด้าน (Sub theme) และเปอร์เซ็นต์การซ้ำของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ ข้อมูลหลัก .....	112
ตาราง 18 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล .....	114



1141539198

SWU\_Thesis\_gs611150059\_dissertation / recv: 17052566\_10:49:10 / seq: 52

ตาราง 19 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ในการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ..... 115

ตาราง 20 คุณสมบัตินิติการวัดของมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ..... 117

ตาราง 21 ตารางสรุปการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยัน..... 123

ตาราง 22 ตารางแสดงสัญลักษณ์และความหมายสำหรับการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 124

ตาราง 23 ตารางลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ..... 125

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพื้นฐานของตัวแปร ..... 127

ตาราง 25 ค่าความต่างของคะแนนในระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ..... 128

ตาราง 26 ค่าความต่างของคะแนนในทั้งระยะ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม ..... 129

ตาราง 27 เกณฑ์การพิจารณาเกณฑ์การพัฒนาเทียบกับระดับพัฒนาการ ..... 130

ตาราง 28 ความแตกต่างพัฒนาการ (Difference score) การวัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ (Relative change score) ในกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง..... 131

ตาราง 29 การตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate normality) ..... 136

ตาราง 30 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามด้วย Bartlett's test of sphericity ในระยะหลังการได้รับโปรแกรมเทียบกับก่อนได้รับโปรแกรม..... 137

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม ในระยะก่อนการได้รับโปรแกรม เปรียบเทียบกับระยะหลังการได้รับโปรแกรม ..... 138

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้ง 5 ด้าน ที่ทำการวัดในระยะก่อนการได้รับโปรแกรม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 139

ตาราง 33 ค่า Levene's test..... 142

ตาราง 34 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามด้วย Bartlett's test of sphericity ในระยะทั้งระยะหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน เทียบกับก่อนได้รับโปรแกรม..... 143

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม ในระยะก่อนการให้โปรแกรม เปรียบเทียบกับทั้งระยะ 1 เดือนหลังการได้รับโปรแกรม ..... 143

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิง  
 นวัตกรรม ทั้ง 5 ด้าน ที่ทำการวัดในระยะหลังการได้รับโปรแกรม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่ม  
 ควบคุม..... 144

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ในระยะหลัง  
 การทดลองเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง จำแนกตามระยะการให้โปรแกรม ในกลุ่มที่ได้รับ  
 โปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม)..... 145

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ในการทิ้งระยะ  
 1 เดือนเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง จำแนกตามระยะการให้โปรแกรม ในกลุ่มที่ได้รับ  
 โปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม)..... 146

ตาราง 39 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย..... 149

ตาราง 40 สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 149

## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงแนวทางการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม Gliddon (2018).....	21
ภาพประกอบ 2 ภาพแสดงทฤษฎีความคาดหวัง.....	21
ภาพประกอบ 3 แผนภาพการแพร่กระจายนวัตกรรม .....	28
ภาพประกอบ 4 แผนภาพแสดงเส้น S ของเทคโนโลยี.....	31
ภาพประกอบ 5 ภาพแสดงปัจจัยที่มีผลต่อโค้ชชิ่ง Palmer (2018) .....	53
ภาพประกอบ 6 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย .....	68
ภาพประกอบ 7 ภาพแสดงวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	79
ภาพประกอบ 8 ภาพแสดงโมเดลของการผสมผสานโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม.....	93
ภาพประกอบ 9 ความเชื่อมโยงข้อค้นพบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี เพื่อนำไปสู่การหาความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี .....	111
ภาพประกอบ 10 ภาพการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	122
ภาพประกอบ 11 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม .....	139
ภาพประกอบ 12 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ...	140
ภาพประกอบ 13 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม .	140
ภาพประกอบ 14 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการมีเป้าหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม .....	141
ภาพประกอบ 15 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการมีเครือข่าย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม .....	141



1141539198

SWU\_1Thesis\_gs611150059\_dissertation / recv: 17052566\_10:49:10 / seq: 52

ภาพประกอบ 16 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม..... 146

ภาพประกอบ 17 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม..... 147

ภาพประกอบ 18 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ..... 147

ภาพประกอบ 19 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการมีเป้าหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม..... 148

ภาพประกอบ 20 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการมีเครือข่าย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม..... 148



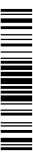
# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ช่วงระบาดของไวรัสโควิด-19 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการหาแนวทางเพื่อสร้างรายได้ใหม่ ๆ ให้องค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น (Browne, 2020; COVID-19 pandemic speeds labor shift from humans to robots, WEF survey finds, 2020) ดังนั้นองค์กรผู้สอบบัญชีต้องทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการตรวจสอบบัญชี รวมทั้งการฝึกฝนเพื่อเพิ่มเติมให้มีความชำนาญมากขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อการตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง การประเมินและการวิเคราะห์การตลาดได้ดีขึ้น ดังนั้นส่วนสำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กรผู้สอบบัญชีจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาและปรับศักยภาพของผู้สอบบัญชีให้สูงขึ้นตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป การใช้เทคโนโลยีในการทำงานของผู้สอบบัญชีเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพของการตรวจสอบด้วยชุดข้อมูลขนาดใหญ่ที่สามารถสร้างความก้าวหน้ามาได้หลายสาขาหรือแม้แต่กลุ่มของผู้สอบบัญชีควรมีความคิดใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับการประยุกต์ใช้ชุดข้อมูลขนาดใหญ่ ในการตรวจสอบสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานตรวจสอบบัญชี โดยสามารถรวบรวมข้อมูลด้วยระบบอัตโนมัติ ทำให้ความต้องการข้อมูลจากลูกค้าลดลง เพิ่มความน่าเชื่อถือและความสำคัญของการตรวจสอบข้อมูล (Tang & Kostic, 2017) ซึ่งสิ่งที่เป็นความท้าทายของงานทางด้านบัญชีก็คือ การปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีกับอุตสาหกรรม องค์กรที่จะประสบความสำเร็จคือองค์กรที่ตอบรับทางด้านความต้องการและตอบสนองต่อการบริการที่ทันสมัยมากขึ้น มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ใช้ทักษะในการนำเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (Torkarski, 2020)

การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรที่ทำงานด้านการบัญชีจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้น (Cardoso, 2018) ซึ่งการเกิดนวัตกรรมในองค์กรมีการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรคือ การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) การคิดเชิงออกแบบเป็นเรื่องของการออกแบบโดยใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลางและยังสามารถนำมาใช้ในบริบทขององค์กร รวมถึงผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการใช้การออกแบบยังสามารถใช้ได้ง่าย เพื่อใช้ในการคิดแก้ปัญหาอย่าง



สร้างสรรค์ อีกทั้งยังมุ่งเน้นในการทำงานร่วมกันในการคิดสร้างสรรค์จากความร่วมมือกัน (ไปรมา อิศรเสนา ณ อยุธยา, 2561) จะเห็นได้ว่าการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ถูกนำมาใช้ในหลายองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม ทั้งนี้ การใช้การคิดเชิงออกแบบยังไม่ได้รับการศึกษามากเท่าที่ควร (มานิตย์ อาษานอก, 2561) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีแบบมาตรวัดที่เหมาะสมกับบริบทของผู้สอบบัญชี และการศึกษาคิดเชิงออกแบบกับโค้ชชิ่งในกลุ่มผู้สอบบัญชีที่มีความเฉพาะเจาะจงในด้านการงานเพื่อตรวจสอบบัญชีเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม หากผู้นำมีความเข้าใจหรือสร้างทักษะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะช่วยส่งเสริมทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่อความผันผวนในอนาคตได้ (Hunter, Cushenbery, & Jayne, 2017)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา พบว่าองค์กรผู้สอบบัญชีขนาดใหญ่จำนวนมากได้ปิดตัวลง ส่งผลทำให้งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรผู้สอบบัญชีขนาดใหญ่จึงไม่มีข้อสรุป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจข้อกำหนดทางด้านภาวะผู้นำของธุรกิจองค์กรผู้สอบบัญชีขนาดใหญ่ เพื่อทำความเข้าใจในความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หรือการมีมาตรวัดและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของผู้สอบบัญชี อันเนื่องมาจากวิธีการปฏิบัติของผู้ในยุคใหม่นั้น มีความล้มเหลวในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และละเลยต่อการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งการขาดความรู้ทักษะและคุณค่าของผู้นำในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบัน และขาดการคาดการณ์ปัญหาในอนาคต (Sen & Eren, 2012) จากความต้องการทางด้านนวัตกรรมและภาวะผู้นำที่สามารถนำพาทีมงานไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความแตกต่างกับรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีแนวคิดหรือความคิดสร้างสรรค์หรือจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากพนักงาน การเกิดขึ้นของนวัตกรรมจะส่งผลต่อแนวโน้มของอุตสาหกรรม รูปแบบภาวะผู้นำ โดยผู้นำและนวัตกรรมจะเป็นส่วนช่วยให้องค์กรทางบัญชีสามารถมีแนวทางใหม่ในการพัฒนางานของตนในการดูแลลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่วนใหญ่ทำการศึกษาในองค์กรการทำบัญชีขนาดเล็กและมีความต่างกันในบริบทของการทำบัญชี โดยธุรกิจทางการทำบัญชียังคงขาดรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของการสอบบัญชี (Cardoso, 2018) บทบาทหน้าที่ของการ

เป็นองค์กรผู้สอบบัญชีคือการทำหน้าที่ตรวจสอบแนะนำและให้แนวทางในการดำเนินธุรกิจให้แก่  
 องค์กรต่าง ๆ ดังนั้นเป็นเรื่องสำคัญในการศึกษาภายใต้บริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีขนาดใหญ่  
 แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษานี้ในบริบทของการทำบัญชียังมีไม่  
 แพร่หลาย เนื่องจากรูปแบบการทำบัญชีเป็นรูปแบบดั้งเดิม อีกทั้งผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชียังเห็น  
 ความสำคัญของนวัตกรรมไม่มาก โดยบทบาทของผู้จัดการจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนา  
 กระบวนการทำงานขององค์กร อีกทั้งผู้จัดการก็ยังให้ความสนใจกับแนวคิดของการคิดเชิง  
 ออกแบบ (Hassi & Laakso, 2011) ซึ่งหนึ่งในวิธีที่เป็นแนวทางการพัฒนานวัตกรรมคือการคิดเชิง  
 ออกแบบ (Design Thinking) เป็นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยให้  
 เน้นการปฏิบัติและทำการทดลอง โดยเกิดกระบวนการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้คิดและลงมือทำ เพื่อให้  
 สามารถแสดงความคิดและหาทางออกที่ดีขึ้นและเพิ่มความสำเร็จในการแก้ปัญหา (Israsena, &  
 Treerattanaphan, 2015) การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำควรได้รับการพัฒนาทั้ง  
 ภายนอกและภายในห้องเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าโค้ชซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดการ  
 ฝึกอบรมด้วยรูปแบบต่าง ๆ (Rekalde, Landeta, Albizu, & Fernandez-Ferrin, 2017) การจัด  
 ฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาและโค้ชซึ่งสำหรับผู้เป็นหลักการที่ดีในการนำองค์กร ซึ่ง  
 จากข้อมูลพบว่าสิ่งที่ผู้นำไม่รู้ คือผู้นำไม่รู้ว่าตนเองไม่รู้อะไร โค้ชซึ่ง ผู้นำสามารถตอบสนองต่อผู้นำ  
 ทั้งทางด้านความมั่นใจและเป็นพื้นที่ปลอดภัยในการพัฒนาคุณภาพการนำทีม เพราะโค้ชซึ่ง  
 แตกต่างจากการพัฒนารูปแบบผู้นำ แบบดั้งเดิมใน 4 รูปแบบคือ 1. โค้ชซึ่ง ผู้นำมุ่งเน้นที่ความ  
 ต้องการส่วนบุคคลหรือความต้องการขององค์กร 2. โค้ชซึ่ง ผู้นำต้องโค้ชซึ่งที่มีทักษะเฉพาะตัว 3.  
 โค้ชซึ่ง ผู้นำมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้โค้ชและผู้ที่ได้รับโค้ชซึ่ง 4. โค้ชซึ่ง ผู้นำมีกระบวนการที่  
 ได้รับการปรับเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ตนได้วางไว้ (Elkington, Van der Steege, Glick-Smith, &  
 Breen, 2017) ซึ่งรูปแบบของโค้ชซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้นตั้งแต่ปี 2012 ถึงปี 2016 โดยพบว่ามี  
 จำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านโค้ชซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 47,500 คนเป็น 53,300 คน (Dunlop, 2007)  
 นอกจากนี้ผลการสำรวจพบว่า 2 ใน 3 ขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามมีการวางแผนถึงความ  
 ต้องการที่จะเพิ่มโค้ชซึ่งมาใช้ในองค์กร อีกทั้ง 92% ของผู้นำที่ได้รับโค้ชซึ่งมีการวางแผนที่จะใช้  
 โค้ชซึ่งอีกครั้ง (McCauley & Van Velsor, 2004) และ 31.8% พบว่าโค้ชซึ่งสามารถเพิ่มผลงาน  
 ของพนักงาน และ 63.5% มีผลเชิงบวกกับรางวัล และพบว่ารางวัลมีผลต่อผลงานของพนักงานสูง  
 ถึง 39.2% (Sidhu & Nizam, 2020) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโค้ชซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งซึ่งได้รับความสนใจ  
 และนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

อันเนื่องมาจาก พระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชีกำหนดให้มีการสอบบัญชีรับรองข้อมูลทางบัญชี อีกทั้งให้คำแนะนำด้านการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมภายใต้บริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีจึงจำเป็นเพื่อทำความเข้าใจ เพราะจะช่วยผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีตัดสินใจหรือการให้คำแนะนำทางการเงินมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อีกทั้งเป็นการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาช่วยในการตรวจสอบปัญหาของรายการบัญชี และช่องว่างของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น พร้อมกับสามารถให้คำแนะนำแก่เจ้าของกิจการสามารถดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้น ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชีจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาคธุรกิจการค้าของประเทศไทย ประกอบกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาในกลุ่มการศึกษา หรือกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการรายย่อย ดังนั้นเพื่อทำความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมภายใต้บริบทของผู้สอบบัญชี ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยระยะแรกเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อทราบถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี นำข้อมูลที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนำไปสู่การพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นการทดสอบเพื่อขยายอ้างอิงไปสู่กลุ่มประชากร

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์กรผู้สอบบัญชี มีความหมายอย่างไร
2. มาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงอย่างไร
3. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้หรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ทำความเข้าใจความหมาย กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี
2. เพื่อสร้างเครื่องมือและพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี
  - 2.1 เพื่อสร้างเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี
  - 2.2 เพื่อศึกษาผลจากการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้เกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังนี้

### เชิงวิชาการ

เกิดองค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีในประเทศไทยทำให้เกิดการประยุกต์แบบวิธีวิจัยโดยการนำระเบียบวิธีแบบผสมผสานวิธีเชิงคุณภาพตามด้วยเชิงปริมาณมาใช้ในการสร้างมาตรฐานวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีคุณภาพในด้านความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงรวมถึงมีการปรับตามความเหมาะสมในการนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย

### ความสำคัญทางปฏิบัติ

การศึกษานี้จะส่งผลทำให้ได้มาตรฐานวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีในประเทศไทย ดังนั้นฝ่ายพัฒนาบุคลากรสามารถนำมาวัดและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรได้ อีกทั้งผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจะเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตน โดยสามารถนำผลการใช้ไปใช้ในกลุ่มตัวอย่างอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้สอบบัญชีได้

### ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods) แบบ Exploratory sequential design (Creswell & Clark, 2017) คือรูปแบบการทำวิจัยแบบเชิงคุณภาพตามด้วยเชิงปริมาณ โดยแบ่งออกเป็นทั้งหมด 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งจะศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพวิธีกรณีศึกษา (Case study) หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ และ การวิจัยกึ่งทดลองเพื่อศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี โดยมีกลุ่มเปรียบเทียบ กลุ่มควบคุม และกลุ่มทดลองก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล และแบบบันทึกการสังเกต เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษากระบวนการเกิดการเรียนรู้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ



1141539198

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้จัดการที่อยู่ในแผนกการตรวจสอบบัญชี ในองค์กรผู้สอบบัญชีที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 104 คน (ข้อมูลเดือน มิถุนายน 2563)

### การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อหาความหมาย ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนั้นเพื่อเป็นการหาความหมายจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผู้สอบบัญชีที่ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีให้กับลูกค้า จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

### การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยผู้วิจัยทำการสร้างมาตรวัดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ หลังจากได้มาตรวัดผู้วิจัยทำการศึกษาผลของโปรแกรมโดยการวิจัยแบบกึ่งทดลอง โดยผู้เข้าร่วมรับการอบรมเป็นระดับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี มีความเต็มใจเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี

### ตัวแปรที่ศึกษา

งานวิจัยระยะที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทผู้สอบบัญชี

งานวิจัยระยะที่ 2

2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.2 ส่วนของการวิจัยกึ่งทดลองประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

2.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่ การได้รับและไม่ได้รับ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### สมมติฐานการวิจัย

1. ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี โดยในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ หลังการทดลอง

2. ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี โดยในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**นวัตกรรม** คือ นวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้งทางด้านสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ความใหม่ ที่รวมถึง ความคิด การกระทำ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือการต่อยอดจากสิ่งเดิม ให้แตกต่างจากเดิม โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับในสังคม มีมูลค่าโดยหมายรวมถึงมูลค่าทางการเงินและไม่ใช้มูลค่าทางการเงิน โดยยังคงไว้ซึ่งประโยชน์ต่อกลุ่มและสังคม

**การคิดเชิงออกแบบ** คือ กระบวนการที่นำมาใช้เพื่อการแก้ปัญหา เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าความพึงพอใจของสินค้าและบริการ โดยเริ่มจากการใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการออกแบบ เพื่อทำความเข้าใจและใช้กระบวนการของการออกแบบสร้างเป็นแนวทางในการเกิดนวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจต่าง ๆ

**โค้ชชิ่ง** คือกระบวนการกระตุ้นความคิดและเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งทางเลือกได้ด้วยตนเอง โดยผู้โค้ชจะทำหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน ดูแลและให้กำลังใจอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ทำให้ผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่ง บรรลุเป้าหมายตามที่ตนได้วางไว้ โดยผลลัพธ์จากการทำโค้ชชิ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

**ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership)** ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทของผู้สอบบัญชี มีทั้งหมด 5 ด้านคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองและทีมงาน การมีเป้าหมายและการมีเครือข่าย ดังนั้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมคิดรับฟัง และแลกเปลี่ยน รวมถึงช่วยเหลือและสนับสนุน มีความสามารถในการให้แนวทางในการทำงาน หรือการเลือกงานให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีม คาดการณ์อนาคตหรืออนาคตที่ประสบการณืจากอดีตมาเป็นแนวทางในการทำงาน กล้าออกนอกกรอบ ลองผิดลองถูก โดยการนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยี มาปรับใช้หรือสร้างขึ้นใหม่ ผ่านการใช้เครือข่ายที่ในการหาคนหรือแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้นพัฒนาตนเองและทีมงานโดยการให้การบ้าน และต้องพัฒนาตนเองให้มากกว่าลูกค้า พัฒนาตนเองและทีมงาน อยากรประสบความสำเร็จ ด้านการมีเป้าหมาย คือการทำเป้าหมายผ่านการทำความเข้าใจและรับฟังลูกค้า เพื่อความยั่งยืนในการทำงาน

**โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** คือการนำโค้ชชิ่งตามแนวทางของ GROW ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การสำรวจสถานการณ์จริง การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา สิ่งที่จะลงมือทำในอนาคต และการคิดเชิงออกแบบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง การตั้งกรอบโจทย์ การสร้างความคิด การสังเคราะห์คำตอบ การทดสอบต้นแบบมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผ่านการจัดกิจกรรม 9 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง



1141539198

SWU -Thesis 9561150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

การวัดผลจากการใช้มาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ถูกสร้างขึ้นจากความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีทั้งหมด 5 ระดับได้แก่ จริง ค่อนข้างจริง จริงบางครั้ง ค่อนข้างไม่จริง และไม่จริงเลย การได้คะแนนที่มากหมายถึงมีลักษณะที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สูงกว่าบุคคลที่ได้คะแนนน้อย



141539198

SWU eThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์วรรณกรรมจากการสืบค้น ข้อมูล ความรู้ จากทฤษฎี แนวคิด และผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในองค์ความรู้และประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทของผู้สอบบัญชี ดังนั้นผู้วิจัยอธิบายบทบาทและหน้าที่ของ ผู้สอบบัญชีดังนี้ ผู้สอบบัญชีต้องเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่ง และบทบาทหน้าที่ภายในองค์กร ที่ตนปฏิบัติหน้าที่ในการสอบบัญชี อีกทั้งต้องไม่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยทำหน้าที่ ตรวจสอบและการให้การรับรองการเงินของกิจการว่ามีข้อมูลที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ และเพื่อทำความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี ผู้วิจัยจึงทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎี และผลงานวิจัย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำ แนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการทบทวนวรรณกรรมจะทำให้ทราบถึงปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของหัวข้องานวิจัยดังกล่าว และยังทำให้เห็นถึงภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยกับหัวข้อ เหล่านั้น ความเข้าใจที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรมนี้ จะถูกนำมาใช้เป็นแนวทางเบื้องต้น เพื่อให้ผู้อ่านงานวิจัยได้ทราบว่า ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีอะไรบ้างที่เป็นพื้นฐานของแนวคิด ซึ่งผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนี้ ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์และพัฒนาตัวแบบ ในการวิจัยต่อไป โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 2.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### 2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม

##### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### 2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### 2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

##### 2.1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 2.2 โค้ชชิ่งกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

##### 2.2.1 นิยามความหมายของโค้ชชิ่ง

##### 2.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับโค้ชชิ่ง

##### 2.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโค้ชชิ่ง

##### 2.2.4 โค้ชชิ่งเชิงพฤติกรรม (Behavioral coaching)



141539198

## 2.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3 การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)

#### 2.3.1 นิยามความหมายของการคิดเชิงออกแบบ

#### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ

#### 2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ

## 2.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม

แนวความคิด และทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมนี้มีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว โดยบรรดานักวิชาการ ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่สามารถแยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงแค่ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) อาทิเช่น กระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Process) ที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2016) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีบทบาทสำคัญอื่น ๆ ความสัมพันธ์นี้ได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและองค์ความรู้ภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการรับรู้ความรู้ขององค์กร (ตรีทิพย์, 2556)

Keller, Korkmaz, Robbins, & Shipp (2018) กล่าวว่า นวัตกรรม คือการลงมือทำสิ่งใหม่หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการ กระบวนการวิธีการทางการตลาดแบบใหม่ และการปรับปรุงองค์กรในการดำเนินธุรกิจ

Taylor (2017) เห็นว่า นวัตกรรมสามารถระบุได้ด้วยการสร้างใหม่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่

Kumar (2013) กล่าวว่า นวัตกรรม คือการมอบสิ่งที่ใช้ได้จริง และเป็นสิ่งใหม่ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้

Baregheh, Rowley, & Sambrook (2009) ได้กล่าวถึงความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า คือการทำสิ่งใหม่หรือปรับปรุงสิ่งเดียว ขึ้นอยู่กับบริบทของการนำมาปรับใช้ ซึ่งอาจจะจัดกลุ่ม



1141539198

อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ หรือการใช้ทรัพยากร เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุน การเกิดขึ้นของนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมคือความสมดุลของ เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ การตลาดนั่นเอง

Adair (2007) กล่าวว่า นวัตกรรม คือการนำสิ่งใหม่ รวมถึงการมีไอเดียใหม่ วิธีการ ใหม่หรือเครื่องมือใหม่ เป็นการทำให้เกิดขึ้น โดยการรวมกระบวนการ 2 อย่างไว้ด้วยกัน คือการมี ความคิดใหม่ (New ideas) และการลงมือทำให้เกิดขึ้น (Implementing)

Smith, Glor, & Brodtrick (2001) อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นแนวคิดการนำความคิด สร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดความ "ใหม่" เป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งหมายความรวมถึงผลิตภัณฑ์หรือ การบริการใหม่

Amabile (1988) กล่าวว่า นวัตกรรม คือการใช้สิ่งที่สร้างจากความคิดสร้างสรรค์ โดยองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องนำเอาความคิดสร้างสรรค์มาลงมือทำให้เกิดขึ้น ซึ่งความคิดนั้นอาจมาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือการบริการ โดยการลงมือทำนั้น ถือเป็น การพัฒนาจากความคิดมาสู่การทำให้เกิดขึ้นจริง และสามารถใช้ได้จริง

Drucker (1985) กล่าวว่า ในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ เห็นว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจาก การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็น ความสามารถอย่างหนึ่งที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และ การนำไปปฏิบัติได้จริง

Rogers (1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ไว้ว่า นวัตกรรม คือ แนวความคิดใหม่ การปฏิบัติ หรือวัตถุ ที่ถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือ หน่วยงานอื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับในสังคม ซึ่งขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่า เป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของ บุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งของความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ ๆ ตาม ความหมายของนวัตกรรมนี้ ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็น ความคิด หรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดไปในช่วงเวลาหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้น ขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในสภาพการณ์ใหม่ ๆ นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้น เป็นสิ่งใหม่ และเป็นนวัตกรรมได้ กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่

ที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่  
3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเดิมที่มีอยู่

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559) อธิบายว่า นวัตกรรม (Innovation) มาจากรากศัพท์ของคำว่า Innovare ในภาษาละติน ที่แปลว่า การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ นำมาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด สำหรับความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ของนวัตกรรม คือ การนำแนวความคิดใหม่ ๆ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่เดิม นำมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น "การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้เป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม หรือก็คือ การใช้เทคโนโลยีรอบตัวมาก่อให้เกิดคุณค่า และสร้างมูลค่า เป็นการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่านั้นเอง ดังนั้น นิยามของนวัตกรรม คือของใหม่ และต้องมีประโยชน์

ตรีทิพย์ บุญเยี่ยม (2556) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคำว่านวัตกรรม คือ จะเกิดเป็นความใหม่และมีมูลค่าที่เกิดจากการสร้างสรรค์ โดยความใหม่นี้หมายความรวมถึง แนวคิด สิ่งประดิษฐ์ วิธีการ การจัดการ ซึ่งออกเป็นชิ้นงานหรือทางความคิดได้ในหลากหลายศาสตร์ ที่ครอบคลุมทั้งทางด้านสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยจะพบว่าประเด็นความหมายหลักคือ ความใหม่ตามความรู้สึกของผู้รับ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแนวความคิดใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ วิธีการใหม่ การจัดการแบบใหม่ เป็นต้น โดยสรุปแล้ว นวัตกรรม เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นในเชิงวัตถุ หรือในเชิงเศรษฐศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์ก็ได้ หากแต่ นวัตกรรม มีความหมายที่กว้างโดยครอบคลุมไปถึงทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ได้เช่นกัน ดังนั้นสำหรับการตีความบทนิยาม ความเป็นนวัตกรรม คือทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเพื่อนำมาสร้างเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) ได้ให้นิยามนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากแนวความคิดใหม่ เพื่อก่อให้เกิดผลดีทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการเกิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลดีทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ในเชิงเศรษฐศาสตร์ ถือได้ว่า นวัตกรรมเป็นการนำ

แนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543) นวัตกรรม ที่ได้ใช้กันมาแต่เดิมนั้น มีรากศัพท์เดิมมาจากคำว่า “นว” ซึ่งแปลว่า ใหม่ ส่วนคำว่า “กรรม” แปลว่า การกระทำ ดังนั้นเมื่อแปลตามรูปศัพท์เดิม จึงแปลได้ว่า เป็นการปฏิบัติหรือการกระทำใหม่ ๆ ซึ่งในความหมายโดยทั่วไปแล้ว สิ่งใหม่ ๆ อาจหมายถึง ความคิด วิถีปฏิบัติ วัตถุหรือสิ่งของที่ใหม่ ซึ่งยังไม่เคยเป็นที่รู้จักมาก่อน คำว่านวัตกรรมนี้ อาจมีผู้ใช้คำอื่น ๆ อีก เช่น นวัตกรรม ซึ่งในความเป็นจริงแล้วก็คือคำ ๆ เดียวกันนั่นเอง ดังนั้น นวัตกรรม (Innovation) คือ การผลิตสินค้าและให้บริการที่มีความโดดเด่น เพื่อให้มีความแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ในท้องตลาด ด้วยการผสมผสานกันของจุดแข็งของสินค้าและบริการนั้น ๆ กับ ความเข้าใจในช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีใครได้ค้นพบ

พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2543) กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า Innovare ในภาษาลาติน ซึ่งแปลว่า การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา สำหรับความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ของนวัตกรรม คือ การนำเอาแนวความคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ในในรูปแบบใหม่ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ การทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเราให้กลายเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม จะเห็นได้ว่า แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งได้แก่ แนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม นอกจากนี้ นวัตกรรม ยังหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และการนำไปลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลขึ้นจริง

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2521) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แปลกแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งวิธีการนั้น ๆ อาจได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือมาจากการปรับปรุงของเก่าที่มีอยู่เดิมให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ผ่านการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติจริง ส่งผลให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

ตาราง 1 ตารางสังเคราะห์ความหมายของนวัตกรรม

ผู้ทำการศึกษาที่เกี่ยวข้อง	ความคิดสร้างสรรค์ ความคิด ความใหม่	การลงมือทำ ได้ผล ทางการปฏิบัติ	การเกิดเป็น สิ่งใหม่	เป็นประโยชน์ หรือการมีมูลค่า	ต่อยอดจาก สิ่งเดิม	มีการทดลอง ยอมรับ
Keller, Korkmaz, Robbins, & Shipp (2018)	/	/	/	/	/	/
Taylor (2017)	/	/	/	/	/	/
Kumar (2013)	/	/	/	/	/	/
Baregheh, Rowley, & Sambrook (2009)	/	/	/	/	/	/
Adair (2007)	/	/	/	/	/	/
Smith, Glor, & Brodtrick (2001)	/	/	/	/	/	/
Amabile (1988)	/	/	/	/	/	/
Drucker (1985, p. 67)	/	/	/	/	/	/
Rogers (1983, p. 15)	/	/	/	/	/	/
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2559)	/	/	/	/	/	/
ตรีทิพย์ บุญเยี่ยม (2556)	/	/	/	/	/	/
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, น. 3)	/	/	/	/	/	/
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543, น. 10)	/	/	/	/	/	/
พันธุอาจ ชัยรัตน์ (2543)	/	/	/	/	/	/
ไชยศ เรืองสุวรรณ (2521, น. 14)	/	/	/	/	/	/

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ให้ความหมายของนวัตกรรมที่หมายถึงความใหม่ ที่รวมถึงความคิด การกระทำ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือการต่อยอดจากสิ่งเดิมให้แตกต่างจากเดิม โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับในสังคม มีมูลค่า โดยหมายความรวมถึงมูลค่าทางการเงินและไม่ใช้มูลค่าทางการเงิน โดยยังคงไว้ซึ่งประโยชน์ต่อกลุ่มและสังคม

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Fuad Musa & Hashim (2020) ผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันภายในองค์กรเพื่อการโน้มน้าวให้พนักงานในองค์กร ผลิตความคิดสร้างสรรค์ สินค้า การบริการ และการสร้างผลลัพธ์ผ่านการเรียนรู้ และการขับเคลื่อนด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Davis (2019) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำที่ใช้ความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดเป็นนวัตกรรม โดยสามารถจูงใจและสร้างการยอมรับและความร่วมมือของผู้ตามในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

Johannessen & Stovik (2019) ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) คือผู้ที่นำเอาสิ่งที่คิดค้นหรือการนำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างเป็นนวัตกรรมซึ่งสามารถคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตจากความคิดสร้างสรรค์ที่ตนสร้างขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นรวมทั้งแนวคิด ทักษะ หรือกระบวนการที่ทำให้แตกต่างจากเดิม และนำมาลงมือปฏิบัติในการสร้างพฤติกรรมที่ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมและนำไปปรับใช้

Reich (2017) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) คือบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการคิดสิ่งใหม่ และมีกระบวนการในการเปลี่ยนจากความคิดเกิดเป็นผลงานได้อย่างรวดเร็วจนมีความสามารถนำเข้าสู่ตลาด เป็นที่ยอมรับและปรับปรุงนวัตกรรมที่ตนสร้างขึ้นได้อย่างสมบูรณ์

Gorge (2016) ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) คือความสามารถในการคิดและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อสร้างแนวคิดที่ "ใหม่และดีกว่า" เพื่อก้าวไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก

Alsolami Cheng & Twalh (2016) ผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) ต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ที่จะสร้างความเชื่ออย่างยั่งยืนในการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ และการให้คำมั่นสัญญาต่อการสร้างสรรค์และเครื่องมือทางกลยุทธ์ในการเพิ่มความได้เปรียบจากคู่แข่ง



1141539198

Horth & Buchner (2014) ผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) คือการที่ผู้นำสามารถนำการคิดเชิงนวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และการสร้างบรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรนำการคิดเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน

Anand & Saraswati, (2014) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปรัชญาสมัยใหม่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เกิดจากการสังเคราะห์รูปแบบของผู้นำหลายประเภทในการโน้มน้าวพนักงานในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ บริการหรือวิธีการแก้ปัญหา โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถ้าปรับใช้ได้เร็วจะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีวิสัยทัศน์ที่มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงจูงใจให้คนรอบข้างเพื่อนำความคิดไปสู่ความเป็นจริง

Sultana & Rahman (2012) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นกระบวนการผลักดันนวัตกรรมไปสู่สภาวะแวดล้อมของการพัฒนานวัตกรรม และมีการจัดตั้งทิศทางของกลยุทธ์ที่จะช่วยแนะแนวทางและสร้างความเชื่อใจในกลุ่มพนักงานเพื่อสร้างนวัตกรรม

Sen & Eren (2012) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือบุคคลที่นำสิ่งใหม่ อาทิ ความคิด เทคนิค กระบวนการ สินค้าและบริการ การค้นพบเพื่อแก้ปัญหาในปัจจุบัน รวมถึงการเตรียมการสำหรับอนาคตในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชากร ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถใหม่ในการมองปัญหาที่จะเกิดขึ้นรวมถึงคาดการณ์สิ่งที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตได้

Porter-O'Grady & Malloch (2010) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือกระบวนการในการสร้างบริบทของนวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยการสร้างและทำให้เกิดขึ้นจริงในสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง (องค์กร) สภาพแวดล้อม/สถานที่ ความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เครือข่าย และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการคิดและทดลองนวัตกรรม

Ailin & Lindgren (2008) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยการผสมผสานร่วมกับนวัตกรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่ออย่างยั่งยืนที่เชื่อว่ากระบวนการสร้างและคิดค้นนวัตกรรมจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ศศิพร เหลืองไพฑูริย์ (2563) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งการมีหน้าที่ในการบริหารงานจึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความแตกต่างจาก นวัตกรรม โดยการบริหารงานคือการดึงศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อส่งผลกระทบต่อารเกิดขึ้นของนวัตกรรมในองค์กร



1141539198



รชวีร์ หล่อศรีศุภชัย (2563) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารผ่านการใช้อำนาจและความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาส ผ่านการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนรูปแบบการทำงานเพื่อให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานแบบใหม่ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร



141539198

SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ตาราง 2 ตารางสังเคราะห์ความหมายของผู้นำเืงนวัตกรรม-ผู้นำนวัตกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ผู้นำ	ผู้ตาม	สร้างแรงจูงใจ	มีวิสัยทัศน์	การนำนวัตกรรมไปใช้	ความคิดสร้างสรรค์	เกิดจากภาวะผู้นำ	สภาพแวดล้อมที่เอื้อ
Fuad Musa & Hashim	/	/	/	/	/	/	/	ต่อการเกิดนวัตกรรม
Davis (2019)	/	/	/	/	/	/	/	
Johannessen & Stovik (2019)	/	/	/	/	/	/	/	
Reich (2017)	/	/	/	/	/	/	/	
Gorge (2016)	/	/	/	/	/	/	/	
Alsolami Cheng & Twalh (2016)	/	/	/	/	/	/	/	
Anand & Saraswati (2014)	/	/	/	/	/	/	/	
Horth & Buchner (2014)	/	/	/	/	/	/	/	/
Sultana & Rahman (2012)	/	/	/	/	/	/	/	/
Şen & Eren (2012)	/	/	/	/	/	/	/	
Porter-O'Grady & Malloch, (2010)	/	/	/	/	/	/	/	/
(Ailin & Lindgren, (2008)	/	/	/	/	/	/	/	
ราชวีร์ หล่อศรีศุภชัย (2563)	/	/	/	/	/	/	/	
ศศิพร เหลืองไพฑูริย์ (2563)	/	/	/	/	/	/	/	

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) และผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) มีความหมายใกล้เคียงกัน สิ่งที่พบความแตกต่างของผู้นำนวัตกรรมคือการนำนวัตกรรมที่มีไปลงมือทำเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี มีความต้องการในการสร้างนวัตกรรมในการดูแลลูกค้าเพื่อสร้างความถูกต้องในการตรวจสอบข้อมูลและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมกันสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นผ่านการมีเป้าหมายร่วมกันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยใช้กระบวนการนำเอาความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่จากตัวผู้นำหรือผู้ตามมาสร้างให้เกิดขึ้นและใช้ได้ผลจริงเป็นนวัตกรรมในองค์กร โดยการชักจูง สร้างแรงจูงใจ ใช้แรงบันดาลใจ ผู้ตามในการร่วมกันแก้ปัญหาตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ผู้นำได้วางไว้ ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นหมายรวมถึง สินค้า การบริการ ความคิด กระบวนการ การต่อยอดจากสิ่งเดิม และเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่เคยทำ

### 2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม

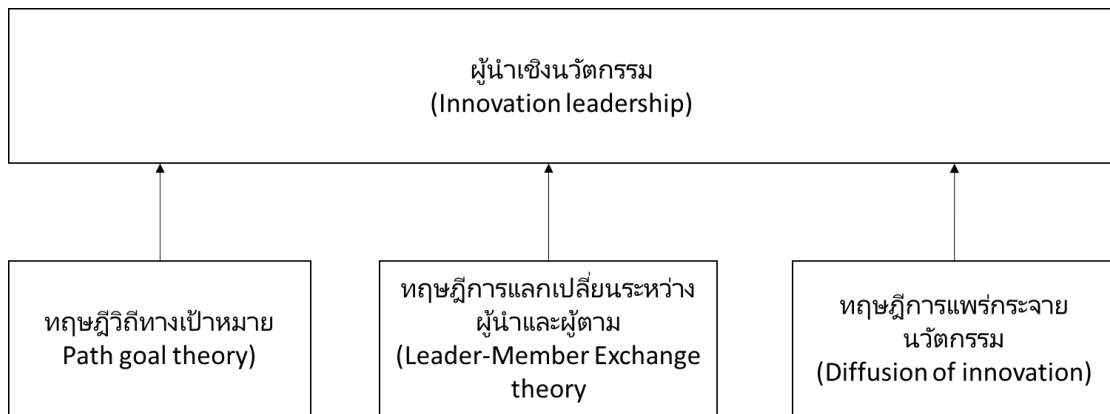
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ถูกสังเคราะห์มาจากหลายทฤษฎีของภาวะผู้นำ โดยแนวคิดจาก Gliddon (2018) ได้อ้างถึงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการสังเคราะห์รูปแบบของภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการศึกษาของ (Khalili, 2017) ซึ่งได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยภาวะผู้นำ 5 แบบ ประกอบด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ (Change-Oriented leadership) ผู้ผลักดันนวัตกรรมในองค์กร (Innovation champion) ทฤษฎีแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange theory) ผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) บทบาทของกลุ่ม ทีมงานขององค์กร หน่วยงานในการกำกับดูแลร่วมมือกับผู้นำนวัตกรรมในการส่งเสริมที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Gliddon, 2009) การโน้มน้าวในการผลิตความคิดสร้างสรรค์ สินค้า การบริการ และแนวทางการแก้ปัญหา ได้ทำการสังเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วย 3 ทฤษฎีหลักอย่าง ทฤษฎีแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange theory) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path goal theory) และทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion on Innovation) (Gliddon, 2012)

โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Gliddon มาใช้ในรูปแบบงานวิจัยเนื่องจากการศึกษาวิจัยในบริบทขององค์กรและมีการอ้างถึงการนำข้อมูลมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของการทำงานของบริษัทผู้สอบบัญชีที่หากได้

พิจารณาชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Griffin, 2015) จะสามารถช่วยให้การตัดสินใจในการเลือกนวัตกรรมที่เหมาะสมของการทำงานในบริบทของผู้สอบบัญชีทำได้ดีขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลที่มี Gliddon (2018) ความหลากหลายของภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพเฉพาะเจาะจงต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งบางส่วนมีผลมาจากผู้นำที่มีความเป็นนวัตกรรม อาทิ ผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ได้แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพสำหรับทีมวิจัยและพัฒนา เพราะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้ การรับเอากลยุทธ์ขององค์กรไปเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กร สำหรับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) พนักงานจะมีความมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากทำงานร่วมกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการได้รับแรงจูงใจเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนเพื่อแลกกับผลงานที่ตนได้ลงมือทำ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องทำการปรับตัวรูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบของพนักงาน ซึ่งผู้นำนวัตกรรมจะเป็นผู้สนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการประคับประคองในด้านการเติบโตขององค์กรและระมัดระวังการลดลงของผลประกอบการ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้นำนวัตกรรมจะเป็นบทบาทสำคัญในการเป็นกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม อีกทั้งยังสนับสนุนและให้คำแนะนำในกลุ่มพนักงาน โดย Mumford 2004 ได้อ้างถึงความสามารถของผู้นำในการใช้กระบวนการในการกำกับสนับสนุนในการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมในองค์กรขึ้นกับบุคลิกภาพของผู้นำ รวมถึงความรู้และความเชี่ยวชาญ เช่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Mumford & Licuanan, 2004)

โดย Gliddon & Rothwell (2018) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมของผู้นำและผู้ตาม 3 ทฤษฎีด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย Path-goal theory ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงประสิทธิภาพของผู้นำโดยการประเมินด้วยผลกระทบของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถแสดงผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านการตั้งเป้าหมายจากตัวทฤษฎีรูปแบบพฤติกรรมโดยการสร้างแรงจูงใจและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-member exchange) เป็นทฤษฎีที่เน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งแตกต่างกัน ความทุ่มเททางร่างกายและจิตใจ วัตถุประสงค์ การสนับสนุนทางอารมณ์ที่แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม Zhichao & Cui (2012) และ ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of innovation) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ไปสู่สมาชิกในบริบทของสังคม ซึ่งเป็นการใช้ทฤษฎีเทคโนโลยีทางสังคมที่จะช่วยอธิบายเพื่อให้คนสามารถมี

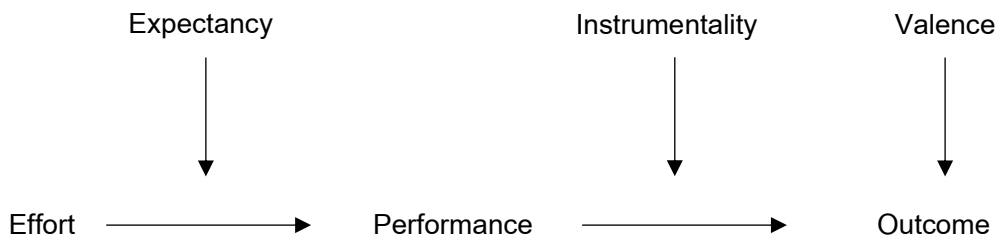
ปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีในระบบสังคมนั้น ๆ ผ่านการแทรกผ่านการสร้างโครงข่าย (Diffusion network) การโน้มน้าวส่วนบุคคล (Individual influence) และองค์ประกอบทางนวัตกรรม (Innovation attributes)



ภาพประกอบ 1 ภาพแสดงแนวทางการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม Gliddon (2018)

1. ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคการศึกษาภาวะผู้นำที่ผันแปรตามเหตุการณ์ (Contingency Era) พัฒนาโดยเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) โดยมีแนวคิดหลักที่อธิบายเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำใช้ในการจูงใจผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมตามเป้าหมาย ซึ่งทฤษฎีนี้มีวิวัฒนาการมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) รายละเอียด ดังแผนภาพ



ภาพประกอบ 2 ภาพแสดงทฤษฎีความคาดหวัง

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ว่า หากผู้ตามคาดหวัง (Expectancy) ว่าเขามีความสามารถ และมีความพยายาม (Effort) จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในระดับ

ที่สูง และมีกลไก (Instrumentality) ที่แสดงให้เกิดความมั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานในระดับสูงจะนำไปสู่รางวัล (Outcome) และรางวัลนั้นเป็นรางวัลที่มีคุณค่า (Valence) ที่เขาต้องการซึ่งจะนำไปสู่การเกิดแรงจูงใจ ดังนั้นความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์กร

### 1.1 องค์ประกอบของทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) โดยพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายแบ่งลักษณะของภาวะผู้นำเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นของผู้นำที่มีพฤติกรรมในความสัมพันธ์โดยผู้นำจะเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดต่อการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะทำหน้าที่สนับสนุน สร้างความเป็นมิตร และให้ความสนใจความใส่ใจกับความต้องการของผู้ตาม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และผู้นำจะเป็นมิตรกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้คำสั่งในการทำงานมีการแจ้งถึงความคาดหวังให้ทราบ รวมถึงการบอกวิธีการทำงาน กำหนดกรอบเวลาและกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะทำหน้าที่ในการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแจ้งความคาดหวังให้ทราบ รวมถึงบอกวิธีการทำงานกำหนดเวลาในการทำงานให้สำเร็จ พร้อมทั้งมีกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะทำการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายบนมาตรฐานความเป็นเลิศแก่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งทำการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานได้สำเร็จ พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้คือการจูงใจคนโดยผู้นำจะทำการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังให้กับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างดีที่สุดรวมถึงมีการให้รางวัลกับผลงานที่ดี

1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำปรึกษาก่อนทำการตัดสินใจรวมทั้งกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ



141539198

ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมขอคำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนทำการตัดสินใจรวมถึงทำการกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

2. ส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) จะเป็นตัวที่ตัดสินว่าผู้ตามมีการตีความหมายหรือมีการรับรู้ต่อพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้นำหรือไม่ นอกจากนี้ พบว่าโครงสร้างบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่อ อำนาจควบคุม (Locus of control) ความสามารถในการทำงาน (Task ability) ความต้องการผลลัพท์ (Need for achievement) ประสบการณ์ (Experience) ความต้องการความชัดเจน (Need for Clarity) จะมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม เช่น ผู้ตามมีความสามารถสูงจะเหมาะสมกับผู้นำแบบสนับสนุน แต่ในกรณีที่ผู้ตามมีความต้องการทางผลสัมฤทธิ์สูงจะเหมาะสมกับผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นต้น

3. ของงาน (Task Characteristics) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ และมีแรงจูงใจต่อผู้ตาม เช่น สถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจนจะส่งผลให้ภาวะผู้นำอาจไม่จำเป็น แต่หากงานที่ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ภาวะผู้นำจะมีความจำเป็นสำหรับการกำหนดโครงสร้างของงาน เป็นต้น

บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายคือการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามได้แก่ ผู้นำช่วยชี้และสร้างแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน และขจัดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับผู้ตาม ช่วยให้ผู้ตามได้รับความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับรางวัลในการทำงาน และกระตุ้นเร้าให้ลูกน้องพึงพอใจในรางวัลที่จะได้รับ

## 1.2 การประยุกต์ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย

สถานการณ์	ลักษณะการนำ	เกี่ยวข้องกับลูกน้อง	ผลลัพธ์
งานคลุมเครือ	ผู้นำให้คำสั่ง	ให้คำแนะนำ ให้แนวทางการทำงาน	ลงแรงมากขึ้น
รางวัลไม่เพียงพอ	ผู้นำให้คำสั่ง	ให้ความกระจ่างในแนวทางที่จะได้รับรางวัล	ลงแรงมากขึ้น
งานน่าเบื่อ	ผู้นำแบบสนับสนุน	เพิ่มความสนใจงาน	ลงแรงมากขึ้น
ขาดความมั่นใจในตนเอง	ผู้นำแบบสนับสนุน	เพิ่มบทบาทที่เสริมความสามารถ และคาดหวังในรางวัล	ลงแรงมากขึ้น
ขาดความท้าทาย	ผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ	ตั้งเป้าหมายสูง	ลงแรงมากขึ้น
รางวัลไม่เหมาะสม	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ช่วยให้กระจ่างในเป้าหมายและพฤติกรรมที่จะได้รับรางวัล	ลงแรงมากขึ้น
งานไม่ชัดเจน ลูกน้อง ไม่มีความสามารถ	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ช่วยกันชี้ชัดวัตถุประสงค์และลักษณะการทำงาน	ลงแรงมากขึ้น

## 2. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader Member Exchange Theory)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader Member Exchange Theory: LMX) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำยุคการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Era) ซึ่งพัฒนามาตั้งแต่ปี 1975 โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนรายคู่ (Dynamic Exchange) พื้นฐานของการแลกเปลี่ยนจะมาจากความเชื่อใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม หากมีฝ่ายใดแสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือกับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือก็จะแสดงออกถึงความช่วยเหลือเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน คือผู้นำและผู้ตามได้ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยทั้งสองฝ่ายต่างเห็นความสำคัญของแต่ละฝ่าย (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997) กล่าวคือผู้นำเห็นความสำคัญของผู้ตาม และผู้ตามก็เห็นความสำคัญของผู้นำ ก่อให้เกิดความสามัคคี ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานจากความเชื่อใจ (Trust) ของแต่ละฝ่ายตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) กล่าวคือเมื่อตนได้รับผลประโยชน์ ก็จะตอบแทนกลับไปยังผู้ที่ให้ผล



ประโยชน์กับตนเองอย่างเหมาะสมเช่นกัน ทฤษฎีนี้มีวิวัฒนาการมาจากทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีความสัมพันธ์แนวตั้งเป็นรายคู่ (Vertical Dyad Linkage Theory)

## 2.1 ขั้นตอนในการพัฒนาทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Graen & Uhi-Bien, 1995)

ขั้นตอนที่ 1 การรับบทบาท (Role-Taking) เมื่อบุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกในทีม ผู้นำจะมีการชี้แจงเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยสมาชิกจะมีหน้าที่รับข้อมูลจากผู้นำ การสื่อสารในขั้นตอนที่ 1 จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างบทบาท (Role-Making) สมาชิกทีมแต่ละคนจะเริ่มสร้างบทบาทของตนเอง มีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 3 การแสดงบทบาทที่เป็นกิจวัตร (Role-Routinization) เมื่อสมาชิกทำงานในทีมได้ในช่วงเวลาหนึ่ง จะเกิดความคุ้นเคยกับทีมมากขึ้น และจะเกิดบทบาทที่ทำเป็นประจำ เกิดความรู้สึกเป็นคนในมากกว่าคนนอก เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกในทีม รวมทั้งผู้นำเริ่มมีการขยายความสนใจจากความสนใจส่วนตัวไปสู่ความสนใจและเป้าหมายของทีม โดยสามารถสรุปแต่ละขั้นตอนตามตาราง ดังนี้

ตาราง 4 สรุปการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามได้ 3 ระยะ

ภาวะผู้นำ	ขั้นตอนที่ 1 คนแปลกหน้า	ขั้นตอนที่ 2 คนคุ้นเคย	ขั้นตอนที่ 3 หุ้นส่วน
บทบาท	ตามที่กำหนดในข้อตกลง	การทดลองบทบาท	การเจรจาต่อรอง
การใช้อิทธิพล	อำนาจทางการมีคุณภาพน้อย	ผสมหลายรูปแบบ	การพึ่งพาอาศัย
การแลกเปลี่ยน		มีคุณภาพปานกลาง	มีคุณภาพสูง
ผลประโยชน์	เพื่อตนเอง	เพื่อตนเองและผู้อื่น	เพื่อทีมหรือองค์กร

จากตาราง สามารถสรุปการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ได้ 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะของการเป็นคนแปลกหน้า (The Stranger Phase) ในระยะนี้ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นไปตามที่กฎเกณฑ์ในทีมกำหนด หรือตามที่ระบุไว้ในสัญญา ความสัมพันธ์จะชัดเจน และมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับต่ำ สมาชิกทีมรู้สึกว่าตนเองเป็นคนนอกทีม พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นลักษณะพฤติกรรมที่เป็นทางการ ผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่ที่

มีโครงสร้างชัดเจนและเป็นทางการ สามารถให้คุณให้โทษกับผู้ตามได้ สมาชิกในทีมจะแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ระยะที่ 2 การสร้างความคุ้นเคย (Acquaintance Phase) ในระยะนี้จะมีการปรับตัวเข้าหากัน ผู้นำและผู้ตามจะเกิดการเรียนรู้กันและกันมากขึ้น มีการพัฒนาสัมพันธภาพ เช่น การปรึกษางาน การขอความช่วยเหลือ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงาน เป็นต้น ในระยะนี้จะมีการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ระยะที่ 3 การเป็นหุ้นส่วนอย่างสมบูรณ์ (Mature Partnership Phase) เป็นระยะที่พัฒนาความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์ เกิดความไว้วางใจ ความใกล้ชิด มีการให้ความช่วยเหลือต่อกันในด้านต่าง ๆ ความสัมพันธ์ในระยะนี้มีคุณภาพในระดับสูง มีการแลกเปลี่ยนที่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น หากผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้ตามในการทำงานหรือผู้นำแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้ตามจะให้ความเคารพนับถือ นอกจากนี้สิ่งสำคัญในระยะนี้ที่จะส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนอย่างสมบูรณ์นั้น ผู้ตามจะต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งโดยใช้วิธีการที่นอกเหนือจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งที่เป็นทางการ เช่น การเสริมพลังอำนาจ เป็นต้น

**2.2 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Dienesch & Liden, 1986) ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้**

1. ความจงรักภักดี (Royalty) หมายถึง ระดับของความมากน้อยในการปกป้องซึ่งกันและกันทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องและนอกเหนือจากงาน
2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึง การช่วยเหลือกันทำงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งทั้งฝ่ายผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกัน ได้มีการกระทำพฤติกรรมร่วมกันเพื่อทำงานให้กับทีม ทั้งนี้สามารถสะท้อนได้จากความพึงพอใจของผู้ตามจากการที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ และความเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้นำ
3. ความชอบพอ (Affection) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นของความประทับใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ต่อมาในปี 1998 ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ (Liden & Maslyn, 1998) ซึ่งเพิ่มเติมมาจากงานวิจัยเดิม 1 มิติ คือ การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) หมายถึง ความรู้สึกระหว่างผู้นำ

และผู้ตามที่แสดงออกถึงความนับถือซึ่งกันและกัน ในการแสดงออกถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถที่นำมาใช้ในการทำงานให้ทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of innovation)

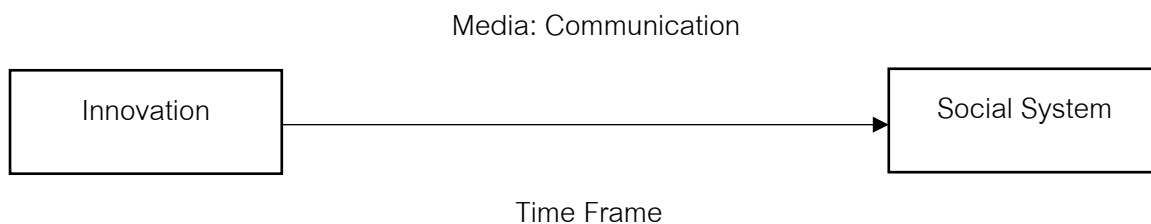
#### 3.1 องค์ประกอบของการแพร่กระจายนวัตกรรม

ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรมเป็นทฤษฎีที่อธิบายได้ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารที่มีจุดมุ่งหมายในการเผยแพร่สิ่งใหม่ไปสู่สังคมเกิดขึ้น สามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่บุคคลค้นพบ
2. การสื่อสารโดยผ่านสื่อทางใดทางหนึ่ง (Types of Communication) เพื่อให้คนในสังคมได้รับรู้ระบบการสื่อสาร การสื่อสาร คือ การติดต่อระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร โดยผ่านสื่อหรือตัวกลางใดตัวกลางหนึ่งที่นวัตกรรมนั้น แพร่กระจายจากแหล่งกำเนิดไปสู่ผู้ใช้หรือผู้รับ นวัตกรรมนั้นเป็นกระบวนการกระทำระหว่างกันของมนุษย์ การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อการรับนวัตกรรมมาก ซึ่งบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องคือบุคคลที่ค้นพบสิ่งใหม่ และจะเป็นผู้ส่งสารให้กับบุคคลในสังคมได้รับรู้
3. กรอบเวลา (Time or Rate of Adoption) เกี่ยวข้องกับระยะเวลาที่ต้องใช้ในการศึกษาสิ่งใหม่ที่ผู้คิดค้นนวัตกรรมนำเข้ามาในสังคม เพื่อให้คนในสังคมได้รู้จักนวัตกรรม แนวความคิดใหม่หรือมีการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรมต้องอาศัยระยะเวลาและมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้บุคคลปรับตัวและยอมรับนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่นั้น (A Given Time Period) ซึ่งการที่คนในสังคมจะยอมรับสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการประเมินผลจากการรับรู้
4. ระบบสังคม (Social System) จะมีอิทธิพลต่อการแพร่กระจายและการรับนวัตกรรม กล่าวคือ สังคมสมัยใหม่ระบบของสังคมจะเอื้อต่อการรับนวัตกรรม ทั้งความรวดเร็วและปริมาณที่จะรับ (Rate of Adoption) เพราะมีบรรทัดฐานและรับค่านิยมของสังคมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้นเมื่อมีการแพร่กระจายสิ่งใหม่เข้ามา สังคมก็จะยอมรับได้ง่าย ส่วนสังคมที่ติดยึดกับความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นสังคมล้าหลังจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสังคมสมัยใหม่ ความรวดเร็วของการแพร่กระจายและปริมาณที่จะรับนวัตกรรมจึงเกิดได้ช้ากว่าและน้อยกว่าหรืออาจจะไม่ยอมรับเลยก็ได้



1141539198



ภาพประกอบ 3 แผนภาพการแพร่กระจายนวัตกรรม

สำหรับกระบวนการ Social Adoption นั้น การยอมรับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม จะต้องอาศัยช่องทาง (Channels) ในการสื่อสารของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม เพื่อสื่อสารจากกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง เมื่อ Innovators หรือผู้ที่ชื่นชอบนวัตกรรมหรือนักประดิษฐ์ หรือผู้สร้างกระบวนการสังคม เกิดการยอมรับนวัตกรรมใดแล้ว จะเกิดกระบวนการสื่อสารให้บุคคลกลุ่มถัดมาได้รับรู้ข้อมูลและการยอมรับ กลุ่มต่อมาคือกลุ่ม Early Adopters เป็นกลุ่มผู้ที่ชอบลองอะไรใหม่ ๆ มีความรู้สูงค่อนข้างมีฐานะและสนใจข่าวสารใหม่อยู่เสมอ การยอมรับเรื่องราวเกี่ยวกับนวัตกรรมของกลุ่มนี้ถือว่ามีค่ามากที่สุด เพราะถือเป็นกลุ่มชั้นนำในการยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะนวัตกรรมหรือการยอมรับองค์กรใดที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้ชี้ว่า “มีอยู่หรือดับไป” ด้วยการตอบคำถามจนสิ้นสงสัยก็จะข้ามพ้นหุบเหวแห่งการยอมรับ (The Chasm) และคนกลุ่มอื่นที่เหลือในสังคมจะเกิดการยอมรับเอง

สำหรับนวัตกรรมที่จะแพร่กระจายและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมนั้น โดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความคิดและส่วนที่เป็นวัตถุ นวัตกรรมใดจะถูกยอมรับหรือไม่นั้น นอกจากจะเกี่ยวกับตัวผู้รับ ระบบสังคม และรับการสื่อสารแล้ว ตัวของนวัตกรรมเองก็มีความสำคัญ

นวัตกรรมที่ยอมรับได้ง่ายควรจะต้องมีลักษณะ 5 ประการ (Rogers, Singhal, & Quinlan, 2019) ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากนวัตกรรม (Relation Advantage) คือ ระดับของการรับรู้หรือความเชื่อว่านวัตกรรมนั้นมีคุณสมบัติที่ดีกว่าความคิด หรือสิ่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่ ถ้าหากนวัตกรรมนั้นมีข้อดีและให้ประโยชน์ต่อผู้ใช้นวัตกรรมนั้นมากเท่าใด ก็มีโอกาสมันจะมีผลที่ยอมรับมากขึ้น

ประการที่สอง การปรับเข้ากันได้กับสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Compatibility) คือการนำนวัตกรรมมาปรับให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่มีอยู่เดิม เช่น คุณค่า ประสิทธิภาพและความ

ต้องการส่วนบุคคลก่อนนวัตกรรม โดยการยอมรับในนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ง่ายหากมีความสอดคล้องกันกับคุณค่า ประสิทธิภาพของบุคคลนั้นๆ

ประการที่สาม ความซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนที่ยากต่อการเข้าใจและนำไปใช้ จะทำให้เกิดการยอมรับในนวัตกรรมได้ยากกว่า ความสามารถทำความเข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ดังนั้นนวัตกรรมที่มีความซับซ้อนน้อยกว่ามีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับมากกว่า

ประการที่สี่ การทดลองได้ (Trialability) การทดลองได้ คือความสามารถในการนำความคิดสู่การทดลองหรือทดสอบ หากได้รับการทดลองหรือทดสอบพบว่าโอกาสเกิดการยอมรับจะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการทดลอง

ประการที่ห้า การสังเกตได้ (Observability) การสังเกตได้ คือ การที่มีส่วนร่วมหรือการได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสและเกิดประสบการณ์ไม่ว่างทางตรงหรือทางอ้อม ก็จะมีส่วนช่วยให้เกิดการยอมรับในตัวนวัตกรรมที่สูงกว่า

หากมีการปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างผู้สร้างนวัตกรรมและผู้ใช้นวัตกรรม การที่ในสังคมนั้น ๆ (Interactive Between Innovator and User) จะทำให้เกิดการยอมรับในนวัตกรรม (Technology Adoption) ดังนั้นหากเกิดการแพร่กระจายทางนวัตกรรมก็จะทำให้เกิดการยอมรับในนวัตกรรมนั้น ๆ มากขึ้น ซึ่งตรงกับ Rogers (1962) ที่เรียกว่าทฤษฎี Diffusion of Innovation โดยมีการแบ่งรูปแบบของกลุ่มคนในสังคมต่อการยอมรับนวัตกรรมไว้ดังนี้

ตาราง 5 กลุ่มคนในสังคมที่จะยอมรับการแพร่กระจายของนวัตกรรม ตามแนวความคิดทฤษฎีของ Rogers

กลุ่มคนในสังคม	%	พฤติกรรม	บุคลิกลักษณะ
Innovators	2.5%	คนแรกที่กล้าลอง	ผู้ที่ชอบเสี่ยง, มีความรู้, เป็นนักประดิษฐ์หรือมีความรอบรู้ด้านเทคโนโลยี
Early adopters	13.5%	ชื่นชอบของใหม่	ชอบเป็นผู้นำ, ได้รับความนิยมทางสังคม, มีการศึกษา, ชอบความใหม่
Early majority	34%	อยากมีบ้าง	เป็นคนรอบคอบ, ชอบแบบสบาย ๆ ไม่เป็นทางการ
Late majority	34%	จำเป็นต้องมี	เป็นคนช่างสงสัย, หัวโบราณ, ฐานะไม่ดี
Laggards	16%	ก็ดีเหมือนกัน	รับฟังข้อมูลจากคนรอบข้าง เช่น เพื่อน หรือญาติ และกลัวการเป็นหนี้

เพื่ออธิบายให้เห็นถึงพฤติกรรมและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลในสังคมเพื่อเกิดความเข้าใจ ถึงวิธีการยอมรับนวัตกรรมของคนแต่ละกลุ่มในสังคม ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

Inventor คือ คนกลุ่มแรกในสังคม เป็นผู้ประดิษฐ์คิดค้นแล้วยังรวมไปถึงการเป็นผู้ใช้งานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี และขอติดตามอัปเดตเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Early Adopters เป็นกลุ่มที่กล้าลองอะไรใหม่ ๆ มีฐานะ กว้างขวาง ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มที่เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในสังคม

Early Majority คนกลุ่มนี้จะต้องการไต่ตรองอย่างถี่ถ้วนถึงนวัตกรรมนั้น ๆ โดยมองหาการใช้งานง่าย มีประโยชน์จากการนำนวัตกรรมมาใช้ โดยการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของคนกลุ่มนี้มักได้รับอิทธิพลจากการตัดสินใจ การบอกเล่า หรือประสบการณ์ของคนสองกลุ่มแรกก่อน

Late Majority คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มท้ายที่รอให้เทคโนโลยีนั้นเกิดการใช้งานอย่างแพร่หลาย ซึ่งค่อนข้างช้า กว่าจะมีการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอาจจะเริ่มตกรุ่นไปแล้ว และมีความจำเป็นต้องการใช้งานจริง ๆ จึงจะใช้

Laggard เป็นกลุ่มที่มีการใช้ การยอมรับเทคโนโลยีเป็นกลุ่มสุดท้ายในสังคม กลุ่มนี้จะเลิกใช้ต่อเมื่อได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน มีหลักประกันหรือว่ามีคนเข้ามาเป็นจำนวนมาก

### 3.2 กระบวนการยอมรับนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นความรู้ (Knowledge)** ในขั้นตอนนี้ แบ่งบุคคลได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ บุคคลที่ Active คือจะมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ส่วนบุคคลกลุ่ม Passive คือไม่มีความกระตือรือร้นในการรับข้อมูลข่าวสาร การหาข้อมูลใหม่ในการประกอบการตัดสินใจ

2. **ขั้นโน้มน้าวใจ (Persuasion)** ในขั้นตอนนี้บุคคลมีการออกความคิดเห็น หรือมีทัศนคติเกี่ยวกับนวัตกรรมทั้งในด้านบวกและด้านลบ บุคคลที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลรวมทั้งบุคคลที่เคยใช้นวัตกรรมไปก่อนหน้านี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในนวัตกรรมนั้น

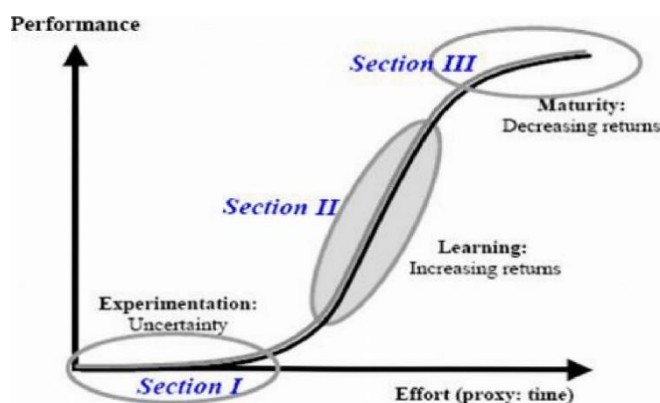
3. **ขั้นการตัดสินใจ (Decision)** เป็นขั้นตอนที่บุคคลประเมินจากข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพิจารณา

4. ขั้นตอนการดำเนินการ (Implementation) ขั้นตอนนี้บุคคลจะเริ่มเปิดรับนวัตกรรมที่สนใจและนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน โดยการนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณา

5. ขั้นการยืนยัน (Confirmation) เป็นขั้นตอนที่มีบุคคลที่สามในการสนับสนุนและสร้างความเชื่อมั่นในการยอมรับนวัตกรรมนั้น ๆ

นอกจากนี้ Rogers (1962) ได้สร้างกราฟเพื่ออธิบาย กระบวนการแพร่กระจายของเทคโนโลยีในสังคมร่วมกับระยะเวลาเป็นขั้นตอนให้เห็นภาพ เพื่อให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า การยอมรับนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ช่วงใด

The "S" Curve of Technology



ภาพประกอบ 4 แผนภาพแสดงเส้น S ของเทคโนโลยี

S-Curve of Technology เป็นกราฟที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์การเกิดการยอมรับนวัตกรรมในสังคม โดยแกน Y แทนจำนวนผู้ยอมรับนวัตกรรม ส่วนแกน X เป็นเวลา

สถานะที่ 1 (Section I) เป็นช่วงเวลาของการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์จนออกเป็นชิ้นงานเริ่มทดสอบวางตลาด

สถานะที่ 2 (Section II) เป็นช่วงเวลาที่นำนวัตกรรมเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับคนในสังคมเพื่อเกิดการตระหนักรู้ถึงความมีอยู่ของนวัตกรรมนี้ คนในสังคมเกิดการเรียนรู้ยอมรับ จนถึงนวัตกรรมได้รับความนิยมจากคนในสังคม จนเกิดประโยชน์เชิงประจักษ์ว่ามีการพัฒนาประสิทธิภาพ และมีปริมาณการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้ นับว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

สถานะที่ 3 (Section III) เป็นช่วงเวลาที่นวัตกรรมถูกพัฒนาจนถึงจุดสูงสุดของประสิทธิภาพจนไม่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้อีก ประสิทธิภาพของนวัตกรรมไม่สามารถขยายได้อีก จนกว่าจะมีนวัตกรรมใหม่ และเมื่อมีการแทนที่นวัตกรรมจะหายไปจากสังคม

S-Curve of Technology นั้น Rogers (1962) เป็นการอธิบายให้เห็นความสอดคล้องกับการแพร่กระจายของนวัตกรรม ไปในสังคมผ่านกลุ่มคนแต่ละกลุ่มในสังคม

### 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเร็วในการยอมรับนวัตกรรม

1. การรับรู้ของนวัตกรรม (Perceived Attributes of Innovation) แสดงถึงนวัตกรรมที่มีผลต่อความเร็วในการยอมรับนวัตกรรม แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ การมีประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบ ความเข้ากันได้ ความไม่ซับซ้อน โอกาสในการใช้ และโอกาสในการสังเกต

2. ลักษณะการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (Type of Innovation Decision) เป็นรูปแบบการตัดสินใจในนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเร็วในการยอมรับนวัตกรรม ประกอบด้วย การตัดสินใจเลือกนวัตกรรมเป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่มีผลต่อการตัดสินใจ และความร่วมมือในการตัดสินใจในนวัตกรรมซึ่งขึ้นกับความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในสังคม

3. อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในนวัตกรรม (Authority Innovation Decision) ขึ้นกับบุคคลที่มีอำนาจ ตำแหน่ง หรือความชำนาญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรม

4. ระบบสังคม (Nature of the Social System) มีผลต่อความเร็วในการยอมรับนวัตกรรม

5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Extent of Change Agent's Promotion Efforts) เป็นความพยายามของกลุ่มคนที่สนับสนุนให้เกิดการใช้และยอมรับนวัตกรรม

#### 2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้จัดทำตารางองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งรวบรวมจากการศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อพิจารณาถึงความเหมือนและความแตกต่าง และเพื่อรวบรวมองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาภายในบริบทที่แตกต่างกันดังนี้



ตาราง 6 ตารางแสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
<b>งานวิจัยในต่างประเทศ</b>	
Johannessen & Stokvik (2019)	1. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมระดับบุคคล (Individual level) <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์</li> <li>- ทักษะที่สามารถทำให้เห็นชัดเจนของความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> </ul>
Johannessen & Stokvik (2019) (ต่อ)	2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมระดับความสัมพันธ์ (Relation level) <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างการรับรู้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>- สามารถทำให้ผู้อื่นรับรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับนวัตกรรม</li> <li>- การสร้างเครือข่ายนวัตกรรม</li> </ul> 3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมระดับบุคคล (Individual level) <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์</li> <li>- ทักษะที่สามารถทำให้เห็นชัดเจนของความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> </ul> 4. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมระดับความสัมพันธ์ (Relation level) <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างการรับรู้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>- สามารถทำให้ผู้อื่นรับรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับนวัตกรรม</li> </ul> 5. การสร้างเครือข่ายนวัตกรรม
Davis 2019	1. ความสามารถในการทำให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดเป็นผลงานที่มีลักษณะเฉพาะตัว 2. มีความกล้าหาญที่จะยอมรับความล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลว 3. สามารถสร้างทีมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง 6. สังเคราะห์ข้อมูลจากเหตุการณ์เพื่อนำข้อมูลไปทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากขึ้น



141539198

ตาราง 6 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
Horth & Vehar (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความคิดให้เกิดการสร้างสรรค์ ให้มีตัวเลือกใหม่</li> <li>2. ทักษะ กรอบแนวคิดซึ่งได้ใช้ความรู้และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้</li> <li>3. ความตั้งใจ มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ช่วยให้เครื่องมือและทักษะมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
งานวิจัยในประเทศ	
พิทักษ์ ทิพย์วารี (2559) (ผู้บริหารสถานบันการพลศึกษา)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการเข้าสังคม</li> <li>2. จริจจกระตือรือร้น</li> <li>3. เป็นแบบอย่างในการชอบการเรียนรู้</li> <li>4. ทักษะในการโน้มน้าว</li> <li>5. สร้างแรงบันดาลใจ เช่นการให้รางวัลหรือคำชม</li> <li>6. กำหนดทิศทางและเป้าหมายของกลุ่ม</li> <li>7. สนับสนุนหรือส่งเสริมให้การทำงานสำเร็จ</li> <li>8. กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ สร้างสังคมของการเรียนรู้</li> <li>9. มีเครือข่ายที่ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น</li> </ol>
จรีวรรณ จันพลา (2559) (ธุรกิจแปรรูปอาหาร)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์</li> <li>2. มีความคิดสร้างสรรค์</li> <li>3. มีทักษะในการสื่อสาร</li> <li>4. มีแรงจูงใจ เช่นคำชมหรือรางวัล</li> <li>5. เน้นการทำงานเป็นทีม</li> <li>6. สร้างเครือข่าย</li> <li>7. ส่งเสริมบรรยากาศของการทำงาน</li> <li>8. สร้างแหล่งในการเรียนรู้</li> </ol>

## ตาราง 6 (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
พรทิพย์ภา ประทุมรัตน์ เคอร์ และคณะ (2557) (เพื่อการบริหารการผลิตอาหารโถกอบในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวุฒิภาวะ</li> <li>2. ลงมือทำ</li> <li>3. กล้าเสี่ยง</li> <li>4. มีวิสัยทัศน์</li> <li>5. มอบอำนาจให้กับผู้อื่นในการทำหน้าที่แทน</li> <li>6. สื่อสารให้เข้าใจ</li> <li>7. มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง</li> <li>8. กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง</li> <li>9. มีเครือข่าย</li> </ol>
กุลนรี ถนอมสุข (2559) (องค์การวิสาหกิจขนาดกลาง)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>2. เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>3. สื่อสารได้</li> <li>4. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม</li> <li>5. เข้าใจเป้าหมายองค์กร</li> </ol>
อรอนงค์ (2553) (องค์กรขนาดใหญ่)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิสัยทัศน์</li> <li>2. มุ่งเน้นผลลัพธ์</li> <li>3. กล้าเสี่ยง</li> <li>4. ชอบแก้ไขปัญหา</li> <li>5. เป็นผู้ฟังที่ดี</li> <li>6. มีคุณธรรม</li> <li>7. สื่อสารได้ดี</li> <li>8. เน้นการแก้ปัญหา</li> <li>9. เสริมแรงบันดาลใจด้วยรางวัลหรือคำชม</li> <li>10. เป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>11. สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้</li> <li>12. มีส่วนร่วมกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมและสนับสนุน</li> </ol>

## ตาราง 7 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การศึกษา	ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	อื่น ๆ
Johannessen & Stokvik (2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์</li> <li>2. ทักษะที่สามารถทำให้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์</li> <li>3. ทักษะที่สามารถทำให้เห็นชัดเจนของความคิดสร้างสรรค์</li> <li>4. การสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> <li>5. เห็นชัดเจนของความคิดสร้างสรรค์</li> <li>6. การสร้างองค์ความรู้ใหม่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างการรับรู้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>2. สามารถทำให้ผู้อื่นรับรู้และสามารถปรับตัวเข้ากับนวัตกรรม</li> <li>3. การสร้างเครือข่ายนวัตกรรม</li> </ol>	
Davis (2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการทำให้ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>2. มีความกล้าหาญที่จะยอมรับความล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการทำให้ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>1. สามารถสร้างทีมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>	
Horth & Vohar (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่นและทักษะ</li> <li>2. ความคิดสร้างสรรค์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการสร้างความคิดให้เกิดการสร้างสรรค์ให้มีตัวเด็กใหม่</li> <li>2. ทักษะ กรอบแนวคิดซึ่งได้ใช้ความรู้และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้</li> </ol>	

## ตาราง 7 (ต่อ)

การศึกษา	ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม	ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการ เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	อื่น ๆ	
กุลนรี ธนอมสุข (2559)	1. เข้าใจในหน้าที่ และ ความ รับผิดชอบของตนเอง	3. ความตั้งใจ มีทัศนคติและพฤติกรรมที่ช่วยให้ เครื่องมือและทักษะมีประสิทธิภาพ 1. สร้างแรงบันดาลใจ 2. เป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารได้ 3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม	1. เข้าใจเป้าหมายองค์กร	
จวีวรรณ จันทลา(2559)	1. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2. มีความคิดสร้างสรรค์	1. มีทักษะในการสื่อสาร 2. มีแรงจูงใจ เช่นค่าชมหรือรางวัล	1. เน้นการทำงานเป็นทีม 2. สร้างเครือข่าย 3. ส่งเสริมบรรยากาศของการทำงาน	1. สร้างแหล่งใน การเรียนรู้
พิทักษ์ ทิพย์วารี (2559)	1. ทักษะการเข้าสังคม 2. จริยจรรยาบรรณที่ดี 3. เป็นแบบอย่างในการขอรับการ เรียนรู้	1. ทักษะในการมีมน้าว 2. สร้างแรงบันดาลใจให้รางวัลหรือ คำชม 3. สนับสนุนหรือส่งเสริมให้การทำงานสำเร็จ	1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายของ กลุ่ม 2. กระตุ้นให้พนักงานเกิดการ เรียนรู้ สร้างสังคมของการเรียนรู้ 3. มีเครือข่ายที่ช่วยให้การทำงาน ง่ายขึ้น	

## ตาราง 7 (ต่อ)

การศึกษา	ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำ	ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	อื่น ๆ
พรทิพย์ภา ประทุมรัตน์ เคอร์ และคณะ (2557)	1. มีวุฒิภาวะ 2. ลงมือทำ 3. กล้าเสี่ยง 4. มีวิสัยทัศน์ 5. มอบอำนาจให้กับผู้อื่นในการทำหน้าที่แทน	1. สื่อสารให้เข้าใจ 2. มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง 3. กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมอง	มีเครือข่าย
อรอนงค์ โรจนวัฒน์เพบูลย์ (2553)	1. มีวิสัยทัศน์ 2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ 3. กล้าเสี่ยง 4. ชอบแก้ไขปัญหา 5. เป็นผู้ฟังที่ดี 6. มีคุณธรรม	1. สื่อสารได้ดี 2. เน้นการแก้ปัญหา 3. เสริมแรงบันดาลใจด้วยรางวัลหรือคำชม 4. เป็นแบบอย่างที่ดี	1. สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ 2. มีส่วนร่วมกับงานของ ผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมและสนับสนุน

จากตารางแสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นแสดงถึงการมีบางอย่างที่ติดตัวมาจากตัวผู้นำเอง รวมถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการเกิดองค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม เช่น เรื่องของการส่งเสริม การให้รางวัล การสร้างบรรยากาศต่าง ๆ ในองค์กรที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรขึ้น นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการแลกเปลี่ยน เกิดการร่วมมือกันระหว่างสาขาวิชาชีพที่จะช่วยกลับมาทำให้รูปแบบการทำงานเกิดเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ วิธีการรูปแบบอื่น ๆ ที่จะช่วยให้มีการพัฒนาการทำงานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายอย่างที่ต้องการ

### 2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

กุลนรี ธนอมสุข (2559) จากข้อมูลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบทบาทของการเป็นผู้นำนั้น นอกจากการเป็นตัวอย่างที่ดีแล้วผู้นำยังต้องมีหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในเรื่องการทำงานโดยสามารถสร้างและให้รางวัลเมื่อพนักงานสามารถบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เหตุที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนจึงจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้และสอดคล้องกับองค์กรจนทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างที่ตั้งใจไว้และมีประสิทธิภาพ

จรีวรรณ จันพลา (2559) บทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การนำพาองค์กรไปสู่นวัตกรรมโดยหมายถึงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับองค์กรนวัตกรรม ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำการสื่อสารที่ชัดเจน แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำจะต้องทำการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้ผ่อนคลายเป็นกันเอง สนับสนุนให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ความสนใจกับความรูสึกของพนักงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ โดยผู้นำยังต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และรูปแบบการจัดการความรู้ คือการส่งเสริมให้พนักงานได้พบปะกันในเครือข่ายสาขาวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้เกิดความหลากหลายในด้านของทักษะความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ โดยการสื่อสารที่จะทำให้เกิดผลของการร่วมมือกัน พัฒนาส่งเสริมให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่มีการจัดเก็บข้อมูลรวบรวมจากทั้งภายใน



และภายนอกองค์กร ทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้โดยง่าย และองค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นสำคัญทำให้เกิดความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมให้กับพนักงาน สำหรับการทำงานแบบเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น การสร้างนวัตกรรมจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการมีทีมที่มีลักษณะเป็นการข้ามสายงาน มีทีมที่ช่วยแก้ปัญหา ระหว่างองค์กรในการสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองในองค์กรที่หลากหลายและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สนับสนุนและทำให้เกิดแรงจูงใจ มีการให้รางวัลและให้คำชมเป็นวิธีการแสดงออกต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม พบว่าการสร้างให้องค์กรเน้นการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีรูปแบบการให้รางวัลที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงาน นอกจากนี้ยังเห็นว่า บางประการของผู้ประกอบการ คือมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงกล้าตัดสินใจ การค้นหาและสร้างสิ่งใหม่ มีแรงปรารถนาที่จะเชื่อในความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานพร้อมกันนั้น ยังมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม และเห็นคุณค่าของความคิดนั้นด้วย

พิทักษ์ ทิพย์วารี (2559) ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา พบว่ามีองค์ประกอบในด้านของความสามารถทางสังคม เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งหากผู้นำมีทักษะในการเข้าสังคมจะได้รับการเอาใจใส่จากผู้ร่วมงาน จะต้องแสดงให้เห็นถึงการชี้แนะและการโน้มน้าวทำให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานตามด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำทางนวัตกรรมจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของกลุ่มหรือองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเป็นแบบอย่างในการแสดงออกถึงพฤติกรรมบางอย่างที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม แต่ต้องแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ การแสดงพฤติกรรมอย่างที่ตนได้พูด การแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เช่นการทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตพร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามทำเช่นเดียวกับตน ผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีและคิดถึงเป้าหมายที่ดี นอกจากนี้ผู้นำทางนวัตกรรมจะต้องมีเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องและมีการให้รางวัลหรือผลตอบแทน เช่นคำชมหรือรางวัลรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง มีการมอบหมายหน้าที่ มอบหมายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำยังทำหน้าที่ในการสนับสนุนทำให้ทีมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงโดยการสนับสนุนในทุกรูปแบบด้วยการให้ในสิ่งที่จำเป็นและส่งเสริมการให้กำลังใจ

พรทิพย์ภา ประทุมรัตน์ เคอร์ และคณะ (2557) บทบาทของผู้ประกอบการต้องทำหน้าที่ในการบริหารงานและควบคู่ไปกับการเป็นผู้นำที่ดี โดยจะต้องมีวุฒิภาวะในการทำงานร่วมกับบุคลากรในระดับที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นเมื่อกิจการเติบโตมากขึ้นลักษณะของความ



1141539198

SWU - iThesis gs61150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



เป็นผู้นำก็จะมี ความแตกต่างกันโดยในแต่ละระยะของการทำธุรกิจ อาทิเช่น กรณีการเริ่มทำธุรกิจ ผู้นำจะต้องลงมือทำด้วยตนเองและเป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด หากกิจการเติบโตมากขึ้นผู้นำ จะต้องมีการไว้วางใจหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจนกระทั่งสามารถปล่อยให้ดำเนินการได้เองโดยที่ตนเองจะทำหน้าที่ในการคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือแม้แต่การขยายกิจการหรือการลงทุนใหม่ โดยที่ผู้นำนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือและอยู่ภายใต้ภาวะของการแข่งขันการทำธุรกิจแบบร่วมมือกันโดยพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อนำพาให้ธุรกิจอยู่รอด ซึ่งอาจจะมีการจัดตั้งเป็นสมาคมเพื่อการต่อรองในอนาคต หรือช่วยกันในการเพิ่มคุณภาพการผลิตหรือลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากการแข่งขันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในการทำธุรกิจ

อรอนงค์ โภชน์วิวัฒน์วิบูลย์ (2553) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมี ในด้านการมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง สามารถถ่ายทอดความคิดและไปสู่การปฏิบัติได้ มีความสามารถในการเรียนรู้การส่งเสริมทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ มีความไว้วางใจให้กับผู้อื่น เน้นในเรื่องของการสร้างผลลัพธ์และการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีทางด้าน การเป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจที่เปิดกว้าง มีความกล้าเสี่ยงชอบความท้าทาย มีคุณธรรม มีสัญชาตญาณ และการที่จะเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ทางด้านสังคม คือจะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ที่ดีในการเชื่อมโยงต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้สามารถเป็นผู้นำความคิด เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ร่วมเป็นส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการให้รางวัล เป็นผู้จุดประกายหรือสร้างแรงบันดาลใจ หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองได้วางเอาไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในกลุ่มธุรกิจรายย่อย และเป็นการศึกษาในบริบทของการศึกษา อย่างไรก็ตามผู้วิจัยพบว่าตามบริบทของผู้สอบบัญชีนั้น มีความแตกต่างทางด้านลักษณะของการทำงานรวมทั้งรูปแบบการทำงาน คือการตรวจสอบ ให้คำแนะนำ รวมถึงในกลุ่มธุรกิจทางด้านการทำบัญชี พบว่านวัตกรรมเป็นอุปสรรคในการทำให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ถูกสร้างด้วยบริบทของผู้สอบบัญชีจะมีความแตกต่างจากการศึกษาที่ผ่านมาในอดีต ด้วยเหตุนี้ จึงมีความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีเพื่อให้ผู้สอบบัญชีสามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยหมายรวมถึงการเกิดขึ้นของความคิดใหม่และการลงมือทำเพื่อให้เกิดขึ้น ทั้ง



1141539198

ผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการรูปแบบใหม่ หรือวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ มีกระบวนการใหม่ที่  
เกิดขึ้นในการดูแลลูกค้า หรือการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรผู้สอบบัญชี

## 2.1.6 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

เพื่อที่จะรักษาให้เกิดการพัฒนาและสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนิน  
ธุรกิจ คือการให้มียุทธศาสตร์ทางด้านการศึกษาและฝึกฝนให้กับผู้นำและพนักงานให้เกิดความคิด  
ใหม่ เพื่อเตรียมการและวางแผนในการหลีกเลี่ยงความลำบาก เป็นการพัฒนาทั้งในกระบวนการ  
ธุรกิจและเทคโนโลยี (Gliddon & Rothwell, 2018) ผลจากการศึกษาสนับสนุนว่า การขาดแรงงานที่  
มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมที่มีความรู้และมีคุณสมบัติจะมีผลต่อการดำเนิน  
ธุรกิจ อันเนื่องมาจากไม่สามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกได้ เพื่อที่จะแข่งขันและ  
อยู่รอดในสภาพแวดล้อมธุรกิจอันโหดร้ายนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้าเพื่อหาแนวทางการ  
พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจและเป็นแนวทางในการ  
พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Hogeforster, 2014)

สำหรับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของกลุ่มผู้จัดการ (Kremer,  
Villamor, & Aguinis, 2019) ได้มีแนวทาง 6 ข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้คือ

1. พัฒนาระบบที่ถูกต้อง (Develop the right group norm) คือ การ  
สร้างความไว้วางใจในกลุ่มพนักงาน ให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยคนที่มีความเชี่ยวชาญ  
ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มพนักงานด้วยกัน โดยส่งเสริมการยอมรับและเคารพในการ  
แบ่งปันข้อมูลระหว่างกันด้วยความสุภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรการแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมการ  
แบ่งปันความรู้ระหว่างทีมด้วยการสื่อสาร

2. ออกแบบทีมกลยุทธ์ (Design team strategically) โดยการสร้างทีมขนาด  
เล็กเพื่อส่งเสริมให้สามารถจัดการได้ด้วยตนเอง (Self-managed) เปิดรับความยุติธรรมในการ  
ปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เช่นการสลับกันเป็นผู้นำและการประเมินระหว่างกัน เพื่อลดช่องว่างระหว่าง  
พนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้พนักงานหรือสมาชิกกลุ่มใหม่แสดงความคิดเห็นหรือพูดในฐานะที่เป็น  
สมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีม ส่งเสริมพฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำความคิดเห็นออกมา เปิดรับทั้งการรับ  
คำแนะนำด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร ฝึกฝนตนเองให้เปิดรับและส่งต่อข้อมูล ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่ง  
อันเดียวกันของทีมเพื่อระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของทีม

3. บริหารจัดการกับบุคคลภายนอกทีม (Manage interaction with those  
outside the team) เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอก ที่ไม่ใช่

สมาชิกในทีม ส่งเสริมให้พนักงานแสดงถึงความเชื่อในการมีปฏิสัมพันธ์ มีความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลอื่นภายในองค์กร สนับสนุนโครงข่ายของพนักงาน

4. การเป็นหัวหน้าที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุน คือ แสดงออกถึงสัญญาณในการสนับสนุนทีมงาน มุ่งเน้นการแบ่งปันบทเรียน ไม่ใช่การจ้องจับผิด หรือคอยจับผิด สนับสนุนการเรียนรู้ทางสังคม เปิดรับรูปแบบของการมีจริยธรรมในการสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจของพนักงาน สร้างสภาวะแวดล้อมในการเกิดนวัตกรรม โดยพนักงานสนับสนุน ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น เป็นการใช้รูปแบบของผู้นำแบบมีจริยธรรมในการส่งเสริมให้ผู้จัดการในทุกระดับปฏิบัติเหมือนกัน

5. แสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Display organizational support) เป็นการส่งเสริมพนักงานในทุกระดับชั้น ส่งเสริมโครงสร้างที่มีลำดับขั้นตอน และออกแบบกลไกในการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นไปสู่ผู้บริหาร ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ไม่ใช่เพียงแค่เปิดประตูให้พนักงานสามารถเดินเข้าหาได้ตลอดเท่านั้น แต่ผู้บริหารยังต้องเดินออกไปหาพนักงานด้วย เป็นการฟังให้มากกว่าการพูด

6. ใช้รูปแบบการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Use of performance management system effective) โดยใช้ระบบการประเมินในการส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลที่มีคุณภาพ สำหรับรูปแบบการส่งเสริมด้วยแรงจูงใจ อาทิเช่น การโปรโมท ให้โบนัส เงินเดือนที่สูงมากขึ้น

จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ Gliddon (2018) พบว่าถูกสังเคราะห์จาก 3 ทฤษฎีด้วยกันคือ โมเดลวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research model) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader member exchange theory) โดยมีลำดับทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ตามโมเดล CREATE ซึ่งแต่ละตัวอักษรจะเป็นตัวย่อของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. C (Capture data) คือการนำข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรมารวมกัน ซึ่งชุดของข้อมูลในองค์กรจะเป็นหัวใจหลักของการเกิดนวัตกรรมในองค์กร ที่จะถูกเหนี่ยวนำให้เกิดโดยวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยรูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของนวัตกรรม และสามารถเลือกใช้ได้ในหลายเครื่องมือ อาทิแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์

2. R (Review best practice) คือการกลับมาดูรูปแบบการทำงานที่ดีที่สุดภายในองค์กร ว่ามีวิธีหรือขั้นตอนในการทำงานที่ดีอย่างไร ในขั้นตอนนี้จะช่วยให้ภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมมีความระมัดระวังในการนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง อันเนื่องมาจากแนวทางการทำงานที่ดีขององค์กรจะเป็นพื้นฐานของความคิดใหม่ ในการทราบว่าอะไรที่สร้างความแตกต่าง หรือสังเคราะห์ความคิดที่ดีในองค์กร

3. E (Evaluate the choice) เป็นการประเมินผ่านการตัดสินใจจากข้อมูลจากการที่ได้เห็นชุดข้อมูลและการดูแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กร เพื่อที่จะได้ทราบว่าสามารถใช้ความคิดมาเพื่อพัฒนาต่อยอดการเป็นนวัตกรรมได้อย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้จะใช้เวลาหลากหลายของรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ ที่รวมถึงการวางแผน การประชุมกลยุทธ์ การระดมสมอง การร่วมมือโดยการใช้เทคโนโลยี และการอภิปราย ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยกันประเมินทางเลือกและพัฒนาเป้าหมายสำหรับการเกิดนวัตกรรมในองค์กร

4. A (Apply the innovation) เป็นการทดสอบนวัตกรรมกับสถานะขององค์กร เพื่อทดสอบว่านวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่ผ่านมานั้น มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพกับการนำมาใช้หรือไม่ อย่างไร ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้พนักงานและผู้นำได้เกิดการแลกเปลี่ยนในการพูดคุยอภิปรายเพื่อให้ได้รับการอนุมัติสำหรับการนำไปปฏิบัติต่อในภาพขององค์กรที่ใหญ่มากขึ้น

5. T (Train the team) หลังจากนวัตกรรมที่ได้นั้นผ่านการทดสอบและการอนุมัติแล้ว กลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมต้องได้รับการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการอบรมที่เหมาะสม เพื่อสร้างการรับรู้เชิงบวก ในขั้นตอนนี้มีความสำคัญเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในนวัตกรรม

6. E (Establish the trend) เพื่อสนับสนุนการแพร่กระจายของนวัตกรรมในองค์กรในการเปิดตัว การสื่อสารและส่งเสริมนวัตกรรมให้กับผู้ใช้งานซึ่งจะเป็นการมอบความรู้ให้กับพนักงานในการรับรู้ถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งกลุ่มคนที่เปิดรับได้ไว (Early adopter) นักนวัตกรรม และผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้แทรกซึมในกระบวนการของสังคม ในการเตรียมตัวเพื่อการสื่อสารและการเปิดรับผลตอบกลับ จะเป็นการสนับสนุน สร้างและต่อยอดความรู้ทางด้านคุณภาพเพื่อเพิ่มเติมในการรับรู้ของนวัตกรรม (Gliddon & Rothwell, 2018)

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในประเทศไทยนั้น พบว่า ได้มีการศึกษาด้วยการจัดโปรแกรมโค้ชซึ่งด้วยนิเวศศาสตร์ค็อกนิตีฟ ซึ่งรูปแบบโค้ชซึ่งด้วยวิธีนี้เป็น การบูรณาการขององค์ความรู้ของผู้บริหารการศึกษา (Academic leadership) ซึ่งมีแนวคิดย่อยคือ 1.

ผู้นำและภาวะผู้นำ 2. ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน 3. ผู้นำเชิงวิชาการและการบริหาร และ 4. การจัดการเชิงนวัตกรรมให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร และโมเดลการสร้างสรรค์ (Create model) โดยมีแนวคิดย่อยคือ 1. สถานการณ์ปัจจุบัน (Currently situation) 2. หนทางเลือก (Explore alternatives) และ 3. ทำให้เป็นจริง (Tap their energy) ในกลุ่มอุดมศึกษาสำหรับผู้บริหารระดับต้นจำนวน 60 คน โดยการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 30 คน ใช้เครื่องมือคือ โปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยวิธีนิวโรซายส์ค็อกนิตีฟโค้ชซิง (Neuroscience cognitive coaching) โดยใช้เวลาโค้ชซิงทั้งสิ้น 4.5 วัน พบว่าโค้ชซิงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความถูกต้องในการตอบสนองต่อการทดสอบและความจำสูงกว่ากลุ่มควบคุม อีกทั้งยังพบว่าการเปลี่ยนความคิดหลังจากการใช้โปรแกรม กลุ่มควบคุมสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรม (Kaewkaen, Wongupparaj, & Kaewsawan, 2020)

จากข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถทำให้เกิดขึ้นได้และมีความจำเป็นในการสร้างและพัฒนาเพื่อให้ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีสามารถนำนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือในการนำทีมและสร้างความแตกต่างเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน โดยโค้ชซิงเป็นเครื่องมือที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำโดยการสลบบทบาทของการเป็นหัวหน้าที่จะนำทีมและสร้างทีมที่จะช่วยส่งเสริมได้จากการสำรวจในปัจจุบัน และการเรียนรู้จากข้อมูลที่มีอยู่เดิมเพื่อพิจารณาถึงทางเลือกในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้นำเกิดการสะท้อนคิดในทางเลือกหรือการปรับเปลี่ยนความคิดในการเปลี่ยนแนวทางการทำงานเดิมของตน

ในการเกิดนวัตกรรมในองค์กรผู้นำและผู้ตามเป็นบทบาทสำคัญในการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการลงมือทำ (Implementation) ผู้นำนวัตกรรมสามารถใช้รูปแบบของโค้ชซิงเพื่อทำให้เกิดความเป็นทีมและการสื่อสารที่ตีรวมทั้งบทบาทของผู้นำนวัตกรรมยังต้องให้การป้อนกลับ (Feedback) ที่ถูกต้องและถูกเวลาในการสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเกิดการเห็นคุณค่าและแสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้ตามเป็นการทุ่มเทเพื่อองค์กรและองค์กรก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ผู้ตามได้ร่วมลงมือทำ (Gliddon & Rothwell, 2018) แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีมูลค่าสูงที่องค์กรได้ลงทุนเพื่อพัฒนาผู้นำเหล่านี้ในการมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแก้ไขปัญหา

## 2.2 โค้ชชิ่งกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการเกิดนวัตกรรมในองค์กรผู้นำและผู้ตามเป็นบทบาทสำคัญในการเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการลงมือทำ (Implementation) ผู้นำนวัตกรรมสามารถใช้รูปแบบของโค้ชชิ่งเพื่อทำให้เกิดความเป็นทีมและการสื่อสารที่ดีรวมทั้งบทบาทของผู้นำนวัตกรรมยังต้องให้การป้อนกลับ (Feedback) ที่ถูกต้องและถูกเวลาในการสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเกิดการเห็นคุณค่าและแสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้ตามเป็นการทุ่มเทเพื่อองค์กรและองค์กรก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ผู้ตามได้ร่วมลงมือทำ (D. G. Gliddon & Rothwell, 2018) แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรเป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีมูลค่าสูงที่องค์กรได้ลงทุนเพื่อพัฒนาผู้นำเหล่านี้ในการมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแก้ไขปัญหา

Phyllis (2020) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นรูปแบบของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนนำทีมงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็น การเมือง เทคโนโลยีหรือสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (MacIntyre, 2020)

Passmore & Lai (2020) โค้ชชิ่ง คือการปลดล็อกประสิทธิภาพไปสู่ศักยภาพสูงสุดด้วยการช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นเรียนรู้ด้วยรูปแบบอำนวยความสะดวก (Facilitation) มากกว่าการสอน (Teaching) ตัวโค้ชชิ่งเป็นการนำเอาความสัมพันธภาพอย่างมืออาชีพมาช่วยเหลือผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งและเป็นกระบวนการที่ผ่านการกระทำระหว่างผู้โค้ชและผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งที่เกิดจากไว้วางใจและใช้แรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จจากโค้ชชิ่ง (Passmore & Lai, 2020)

ICF สมาพันธ์โค้ชนานาชาติได้ให้คำนิยามคำว่า โค้ชชิ่ง ไว้ว่า เป็นการทำงานร่วมกันกับลูกค้า (พันธมิตร) ในกระบวนการที่สร้างสรรค์และกระตุ้นการใช้ความคิด ที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้าเพื่อใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในด้านส่วนตัวและอาชีพการงาน

Stout-Rostron (2014) โค้ชชิ่งทางธุรกิจ (Business coaching) เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้โค้ชและลูกค้า (Client) โดยหมายรวมถึงโค้ชชิ่งแบบตัวต่อตัวหรือแบบเป็นทีมผ่านการสนทนาแบบมีโครงสร้างเพื่อให้เกิดการค้นพบวิธีการรองรับการเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพ และมุมมอง ที่ส่งผลต่อตนเองและกระบวนการทำธุรกิจ ที่สามารถใช้ได้ทั้งในรูปแบบของธุรกิจหน่วยงานหรือองค์กรที่หวังและไม่หวังผลกำไร ที่จะช่วยขับเคลื่อนความตระหนักรู้และพฤติกรรมของตัวลูกค้าเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจทั้งของส่วนตัวและองค์กร ด้วยตัวของลูกค้าเอง ด้วยวิธีการที่วัดได้และยั่งยืนทั้งส่วนตัวและองค์กรในบริบทขององค์กร (Stout-Rostron, 2014)

ดังนั้นกระบวนการโค้ชซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าโค้ชซึ่งว่าเป็นกระบวนการกระตุ้นความคิดและเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับโค้ชซึ่งหาทางเลือกได้ด้วยตนเอง โดยผู้โค้ชจะทำหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน ดูแลและให้กำลังใจอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ทำให้ผู้ได้รับโค้ชซึ่งบรรลุเป้าหมายตามที่ตนได้วางไว้ โดยผลลัพธ์จากการทำโค้ชซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ได้รับโค้ชซึ่งและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## 2.2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับโค้ชซึ่ง

อุตสาหกรรมโค้ชซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้จากความหลากหลายของสาขาอาชีพ Kampa-Kokesch & Anderson (2001, p. 205) การศึกษาเกี่ยวกับโค้ชซึ่งผู้บริหารแบ่งออกเป็นสามด้านได้แก่ 1. ด้านจิตวิทยา (Psychology) 2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) 3. การจัดการ (Management) ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับผู้บริหารหรือระดับผู้จัดการในฐานะที่เป็นโค้ช สำหรับค่านิยมของโค้ชซึ่งขึ้นอยู่กับภูมิหลังของผู้โค้ช โดยส่วนใหญ่แล้วจะถูกเขียนจากมุมมองทางจิตวิทยาทางมนุษย์ (Human psychology) นักจิตบำบัดที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนผู้ที่ได้รับการรักษาหรือผู้ถูกโค้ช โดยภูมิหลังที่แตกต่างกันก็จะมีแนวทางที่แตกต่างกัน ในกลุ่มที่เป็นนักจิตวิทยาและกลุ่มที่ไม่ใช่นักจิตวิทยาในการทำกระบวนการโค้ชซึ่งมีความแตกต่างกัน อาทิ เครื่องมือ แบบประเมินการตั้งเป้าหมาย โดยสามารถแบ่งได้เป็น สองประเภท คือโค้ชซึ่งที่มุ่งเน้นไปในด้านการเรียนรู้ พัฒนา และการปรับปรุงประสิทธิภาพ และโค้ชซึ่งเพื่อการเจริญเติบโตส่วนบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในงานวิจัยทางผู้วิจัยจึงยึดตามแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชซึ่งที่มีเบื้องหลังแนวคิดดังต่อไปนี้

### 2.2.1.1 แนวทางการเรียนรู้ในโค้ชซึ่งสำหรับผู้ใหญ่ (An Adult Learning Approach to Coaching)

โค้ชซึ่งมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยกรอบของการศึกษานี้ แนะนำกระบวนการโค้ชซึ่งตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทฤษฎีและแนวทางที่แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีในทางปฏิบัติ ซึ่งโค้ชซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 8 ทฤษฎีได้แก่ 1. Andragogy ซึ่ง (Knowles 1980, p. 43 อ้างถึงCox, 2006) ให้คำจำกัดความว่าเป็น "ศิลปะและวิทยาศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้" โนลส์พัฒนาทฤษฎีของเขาโดยเฉพาะเพื่อเปรียบเทียบความต้องการของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่กับเด็ก ๆ 2. ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative learning theory) โดย เมซิโรว์ (Mezirow, 1990, p. 18 อ้างถึงCox, 2006) ได้อธิบายว่าเกี่ยวข้องกับหน้าที่เฉพาะของการสะท้อนกลับ (Reflection) คือการประเมินความเชื่อบนพื้นฐานเดิมใหม่อีกครั้ง ด้วยการสะท้อนความคิดที่มาจากมุมมองที่เปลี่ยนความหมาย 3. การฝึกการไตร่ตรอง ถูกอธิบายโดย (Boud et al., 1994, p. 9 อ้างถึงCox, 2006) เป็นกระบวนการที่

ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจับบันทึก (Recapture) สังเกต (notice) และประเมินประสบการณ์ของตนอีกครั้ง (Re-evaluate) (Cox, 2006) อ้างถึง in Bandura, (1994) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมและสามารถอธิบายได้ว่าเป็นความเชื่อทั่วไปหรือความเชื่อเฉพาะที่ผู้คนมีความสามารถในการประสบความสำเร็จในงาน การเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีความสำคัญต่อการฝึกโค้ชซึ่งมีประสิทธิภาพ และการเข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการฝึกอบรมที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ด้วยโค้ชซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1.2 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่สู่โค้ชชิ่ง FROM ANDRAGOGY TO COACHING

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ใช้กับประสบการณ์ ในการสร้างการเรียนรู้ใหม่ขึ้น โดยพื้นฐานจากความเข้าใจก่อนหน้านี้ ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์กล่าวว่าการเรียนรู้คือกระบวนการสร้างความหมายจากประสบการณ์ และเชื่อมโยงโดยตรงกับความเชื่อเกี่ยวกับบทบาทหลักของประสบการณ์ในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ "ทั้งทรัพยากรและกระบวนการเรียนรู้" (Merriam & Caffarella, 1999, p. 226 อ้างถึง Cox, 2006) หลายแง่มุมของคอนสตรัคติวิสต์ เช่น การส่งเสริมความเป็นเจ้าของในการเรียนรู้และการเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์สามารถสังเกตได้ในหลักการของ andragogy (Knowles, 1978 อ้างถึงCox, 2006)

จากการเปรียบเทียบนี้จะเห็นองค์ประกอบของโค้ชชิ่งเพื่อสะท้อนหลักการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (andragogy) ดังนั้นหลักการสำคัญที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่คือโค้ชชิ่ง เนื่องจากโค้ชชิ่งสามารถตอบโจทย์งานด้านของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันในผู้ใหญ่แต่ละคน

ตาราง 8 ตารางแสดงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับโค้ชชิ่ง

Andragogy การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (โนวส์โฮลตันและสเวนสัน 1998)	Andragogy ที่เกี่ยวข้องกับหลักโค้ชชิ่ง
ผู้ใหญ่จะกำกับตนเองในการเรียนรู้ (Adults are self-directed in their learning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>วาระการประชุมมาจากลูกค้า ความสัมพันธ์เป็นพันธมิตรที่ออกแบบมา (Whitworth, Kimsey-House, &amp; Sandahl, 1998, p. 3 อ้างถึงCox, 2006).</li> <li>ลูกค้ากำหนดวาระการประชุม (Rogers, 2004, p. 8 อ้างถึงCox, 2006)</li> </ul>



## ตาราง 8 (ต่อ)

Andragogy การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ (โนวส์โฮลตันและสเวนสัน 1998)	Andragogy ที่เกี่ยวข้องกับหลักโค้ชชิ่ง
ผู้ใหญ่มีเป้าหมายเป็นหลักพวกเขาจำเป็นต้องรู้ว่าเหตุใดพวกเขาจึงเรียนรู้บางสิ่งก่อนที่เรียนรู้นั้นคือการเรียนรู้จะต้องเกี่ยวข้อง (Adults are goal-oriented: they need to know why they are learning something before they learn it; that is, learning needs to be relevant.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โค้ชชิ่งเชื่อมโยงจุดประสงค์ภายในกับงานภายนอก (Cox, 2006) อ้างถึง(Hudson, 1999, p. 15)</li> <li>• ลูกค้ำแต่ละคนมีค่านิยมสัญญาณของตัวเอง (Flaherty, 1999, p. 11 อ้างถึงCox, 2006)</li> </ul>
ผู้ใหญ่มีประสบการณ์ชีวิตมากมายที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ของพวกเขา (Adults have a vast wealth of life experiences to bring to their learning.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลูกค้ำมีไหวพริบ และบทบาทของโค้ชคือการลดทอนสิ่งนั้น ความมีไหวพริบของลูกค้ำ (Rogers, 2004, p. 7 อ้างถึงCox, 2006)</li> <li>• ลูกค้ำมีความคิดสร้างสรรค์มีไหวพริบเป็นธรรมชาติ (Whitworth et al., 1998, p.3 อ้างถึงCox, 2006)</li> <li>• ลูกค้ำไม่ใช่ภาษาอะเปล่า (Flaherty, 1999, p. 11)</li> </ul>
ผู้ใหญ่สนใจที่จะเรียนรู้การแก้ปัญหาในชีวิตจริง การเรียนรู้จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง (Adults are interested in learning to solve real-life dilemmas. Learning needs to be relevant.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โค้ชชิ่งหมายถึงการลงมือทำและการเรียนรู้ (Whitworth et al., 1998, p. 5 อ้างถึงCox, 2006).</li> <li>• โค้ชชิ่งเป็นการทำงานร่วมกันโดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหา มุ่งเน้นผลลัพธ์ และกระบวนการที่เป็นระบบ (Grant, 2003).</li> </ul>
ผู้ใหญ่มีแนวทางปฏิบัติการเรียนรู้ของพวกเขาจำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้ในชีวิตส่วนตัวและอาชีพของพวกเขา (Adults have a practical orientation. Their learning needs to have application in their personal and professional lives.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โค้ชชิ่งอยู่ที่ทั้งคน-อดีตปัจจุบันและอนาคต (Rogers, 2004, p. 8 อ้างถึงCox, 2006)</li> <li>• ผู้คนจะพยายามมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านั้นที่ช่วยให้พวกเขาตอบสนองความต้องการของพวกเขา (Whitmore, 1996, p. 104 อ้างถึงCox, 2006)</li> </ul>
ผู้ใหญ่ตอบสนองต่อแรงจูงใจภายใน (เพิ่มความนับถือตนเองและคุณภาพชีวิต) มากกว่าแรงจูงใจภายนอก เช่นคุณสมบัติน (Adults respond more to intrinsic motivators (increased self-esteem and quality of life) than to extrinsic motivators such as qualifications.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จุดที่มุ่งเน้นคือการเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายกับวิสัยทัศน์ของผลโค้ชชิ่ง (Hudson, 1999, p. 30 อ้างถึงCox, 2006).</li> <li>• โค้ชชิ่งเป็นการปลดล็อกศักยภาพของผู้คนในการเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองให้สูงสุด (Whitmore, 1996, p. 8 อ้างถึงCox, 2006)</li> </ul>

### 2.2.1.3 การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIVE LEARNING)

การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อความเชื่อ หลักการและความรู้สึกที่ลึกซึ้ง และพื้นฐาน (Mezirow, 1990 อ้างถึง Cox, 2006) มันเป็นการเปลี่ยนแปลงของแนวคิด ที่เปลี่ยนแปลงการเข้าใจของเราและคนอื่น และความรู้สึกของความ เป็นไปได้ของเราอย่างสิ้นเชิง "ในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง, ความเชื่อและสมมติฐานของตน สร้างเส้นทางที่ผ่านไปซึ่งประสบการณ์ส่วนบุคคลได้รับการสื่อสารและทำให้รู้สึก" การแปลงร่างส่วนบุคคลมักเริ่มต้นด้วยการบิดเบือนความวุ่นวาย และกระบวนการนี้รวมถึงการวิจารณ์, การ ตรวจสอบตนเอง และการปรับปรุงใหม่ที่เกิดจากการปรับปรุงการกระทำและการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง (Merriam 2004, p. 61 อ้างถึง Cox, 2006) ดังนั้นมุมมองที่มีความหมายจึงเป็น "ชุดความคาดหวังที่เป็นนิสัยซึ่งถือเป็นกรอบการอ้างอิงเชิงทิศทางที่เราใช้ในการฉายภาพแบบจำลองเชิงสัญลักษณ์ ของเรา และทำหน้าที่เป็นระบบความเชื่อ (โดยปกติโดยปริยาย) สำหรับการตีความและประเมิน ความหมายของประสบการณ์" (Cranton, 1996 อ้างถึง Cox, 2006) เป็นมุมมองความหมายเหล่านี้ ที่จำเป็นต้องท้าทาย หากจะเกิดการเรียนรู้เชิงลึก Cranton (1996, p. 83) ยังเตือนเราว่า "โตขึ้น ต้องมีคำถาม" แต่ชี้ให้เห็นว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะอธิบายสมมติฐานโดยปราศจากความช่วยเหลือจาก ผู้อื่น สิ่งนี้ชี้ให้เห็นถึงการทำงานบางอย่างสำหรับโค้ช โค้ชสามารถช่วยให้ลูกค้าเข้าใจสมมติฐาน และความเชื่อและค้นพบรากเหง้าของพวกเขา ความเชื่อดังกล่าวอาจแฝงอยู่ในวัยเด็กหรือ ประสบการณ์ในอดีต อาจฝังอยู่ในวัฒนธรรมหรือภาษาหรืออาจได้รับอิทธิพลจากสื่อตามที่ Mezirow แนะนำ แต่เมื่อเข้าใจความเชื่อในลักษณะนี้แล้วก็มีอิสระที่จะเลือกว่าจะรักษา ความเชื่อ กลวิธีในการอธิบายและตั้งคำถามเกี่ยวกับมุมมองความหมายใช้ประโยชน์จากการสะท้อน ประเภทต่าง ๆ Mezirow แนะนำรูปแบบการสะท้อน 3 ประเภท ได้แก่ การสะท้อนเนื้อหา การ สะท้อนกระบวนการ และการสะท้อนหลักฐาน มีเพียงหนึ่งในสามเท่านั้นที่การไตร่ตรองเกี่ยวข้อง กับการตรวจสอบความเกี่ยวข้องของปัญหาเองเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมุมมอง ได้ ผ่านสมมติฐานสะท้อนความเชื่อความเชื่อและค่านิยมถูกตั้งคำถามและกระบวนการตั้งคำถาม นี้ นำไปสู่การเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นเทคนิคในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลง จะเห็น ได้ว่าเทคนิคการตั้งคำถามของโค้ชซึ่งมีศักยภาพที่จะบรรลุการเปลี่ยนแปลงมุมมอง

### 2.2.1.4 การฝึกไตร่ตรอง (REFLECTIVE PRACTICE)

Brookfield (1986 อ้างถึง Cox, 2006) มีความสอดคล้องกับ Mezirow ที่ชี้ให้เห็น ว่าวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการเปลี่ยนสมมติฐานที่ฝังลึก ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือการใช้ คำถามเชิงวิพากษ์และการไตร่ตรอง (critical questioning and reflectivity) นี่คือนิวที่เกิดขึ้น การ เรียนรู้ บรูคฟิลด์ระบุว่า "การเรียนรู้ส่วนบุคคลที่สำคัญ "ไม่สามารถระบุล่วงหน้าในแง่ของ

วัตถุประสงค์ที่จะได้มาหรือพฤติกรรม (ไม่ว่าจะแบบใดก็ตาม) ที่จะดำเนินการ ดังนั้นการเรียนรู้ส่วนบุคคลที่สำคัญอาจถูกกำหนดให้เป็นการเรียนรู้ที่ผู้ใหญ่มาไตร่ตรองตนเอง – ภาพเปลี่ยนแนวคิดของตนเอง ตั้งคำถามกับบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ภายในก่อนหน้า (พฤติกรรมและศีลธรรม) และตีความพฤติกรรมในปัจจุบันและในอดีตจากมุมมองใหม่" (Brookfield, 1986, p. 213 อ้างถึง Cox, 2006) West and Milan (2001, p. 8) อธิบายว่าโค้ชซึ่งคือการสร้างเงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้แบบไตร่ตรองอย่างไร พวกเขาแนะนำว่าโค้ชสามารถทำได้โดยการสร้าง "พื้นที่ทางจิตวิทยา (Psychological space)" ที่ช่วยให้ลูกคำสามารถแยกห่างจากงานที่ทำอยู่ได้ จากนั้นโค้ชจะให้การสนับสนุนและสร้างความท้าทายที่จำเป็นเพื่อช่วยให้ลูกคำเพิ่มมุมมองเกี่ยวกับประสบการณ์ในตัวตนของผู้ที่ได้รับโค้ชซึ่งและเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของเขาหรือเธอ ภายในองค์กร การฝึกไตร่ตรอง (Reflective Practice) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการกระทำเพื่อท้าทายความเชื่อและมีต้นกำเนิดในงานของ Dewey (1963) ต่อจากนั้นแนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนโดยงานของ Donald Schon (1987 อ้างถึง Cox, 2006) ซึ่งแนวคิดเช่น "การสะท้อนกลับในการปฏิบัติ" ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของภาษาอีกครั้งที่สนับสนุนการปฏิบัติเชิงไตร่ตรอง เป็นทฤษฎีคอนสตรัคติวิสต์ ซึ่งการเรียนรู้ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ใช้งานอยู่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสะท้อนความรู้และประสบการณ์ในปัจจุบันและในอดีตเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ ที่การใช้เครื่องมือหรือแบบจำลองการฝึกสะท้อน เป็นประจำทำให้การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นวิธีการที่น่าเชื่อถือและรวดเร็วขึ้นในการเข้าถึงความรู้และภูมิปัญญาที่จำเป็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและเกี่ยวกับตัวเรา Thorpe (2004, p. 339 อ้างถึง Cox, 2006) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบสะท้อนคิด แม้ว่าจะมีความต้องการและใช้เวลานาน แต่ก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพและการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ดังนั้นทั้งโค้ชและลูกคำจึงจำเป็นต้องมีส่วนร่วม และล้วนมีบทบาทสำคัญในกระบวนการนี้ การสะท้อน คือการยอมรับความรู้สึกของตัวเอง เรียนรู้จากความผิดพลาดของพวกเขา การสำรวจความสำเร็จของพวกเขา และพัฒนาความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจ มันเป็นปฏิบัติการที่สำคัญสำหรับทั้งลูกคำและโค้ช บุคคลจะระบุเหตุการณ์หรือเหตุการณ์ที่วิกฤต และอธิบายมันด้วยลายลักษณ์อักษร จากนั้นก็คิดอย่างลึกซึ้งว่า ความเชื่อ, ทศนคติและความรู้ของบุคคลมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์อย่างไร ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ที่ไตร่ตรองชีวิตของพวกเขาด้วยวิธีนี้จะเริ่มกระบวนการระลึกถึงการกลั่นกรองและการวิเคราะห์ที่สามารถให้ทั้งความเข้าใจในความหมายและจุดมุ่งหมายของชีวิตและความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น การเรียนรู้ในการรับใช้ การตระหนักรู้ในตนเองและการเข้าใจตนเองเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการไตร่ตรองอย่างมีวิจารณญาณ การตระหนักรู้ในตนเอง การ

สร้างความหมายและการเปลี่ยนแปลงมุมมอง (Mezirow, 1991; Tennant & Pogson, 1995 อ้างถึงCox, 2006)

## 2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโค้ชชิ่ง

### 1. ของโค้ช (Coach Attributes)

Palmer (2018) กล่าวถึงของโค้ชในหลากหลายรูปแบบจากทางเว็บไซต์ EMCC WABCC และ ICF สำหรับการอธิบายถึงของโค้ชจากการศึกษาโดย Dingman (2004) แบ่งออกได้เป็น 3 ทักษะที่สำคัญของโค้ชชิ่ง คือ 1) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) คือการเอาใจใส่ การให้กำลังใจ ความจริงใจ ความถูกต้อง ความสามารถในการเข้ามาด้วยความเมตตาและสติปัญญา 2) ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) เป็นทักษะการฟัง มีการเฝ้ายามการใช้คำถามเพื่อการแลกเปลี่ยน 3) การสนับสนุนด้วยเครื่องมือ (Instrumental support) การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการกับความขัดแย้ง การยอมรับเชิงบวก และมีความอดทนต่อการแทรกแซง เพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดความคิดความรู้สึก โดยการสำรวจความคิดเพื่อปรับพฤติกรรมใหม่และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่มีมักจะพบว่าเป็นสิ่งที่ทำให้กระบวนการโค้ชชิ่งไม่ประสบความสำเร็จคือ โค้ชมักจะมีกำหนดเป้าหมายในการพูดคุยกับผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งเอง เพื่อให้แน่ใจว่าเรื่องที่ต้องการจะคุยนั้นได้รับการตรวจสอบว่าถูกต้อง หรือจะมีแนวทางในการดำเนินการในทิศทางที่ถูก ซึ่งส่วนนี้จะทำให้กระบวนการโค้ชชิ่งนี้ถูกขัดขวาง เนื่องจากกระบวนการโค้ชชิ่งผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายรวมถึงการหาวิธีการในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง การถูกสร้างเป้าหมายและการได้แนวทางไปสู่เป้าหมายจากผู้โค้ชอาจจะทำให้กระบวนการโค้ชชิ่งไม่สัมฤทธิ์ผล

### 2. ของผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่ง (Coaching Attributes)

ความเต็มใจของผู้ที่ได้รับโค้ชชิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จ โดยช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในโค้ชชิ่ง คือระยะเวลาในการทำโค้ชชิ่งประมาณ 4-6 เดือน แต่หากมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ลดลง (Harder and Company Community Research, 2003) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาโดยใช้วิธี 360 องศา เพื่อให้ได้รับผลป้อนกลับเพื่อให้ข้อเสนอแนะและผลลัพธ์ที่ดี (Luthans, 2003)

### 3. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working environment)

เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กำกับการเรียนรู้ที่มีศักยภาพ และจะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดโปรแกรมโค้ชชิ่ง ซึ่งถูกสนับสนุนโดยการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในที่ทำงาน โดยมีโมเดลการจำลองวัฒนธรรมองค์กร 6 ประการที่มีผลต่อการฝึกสอน (Clutterbuck and Megginson, 2005) ได้แก่ กระบวนการโค้ชชิ่งมีส่วนเชื่อมโยงกับการ



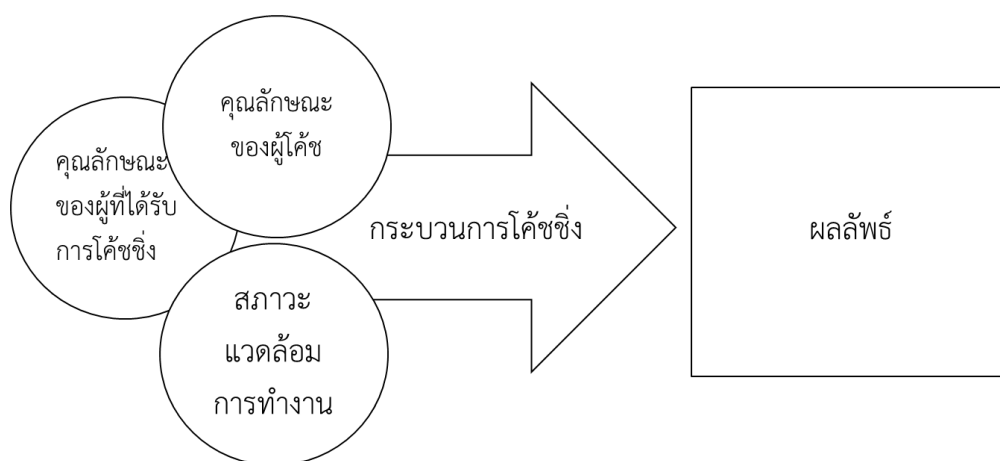
1141539198

ขับเคลื่อนทางธุรกิจ ผู้ที่ได้รับโค้ชซึ่งได้รับการสนับสนุน จัดฝึกอบรมด้านโค้ชซึ่งให้แก่พนักงาน มีการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจในการทำโค้ชซึ่ง การใช้โค้ชซึ่งเป็นระบบในองค์กร การจัดการกระบวนการโค้ชซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถทำได้

#### 4. กระบวนการโค้ชซึ่ง (Coaching Process)

Dingman (2004) ได้ทำการเปรียบเทียบกระบวนการของโค้ชซึ่งที่แตกต่างกัน พบว่ามี 6 ขั้นตอนในการฝึกสอน ได้แก่

1. การทำสัญญาอย่างเป็นทางการ (Formal Contracting)
2. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship building)
3. การประเมิน (Assessment)
4. การรับข้อเสนอและการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Getting feedback and reflecting)
5. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting)
6. การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and evaluation)



ภาพประกอบ 5 ภาพแสดงปัจจัยที่มีผลต่อโค้ชซึ่ง Palmer (2018)

#### 2.2.3 โค้ชซึ่งเชิงพฤติกรรม (Behavioural Coaching)

โค้ชซึ่งเชิงพฤติกรรม เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโค้ช และโค้ช หรือกลุ่มคนที่ เป็นระบบและเน้นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผล การวัดค่านิยมและ สิ่งกระตุ้นจิตใจ การตั้งเป้าหมาย การกำหนดแผนงาน และการใช้เครื่องมือและเทคนิคเพื่อช่วยให้ โค้ชซึ่งสามารถพัฒนาขีดความสามารถและกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่มี

คุณค่าและยั่งยืนในด้านชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Skiffington, & Zeus, 2003) สำหรับการบริหารในปัจจุบัน ผลการปฏิบัติงานที่เติบโตมีความสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนและการประเมินผลงาน มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมส่วนบุคคลสามารถปรับเปลี่ยนได้ หนึ่งในรูปแบบจำลองโค้ชซึ่งได้รับความนิยมมากที่สุด คือแบบจำลอง GROW ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่พัฒนาขึ้นโดย Graham Alexander ในช่วงทศวรรษ 1980 ขั้นตอนทั้ง 4 ได้แก่ การระบุเป้าหมาย (Goals), การทบทวนความเป็นจริงที่เกิดขึ้น (Reality), การสร้างทางเลือก (Options), และการเห็นชอบในการก้าวต่อไปข้างหน้า (Way forward) แนวทางนี้เป็นคำแนะนำแบบไซคราติส มาปรับใช้ โดยเป็นคำถามปลายเปิดที่มุ่งเน้นการลงมือกระทำ (ทั้ง 4 ขั้นตอนจะช่วยระบุพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาผลการปฏิบัติงาน หรือบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้) (Palmer, 2018)

**ตัวอย่างคำถามปลายเปิด ในกระบวนการของแบบจำลอง GROW (Palmer, 2018)**

เป้าหมาย

- คุณต้องการบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง
- คุณต้องการอะไรจากการประชุมนี้
- คุณต้องการรู้อะไรเกี่ยวกับ...

ความเป็นจริง

- เกิดอะไรขึ้นบ้าง
- ทำไมสิ่งนี้จึงเป็นปัญหา
- คุณหมายความว่าอย่างไร ...คุณสามารถยกตัวอย่างให้ฟังได้หรือไม่
- คุณได้ทดลองทำอะไรไปแล้วบ้าง...แล้วผลเป็นอย่างไร
- คุณรู้สึกอย่างไรบ้าง

ทางเลือก

- คุณมีทางเลือกอะไรบ้าง
- คุณได้ทดลองทำอะไรไปแล้วบ้าง
- ทางเลือกนี้ มีข้อดี ข้อเสียอะไรบ้าง
- มีอะไรที่คุณสามารถทำได้อีกบ้าง

ก้าวต่อไปข้างหน้า

- คุณสามารถสรุปสิ่งที่กำลังทำอยู่ได้หรือไม่ และ ภายในเมื่อไหร่

- คุณคิดว่า น่าจะมีอุปสรรคหรือการโต้แย้งอะไรบ้างหรือไม่
- คุณจะเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ได้อย่างไร
- คุณต้องการการสนับสนุนจากใครบ้าง
- คุณต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง
- เราควรตรวจสอบความคืบหน้าเมื่อไหร่

### แนวทางสำหรับการประยุกต์ใช้แบบจำลอง GROW (Palmer, 2018)

#### เป้าหมาย

- อันดับแรก เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่ท้าทายมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยต้องอิงกับความเป็นจริงด้วย ปกติแล้วจะทำหลายรอบเท่าที่โค้ชให้คำแนะนำว่าจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ และมีความสามารถมากพอที่จะทำได้

- ประการที่สอง การตั้งเป้าหมายควรมีความเฉพาะเจาะจง ยิ่งชัดเจนเป็นพิเศษมากเพียงใด ก็จะทำให้โค้ชสามารถประเมินขีดความสามารถตัวเองในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ประการที่สาม โค้ชต้องตั้งมั่นกับเป้าหมาย เป้าหมายควรมีความหมายและกระตุ้นแรงใจแก่โค้ช อย่างไรก็ตาม หากโค้ชยังไม่มีคำแนะนำที่ชัดเจนต่อการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ โค้ชจะต้องช่วยสนับสนุนโดยการทำให้โค้ชได้เห็นถึงประโยชน์ หรือข้อดีของเป้าหมาย ทั้งนี้ กระบวนการการอภิปรายร่วมกันจะนำไปสู่กระบวนการหยั่งรู้ซึ่งส่งผลต่อการที่จะทำให้เป้าหมายเป็นความจริงได้มากยิ่งขึ้น

- ประการที่สี่ โค้ชจำเป็นต้องเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

- ประการที่ห้า การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวจำเป็นต้องมีการระบุไว้ในเป้าหมายของโค้ชซึ่ง โดยเป้าหมายระยะยาวส่งผลกระทบต่อระดับคำแนะนำเมื่อเวลาผ่านไป นอกจากนี้ การตั้งหลักชัยระหว่างทางซึ่งสามารถตรวจสอบได้และระบบการกระตุ้นและให้รางวัลแก่ตัวเองก็เป็นสิ่งจำเป็นอีกด้วย

#### การทบทวนความเป็นจริง

- เป็นขั้นตอนที่ให้โค้ชได้สะท้อนมุมมองของตนเอง
- สำหรับเครื่องมือที่จะใช้วัด เช่น แบบสอบถามเพื่อประเมินขีดความสามารถ

360 องศา เป็นต้น

### การสร้างทางเลือก

- ในกระบวนการนี้ โค้ชจะช่วยสนับสนุนให้โค้ชได้คิดถึงแนวคิดหรือทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ โค้ชจะช่วยโค้ชในการคิดหลักเกณฑ์เพื่อประเมินทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ตามมาของแต่ละทางเลือก

### การเห็นชอบในการก้าวต่อไปข้างหน้า

- ในขั้นตอนนี้ โค้ชจะเป็นผู้สรุปแผนการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงกรอบระยะเวลาในการตรวจสอบและทบทวนความคืบหน้า

## 2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโค้ชชิ่ง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยการใช้โค้ชชิ่ง พบว่างานวิจัยส่วนมากจะศึกษาเกี่ยวกับการใช้โค้ชชิ่งเพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอน โดยพบงานวิจัยทั้งในไทยและต่างประเทศ ดังนี้

Lyons และคณะ (2017) ศึกษาเกี่ยวกับโค้ชชิ่งเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของโค้ช (Coach) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Motivational Interview)

Sonesh และคณะ (2015) ได้ศึกษาแบบการวิเคราะห์ห่อภิมาน (Meta-analytic investigation) เกี่ยวกับประสิทธิผลของโค้ชชิ่ง ได้แก่ ผลของความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชและผู้ได้รับโค้ชชิ่ง การบรรลุเป้าหมายของผู้ได้รับโค้ชชิ่ง โดยใช้บทความวิจัยจำนวน 874 เรื่อง ผลการศึกษาพบว่า โค้ชชิ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชและผู้ได้รับโค้ชชิ่ง ซึ่งมีอิทธิพลมากกว่าการบรรลุเป้าหมายของผู้ได้รับโค้ชชิ่ง

สุมลลา พรหมมา (2559) ศึกษารูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชชิ่งของผู้นำทางการพยาบาล เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชชิ่ง และการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชชิ่งของผู้นำทางการพยาบาล โดยการวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้นำทางการพยาบาล จำนวน 30 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะทางโค้ชชิ่งที่สำคัญของผู้นำทางการพยาบาล ได้แก่ การตั้งคำถามที่ดีและมีพลัง การรับฟังอย่างตั้งใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก การจูงใจและให้กำลังใจ และการกำหนดเป้าหมายของผู้รับโค้ชชิ่ง 2) รูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชชิ่งของผู้นำทางการพยาบาลถูกสร้างขึ้นเป็นคู่มือจากทักษะที่สำคัญ 5 ประการ และมุ่งพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการใช้โค้ชชิ่งได้จริง รวมทั้งการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม สม่าเสมอ เพื่อให้เกิดทักษะโค้ชชิ่งอย่างต่อเนื่อง และ 3) ผลการประเมินพบว่าผู้นำทางการพยาบาลเห็นว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงและมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน สามารถนำไปใช้ร่วมกับการเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง



นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมทั้งช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างทีมการพยาบาล  
ขณะปฏิบัติงาน

สมาพร มณีอ่อน (2560) กล่าวว่าการพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21 สามารถใช้  
เทคนิคโค้ชซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะของครูร่วมกับวิธีการอื่น ๆ อย่างได้ผล มุ่งเน้นการพัฒนา  
ตนเองและพัฒนาวิชาชีพ และได้เสนอวิธีโค้ชซึ่งเพื่อพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21 ไว้ 6 ประเภท ได้แก่  
โค้ชซึ่งแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) โค้ชซึ่งแบบร่วมมือ (Collaborative Coaching) โค้ชซึ่ง  
โดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Coaching) โค้ชซึ่งแบบพี่เลี้ยง (Mentor Coaching) โค้ชซึ่งเพื่อ  
พัฒนาการเรียนการสอน (Instructional Coaching) และโค้ชซึ่งทางปัญญา (Cognitive  
Coaching)

กษेत्रัฐ กิ่งชนะ (2561) ศึกษาการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง  
Coaching and Mentoring ของวิทยาลัยการอาชีพ ปีการศึกษา 2561 โดยศึกษาตัวแปรความรู้  
ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง ความสามารถในการสอน  
งาน และให้คำแนะนำ ความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการ  
เรียนรู้ที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และความพึงพอใจต่อการพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสร้าง  
ระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring และพบว่าทุกตัวแปรสามารถพัฒนาได้ผ่านการพัฒนา  
หลังจากเข้าร่วมโครงการ

จำรัส อินทลาภาพร (2561) ศึกษาโค้ชซึ่งในนักศึกษาครู โดยเปรียบเทียบว่าโค้ช  
ซึ่งช่วยเพิ่มทักษะการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของนักศึกษาครูได้หรือไม่ อย่างไร โดยแบ่งโค้ช  
ซึ่งเป็น 3 ช่วงเวลา ได้แก่ ช่วงเวลาที่ 1 โค้ชซึ่งในระหว่างที่ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามปฏิทิน  
การศึกษาของมหาวิทยาลัย ใช้ระยะเวลาในโค้ชซึ่ง 15 สัปดาห์ ๆ ละ 3 ชั่วโมง รวม 45 ชั่วโมง  
ช่วงเวลาที่ 2 เป็นโค้ชซึ่งภายใต้กิจกรรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ใช้ระยะเวลา 6 ชั่วโมง และ  
ช่วงเวลาที่ 3 เป็นโค้ชซึ่งโดยผู้วิจัยเพิ่มเติมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักศึกษาครูเพื่อเติมเต็ม  
ความรู้และทักษะที่นักศึกษาต้องการได้รับเพิ่มเติม ผลการวิจัยพบว่าโค้ชซึ่งช่วยเพิ่มทักษะการ  
พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของนักศึกษาครูได้

ธนวัฒน์ ศรีไพโรจน์และคณะ (2561) ศึกษาการใช้การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ  
ของครูผู้สอนที่จัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานซึ่งผ่านการได้รับกระบวนการโค้ชซึ่ง ทั้งแบบ  
โค้ชเดี่ยวและแบบโค้ชกลุ่ม โดยพัฒนาโปรแกรมมาจากโมเดล GROW ร่วมกับการใช้ทฤษฎีการ  
เรียนรู้ทางสังคม เทคนิคการสวมบทบาทสมมติ การแสดงตัวแบบ การสังเกตการณ์ การให้ข้อมูล  
ย้อนกลับ และการสะท้อนคิด ซึ่งประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ 1) สร้างสัมพันธภาพ 2) ความหมาย



1141539198

SWU -Thesais g9611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

และความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานและทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 3) ทักษะและบทบาทที่สำคัญต่อการเป็นครูผู้สอนที่ใช้การเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน 4) ทักษะและบทบาทของครูผู้สอนที่พึงประสงค์ 5) ฝึกทักษะและบทบาทของครูผู้สอนที่พึงประสงค์ 6) การประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และ 7) แผนการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นจะสามารถพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอนที่จัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการรู้คิด ด้านการเข้าใจตนเอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการจัดการเรียนรู้

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย (2562) ได้วิจัยเพื่อการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสอนงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานของบริษัทขายตรงแบบหลายชั้น จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกและความผูกพันของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน การสอนงานโดยผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ณิรดา เวชญาลักษณ์ และคณะ (2562) ศึกษาการพัฒนาครูพี่เลี้ยงและอาจารย์นิเทศก์ เกี่ยวกับการหนุนเสริมด้วยการ “Coaching” และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community; PLC) โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการหนุนเสริมด้วยการ Coaching ตระหนักและพร้อมจะร่วมมือและพัฒนาครูพี่เลี้ยง 2) การพัฒนาครูพี่เลี้ยงและอาจารย์นิเทศก์เกี่ยวกับการ Coaching และ PLC โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย โดยใช้กระบวนการจิตตปัญญาศึกษา และ 3) การพัฒนาสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพการสร้างชุมชนกัลยาณมิตรและโครงสร้างสนับสนุนชุมชนที่จะส่งผลการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



1141539198

สมหมาย ปวะบุตร (2563) ศึกษาการสร้างกระบวนการโค้ชซึ่งโดยใช้หลักพุทธธรรมของครูพี่เลี้ยงร่วมพัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาโค้ชซึ่งของครูพี่เลี้ยงในโรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพครู การพัฒนากระบวนการโค้ชซึ่งด้วยหลักพุทธธรรม และการประเมินผลการใช้กระบวนการโค้ชซึ่งด้วยหลักพุทธธรรม การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมวิธี โดยระยะที่ 1 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกกับคณบดี ผู้บริหารสถานศึกษา อาจารย์นิเทศก์ ครูพี่เลี้ยง และนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และระยะที่ 2 ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบผลการใช้กระบวนการโค้ชซึ่งด้วยหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยพบประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ 1) ปัญหาที่พบในปัจจุบันคือการประเมินผลโค้ชซึ่ง 2) การสร้างกระบวนการโค้ชซึ่งด้วยหลักพุทธธรรมของครูพี่เลี้ยงประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ เป้าหมายของโค้ชซึ่ง หลักพุทธธรรมในโค้ชซึ่ง ทักษะโค้ชซึ่งของโค้ช กัลยาณมิตรโค้ชซึ่ง และ พุทธวิธีโค้ชซึ่ง และ 3) ผลประเมินผลการใช้กระบวนการโค้ชซึ่งด้วยหลักพุทธธรรมของครูพี่เลี้ยงโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

พสุธิตา ตันตราจิณ (2563) ทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อศึกษาทักษะโค้ชซึ่งของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ นำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชซึ่งของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ และการประเมินผลใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชซึ่งของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารระดับกลางในส่วนงานต่าง ๆ ของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์รายใหญ่แห่งหนึ่งในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะโค้ชซึ่งที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การใช้คำถามที่ดีและทรงพลัง การรับฟังอย่างตั้งใจ การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก การจูงใจ และการให้กำลังใจ และการกำหนดเป้าหมายของผู้รับ โค้ชซึ่ง 2) จัดทำคู่มือรูปแบบการพัฒนาทักษะโค้ชซึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งพัฒนาองค์ความรู้และทักษะโค้ชซึ่งที่นำไปใช้ได้เป็นอย่างดีและเป็นรูปธรรม และเมื่อนำไปใช้จริงพบว่าผลประเมินผลใช้รูปแบบสามารถนำไปใช้ได้จริงตามกระบวนการสอนงาน การติดตามงาน และการประเมินผลงานซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างทีม

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโค้ชชิ่งเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัย  
ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้กระบวนการโค้ช  
ชิ่ง ในต่างประเทศ ดังนี้

McNamara และคณะ (McNamara et al. 2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผล  
ของการสอนงาน (Mentoring) โค้ชชิ่ง (Coaching) และการเรียนรู้แบบแสดงออก (Action Learning)  
ซึ่งพบว่าสามารถพัฒนาความสามารถภาวะผู้นำได้

Ladegard & Gjerde (2014) ศึกษาวิจัยแบบผสมวิธีรูปแบบ Exploratory Design  
โดยผลการวิจัยพบว่าโค้ชชิ่งสามารถเพิ่มการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Leader role-efficacy) และ  
ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (Trust in subordinates)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโค้ชชิ่งเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมใน  
ประเทศไทยยังพบน้อย โดยพบงานวิจัยของ กันตภณ ธรรมวัฒนา และคณะ (2563) ซึ่งได้พัฒนา  
โปรแกรมผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยวิธีการนิวโรซายน์ค็อกนิทิฟซายน์ (Neuroscience Cognitive  
Coaching) สำหรับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งพัฒนามาจากฐานคิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการ (Academic  
Leadership) และโมเดลการสร้างแนวคิดใหม่ (CREATE Model) และได้ตัวโปรแกรมที่  
ประกอบด้วย 5 หมวดวิชา (Module) ใช้ระยะเวลาในการอบรม 4.5 วัน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโค้ชชิ่ง พบว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถ  
ทำให้เกิดสมรรถนะด้วยกระบวนการโค้ชชิ่ง รวมถึงกระบวนการโค้ชชิ่งเป็นแนวทางในการพัฒนา  
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วย  
กระบวนการโค้ชชิ่ง ซึ่งเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี และเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

## 2.3 การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)

การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ด้วยบริบทของ Digital transformation เข้ามา  
มีส่วนเปลี่ยนแปลงในหลายบริบท แม้กระทั่งทางการศึกษาในประเทศสิงคโปร์ได้นำแนวคิดเชิง  
ออกแบบมาใช้กับโรงเรียนและมหาวิทยาลัยเพื่อต้องการยกระดับความเป็นผู้นำทางด้าน  
เทคโนโลยีและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศ การคิดเชิงออกแบบจึงถูกนำมาใช้  
ในหลายส่วน อาทิ การคิดเชิงออกแบบในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อเข้าใจผู้บริโภคและสามารถ  
ออกแบบให้เหมาะสมกับวิถีการใช้และข้อจำกัด การคิดเชิงออกแบบในการออกแบบบริการ  
เป็นการออกแบบประสบการณ์เพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า การคิดเชิง  
ออกแบบในการพัฒนาสังคม เพื่อการแก้ปัญหาสังคมเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนหรือ

การพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน การคิดเชิงออกแบบกับการใช้ชีวิต คือการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการออกแบบชีวิต (TechTalkThai, 2017; พสุ เตชะะรินทร์, 2559; เมษ์ ศรีพัฒนาสกุล, 2556; วิสาข์ สอตระกุล, 2551)

### 2.3.1 นิยามความหมายของการคิดเชิงออกแบบ

Diderich (2020) การคิดเชิงออกแบบเป็นรูปแบบการแก้ปัญหา โดยข้อดีของการคิดเชิงออกแบบคือการรวมวิธีการออกแบบและกระบวนการคิด เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา

Alam (2018) การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการออกแบบโดยการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางโดยเริ่มจากการเข้าใจความต้องการของลูกค้าและนำมุมมองของควมมีชีวิตและความเป็นไปได้มารวมกัน

Razzouk & Shute (2012) การคิดเชิงออกแบบหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และสร้างสรรค์ที่มีส่วนร่วมกับบุคคลในการทดลองสร้างและต้นแบบ แบบจำลอง รวบรวมข้อเสนอแนะ และออกแบบใหม่

Leavy (2011) การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการออกแบบในการสร้างธุรกิจใหม่ โดยใช้ข้อมูลเชิงลึกจากลูกค้าเพื่อสร้างแนวทางในการเกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กระบวนการและรูปแบบธุรกิจ

มานิตย์ อาษานอก (2563) การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการแก้ปัญหาผ่านการสื่อสารและการร่วมคิดร่วมมือ ซึ่งทำให้เกิดทางออกหรือเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ

ตาราง 9 ตารางสังเคราะห์ความหมายของการคิดเชิงออกแบบ

การศึกษา	กระบวนการ	เพื่อการแก้ปัญหา	การคิด/ความคิดสร้างสรรค์/กระบวนการคิด	มนุษย์เป็นศูนย์กลาง การออกแบบ	เกิดเป็นนวัตกรรมหรือความใหม่	การใช้ข้อมูลเชิงลึก	เกิดความร่วมมือ
Diderich (2020)	/	/	/	/	/	/	/
Alam (2018)	/	/	/	/	/	/	/
Razzouk และ Shute (2012)	/	/	/	/	/	/	/
Leavy (2011)	/	/	/	/	/	/	/
มานิตย์ อาษานอก (2563)	/	/			/		/

จากนิยามจากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) เป็นกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อการแก้ปัญหา เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าความพึงพอใจของสินค้าและบริการ โดยเริ่มจากการใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการออกแบบเพื่อทำความเข้าใจและใช้กระบวนการของการออกแบบสร้างเป็นแนวทางในการเกิดนวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจต่าง ๆ

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ

การคิดเชิงออกแบบมีหลายแนวคิดโดยการคิดเชิงออกแบบของมหาวิทยาลัย stanford จะมีกระบวนการ 5 ขั้นตอนอันได้แก่ การทำความเข้าใจปัญหาจากกลุ่มเป้าหมาย (Empathize) การตั้งกรอบโจทย์ (Define) การสร้างความคิด (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) และการทดสอบ (Test) จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าขั้นตอนที่ 1 และ 2 ได้แก่การเข้าใจกลุ่มเป้าหมายและการตั้งกรอบโจทย์นั้นเป็นการทำความเข้าใจและตีความปัญหาของกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ถูกต้องและช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่มารับบริการ สำหรับการทำความเข้าใจเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะแก้ ส่วนขั้นตอนที่ 3 คือการสร้างความคิด เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากบุคคลอื่นเพื่อหาทางเลือกและสร้างคำตอบด้วยวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ขั้นตอนที่ 4 และขั้นตอนที่ 5 คือการสร้างต้นแบบและการทดสอบ เป็นการนำแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาทดสอบกับตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบให้ได้เป็นแนวทาง โดยมุ่งเน้นให้เกิดเป็นนวัตกรรมการมีคุณภาพหรือการมีคุณค่าต่อเป้าหมายก่อนนำออกสู่ตลาดอย่างแท้จริง ซึ่งแนวคิดของ UK Design Council จะใช้กระบวนการออกแบบ Double Diamond Design process โดยจะแบ่งการทำงานเป็น 4 ขั้นตอนคือ การค้นพบ (Discover) การให้ความหมาย (Define) การพัฒนา (Develop) และการส่งมอบ (Deliver) จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายกับ มหาวิทยาลัย Stanford คือในขั้นตอนที่ 1 การค้นพบ และขั้นตอนที่ 2 การให้ความหมาย เป็นขั้นตอนในการสร้างทำความเข้าใจและตีความปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดโจทย์และเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 3 Develop เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ที่มีความหลากหลาย ขั้นตอนที่ 4 Delivery เป็นการทดสอบก่อนนำออกสู่ตลาด แต่ทั้งนี้ สามารถสังเกตเห็นความแตกต่างของมหาวิทยาลัย Standford กับ UK design council โดย Diamond diagram ของ UK design council เป็นการใช้อำนาจข้อมูลและแนวคิดจำนวนมากในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 3 ส่วนขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 4 จะเป็นการคัดกรองหรือลดจำนวนลงเพื่อทำการสรุปรวม ในขณะที่ ทางมหาวิทยาลัย Standford ไม่ได้อธิบายปริมาณของข้อมูลตามแผนภูมิ อย่างไรก็ตามในการนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้จะมีลักษณะและ

แสดงให้เห็นถึงปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นและลดลงเช่นเดียวกันกับทาง UK design council ซึ่งในการทำงานจริงสำหรับการใช้การคิดเชิงออกแบบจะเป็นการทำงานวนซ้ำขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ไขหรือทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ในการแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมโดยการลงมือทำและพบข้อผิดพลาดอย่างรวดเร็วจะทำให้ทีมงานสามารถพัฒนาและปรับแนวคิดให้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะยึดแนวคิดของมหาวิทยาลัย Stanford ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนคือ Empathize, Define, Ideate, Prototype และ Test

1. การทำความเข้าใจปัญหา (Empathize) การทำความเข้าใจปัญหาด้วยการเข้าอกเข้าใจกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่เป็นลูกค้า นับเป็นพื้นฐานของกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อที่จะต้องการออกแบบและนำมาใช้พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นขั้นตอนแรกจึงมีความสำคัญมาก เพื่อที่จะรู้ว่ากลุ่มเป้าหมายของเราคือใคร อะไรคือสิ่งที่กลุ่มคนเหล่านี้ต้องการและให้ความสำคัญกับอะไร ซึ่งการเข้าใจกลุ่มเป้าหมายถึงพฤติกรรมจะช่วยส่งผลการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมให้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเข้าใจกลุ่มเป้าหมายสามารถทำได้โดยผ่านเครื่องมือและกระบวนการที่ให้การให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการออกแบบซึ่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้ 1. ค้นหาความต้องการ 2. ขั้นตอนวิธีการพัฒนานวัตกรรมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย 3. เข้าใจว่ากลุ่มเป้าหมายที่ใช้คือใคร และ 4. ตรวจสอบและค้นหาอารมณ์ที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากการพูดคุยและวิธีการสังเกตแล้วควรเข้าไปสัมผัสเพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงในเรื่องที่ต้องการจะแก้ไขเพื่อให้เราหรือผู้ที่ทำการวิจัยเข้าใจในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง โดยการใช้การคิดเชิงออกแบบ

2. การตั้งกรอบโจทย์เป็นการสังเคราะห์สิ่งที่ได้จากขั้นตอนแรก คือขั้นตอนการเข้าใจในกลุ่มเป้าหมายนำไปสู่การเข้าใจที่ลึกซึ้งมากขึ้นและรู้ความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย การตั้งกรอบโจทย์จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการเกิดประสบการณ์ร่วมกันกับกลุ่มเป้าหมายประโยชน์ของขั้นตอนนี้คือสามารถทำให้โฟกัสบนขอบเขตของปัญหาและให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งเป็นการจุดประกายไอเดียจากคนที่อยู่ภายใต้ทีมเดียวกันสามารถทำให้สมาชิกในทีมคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเองหรือตัดสินใจร่วมกันได้ ช่วยในการวางขอบเขตการทำงานและยังเป็นเครื่องมือในการชี้แนะแนวทางการสร้างนวัตกรรม

3. การสร้างความคิดนี้ ให้ความสำคัญกับการสร้างไอเดียใหม่เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่แตกต่างกันออกไปรวมถึงการสร้างความคิดหลากหลายให้แตกต่างจากความคิดเดิม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นการเปิดกว้างและไม่มีการจำกัดขอบเขตของความคิดตนเอง โดยเป้าหมายของ

ขั้นตอนนี้คือการระดมความคิดให้ได้ทั้งปริมาณและความหลากหลายเพื่อให้เห็นความคิดในการแก้ปัญหาอย่างหลากหลายให้ได้มากที่สุด จะเป็นการช่วยให้ทีมงานสามารถก้าวผ่านทางออกเดิมนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ การใช้จุดแข็งที่แตกต่างกันของคนในทีมทำให้เกิดประโยชน์ สามารถค้นพบความเป็นไปได้ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เป็นการทำให้เกิดความคิดหลากหลายที่มากและมีความคิดที่มากในการแก้ปัญหา

4. การสร้างต้นแบบเป็นการเปลี่ยนรูปแบบของความคิดหรือแนวคิดไปสู่รูปธรรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนให้อยู่ในรูปแบบทางกายภาพนั้นหมายถึงสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ โดยต้นแบบที่จะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้นจะประกอบไปด้วย ทีมออกแบบ ผู้ใช้ และบุคคลอื่นเข้ามาสัมผัสประสบการณ์และมีปฏิสัมพันธ์กับตัวต้นแบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างต้นแบบเพื่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการสื่อความหมายทางกายภาพ การแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นการเริ่มต้นในการจุดประกายให้เกิดความหลากหลายในการทำงานกับกลุ่มเป้าหมาย สามารถแก้ไขหากเกิดการล้มเหลวได้อย่างรวดเร็วโดยไม่เสียทรัพยากรและเป็นกระบวนการในการพัฒนาต่อยอดหนทางในการแก้ปัญหา

5. การทดสอบเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาไอเดีย (ความคิด) การพัฒนาและปรับแก้อย่างไม่หยุดนิ่ง โดยการใช้การคิดเชิงออกแบบในขั้นตอนที่ 5 ตามมหาวิทยาลัย Stanford พบว่า การปรับปรุงต้นแบบและหนทางแก้ปัญหาให้ดีขึ้น คือการเรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้นและเพื่อทดสอบการปรับปรุงกรอบปัญหาต่าง ๆ

### 2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ

Wedding (2020) ในการประยุกต์การคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้วยการศึกษาดังวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) พบว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาด้วยการคิดเชิงออกแบบโดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง สามารถเพิ่มสมรรถนะของภาวะผู้นำในด้านของความเชื่อใจ ความร่วมมือร่วมใจ โดยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างสมรรถนะในภาวะผู้นำแล้ว ยังส่งผลต่อนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย

Liedtka & Kaplan (2019) กล่าวถึงการนำเอาการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ด้วยการมองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ (How you see opportunity) โดยการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาดด้วยความเข้าใจและประทับใจ ในการให้บริการ เป็นการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Learn in action) ด้วยการสร้างต้นแบบและการทดลอง เดิมพันด้วยสัดส่วนของการลงทุน (Manage a portfolio of bets) การฝึกฝนการออกแบบ มุ่งเน้นที่การให้ความสนใจกับกลยุทธ์ใหม่และการนำเสนอหนทางใหม่ด้วยการเดิมพัน สร้างความ



เปลี่ยนแปลง (Make change happen) ด้วยการออกแบบที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการเป็นหนึ่งเดียว เปลี่ยนรูปแบบของรูปแบบการทำธุรกิจ (Transform the business model) ด้วยการนำการออกแบบมาปรับใช้และนำมาแทนที่

Mugadza (2019) ภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติทั้งทางด้านระบบและการออกแบบจะช่วยเพิ่มความพร้อมในการมีความมั่นใจในการสร้างสรรค์ ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และพร้อมสำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน เพิ่มความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวคิดใหม่ ๆ และวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการตอบสนองที่เกินความต้องการและความคาดหวังให้กับลูกค้า

Mickahail (2015) การจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงไปสู่การเกิดนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มโอกาสในการเติบโตในอนาคต ผลจากผลการศึกษาเชิงปริมาณสามารถยืนยันได้ถึงผลของการมีแนวคิดเชิงออกแบบในองค์กร ซึ่งสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ผ่านการปรับปรุงรูปแบบของการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ วัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น อีกทั้งรูปแบบของภาวะผู้นำสามารถให้มุมมองเชิงบวกกับหัวข้อการจัดการคิดเชิงออกแบบอีกด้วย

Groeger & Schweitzer (2014) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กระบวนการคิดเชิงออกแบบ และความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Mindset) เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยผู้จัดการและกระบวนการคิดเชิงออกแบบจะช่วยส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงานในองค์กร (Organizational practices) และวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมรูปแบบการเกิดนวัตกรรมในอนาคต

Mugaira (2014) การใช้ความคิดเชิงออกแบบสามารถช่วยค้นพบความรู้ใหม่ในการอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดเชิงออกแบบใช้ทักษะการออกแบบในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการทำงานร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจผ่านการถอดรหัสได้ด้วยความเข้าใจด้วยสัญลักษณ์ รูปภาพและสภาวะทางอารมณ์ ซึ่งพบว่าทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูราสามารถอธิบายเพิ่มเติมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจากการศึกษานี้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นกลไกสำคัญในการเกิดความรู้ใหม่ ซึ่งการคิดเชิงออกแบบสามารถนำมาใช้เป็นเทคนิคสำหรับความรู้และการร่วมมือร่วมใจ

Razzouk & Shute (2012) การคิดเชิงออกแบบเป็นการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าการให้ความสำคัญของปัญหา ซึ่งกระบวนการคิดเชิงออกแบบสามารถช่วยให้สามารถระบุถึงปัญหาและผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้เกิดขึ้น ด้วยการสร้างการสังเคราะห์ และการประเมินผลลัพธ์ การ

ช่วยเหลือผู้เรียนให้คิดเหมือนนักออกแบบจะช่วยให้นักเรียนสามารถเตรียมตัวรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ ไม่ว่าจะเป็นในสถานศึกษาหรือการทำงานในอนาคต

Liedtka (2011) การศึกษาโดยกรณีศึกษาในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมยา ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบ 2 กรณีศึกษา พบว่าในกรณีศึกษาแรกได้ทำการใช้รูปแบบของการคิดเชิงออกแบบเข้ามาใช้ โดยเริ่มจากการเข้าใจลูกค้าแล้วทำการออกแบบเป้าหมายสร้างต้นแบบและได้ทำการทดสอบ ปรากฏว่าการใช้เครื่องมือการคิดเชิงออกแบบสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมหรือสินค้าใหม่ได้ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับอีกกรณีศึกษาพบว่าไม่สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ที่ตนรับผิดชอบได้ นอกจากนี้ยังพบว่าการคิดเชิงออกแบบมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดเพื่อการเติบโต (Growth mindset) ที่ทำให้สามารถเข้าใจและไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค แต่มองเห็นเป็นความท้าทายที่ต้องการบรรลุตามเป้าหมายที่ตนได้วางไว้

Gloppen (2009) บทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ต่อการเข้าใจลูกค้าในธุรกิจบริการ (Service product) ผ่านการเข้าใจในมุมมองของลูกค้าและในขณะเดียวกันการเข้าใจว่าสถานะแวดล้อมการทำงานในองค์กร ก่อให้เกิดการสร้างพลังในองค์กร (Empowerment) และการสร้างแรงจูงใจในตัวพนักงานก็ยังคงมีความสำคัญ ซึ่งการออกแบบการบริการจะสามารถตอบสนองต่อฟังก์ชันการทำงานและตอบสนองต่อสถานะทางอารมณ์ ทำให้เกิดการรับรู้ว่าสินค้าการบริการขององค์กรนั้นมีคุณค่าต่อลูกค้า

Kumar (2009) องค์กรได้เพิ่มการนำการออกแบบทางนวัตกรรมมาเป็นกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่ง โดยการนำการคิดเชิงออกแบบมาเป็นเครื่องมือในการช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสในการใช้นวัตกรรมในการทำธุรกิจด้วยการเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง ด้วยการเข้าใจถึงเป้าหมายที่ปรารถนาของผู้ใช้โดยเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

จากข้อมูลการศึกษาของการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ทำให้เห็นถึงการนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยผ่านการออกแบบจากความเข้าใจผู้ใช้งานหรือการออกแบบโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยการใช้การคิดเชิงออกแบบจะช่วยให้สามารถเข้าใจปัญหาหรือเป้าหมายของลูกค้ามากขึ้นและส่งเสริมทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนทางความคิดเพื่อระดมความคิดเห็นต่อปัญหาร่วมกัน รวมทั้งการนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาแปลงสภาพให้อยู่ในรูปแบบที่มองเห็นได้หรือสามารถเข้าใจได้มากขึ้นและนำมาหรือเพื่อพัฒนาและปรับปรุงต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะเกิดผลลัพธ์ที่ดีและเกิดคุณค่าในการใช้ความคิดเชิงออกแบบ ในการสร้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ หรือความคิดใหม่ในการทำธุรกิจ นอกจากนี้การคิด

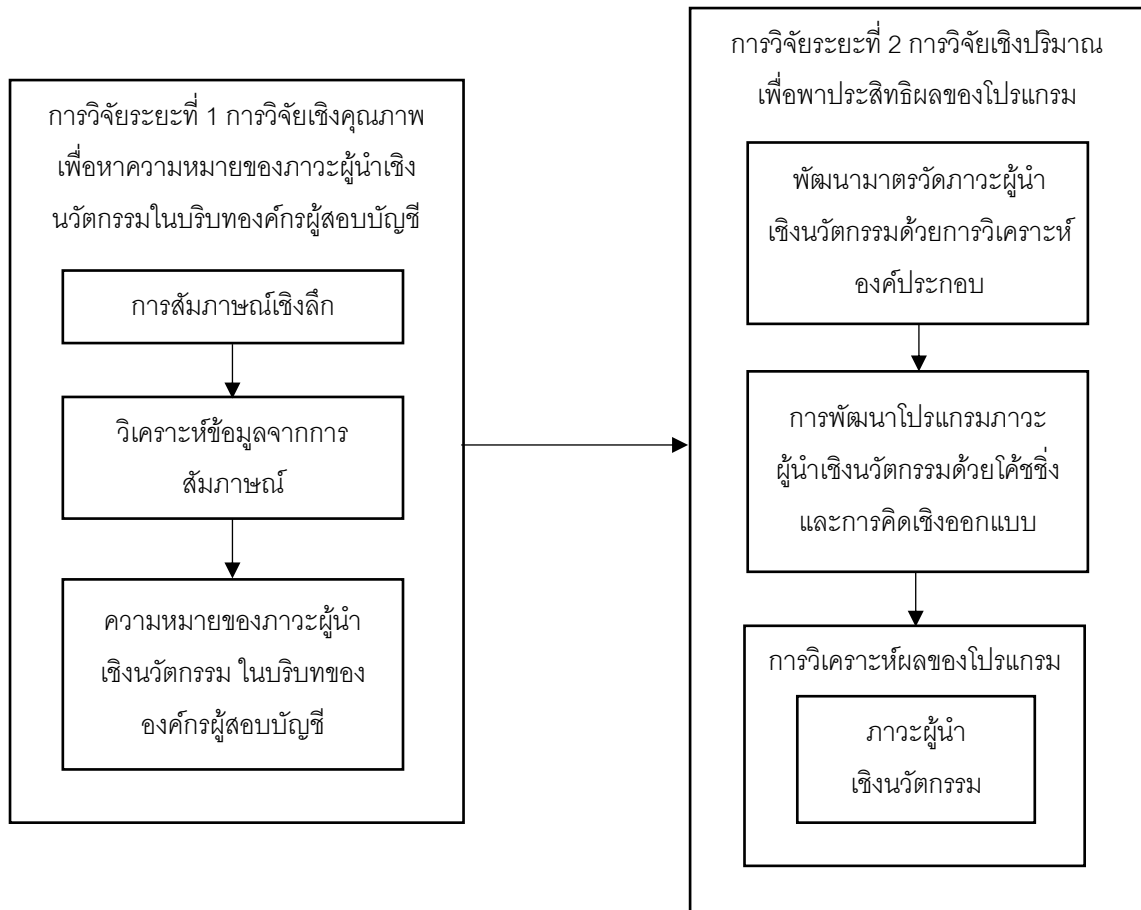
เชิงออกแบบยังนำมาใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ในการทำงานด้วย และพบว่ามีการศึกษาที่ยืนยันถึงประสิทธิภาพของการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งบทบาทของผู้นำจะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กร หากผู้นำสามารถนำรูปแบบการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการจัดฝึกอบรมหรือการสอนงานให้กับพนักงานนอกจากจะเป็นการเพิ่มความเข้าใจลูกค้าและสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเพิ่มการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าแล้ว ยังสามารถเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ อาทิ การใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์เพื่อให้เกิดความง่ายต่อความเข้าใจ ผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน อันได้แก่ การเข้าใจลูกค้า การตั้งกรอบโจทย์ การสร้างความคิด การสร้างต้นแบบและการทดลองใช้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะโดยการศึกษาในระยะที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทของผู้สอบบัญชี หลังจากที่ได้ความหมายนั้นผู้วิจัยได้นำความหมายที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 นำมาสร้างเป็นมาตรวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบในระยะที่ 2 เพื่อให้ได้มาตรวัดที่เหมาะสมกับบริบทของผู้สอบบัญชี หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการนำโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และวัดประสิทธิผลของโปรแกรมดังภาพที่ 8



1141539198



ภาพประกอบ 6 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



141539198

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

รูปแบบการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มองค์กรผู้สอบบัญชีด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods) โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ด้วยการวิจัยแบบเชิงคุณภาพตามด้วยเชิงปริมาณ (The exploratory sequential design) โดยการวิจัยระยะที่ 1 ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาและค้นหาความหมาย ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยทำการสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ หลังจากนั้นผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมโดยการใช้โค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ ผู้วิจัยศึกษาผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล โดยใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experimental design) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

#### การวิจัยระยะที่ 1

- 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
- 1.3 ขั้นตอนและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 1.4 ขั้นตอนในการสัมภาษณ์
- 1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 1.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

#### การวิจัยระยะที่ 2

- 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 2.2 สร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 2.4 แบบแผนในการวิจัยกึ่งทดลอง
- 2.5 ด้านการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล



141539198

## การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยแบบผสวนวิธีระยะที่ 1 เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้วิจัยจะทำการบันทึกเหตุการณ์ความคิดสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ขั้นตอนการเริ่มต้นคือผู้วิจัยทำการแนะนำตนเองพร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาและความต้องการในการหาความหมาย เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) สามารถสะท้อนความคิดของตนเอง เพื่อบรรยายในการอธิบายถึงความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพจะถูกกำกับดูแลโดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่มีความชำนาญในวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างครอบคลุมและเชื่อถือได้ สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ในองค์กรผู้สอบบัญชี มีขอบเขตของการศึกษาทำการวิเคราะห์โดยเป็นรายบุคคล ด้วยกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview)

### 1.1 ขั้นตอนและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักดังต่อไปนี้

1.1.1 ผู้บริหารระดับสูง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่ทำงานเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชี อย่างต่อเนื่องเป็นอย่างน้อย 10 ปี โดยเริ่มทำงานในองค์กรมาตั้งแต่ระดับพนักงานปฏิบัติการ

1.1.2 เป็นบุคคลที่มีผลงานที่โดดเด่นหรือผลงานที่ทำได้มากกว่า 3 ล้านบาทต่อปี และได้รับการปรับตำแหน่งเป็นระดับ หัวหน้าสายงาน ไม่เกิน 10 ปี

1.1.3 มีการให้บริการลูกค้า นอกจากการตรวจสอบบัญชีแต่เพียงอย่างเดียว (Broader assurance services)

1.1.4 มีเหตุการณ์หรือมีประสบการณ์ที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม อาทิ การปรับปรุงแนวทางการทำงาน (Process Improvement) การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับองค์กร (New Product Development)

1.1.5 มีทีมงานหรือคนปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาอย่างน้อย 5 คน

1.1.6 องค์กรผู้สอบบัญชี ที่มีวิสัยทัศน์หรือนโยบายบริษัทที่ให้ความสำคัญทางด้านนวัตกรรมหรือมีความต้องการนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาอนาคตขององค์กร

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยทำการสร้างแบบคำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยผ่านการปรึกษาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการพัฒนาแบบคำถามกึ่งโครงสร้าง รวมถึงทำการทดลองสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงเพื่อลองดูผลจากการใช้คำถามกึ่งโครงสร้างดังกล่าว เพื่อหาความหมายของผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่

1.2.1 ผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน ที่มีความรอบรู้ทางด้านการตรวจสอบบัญชี มีบทบาทหรือได้รับมอบหมายในการทำงานที่นอกเหนือจากการสอบบัญชีให้กับลูกค้า มีผลงานหรือสามารถสร้างผลกำไรจากการสอบบัญชี มีบทบาทหรือเคยนำทีมสร้างสิ่งใหม่ให้กับลูกค้า จำนวน 4 ท่าน

1.2.1.1 ผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน คนที่ 1 เป็นผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบบัญชี อายุ 45 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 22 ปี ทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้กับองค์กรต่างๆ มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก มีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีสมาชิกในทีมมากกว่า 10 คน มีโอกาสได้ไปทำงานต่างประเทศทางด้านการตรวจสอบบัญชี มีโอกาสได้รับเชิญไปบรรยายในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีการตรวจสอบบัญชี และเป็นที่ยอมรับในวงการผู้สอบบัญชีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีบทบาทในการทำงานใน สาขาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

1.2.1.2 ผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน คนที่ 2 เป็นผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านมาตรฐานการบัญชี อายุ 42 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้กับองค์กรต่างๆ มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก มีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีสมาชิกในทีมมากกว่า 8 คน และเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการให้แนวทางหรือวิธีการตรวจสอบข้อมูลในองค์กร ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาทางด้านการสอบบัญชี-เป็นคณะกรรมการในการกำหนดและให้แนวทางการใช้ข้อมูลด้านอื่นเพื่อมาประกอบการตัดสินใจในการสอบบัญชี ปัจจุบันงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่นอกเหนือจากการสอบบัญชี

1.2.1.3 ผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน คนที่ 3 เป็นผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงาน อายุ 44 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 23 ปี ทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้กับองค์กรต่างๆ มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก มีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีสมาชิก

ในทีมมากกว่า 10 คน เป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทางด้านการหารธุรกิจใหม่ในการทำงานที่นอกเหนือจากการสอบบัญชี (Broader assurance services) ได้รับใบอนุญาต US CPA และได้รับโอกาสไปทำงานต่างประเทศ โดยกลับมามีบทบาทในการทำงานและสร้างโอกาสในการหาลูกค้าที่นอกเหนือจากการสอบบัญชี

1.2.1.4 ผู้บริหารระดับหุ้นส่วนสายงาน คนที่ 4 เป็นผู้บริหารระดับหุ้นส่วนสายงานที่ได้รับมอบหมายในการเป็นผู้นำของผู้สอบบัญชี อายุ 43 ปี มีประสบการณ์การทำงาน 24 ปี ทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้กับองค์กรต่างๆ มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก มีประสบการณ์ที่หลากหลาย มีสมาชิกในทีมมากกว่า 10 คน มีความเชี่ยวชาญในด้านการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตรวจสอบบัญชี รวมถึงการทำโปรแกรมเฉพาะรายบริษัทเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีโอกาสได้ไปทำงานต่างประเทศทางด้านการตรวจสอบ เป็นผู้มองเห็นโอกาสและความต้องการของลูกค้า ได้พิสูจน์ความสามารถจนได้ก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งหุ้นส่วนสายงานสอบบัญชี

ตาราง 10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลำดับ	นามสมมุติ	เพศ
1	M1	หญิง
2	M2	ชาย
3	M3	หญิง
4	M4	หญิง

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นจะมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ ผู้วิจัย แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบบันทึกข้อมูลภาคสนาม

**แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก** เป็นแนวคำถามกึ่งโครงสร้างที่ได้จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนั้นนำแนวคำถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาและเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยเชิงคุณภาพตรวจสอบและให้คำแนะนำ เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแนวคำถามหลักสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังตาราง 11



ตาราง 11 ตารางแสดงคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

### แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

**ประเด็นหลัก** การทำความเข้าใจความหมายคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

คำถามย่อยที่ 1 จากประสบการณ์การทำงานของท่าน ท่านคิดว่าผลงานหรือชิ้นงานใด เป็นนวัตกรรมที่ท่านได้สร้างขึ้นจากบทบาทของการเป็นผู้นำ และ เพราะเหตุใดท่านจึงคิดเช่นนั้น โปรดอธิบาย

คำถามย่อยที่ 2 เป้าหมายของนวัตกรรมที่ท่านหรือทีมงานสร้างขึ้นคืออะไร และ ท่านมีส่วนร่วมในการเกิดเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร และการเกิดขึ้นของเป้าหมายท่านสร้างขึ้นได้อย่างไร โปรดอธิบาย

คำถามย่อยที่ 3 ขอให้ท่านช่วยอธิบายถึงการเกิดของนวัตกรรมภายในองค์กรในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำ นวัตกรรมเกิดขึ้นมาได้อย่างไร อาทิ ใครเป็นผู้ริเริ่มความคิดของนวัตกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้ ท่านมีวิธีการรวบรวมความคิดหรือวิธีการอย่างไรในการรวบรวมนวัตกรรม รวมถึงท่านมีวิธีการบริหารจัดการสมาชิกของคนในทีมท่านอย่างไร

คำถามย่อยที่ 4 ท่านพบอุปสรรคหรือปัญหาใดบ้าง ตั้งแต่เริ่มดำเนินการสร้างนวัตกรรม จนถึงขั้นตอนการนำนวัตกรรมไปใช้ และ ท่านมีวิธีการจัดการกับอุปสรรคหรือปัญหาเหล่านั้นอย่างไร โปรดอธิบาย

คำถามย่อยที่ 5 ท่านมีวิธีการอย่างไรบ้าง ในการชักจูง สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ หรือ การสนับสนุน ตัวท่านเองและทีมงานของท่าน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่ท่านได้วางไว้

คำถามย่อยที่ 6 ท่านและทีมงานมีวิธีการ หรือรูปแบบการสื่อสารเป็นอย่างไรเพื่อสร้างความเข้าใจ และ ขอให้ท่านช่วยยกตัวอย่างคำพูดหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งท่านได้ใช้ในการสื่อสารเพื่อชักจูง หรือการสร้างแรงจูงใจ การอธิบายเพื่อแก้ปัญหาที่ท่านและทีมงานได้พบเจอ พร้อมอธิบายผลลัพธ์หรือปฏิกิริยาที่ท่านได้รับหลังจากเหตุการณ์นั้น

คำถามย่อยที่ 7 ขอให้ท่านช่วยนิยามคำว่า “ภาวะผู้นำของท่านในการสร้างนวัตกรรม” ของตัวท่านเองคืออะไร

ข้อคำถามสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทจากการสนทนา หรืออาจมีการพิจารณาเลือกใช้คำถามอื่นเพิ่มเติมตามความเหมาะสม เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการใช้คำถามเหล่านั้น จะสามารถทำให้เข้าใจปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยจะหลีกเลี่ยงการใช้คำถามนำเพื่อให้ได้คำตอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเริ่มต้นของการสนทนา



141539198

SWU -Thesis 9561150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ได้อาจมาจากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมระมัดระวังไม่นำทฤษฎีเหล่านั้นมาครอบงำหรือตัดสินปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสนามการวิจัย และการทบทวนดังกล่าวจะเป็นแนวทางเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดข้อมูลขึ้นมาเองเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพต่อไป

การสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการโดยระมัดระวังการใช้ภาษาที่เป็นทางการและทำการสัมภาษณ์ในสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวกในการให้ข้อมูล เข้าใจและคำนึงถึงความยืดหยุ่น ในการสนทนาจะเกิดขึ้นโดยไม่เร่งรีบเพื่อให้โอกาสกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการทบทวนเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถเปิดเผยข้อมูลได้อย่างตรงไปตรงมา ร่วมกับการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ ขณะกำลังสัมภาษณ์ด้วยความใส่ใจ ผู้วิจัยแสดงกิริยาตอบรับในเชิงการรับรู้พร้อมกับการจดบันทึกด้วยซึ่งเป็นการจดยรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาในพฤติกรรมที่สังเกตได้ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หากพบว่าประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลหลักไม่ต้องการเปิดเผย ผู้วิจัยทำการข้ามข้อคำถามที่เกี่ยวข้องนั้นไปรวมถึงการบันทึกเสียงและภาพเมื่อผู้ให้ข้อมูลหลักไม่ต้องการให้บันทึกข้อมูลในหัวข้อดังกล่าว

ระยะเวลาในการให้สัมภาษณ์ในแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 2-4 ชั่วโมงปรับเปลี่ยนได้ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยจำนวนครั้งในการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับรายละเอียดและความเพียงพอของข้อมูลซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการระมัดระวังในการแทรกแซง เสนอแนะ ชี้แนะ หรือการกระทำที่มีอิทธิพลต่อระบบความคิดของผู้ให้ข้อมูลหลัก และคำนึงถึงจรรยาบรรณของนักวิจัยตลอดการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสังเกตจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ซึ่งเป็นแบบบันทึกการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก อย่างไรก็ตาม ในการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลหลักเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยทำการระมัดระวังเพื่อไม่ให้รบกวนต่อกิจวัตรประจำวันของผู้ให้ข้อมูลหลักมากเกินไป โดยในการสังเกตครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการกำหนดโครงร่างไว้ล่วงหน้าและอาจสังเกตในกิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะทางกายภาพและลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น เนื้อหาคำพูดภาษาที่ใช้ น้ำเสียงหรือแม้แต่ท่าทางของผู้ให้ข้อมูลหลัก การแสดงออกในการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการสังเกตจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจประสบการณ์การรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละรายได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถเข้าใจในบริบทของผู้ให้ข้อมูลหลักผู้วิจัยทำการบันทึกสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ ซึ่งเครื่องมือที่

นำมาช่วยในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงและทุกครั้งที่ต้องทำการบันทึกเสียง ผู้วิจัยจะขออนุญาต โดยให้ผู้ให้ข้อมูลหลักอนุญาตทุกครั้งก่อนการบันทึกเสียง

หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลโดยการทวนฟังซ้ำจากเสียงที่บันทึกไว้และทำการจดบันทึกประเด็นที่เป็นข้อสงสัยหรือข้อมูลที่ยังได้มาไม่ครบถ้วนไว้เป็นคำถามเพิ่มเติมสำหรับวันถัดไปของการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับข้อมูลหลักโดยพิจารณาร่วมกับบริบทของผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละรายพร้อมกับการตรวจสอบข้อมูลในด้านความถูกต้องที่ได้มาทำการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1.4 ขั้นตอนในการดำเนินการเข้าสู่สัมภาษณ์

1.4.1 ผู้วิจัยติดต่อเข้าพบผู้บริหารในองค์กรผู้สอบบัญชี

1.4.2 ผู้วิจัยสอบถามความเต็มใจในการเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักและลงลายมือชื่อในแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

1.4.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัวจึงหยุดการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.4.4 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้ มาออกแบบ มาตรฐานประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.5.1 คัดเลือกผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อเข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึกตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ตั้งไว้

1.5.2 เข้าพบผู้ให้ข้อมูลหลักตามรายบุคคลเพื่อสร้างสัมพันธภาพรวมถึงสอบถามข้อมูลเบื้องต้น เช่น ข้อมูลส่วนตัว แนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย บทบาทรวมถึงการขออนุญาตให้ลงลายมือชื่อในเอกสารยินยอมเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักของการสัมภาษณ์เชิงลึก หลังจากนั้นทำการนัดหมายวันและเวลาเพื่อทำการเก็บข้อมูลหรือสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

1.5.3 ผู้วิจัยเตรียมแนวแบบคำถามกึ่งโครงสร้างที่ผ่านการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

1.5.4 ผู้วิจัยจะดำเนินการในฐานะเป็นผู้นำการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้โดยการใช้รูปแบบการประชุมออนไลน์ แนะนำตนเองอีกครั้ง โดยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เชิงลึกตลอดช่วงของการสัมภาษณ์ จนกระทั่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกิดความซ้ำของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (เกิดความอิ่มตัวของข้อมูล)

1.5.5 ภายหลังจากการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

## 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.6.1 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้เชี่ยวชาญการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ว่ามีความอึดตัวทางข้อมูลแล้วหรือไม่ รวมถึงการวางแผนเข้าพบกับผู้บริหารระดับสูงในครั้งหน้า เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้ว

1.6.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการถอดเทป โดยเป็นการถอดความแบบคำต่อคำมาเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษรและมีการตรวจสอบความถูกต้อง ทำการเปรียบเทียบการฟังเทปและบันทึกของการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง

1.6.3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอนุমানโดยผู้วิจัยได้ขอค้นพบจากข้อมูลในการสัมภาษณ์ ทำการจัดกลุ่มประเด็นหลักและประเด็นย่อยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นยืนยันความน่าเชื่อถือหรือตรวจสอบขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบจากผู้ที่มีประสบการณ์ด้านกรวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 2 ท่าน เพื่ออ่านบทสนทนาที่เป็นตัวอักษรและทำการวิเคราะห์ข้อมูลชุดเดียวกัน แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อดูความสอดคล้องหรือความแตกต่าง ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่แย้งกัน ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิเคราะห์ข้อมูลจะร่วมกันพิจารณาเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสอดคล้องกันผ่านการเห็นชอบจากทางผู้วิจัยและผู้ร่วมวิเคราะห์ภายใต้การดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทร่วมที่มีความชำนาญในการวิจัยเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลที่ได้ไปอ้างอิงกลุ่มประชากร หากแต่ข้อมูลที่ได้นั้นอาจจะนำไปอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเฉพาะที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

## 1.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ความน่าเชื่อถือของข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.7.1 การตรวจสอบแบบสามเส้า ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรม หลักฐานที่ได้รวบรวมไว้ ทางผู้วิจัยจะทำการทบทวนข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปบทสัมภาษณ์ทั้งหมด มายืนยันความสอดคล้องของข้อมูลอีกครั้ง โดยผู้วิจัยทำการส่งให้ผู้สอบบัญชีอ่านถึงความเข้าใจ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาถึงผลที่ได้จากการสัมภาษณ์

1.7.2 ทำการวิจัยอย่างมีขั้นตอนและเป็นกระบวนการวิจัย มาใช้เป็นขั้นตอนตามทีละขั้นได้อีกครั้ง ทุกขั้นตอนของการวิจัยอยู่ภายใต้การควบคุมปริญญาานิพนธ์ของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

1.7.3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงสามารถตรวจสอบได้ทั้งข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้จากการสัมภาษณ์ด้วยเทปบันทึกเสียง หรือแม้แต่การถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำซึ่งข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกไว้นั้นเกิดจากการถอดเทปพร้อมกับการฟังทวนซ้ำเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล

1.7.4 มีการทำการบันทึกภาคสนามโดยการจดความคิดความรู้สึกหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะที่กำลังดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายวัน เพื่อนำมาเตือนความรู้สึกเหตุการณ์หรือแม้แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงสามารถให้ข้อมูลในการบรรยายและการตีความตามความเป็นจริง เนื่องจากมีการบันทึกเกี่ยวกับเหตุการณ์อารมณ์และความรู้สึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้ด้วย

1.7.5 มีการใช้ลักษณะของการอ้างคำพูดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการนำเสนอข้อมูล โดยการใช้อ้อยคำจากผู้ให้ข้อมูลหลักให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมีการตัดคำบางส่วนออกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการสื่อความหมายที่กระชับและชัดเจนมากขึ้น โดยยังคงไว้ซึ่งความหมายเดิม

1.7.6 ทำการสรุปเป็นข้อมูลในแต่ละขั้น มีการใส่รหัสข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้ทำการลงรหัสร่วมกับผู้วิจัยท่านอื่นซึ่งมีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาหรือมีความสามารถหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตรวจสอบสอดคล้องของการให้รหัสข้อมูลและขั้นตอนในการจัดกลุ่มข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลที่ได้จากการค้นหาแก่นสาระการแปลความหมาย ซึ่งต้องผ่านการตรวจสอบและการทบทวนจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

## การวิจัยระยะที่ 2

ในการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภายใต้บริบทขององค์กรผู้สอบบัญชีจากการวิจัยระยะที่ 1 หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสร้างมาตรวัดและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน เมื่อได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยทำการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยไอซ์ซิงและการคิดเชิงออกแบบ เป็นการวิจัยถึง

ทดลอง (Quasi-Experimental Research) ตามรูปแบบ Pre-test-Post-test Group Design (Creswell, 2003) โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็นกลุ่ม 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 26 คน โดยทำการวัดก่อนให้โปรแกรม หลังจากการจัดกลุ่มโปรแกรม และทิ้งระยะเป็นเวลา 1 เดือน เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี โดยขั้นตอนการดำเนินการมีดังนี้

## 2.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

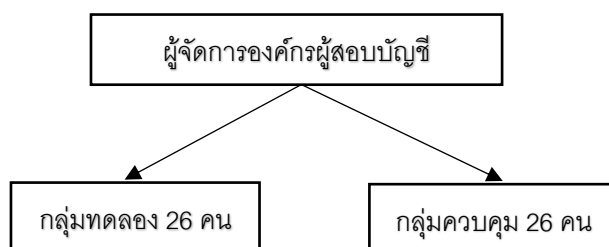
ภายหลังจากการนำมาตรวจวัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาองค์กรและพฤติกรรมศาสตร์ตรวจสอบ ผู้วิจัยได้นำมาตรวจวัดที่ได้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 60 คน กับกลุ่มพนักงานที่ทำงานทางด้านสอบบัญชี และ/หรือ ตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อทดสอบความเป็นไปได้และความถูกต้องของมาตรวจวัด หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาตรวจวัดที่ได้ ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้สอบบัญชี ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับใบอนุญาตผู้สอบบัญชี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในการนำส่งมาตรวจวัดให้กับผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำนวน 225 คน และการวิเคราะห์เชิงยืนยันจำนวน 225 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง ได้แก่ระดับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชีที่ผ่านการคัดเลือกตัวอย่าง โดยจำนวนตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 52 คน จำแนกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 26 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 26 คน โดยพิจารณาใช้ตามแนวคิดของไมเออร์สและแฮนเซน (Myers & Hassen, 2006) ซึ่งแนะนำให้กำหนดกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมระหว่าง 20-30 คนต่อกลุ่ม ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม โดยแยกเป็น 2 กลุ่ม จากนั้นสุ่มจากแต่ละกลุ่มเข้าสู่กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม เป็นผู้จัดการในองค์กรผู้สอบบัญชี เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพมหานคร

เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี
2. ไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาก่อนอย่างน้อย 1 ปี
3. เป็นผู้จัดการที่ผ่านการอบรมตามเกณฑ์การอบรมภาคบังคับขององค์กร
4. ทำงานในองค์กรผู้สอบบัญชีในบริษัทเดิมต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี

โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) เกณฑ์การคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่างเป็นดังนี้



ภาพประกอบ 7 ภาพแสดงวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

## 2.2 สร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.2.1 นำข้อมูลและผลที่ได้จากการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกมาสร้างเป็นนิยามปฏิบัติการของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทของผู้สอบบัญชี โดยนำมาสร้างเป็นอิมของมาตรวัดคำถาม พัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยมาตรวัดทั้งหมด 5 ระดับ โดยเริ่มจาก ไม่จริงเลย ค่อนข้างไม่จริง ไม่แน่ใจ ค่อนข้างจริง และจริงที่สุด ให้ผู้จัดการที่อยู่ภายในองค์กรผู้สอบบัญชีประเมินตนเองเกี่ยวกับความคิดและความรู้สึกตามข้อความในแต่ละด้าน โดยคำถามจะประกอบไปด้วยข้อความทางบวกและข้อความทางลบ คำถามทางบวกเป็น 5 คะแนน คือคะแนนสูงสุดสำหรับฝั่งที่บวก และ 1 คะแนนสำหรับคำตอบที่ไม่จริงเลย และเกณฑ์การให้คะแนนจะกลับกัน หากข้อความเป็นข้อความทางลบจะได้ 5 คะแนนสำหรับคำตอบไม่จริงเลย และได้คะแนน 1 คะแนนสำหรับคำตอบจริงที่สุด โดยพิจารณาจากผลรวมคะแนนสูงสุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงจะมีคะแนนที่สูงกว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ตาราง 12 ตารางแสดงหลักเกณฑ์การประเมิน

จริง	หมายถึง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
ค่อนข้างจริง	หมายถึง	เมื่อท่านคิดว่าข้อความหรือข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเป็นส่วนมาก
จริงบางครั้ง	หมายถึง	เมื่อท่านคิดว่าข้อความหรือข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเพียง ร้อยละ 50 หรือเพียงครั้งหนึ่ง
ค่อนข้างไม่จริง	หมายถึง	เมื่อท่านคิดว่าข้อความนั้นตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเพียงเล็กน้อย
ไม่จริงเลย	หมายถึง	เมื่อท่านคิดว่าข้อความนั้นไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเลย

2.2.2 นำมาตรวจวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญา นิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเพื่อทำการแก้ไขครั้งที่ 1 หลังจากนั้นนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นดังนี้

คะแนน +1 หมายถึงคำถามนั้นบ่งชี้ถึงความเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าคำถามที่ถูกสร้างขึ้นนั้นบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหรือไม่

คะแนน -1 หมายถึงคำถามมิได้บ่งชี้ถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

2.2.3 นำคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามและนิยามปฏิบัติการโดยดัชนีความสอดคล้องต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5

2.2.4 นำข้อความที่คัดเลือกไว้แล้วไปทำการทดลองใช้กับผู้จัดการองค์กร ผู้สอบบัญชีเพื่อทำการเก็บข้อมูล หลังจากนั้นสัมพันธ์ระหว่างคะแนนและคะแนนรวม โดยจะต้องมีค่าความน่าเชื่อถืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางที่เป็นบวก และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่จุด .2 ขึ้นไป โดยทำการตัดข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นออกด้วย



2.2.5 นำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คน (Try out) หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

2.2.6 ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล โดยการใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ในการรวบรวมข้อมูลผู้ตอบบัญชีจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้ ข้อมูลของผู้ตอบบัญชีจากสมาชิกวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ กลุ่มทางโซเชียลมีเดียที่เกี่ยวข้องกับการสอบบัญชี

2.2.7 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อบรรยายลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และสกัดองค์ประกอบแบบ Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนด้วยวิธี Varimax สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2.8 ผู้วิจัยจะนำมาตรวจวัดที่ได้จากการใช้เครื่องมือหลังจากการปรับปรุงครั้งนี้ ไปใช้ต่อในระยะเวลาการวิจัยศึกษาที่ 2 ซึ่งจะเป็นมาตรวัดตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของงานวิจัย กิ่งทดลองต่อไป

### 2.3 แบบแผนในการวิจัยกิ่งทดลอง

รูปแบบการศึกษาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยกิ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) (Creswell, 2003) แบบ Nonequivalent control group design (ดุ ช ฎี อิน ท ร ประเสริฐ) โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม โดยตัวแปรในการวิจัยระยะที่ 2 ได้แก่

ตัวแปรอิสระ คือ การได้รับหรือการไม่ได้รับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตาราง 13 ตารางแบบแผนการทดลอง Nonequivalent control group design

กลุ่ม	ก่อนทดลอง (O <sub>1</sub> )	โปรแกรมการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม		ติดตามผลทดลอง (O <sub>3</sub> )
		หลังทดลอง (O <sub>2</sub> )	(TREATMENT)	
กลุ่มควบคุม	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	-	O <sub>3</sub>
กลุ่มทดลอง	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	x	O <sub>3</sub>

กำหนดให้

$O_1$	แทน	การทดสอบระยะก่อนทดลอง
X	แทน	การจัดกระทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
$O_2$	แทน	การทดสอบระยะหลังทดลอง
$O_3$	แทน	การทดสอบระยะติดตามผลทดลอง

2.3.1 ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโปรแกรมการออกแบบที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ

2.3.3 กลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมโปรแกรมตามระยะเวลาที่กำหนด

2.3.4 ผู้วิจัยทำการอธิบายเงื่อนไขการเข้าร่วม ความสำคัญของโปรแกรม รวมถึงการแจ้งสิทธิในการตอบรับหรือการปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างยินดีที่จะลงนามเพื่อเข้าร่วมการวิจัย

## 2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย 1. โปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2. มาตรการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาวิจัยระยะที่ 1

โปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

### 2.4.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1.1 ผู้วิจัยทำการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ความหมาย จากงานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อทำการเปรียบเทียบข้อค้นพบที่ได้ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ได้จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยพบว่าจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีส่วนเชื่อมโยงและสอดคล้องกับหลายการศึกษาก่อนหน้า อีกทั้งเมื่อมีการค้นคว้าในรายละเอียดเพิ่มเติมพบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นไปตามที่ Glidon, 2012 กล่าวไว้คือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้นเป็นส่วนผสมของภาวะผู้นำหลายแบบเข้าด้วยกัน อาทิ ภาวะผู้นำ Transformational leadership Transactional leadership และจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าตรงกับแนวคิดและทฤษฎีของ Gliddon, 2018 ที่อ้างถึงการสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบไปด้วย 3 ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-member exchange theory) และทฤษฎีการแพร่ำนวัตกรรม (Diffusion of Innovation)

2.4.1.2 การศึกษารูปแบบของโค้ชชิ่ง ในการศึกษาของขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการประมวลแนวคิดและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโค้ชชิ่ง พบว่า กระบวนการโค้ชชิ่งสามารถทำให้ผู้ที่ได้รับ โค้ชชิ่งได้มองเห็นศักยภาพของตนเอง เสริมสร้างภาวะผู้นำ อีกทั้งยังสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบโค้ชชิ่งตามรูปแบบ GROW ซึ่งเป็นรูปแบบที่ถูกพัฒนา โดย Whitmore สำหรับ GROW model เป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการทำโค้ชชิ่ง โดย GROW ประกอบด้วย ตัวอักษร 4 ตัวตามขั้นตอนของโค้ชชิ่งดังนี้ G=Goal คือเป้าหมายที่โค้ชชี่ต้องการบรรลุเป้าหมาย R=Reality คือการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันของโค้ชชี่ ซึ่งจะช่วยให้โค้ชชี่มองเห็นประเด็นจากมุมมองที่หลากหลาย O=Options ภายหลังจากที่โค้ชชี่ได้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นหลังจากสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน และหาทางเลือกที่จะดำเนินต่อไปในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ W=Will เป็นการให้โค้ชชี่ลงรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะทำ

**2.4.1.3 การศึกษารูปแบบของการคิดเชิงออกแบบ** เป็นรูปแบบหนึ่งในกระบวนการคิดเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายคือการหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เน้นมุมมองของผู้ใช้ (user-centred) และมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์ ตามแนวทางของ แสตนฟอร์ด การคิดเชิงออกแบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ เข้าอกเข้าใจ (Empathize) การระบุปัญหา (Define) การระดมความคิดใหม่ (Ideate) การเป็นต้นแบบ (Prototype) และการทดสอบ (Test)

#### 2.4.2 ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมของจิตวิทยาประยุกต์ สาขาจิตวิทยาการเรียนรู้ แนวทางโค้ช ซึ่งและการคิดเชิงออกแบบ เพื่อพัฒนาความสามารถในการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นโครงการที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมอบรมและผู้จัดทำโครงการเกิดความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความสามารถในการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

##### 2.4.2.1 ขั้นตอนการดำเนินการ

1. พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ตามแนวทางโค้ชซึ่งเพื่อพัฒนาความสามารถในการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับพนักงานองค์กรผู้สอบบัญชี ในระดับผู้จัดการ (Manager)
2. นำเสนอหลักสูตรต่อหัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อรับการอนุมัติให้ดำเนินโครงการ
3. รูปแบบการจัดการเรียนรู้ การออกแบบการสอน จากการศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้น
5. ประเมินผลการจัดการเรียนรู้
6. รายงานความก้าวหน้าของโครงการและสรุปผลโครงการ

##### 2.4.2.2 ขอบเขตการดำเนินการ

ระยะเวลาในการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ มี 9 กิจกรรม จำนวน 9 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง โดยแบ่งเป็นกิจกรรมปฐมนิเทศ จำนวน 1 ครั้ง กิจกรรมการเรียนรู้ 7 กิจกรรม จำนวน 7 ครั้ง และกิจกรรมปัจฉิมนิเทศเพื่อสรุปผล จำนวน 1 ครั้ง กับกลุ่มตัวอย่าง พนักงานองค์กรผู้สอบบัญชี ในระดับผู้จัดการ (Manager)



**รูปแบบการจัดฝึกอบรม :** อบรมผ่านโปรแกรมออนไลน์

**ผู้เข้าร่วมโครงการ :** พนักงานองค์กรผู้สอบบัญชี ในระดับผู้จัดการ (Manager) ที่อาสาสมัครเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม**

ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2565 – เดือนมกราคม 2566

ตาราง 14 ตารางแสดงแผนการดำเนินกิจกรรม

รายการดำเนินงาน	มี.ค.				ต.ค.				พ.ย.				ม.ค.			
	สัปดาห์ที่															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. พัฒนาโครงการ	■	■	■													
2. นำเสนอโครงการ			■	■	■	■										
3. พัฒนาหลักสูตร					■	■	■									
4. ดำเนินกิจกรรมและติดตามผล									■	■	■	■	■	■	■	■
5. รายงานผล																■

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

**กลุ่มผู้ร่วมโครงการ**

1. ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. ผู้เข้าร่วมโครงการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการพัฒนารูปแบบการบริการให้กับลูกค้า

## การประเมินผู้เข้าร่วมกิจกรรม

### 2.4.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. มาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยทำการทดสอบก่อน หลังและทั้งระยะหลังจากการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ตามแนวทางโค้ชซึ่ง
2. ไปงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลจากการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ตามแนวทางโค้ชซึ่งเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถในการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากกิจกรรมแต่ละครั้ง
3. แบบบันทึกการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลจากการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ตามแนวทางโค้ชซึ่ง เพื่อพัฒนาความสามารถในการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากกิจกรรมแต่ละครั้ง
4. สอบถามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมอบรมที่มีต่อโครงการพัฒนาความสามารถ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ตามแนวทางโค้ชซึ่ง

**จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี** จำนวน 122 ชั่วโมง แบ่งออกเป็น

ตาราง 15 ตารางแสดงจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ขั้นตอนดำเนินการ	จำนวนชั่วโมง
<b>1. การพัฒนาโครงการ</b>	<b>รวม 30 ชั่วโมง</b>
1.1 ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขออนุมัติโครงการ	5 ชั่วโมง
1.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมจัดการเรียนรู้	10 ชั่วโมง
1.3 นำเสนอกรอบแนวทางการดำเนินโครงการและประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาปรับแก้	5 ชั่วโมง
1.4 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงการจัดการเรียนรู้	10 ชั่วโมง
<b>2. ขั้นตอนการดำเนินการจัดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม</b>	<b>รวม 62 ชั่วโมง</b>
ปฏิบัติการจัดการเรียนรู้จริง จำนวน 2 กลุ่ม เป็นเวลา 9 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง และโค้ชซึ่งคนละ 1 ชั่วโมง 26 คน จำนวน 26 ชั่วโมง	
<b>3. สรุปผลการดำเนินโครงการและจัดทำรายงาน</b>	<b>รวม 30 ชั่วโมง</b>
3.1 สรุปผลการดำเนินโครงการ	15 ชั่วโมง
3.2 การจัดทำรายงานผลกิจกรรม	15 ชั่วโมง
<b>รวม</b>	<b>122 ชั่วโมง</b>

### 2.4.3 ขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพของโปรแกรม

ผู้วิจัยจะนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กร ผู้สอบบัญชี เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อขอคำแนะนำสำหรับการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการ องค์กร ผู้สอบบัญชี วัตถุประสงค์ ลักษณะของการจัดโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นตามโปรแกรม โดยแนวทางการพิจารณา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรม สื่อและอุปกรณ์ การวัดและการประเมินผล หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมแล้ว ผู้วิจัย จะทำการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก เพื่อทำการสรุปภาพรวม ตามตาราง 16



1141539198







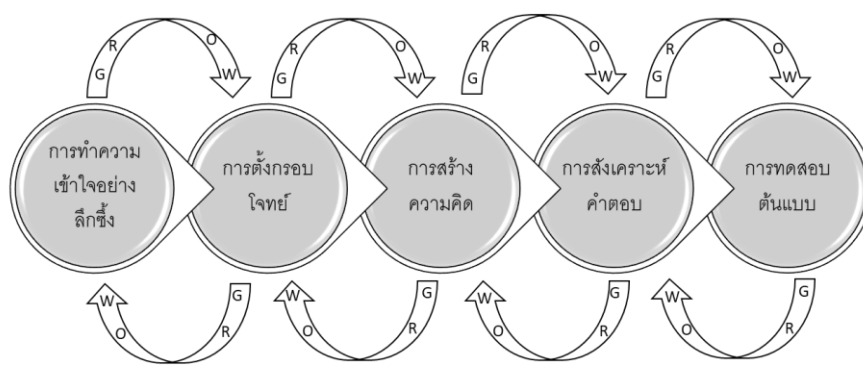


ตาราง 16 (ต่อ)

ผู้วิจัย	วัตถุประสงค์การสร้างนวัตกรรม		องค์ประกอบการพัฒนาภาคการดำเนินงานนวัตกรรม		การวิเคราะห์	การประเมินผล	
	ได้สิ่ง	การคิดเชิงออกแบบ	การดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม	การได้รับการเปลี่ยนแปลง			การพัฒนาตนเองและทีม
ค.ร.	1. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	2. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	3. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	4. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	5. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	6. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	7. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	8. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	9. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5
	10. การสร้างนวัตกรรม	5	5	5	5	5	5



ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลของการผสานโค้ชซิ่งและการคิดเชิงออกแบบโดยการออกแบบในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวางการคิดเชิงออกแบบเป็นโครงประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง การตั้งกรอบโจทย์ การสร้างความคิด การสังเคราะห์คำตอบ และการทดสอบต้นแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการผ่านแต่ละขั้นต่อนั้น จะถูกขับเคลื่อนด้วยการใช้โค้ชซิ่ง การตั้งเป้าหมาย (G) การสำรวจสถานการณ์จริง (R) การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (O) และ สิ่งที่จะลงมือทำในอนาคต (W) ดังภาพที่ xx



ภาพประกอบ 8 ภาพแสดงโมเดลของการผสานโค้ชซิ่งและการคิดเชิงออกแบบ  
ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### 2.4.4 ขั้นตอนที่ 4 การศึกษานำร่อง (Pilot study)

ผู้วิจัยนำโปรแกรมไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการศึกษานำร่องครั้งนี้ มีผู้เข้าร่วมที่เป็นผู้สอบบัญชี จากองค์กรอื่นจำนวน 4 ท่าน เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม โดยเลือกมาจำนวน 2 ครั้งจากโปรแกรมทั้งหมด เพื่อทำการทดสอบโปรแกรมเพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และคำแนะนำที่ได้รับจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำมาแก้ไขปรับปรุงโปรแกรมให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และก่อนนำไปใช้จริงผู้วิจัยได้นำโปรแกรมไปเสนอต่อผู้อำนวยการฝ่ายสอบบัญชีและหุ้นส่วนสายงานการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อดูความเหมาะสมทางด้านบริบท

**2.4.5 ขั้นตอนที่ 5** การดำเนินการทดลอง การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ผล ผู้วิจัยทำการศึกษาในการทดลองและการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งการทดลองออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

#### 2.4.5.1 ระยะก่อนการทดลอง

1. นำเสนอหลักสูตรต่อหัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อรับการอนุมัติ ให้ดำเนินโครงการ โดยมีการกำหนดวัน เวลาและสถานที่

2. ผู้วิจัยทำการชี้แจงให้ทราบถึงสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย และให้กลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมลงนามในแบบฟอร์มเพื่อแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

3. จำนวนตัวอย่างเพื่อเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 52 คน จำแนกเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 26 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 26 คน โดยพิจารณาใช้ตามแนวคิดของไมเออร์สและแฮสเซน (Myers & Hassen, 2006) ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม โดยแยกเป็น 2 กลุ่ม จากนั้นสุ่มจากแต่ละกลุ่มเข้าสู่กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

4. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ทำมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการดำเนินการทดลอง (Pretest)

**2.4.5.2 ระยะทดลอง** ผู้วิจัยดำเนินการทดลองในกลุ่มทดลองตามโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา แต่กลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**2.4.5.3 ระยะหลังทดลอง** ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหลังการทดลอง (Post-test)

**2.4.5.4 ระยะติดตามผลการทดลอง** ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหลังจากทำการติดตามผลหลัง 1 เดือน

**2.4.5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ความถี่ (Frequency) ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ อีกทั้งเลือกใช้และดูความต่างของคะแนน (Difference score) การเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ (Relative score) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (One-way MANOVA) สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ของคะแนนที่ได้จากการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนเข้าร่วม หลังเข้าร่วมและการติดตามผล หลังจากการเข้าร่วมภายหลังการเข้ารับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 1 เดือน

### 3. ด้านการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

ก่อนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ยื่นขอจริยธรรมต่อคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ โดยรหัสโครงการวิจัยคือ SWUEC-G-110/2564X นอกจากนี้ ก่อนทำการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาผลจากการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตการเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการส่งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักและทางต้นสังกัดเพื่อขออนุญาตชี้แจงกระบวนการในการทำวิจัยให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่านได้รับทราบ และได้ทำการติดต่อโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละท่านอีกครั้ง เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักกับผู้วิจัย อย่างไรก็ตาม การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยถือเป็นหลักสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ้างถึงตัวบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจงหรือการระบุถึงบุคคลอื่น ๆ สถานที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้คำสัมภาษณ์ นอกจากนี้ทุกครั้งของการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงและภาพทุกครั้งก่อนเริ่มต้นการสัมภาษณ์และแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีอิสระในการตัดสินใจในการเลือกที่จะให้ข้อมูลอย่างเต็มที่โดยมีสิทธิที่จะตอบหรือไม่ตอบคำถามในประเด็นที่ไม่ต้องการจะเปิดเผยโดยสามารถแจ้งให้ผู้วิจัยทราบ รวมถึงผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถและมีสิทธิในการงดการให้การบันทึกเสียงหรือภาพในบางสถานการณ์ได้ โดยผู้วิจัยจะทำตามคำขอของผู้ให้ข้อมูลหลัก อย่างเช่น ในส่วนทางด้านการรักษาข้อมูลความลับของผู้ให้ข้อมูลนั้น จะทำการจัดเก็บข้อมูลในส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์และการบันทึกภาพไว้ในที่ปลอดภัย นอกจากนี้ผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ซักถามเพิ่มเติมในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและให้ระยะเวลาในการคิดทบทวนก่อนตัดสินใจในการให้คำตอบด้วยความสมัครใจ



141539198

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะเวลา คือการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำการหาความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสร้างและวัดผลโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยระยะที่ 1 คือทำความเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภายใต้บริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 คือวัดประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

**ระยะที่ 1:** ด้านการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 1 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1: การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

**ระยะที่ 2:** ด้านการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ในบริบทของผู้สอบบัญชี

ตอนที่ 2: ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ตอนที่ 3: การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยโค้ชชิ่งและ  
การคิดเชิงออกแบบ

ตอนที่ 4: ผลของการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 5: ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม



141539198



## สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล ผู้วิจัยทำการกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ หรือ อักษรย่อ	แทน
M1	ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1
M2	ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 2
M3	ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 3
M4	ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 4

ระยะที่ 1: ด้านการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น

### ตอนที่ 1: การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี 2. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อทำความเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์กรผู้สอบบัญชี

#### ประเด็นที่ 1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี

ผู้วิจัยหาความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี โดยการเข้ารหัส (Coding) และได้ทำการจัดกลุ่มเพื่อเข้าใจในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งพบว่ามี 5 ด้าน จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารระดับหุนส่วนสายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในการบริการลูกค้า จำนวนทั้ง 4 ท่าน โดยได้ทำการเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย สำหรับองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 3. การพัฒนาตนเองและทีมงาน 4. การมีเป้าหมาย และ 5. การมีเครือข่าย

**ด้านที่ 1 การทำงานร่วมกันเป็นทีม** งานสอบบัญชี เป็นรูปแบบการทำงานที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ดังนั้นการทำความเข้าใจในรูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในวิธีการทำงานเป็นทีม รวมถึงรูปแบบและบทบาทของหัวหน้าทีมหรือพฤติกรรมอย่างไรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม



1141539198

### การช่วยกันคิด รับฟัง ช่วยเหลือ สนับสนุน

“...ลูกค้าอาจจะรู้จักแล้วก็โทรมาหาห้องใน...พี่อาจจะไปคุยมาก่อนรอบหนึ่ง ห้องอาจจะไปคุยมาก่อนรอบหนึ่ง หรือเป็นการคุยมาด้วยกัน ไปคุยด้วยกัน แต่สุดท้ายมันกลับมา *brainstorm*” (M1)

“แต่บางที่ ลูกค้าอาจจะ ไม่สามารถให้ใจทักที่ชัดเจนได้ ก็คือ จะต้องไปช่วยกัน ช่วยกัน คิดแหละว่าวิธี ไหนที่จะมันดี คือทำแบบไหนที่มันจะมาตอบโจทย์เค้าได้มาก” (M2)

“ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ว่าทำไงให้มันดีขึ้นไปอีก หรือว่าใช้อันนั้นได้มัย เหมือน กิ่งๆ *brainstorm* เหมือนให้เขามี *engagement* มี *involvement* เข้ามาในการเปลี่ยนนั้น มันไม่ใช่แค่ เหมือนเราบอกแล้วเขาจะเปลี่ยน แต่ว่ามันเป็นเหมือนการช่วยกันคิด แล้วพอมันเป็นเหมือน *our solution* หรือ *our method* เหมือนเขาจะ *feel belong* มากกว่า” (M3)

“คิดว่าส่วนหนึ่งที่ ที่คิดว่าต้องได้ ต้องมี ก็คือเหมือน ฟังประมาณหนึ่ง ฟัง ฟังในสิ่งที่ แบบ เรียกว่าเหมือน เขาเรียกว่าอะไร เหมือนรู้ว่ามันจะต้อง *jump in* เมื่อไร” (M4)

โดยปกติ ในการทำงานเพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้า เพื่อแก้ปัญหา ให้กับลูกค้านั้น การได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการทำความเข้าใจลูกค้า และ เข้าใจถึงปัญหาของลูกค้า ดังนั้น การช่วยกันคิด ร่วมรับฟัง นำข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้ามาวิเคราะห์ จะทำให้เข้าใจลูกค้าได้ในหลาย ๆ มุมมอง เข้าใจถึงปัญหาและสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ตรงจุด

### การเปิดใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

“...การ *connect* กับน้อง ที่มันไม่ใช่แค่เรื่องงาน แล้วมันก็ได้ มันก็ได้แบบรับฟังน้อง อีกมุมหนึ่ง ให้น้องกล้าเปิดใจมาคุยกับเรามากขึ้น” (M1)

“...ก็ปกติจะอธิบาย ก็เหมือนกับ จะถามว่าเขาคิดยังไง แล้วเราก็จะบอก *way* ว่าเรา คิดยังไง” (M2)

“เราก็จะ *jump in* เข้าไป ในมุมมองที่ว่า เอ๊ะ เราจะแก้งังไป จะช่วยได้อย่างไร หรือว่า คือให้ *direction* หรือว่า เหมือนให้ *prelim thought* ว่าเราจะทำแบบนั้น แบบนี้” (M4)

“...ถ้าเห็นน้องคนไหนอยู่เริ่มดี ๆ ก็เริ่มเข้าไปถามว่า มีอะไรหรือเปล่า ให้ช่วยอะไรมั้ย เข้าไปแบบ คอยดูว่าเป็นยังไง หรือจะ *response* น้อง ตอนนี้น้องต้องการอะไร แล้วค่อยเติมสิ่งที่น้องต้องการ” (M1)

การทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้น นอกจากการช่วยกันคิด รับฟัง และ แบ่งหน้าที่กันแล้ว การทำความเข้าใจสมาชิกในทีมแต่ละคน ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง เป็นการรักษามรรยาภาสในการทำงาน การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแต่ละคนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ก็จะมีส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมได้เปิดใจในการพูดคุยมากขึ้น เพื่อให้หัวหน้าทีมสามารถช่วยเติมเต็มสิ่งที่ขาด และช่วยเหลือสมาชิกในทีมเมื่อพบเจอกับปัญหา

### การได้รับงานที่มีเหมาะสมกับความสามารถ

“...แบบใครเก่งเรื่องอะไร แล้วก็จะได้เหมือนกับ *put* คนที่มี *capacity* นั้นใน *Project* ที่เหมาะสม เป็นการ *allocate resource*” (M2)

“...ที่พยายามที่จะ *utilize core competency* ของแต่ละคน ในจุดที่เหมาะสม เพื่อให้ *Firm* มันไป คือ *leadership* ของพี่คือใช้คนให้ถูก พี่ก็ให้ทุกคน เล่นในส่วนที่ตัวเองถนัดแล้วก็ทำได้ ดี แล้วก็ประสานประโยชน์ให้มันไปด้วยกันมากกว่า” (M3)

“...ที่มองว่าก็ต้องมาคิดว่า ใครถนัดด้านไหน แล้วเราก็หาคนมาทำ โดยที่เราก็ต้องมองภาพรวมของสิ่งที่จะไปให้ลูกค้าด้วยว่า ที่เราฟังลูกค้ามา กับสิ่งเราจะไป *deliver* ว่ามันคือสิ่งเดียวกันหรือเปล่า แล้วก็ต้องใช้ *the right person* ไปตอบเขา” (M3)

ลักษณะการทำงานขององค์กรผู้สอบบัญชีนั้น สมาชิกในทีมจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในแต่ละงาน (Job) ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทของธุรกิจที่ตรวจสอบ ดังนั้น หัวหน้าทีมจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในงาน (Job) ที่ตรวจสอบ และรู้ถึง

ความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน เพื่อที่จะได้มอบหมายงานนั้นให้เหมาะสมกับสมาชิกในทีมแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### การมีแนวทางในการทำงาน แบบอย่างในการทำงาน

“...ก็ต้องคง *jump in* เข้าไปในแง่ของ คือปกติก็จะ *Jump* เข้าไปคุยกับลูกค้าบ้าง ในแง่ของการ *manage* ลูกค้ำประมาณหนึ่ง เพราะมันก็เป็น *skill* อีกประเภทหนึ่งเหมือนกัน เพราะว่าลูกค้ำมองจริง ๆ ถ้ามองลักษณะง่าย ๆ นะ เราก็จะ *jump in* เข้าไป ในมุมที่ว่า เอ๊ะ เราจะแก้ยังไง จะช่วยได้ยังไง หรือว่า คือให้ *direction* หรือว่า เหมือนให้ *prelim thought*” (M4)

“...การที่เราได้พูดคุย การที่เราดูชิ้นงานของเขา เราจะรู้ว่าเขาถนัดตรงไหน ตรงนี้มันไม่ถูก ก็หมุนไป ลองทำนี้มัยลองทำนั้นมัย พี่ก็รู้แหละว่ามัน ปีนี้ปี คือปีแรกมันก็ไม่ได้สวยหรู แต่ว่าถ้าเราคือมัน *take time* มันเป็น *journey* เราก็ค่อย ๆ ทำไป” (M3)

“เรียกน้องในทีมมานั่งดู ว่าแบบ นี่ไงมันก็ทำได้ อะไรอย่างเงี้ย” (M4)

เนื่องจากหัวหน้าทีม เป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าสมาชิกในทีม ดังนั้น การที่หัวหน้าทีม ให้แนวทางในการทำงานแก่สมาชิกในทีม ก็จะช่วยทำให้สมาชิกในทีม มีความเข้าใจในงานมากขึ้น ทำงานได้เร็วยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น หัวหน้าทีม เคยตรวจสอบบัญชี แล้วพบเจอปัญหาจากลูกค้ารายหนึ่ง ต่อมาได้พบปัญหาเช่นเดียวกันกับลูกค้าอีกราย หัวหน้าทีม ก็สามารถให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกในทีม เพื่อนำไปปรับใช้กับลูกค้ารายใหม่

การทำงานร่วมกันเป็นทีมในบริบทของผู้สอบบัญชี คือ การช่วยกันคิด รับฟัง ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม การให้ข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการทำงาน การช่วยเหลือหรือสนับสนุน มีความเข้าอกเข้าใจ เอาใจใส่สมาชิกภายในทีม เพื่อเติมเต็มในสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการ ทราบถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีม และจัดสรรงานตามความสามารถของสมาชิกในทีม

**ด้านที่ 2 การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง** การทำงานสอบบัญชีจะมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี อาทิ การเกิดขึ้นของบล็อกเชน หรือการควบรวมกิจการ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการสอบบัญชีอยู่เสมอ บทบาทของผู้นำจะต้อง



1141539198

เป็นผู้ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนเพื่อให้เท่าทันต่อการสอบบัญชีในบริบทตามความแตกต่างของการดำเนินธุรกิจ

### ความกล้าออกนอกกรอบ ใช้เทคโนโลยี

“...พี่มองว่า เป็นคนที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าออกนอกกรอบ แล้วไม่ใช่การกล้าทำแล้วตัวเองไปคนเดียว การกล้าทำนั้น ทีมต้องไปด้วย กล้าคิด กล้าทำ กล้าพาคนออกนอกกรอบ แล้วก็รู้จักวิธีที่จะดึงให้คนออกนอกกรอบ” (M1)

“...ทำไมเราไม่ทำแบบนี้ ทำไมเราไม่ ไม่ลองเอาเทคโนโลยีตัวนี้มา คิดอะไรใหม่ ๆ ได้ อีกอันหนึ่งมันก็จะเป็นการจากที่ว่า เราเริ่มจากข้างใน ว่า เราเห็นว่า งานของเราตอนนี้มันมีอะไรอยู่ แล้วตรงไหนที่เราารู้สึกว่ามันเป็น pain ของเรา และจะเอาเทคโนโลยีมาช่วยได้” (M1)

“อยากให้ไปทำแบบนี้ให้ด้วย skill ที่ใหญ่ขึ้นอะไรอย่างเงี้ย พี่คิดว่าเขาก็อาจจะเห็น เห็น ใน ใน ในสิ่งที่เราทำมาในอดีตเนี่ยนะครับ” (M2)

“...ส่วนของ advisory ก็จะเป็นกลุ่มที่เหมือนจะต้อง เอ๊ะ จะต้องคิดนอกกรอบ” (M3)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี จะต้องมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าออกนอกกรอบ เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงต้องนำพาสมาชิกในทีมให้กล้าออกนอกกรอบด้วยการออกนอกกรอบนี้ จะช่วยทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อช่วยปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น

### การปรับใช้ การสร้างขึ้นมาใหม่ การเปลี่ยนแปลง

“...เรื่อง skill มันจะเป็นประมาณนึงนะ ซึ่งพี่ว่าอันนี้มันปรับได้” (M1)

“...ปกติจะเป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วนะ แล้วก็หยิบมา เรา แล้วเราก็หยิบมาทำให้ สอดคล้อง เขาเรียกว่าอะไรนะ อยู่ในบริบทของในเมืองไทย แล้วก็เรามีช่วงปีหลัง ๆ เนี่ยแหละ ที่ Product มันเริ่มที่จะตามมา เราก็ต้อง ถ้าอยากจะทำ เราก็ต้อง develop อะไรเองใหม่ ๆ ให้มากขึ้น” (M2)

“...มันไม่มี solution มันไม่ได้มี เหมือนวิธีการให้ มันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ตรงหน้ามากกว่า” (M3)

“เราก็ต้อง transform งาน audit ให้มัน เป็น more technology more data oriented ที่ Firm เรากำลังจะไป แล้วก็ทำางานส่วนอื่น เป็น trust ส่วนอื่น” (M3)

“...พื้มองว่าตลาดมันเปลี่ยน demand คนก็เปลี่ยน เทคโนโลยีมันมากขึ้น คนสมัยที่ ใ้ไอ้ไหน ISQC แบบ แซทกัน SQL มันไม่ใช่แบบเร็วขนาดนี้ เพราะฉะนั้นคือ การทำ marketing การทำ product การเข้าถึงลูกค้า มันเปลี่ยนไปหมด” (M3)

“...เราก็ต้อง transform งาน audit ให้มัน เป็น more technology more data oriented ที่ Firm เรากำลังจะไป แล้วก็ทำางานส่วนอื่น เป็น trust ส่วนอื่น” (M3)

“...กระบวนการแล้วจะเปลี่ยนคน หรือให้คนเปลี่ยน ด้วย ด้วย nature ของลักษณะงาน ด้วย มัน มันไม่พอ มันต้องเป็นเหมือน เหมือน ต้องให้เขารู้ว่า หลังจากเปลี่ยนแล้ว เหมือนตัวเขา จะ benefit อะไร ไม่ว่าจะเป็นในเชิงของความคิด skill ต่าง ๆ หรือว่า การได้ลองอะไรใหม่ ๆ ด้วย” (M4)

“...ในทางปฏิบัติเราก็ ใช้แบบนี้แหละ เพียงแต่ว่า มันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่า สถานการณ์นั้น ๆ มันเหมาะ มันไม่เหมาะมากน้อยแค่ไหน อะไรอย่างนี้” (M4)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี นอกจากจะคิดนอกกรอบแล้ว ยังต้องกล้าที่จะ เปลี่ยนแปลง และ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับใช้ของเดิม ที่มีอยู่ หรือใช้สิ่งใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นว่า จะได้รับประโยชน์ อย่งไรบ้างจากการเปลี่ยนแปลงนี้

### ความกล้าลอง

“เรารู้ว่า งานของเราตอนนี้มันมีอะไรอยู่ แล้วตรงไหนที่เรารู้สึกว่ามันเป็น pain ของเรา และจะเอาเทคโนโลยีมาช่วยได้” (M1)

“...เริ่มมาดูตอนที่มาตรฐานเพิ่งใช้เป็นครั้งแรก อันนั้นก็เป็นอีก another step ซึ่งมันก็ ลองผิดลองถูกแหละ” (M4)

“...บางที่ปัญหาที่ลูกค้า มี เราอาจจะไม่ได้มี product อยู่ใช้ปะ แต่เราก็จะคิดว่า แล้วเนี่ย มัน มันก็จะทำให้เกิด product ใหม่ ๆ เรา เราก็จะดูว่า มันน่าจะทำ มันน่าจะแก้แบบไหน เราก็ อาจจะ จะให้บริการจุดนั้น ในสิ่งที่เราอาจจะไม่เคยให้บริการมาก่อน” (M2)

“...ที่รู้ benefit... goal คืออะไร พี่ก็จะอะลุ่มอล่วยให้เขาแบบมีเวลาที่เขาหยุดจริง ๆ” (M3)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรผู้สอบบัญชีมีความหลากหลาย ประกอบกับ สถานการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การทำงานให้กับลูกค้าจึงไม่อาจใช้ วิธีการเดิม ๆ หรือแนวทางเดิม ๆ ที่มีอยู่ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานให้กับลูกค้า การลองผิดลองถูก จึงเป็นวิธีที่ผู้นำเลือกใช้ เพราะหากไม่เริ่มลงมือทำสักที งานก็จะไม่มีวันสำเร็จได้ นอกจากนี้ การอะลุ่มอล่วยในการทำงานก็ช่วยจะลดความตึงเครียด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ขึ้นได้

#### การคาดการณ์อนาคต เรียนรู้จากอดีต

“...ที่มอง opportunity เนอะ เพราะว่าพี่ทำมาตรฐานฉบับนี้ พี่รู้อยู่แล้วว่าสุดท้ายภาพ ตอนจบมันจะเป็นอะไร แล้วก็ weakness ในอดีต ที่พี่ทำภายใต้ partner อะไรทำให้เราไม่สำเร็จ เท่าที่ควร เพราะฉะนั้น คือพี่มองว่าจุดต่าง ๆ ที่เราเรียนรู้ในอดีต เราเอามาแก้ พี่รู้อยู่แล้วว่า ถ้ามัน execute ขึ้นมาจริง ๆ ทุกคนจะต้องใช้” (M4)

“ใช้ surrounding factor ในการดึงมันขึ้นมา ว่ามันมีอะไร ยังไงบ้างที่มันมี red flag” (M4)

ประสบการณ์จากการทำงานในอดีต จะทำให้ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี มีความเข้าใจในงานที่ทำมากขึ้น ทำให้สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ อะไรที่เป็นข้อเสียก็ปรับปรุง ส่วนที่เป็นข้อดี ก็ให้รักษามาตรฐานไว้ นอกจากนี้ ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี จะต้องมีการคาดการณ์อนาคตไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในงานที่ทำ

## การนำเครื่องมือมาใช้

“รู้ว่าเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ยังไง เขาไม่ได้ต้องมี *deep technical knowledge* ในเรื่องของ *technology* แต่ละเรื่อง *skill* มันจะเป็นประมาณหนึ่งนะ ซึ่งพี่ว่าอันเนี้ยมันปรับได้ แต่ถ้าเกิดว่า บอกว่าปรับมาให้อยู่ในไอทีเลย น้องตั้งใจ แล้วน้องมีความแบบ *willingness* ในการที่จะแบบเรียนรู้ มันต้องใช้เวลาเยอะกว่าน้องทำ *filed เดิม*” (M1)

“ใช้ *surrounding factor* ในการดึงมันขึ้นมา ว่ามันมีอะไร ยังไงบ้างที่มันมี *red flag* การทำงานภายใต้กฎระเบียบ” (M3)

“...เราก็เหมือนใช้พวกเครื่องมือต่าง ๆ ที่มี ไม่ว่าจะ เป็นในแง่ของ การดึงพวกข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการ *Mapping* ข้อมูลอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ข้อมูลใน ใน *Financial report* หรือว่า ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทางการเงินที่อยู่ในระบบของทางลูกค้า มา *Map* แล้วก็เหมือนดึงข้อมูลหาความผิดปกติมากกว่า” (M4)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี ใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อช่วยในการดึงข้อมูล *Mapping* ข้อมูล ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลในงบการเงิน หรือ ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และหาความผิดปกติ เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบรายการต่าง ๆ ในงบการเงิน และ การให้ความเห็นต่องบการเงินที่ตรวจสอบ

**การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของผู้สอบบัญชี** คือ การคิดนอกกรอบ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ทำสิ่งใหม่ ๆ โดยลองผิดลองถูก ปรับใช้สิ่งที่มี หรืออาจสร้างสิ่งใหม่ขึ้น มีการนำเทคโนโลยี หรือ เครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการทำงาน มีความอะลุ่มอล่วย นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากอดีตมาปรับใช้ และ คาดการณ์อนาคตเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และ ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น

**ด้านที่ 3 การพัฒนาตนเองและทีมงาน** ปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น หากผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีไม่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง ก็จะทำให้ล้าหลัง ไม่สามารถทำงานได้บรรลุความคาดหวังของลูกค้า อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแต่เพียงผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีนั้น ยังไม่เพียงพอ สมาชิกในทีมจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกับผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีด้วย





### การค้นคว้าข้อมูล

“...ก่อนที่จะมา มา *brainstorm* กัน ก็จะมีให้การบ้านไปก่อน ลองไปดูเรื่องไหน เรื่องนี้ มา แล้วเอากลับมาคุยกัน หรือบางทีก็จะมี พี่ก็จะแบบมี *knowledge* ใน *Link* ใน *internet* หรือใน *สมาคม* โน่นนั่น มี *article* เดียวเราลองดู มาคุยกันได้มั๊ย (M1)

“เราต้อง *develop* ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันที่ทำอยู่เนี่ย ก็คือเหมือนรู้สึกว่าจะ เหมือนคือ มันหยุด *develop* ไม่ได้” (M2)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี มอบหมายให้สมาชิกในทีมแต่ละคนไปค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่แนะนำให้ และ ค้นคว้าด้วยตนเอง โดยนำความรู้ที่แต่ละคนหามาได้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

### การพัฒนาตนเองเพื่อเปิดมุมมอง

“...เราต้องก้าว ก้าวที่ไปเร็วกว่าเขา คือถ้าเมื่อไหร่เราช้าเนี่ย พี่มองว่าเราก็จะไม่ใช่ *best friend* กับลูกค้าแล้ว เพราะฉะนั้นเราต้อง เราต้องตามเขาให้ทัน ต้องตาม *market* ให้ทัน แล้วเราก็ต้อง *ahead* มากกว่า” (M2)

“เราต้อง *develop* ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันที่ทำอยู่เนี่ย ก็คือเหมือนรู้สึกว่าจะ เหมือนคือ มันหยุด *develop* ไม่ได้” (M4)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี นอกจากจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอแล้ว ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชียังต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นการติดตาม *trend* ของตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชียังจะต้องก้าวให้เร็วกว่าคู่แข่ง และลูกค้า อีกด้วย

### การมี *Mindset* ของการประสบความสำเร็จ

“...พี่อาจจะอยากเห็นน้องแต่ละคนแบบ *success* มั้ง รู้สึกว่าถ้า ถ้าเกิดมันมีอะไรที่ *support* เขาได้ มี *area* หรืออะไรใหม่ ๆ อย่างนี้ เราก็จะรู้สึกอินเนอะ น่าจะไปเป็น *inspiration* ตรงนั้นมากกว่า น่าจะเป็น *growth* ไปเป็นแบบ *opportunity*” (M3)

“มี mind set อยู่แล้ว ในเชิงของการพัฒนาตัวเอง” (M4)

จุดมุ่งหมายประการหนึ่งในการบริหารสมาชิกในทีม ของผู้นำในองค์กรผู้สอบ บัญชี คือ การเห็นสมาชิกในทีมของตนเองประสบความสำเร็จ เต็มโตในหน้าที่การทำงาน ซึ่งผู้นำ ในองค์กรผู้สอบบัญชีจะคอยสนับสนุน เป็นแรงผลักดัน และให้โอกาสในการแสดงศักยภาพ รวมทั้งเป็นแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในทีมอีกด้วย

### การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

“มีเรื่องให้เราเข้ามาใหม่ให้เราเรียนรู้ตลอดนั่นแหละ” (M1)

“...ซื้อหนังสือมาอ่านก็เป็นหนังสือ พี่ก็ดู The Standard ดู ลงทุนแมน พี่ก็ดูเกือบทุก คินนะะ คือก่อนนอนพี่ดูทุกคืน ฟังทุกคืน ฟังจนหลับไป” (M3)

“...พี่มองว่าการทำงานมันเหมือน มันเป็นการใช้ hour แต่ว่าในขณะเดียวกันนะ เราก็ learning หรือ develop ตัวเองไปด้วย” (M4)

“โดยส่วนตัวก็ยังคิดว่า ก็ยังต้องเรียนรู้อยู่ หมายถึงว่า ก็ยังต้องเรียนรู้ หรือว่าคุย จริงๆ โดยส่วนตัวเนี่ย อย่างในบางสถานการณ์เนี่ย เวลาที่ manage แล้วเจอ โดยเฉพาะปัญหา กับ people” (M4)

“...เราต้อง develop ตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันที่ทำอยู่ ก็คือเหมือนรู้สึกว่าจะเหมือนคือ มัน หยุด develop ไม่ได้ คือหมายถึงว่า ยังไงคือเราจะต้องแบบ ขวนขวายมากขึ้น เหมือนแบบต้อง educate ตัวเอง” (M4)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี ไม่เคยมีความคิดที่จะหยุดการเรียนรู้ หรือ หยุด พัฒนาตนเอง โดยตนเองจะต้องมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็น การอ่านหนังสือ หรือ การรับฟังข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชียังเห็นว่าการทำงาานนั้น เป็นหนึ่งในการพัฒนาตนเองด้วย

การพัฒนาตนเองและทีมงานในบริบทของผู้สอบบัญชี คือ การพัฒนา ตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และ ต่อเนื่อง โดยศึกษาหาความรู้จากการได้รับมอบหมาย หรือ จากการค้นคว้าด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการอ่านหนังสือ การรับฟังข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ หรือ การ

ลงมือทำงานนั้น ๆ เป็นต้น การเห็นสมาชิกในทีมของตนเองประสบความสำเร็จ เติบโตในหน้าที่การทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการสนับสนุน การผลักดัน การให้โอกาส และ แรงบันดาลใจ นอกจากนี้ การพัฒนายังต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และ ก้าวให้เร็วกว่าคู่แข่งและลูกค้าอีกด้วย

**ด้านที่ 4. การมีเป้าหมาย** ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี จะต้องมีความหมายในการทำงาน และนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งเป้าหมายในการทำงานนี้ จะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการทำงานให้กับทีมว่าจะเป็นไปในทิศทางใด ทั้งนี้ เป้าหมายในการทำงานของผู้บริหารในองค์กรผู้สอบบัญชี และ ของสมาชิกในทีม จะต้องสอดคล้องกัน

#### การทำความเข้าใจ รับฟังลูกค้า

“...ทำความเข้าใจก่อน ลูกค้าต้องการอะไร ถึงแม้ลูกค้าบอกว่าต้องการ *data analytics* เหมือนกันนะ แต่โจทย์อาจจะกว้างแบบนี้ แต่ใน *Details* มันไม่เหมือนกัน” (M1)

“...เราคุยกับลูกค้าเรา เรา แล้วเราฟัง เรามี *skill* ในการฟังดี ๆ เราจะรู้ถึงปัญหาของเขา เพราะฉะนั้นเราก็ *apply* กับ *knowledge* ที่เรามีแล้ว แล้วเราก็จะคิด แล้วเราก็จะคิด *product* คิดบริการ ใช่มั้ยล่ะ ที่จะตอบโจทย์พวกนั้นขึ้นมา” (M2)

“...เราฟังบุคคลที่เราคิดว่าเขาสามารถแชร์ข้อมูลเราได้แล้วเราก็คิดอย่างถูกต้องแล้วเราก็ควรจะรับสิ่งที่เราทำ” (M3)

“พี่เอามาทำในมุมที่แบบกำลังคิดว่าเขาอยากรู้อะไร ก็เลยดึงไต่ตรงนั้นขึ้นมา ดึงอันตรงนี้ขึ้นมา ใส่ *observation* ใส่ *analysis* แล้วก็ใส่ *suggestions*” (M4)

การรับฟังลูกค้า รวมถึงการทำความเข้าใจลูกค้า ก็เพื่อให้ได้รับทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ถึงแม้ว่าลูกค้าจะมีความต้องการเหมือนกันก็ตาม แต่ในรายละเอียดของลูกค้าแต่ละรายจะมีความแตกต่างกัน และเมื่อได้รับทราบถึงความต้องการของลูกค้าแล้ว ก็ให้นำมาพิจารณาถึงสิ่งที่มีอยู่ หรือจะต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานว่า จะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้ทำงานได้ตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้



## การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

“ลูกค้าเจอปัญหาอะไร ลูกค้าต้องการอะไร เพราะฉะนั้นเนี่ย คือเหมือนถ้าใน ในกลุ่มทีม นี้ก็จะค่อนข้างเหมือนกึ่ง ๆ คนที่หลากหลายเนอะ แล้วก็เคสเนี่ยไม่ได้ specific คือเราไม่ได้บอกว่า เอ้ย จะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้าน ก แล้วจะทำแต่ ก เพราะว่าไม่... ไม่รู้ว่าโจทย์ที่ลูกให้ ลูกค้าให้มา จะเป็น ข ค ง จ ก็ได้ เพราะมันขึ้นอยู่กับปัญหาหรือสิ่งที่เขาเจอในทางปฏิบัติ” (M2)

“...ในอนาคตมันคงเป็นอะไรที่ value-added มาก ๆ หรือเป็นการให้ assurance ในมุม ของที่มันเป็น sustainability ก็คือเป็นแบบ sustain outcome นู่นนี่นั่น ส่วนของทาง advisory มันก็จะเป็นเหมือนในเชิงของแบบ ก็คือเหมือนช่วยลูกค้าคิดมากขึ้น เน้น strategy มากขึ้น เน้น solution ที่มัน sustain มากขึ้น” (M4)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี นอกจากจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายในการ ทำงานที่ได้วางไว้แล้ว ก็ยังจะต้องทำงานให้เกิดความคาดหวังของลูกค้าอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นเพื่อน คู่คิดให้กับลูกค้า เพิ่มมูลค่าในการทำงานให้กับลูกค้า เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืนในการทำงาน ให้กับลูกค้า

**การมีเป้าหมายในบริบทของผู้สอบบัญชี** คือ เป้าหมายในการทำงาน ส่วนหนึ่งมาจากการรับฟังลูกค้าและทำความเข้าใจลูกค้า ซึ่งภายในทีมจะต้องมีเป้าหมายในการ ทำงานที่สอดคล้องกัน นอกจากการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแล้ว ก็จะต้องทำงานให้เกิดความ คาดหวังของลูกค้า เพื่อสร้างความยั่งยืนในการทำงานให้กับลูกค้า

**ด้านที่ 5. การมีเครือข่าย** สิ่งที่เป็นข้อสังเกตของบริบทของผู้นำในองค์กร ผู้สอบบัญชี คือการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ หรือการเกิดขึ้นของนวัตกรรม สามารถเกิดจากการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ร่วมลงมือทำร่วมคิดเพื่อให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า นอกจากนี้ ผู้นำมักจะมีสายสัมพันธ์หรือช่องทางที่จะติดต่อเพื่อหาบุคคล หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำมา ช่วยทีมในการทำงานให้สำเร็จ

## การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

“...initiative จากทาง partner ท่านอื่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในแวดวงบัญชีอย่างนี้ พี่ก็จะไป เวลาไปคุยกันในที่ประชุมหรือว่าในสัมมนาต่าง ๆ ที่เขาจัด มันก็จะเห็นว่าแบบ บริษัทนั้น ทำแบบนี้ บริษัทนี้ทำแบบนี้มันน่าจะมาปรับใช้กับเราได้นะ” (M1)

“เราก็ค่อยถามทีม Peer ถามคนที่ทำงานเรื่องนี้มาก่อน คือใน PWC มันก็จะ เป็น พี่ว่า มันเป็น culture ในการ sharing knowledge กันอยู่แล้ว” (M2)

“เราก็คูยกับคนที่ เป็น ท็อปของตลาด เพราะฉะนั้นการแลกเปลี่ยนมุมมอง พี่ฟังหนึ่งคน พี่ก็คุยได้อีกสามคน พี่ฟังอีกสามคน พี่ก็ได้เป็นสี่คนแล้ว เพราะฉะนั้นเนี่ย การที่เราอยู่ในสังคมที่ มัน เป็น สังคม business จริง ๆ ส่วนหนึ่ง ก็เป็นการเรียนรู้ จากคนที่เรามี conversation ด้วย เหมือนกัน” (M3)

การเข้าร่วมอบรมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม รวมถึงการพูดคุยกับผู้บริหาร ท่านอื่น ๆ ภายในองค์กรผู้สอบบัญชี ทำให้ได้เห็นมุมมองที่หลากหลาย เพื่อนำมาปรับใช้ในการ ทำงานของตนเอง และทีมงาน

## การมีแหล่งข้อมูล

“...Sharing knowledge ของแต่ละประเทศ มันก็จะเห็น trends เห็นการนำอะไรใหม่ ๆ มาใช้ อะไรอย่างนี้ ซึ่งในนั้นมันก็ทำให้เราเกิดไอเดียได้เหมือนกัน” (M1)

“ข้อดีของเราคือเราเป็น network firm คือเราทำไม่เป็น ในโลกนี้ก็ต้องมีคนทำเป็น ขอให้เรารู้ว่าเราจะหาใคร แล้วคนที่เราหยิบมาใช้ มันใช้” (M3)

“เราก็ใช้ connection เรา connection ไปลูกค้า connection ไปเฟิร์ม ไป.... คนอื่น ๆ LoS อื่น ต่างประเทศ ประเทศไหนเราก็หาให้เขา ขอให้รู้ ว่าลูกค้าอยากได้อะไร แล้วเดี๋ยวหา” (M4)

เนื่องจากผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ช่องทางหนึ่งก็คือ การเข้าไปศึกษาหาความรู้ในเครือข่ายขององค์กร ซึ่งเป็นแหล่งที่รวบรวมข้อมูล

จากแต่ละประเทศไว้ โดยผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชีก็จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาประยุกต์ ปรับใช้ใน  
การทำงาน

### การหาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาช่วย

“พี่ก็จะมีแบบ เออ แวดวงเพื่อนที่ทำงานทางด้านแบบ เป็นคอกเตอร์มหาลัยต่างๆ อะไร  
อย่างเงี้ย หรือว่าเป็นคนทำคั่นคว่ำวิจัยทางด้านพวกเทคโนโลยี” (M1)

“...ก็เป็นคนคิดขึ้นมา แต่เขียนโปรแกรมเองไม่เป็นก็เรียกพวกแผนกที่เกี่ยวข้องมา Brief  
ไป. ต้องการแบบนี้ ๆ” (M2)

“...ของเราคือเราเป็น *network firm* คือเราทำไม่เป็น ในโลกนี้ก็ต้องมีคนทำเป็น ขอให้  
เรารู้ว่าเราจะหาใคร แล้วคนที่เราหามาใช้ มันใช่ แล้วเราก็ *equip* เข้ามาแล้ว แล้วเราก็ แล้วเราก็  
ถาม *ask the right question*” (M3)

ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี ไม่จำเป็นจะต้องทำงานได้ด้วยตนเองในทุก ๆ เรื่อง  
แต่อย่างน้อย จะต้องรู้ว่า เมื่อตนเอง และสมาชิกในทีมไม่มีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น ๆ  
ผู้นำในองค์กรผู้สอบบัญชี สามารถหาบุคคลอื่น ในองค์กรเพื่อให้มาช่วยทำงานดังกล่าวได้

การมีเครือข่ายในบริบทของผู้สอบบัญชี คือ การมีเครือข่ายทั้งภายใน  
และ ภายนอกองค์กร เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล  
ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ หรือ การดึงบุคคลมาช่วยในการทำงาน

### ประเด็นที่ 2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อทำความเข้าใจ ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์กรผู้สอบบัญชี

ผู้วิจัยทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์เป็นความหมายของภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรม โดยพบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี สามารถจัดกลุ่มภาวะผู้นำเชิง  
นวัตกรรมเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 3. การ  
พัฒนาตนเองและทีมงาน 4. การมีเป้าหมาย และ 5. การมีเครือข่าย ดังภาพประกอบ 10

การทำงานร่วมกันเป็นทีม	การปฎิบัติการเปลี่ยนแปลง	การพัฒนาตนเองและทีมงาน	การมีเป้าหมาย	การมีเครือข่าย
<p>การช่วยกันคิด ปรึกษาหารือ</p> <p>การร่วมมือกัน ช่วยเหลือสนับสนุน</p> <p>การระดมความคิดเห็นร่วมกัน</p> <p>การให้แนวทางในการทำงาน</p>	<p>ความกล้าแสดงออก</p> <p>การปรับใช้ สร้างขึ้นใหม่</p> <p>ความกล้าแสดงออก</p> <p>การคาดการณ์อนาคต</p> <p>ใช้เทคโนโลยี</p>	<p>การให้คำปรึกษา</p> <p>การก้าวให้เร็วกว่า</p> <p>การขยายเห็นสมกับที่ประสบ</p> <p>ความสำเร็จ</p> <p>การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>การทำงานที่จริงจัง</p> <p>ความมุ่งมั่น</p>	<p>การนำความคิดจากท่านอื่น</p> <p>การแชร์ข้อมูลจากต่างประเทศ</p> <p>การหาคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาช่วยเหลือ</p>
<p><b>ความเข้าใจเชิงนวัตกรรมของผู้นำเชิงนวัตกรรม</b></p> <p>ด้านหนึ่งคือการมีเป้าหมายและภาระกิจที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารออกมาได้ โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาแนวทางในการทำงาน หรือการเลือกงานที่เหมาะสมกับสมาชิกในทีม คาดการณ์อนาคตหรือนำประสบการณ์มาใช้ในการทำงาน กล่าวออกนอกกรอบ ลองผิดลองถูก โดยการนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยี มาปรับใช้หรือสร้างสิ่งใหม่ ผ่านการใช้เครือข่ายที่ในกาหาคน หรือแนวทางในการทำงาน ให้ดีขึ้นพัฒนาตนเองและทีมงาน โดยการให้คำปรึกษา หรือการให้กำลังใจแก่ทีมงาน เพื่อให้สามารถนำเป้าหมายที่ต้องการมาปฏิบัติได้</p>				

ภาพประกอบ 9 ความเชื่อมโยงข้อค้นพบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้ตอบปัญหา

เพื่อนำไปสู่การหาความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้ตอบปัญหา

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลจากการสัมภาษณ์เพื่อดูความอึดตัวของข้อมูลตามรายด้าน (Theme) ด้านย่อยของแต่ละด้าน (Sub theme) และเปอร์เซ็นต์การซ้ำของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 4 ท่าน นำไปสู่การสร้างมาตรวัดก่อนส่งผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัยระยะที่ 2 ดังตาราง 17

ตาราง 17 สรุปผลจากการสัมภาษณ์เพื่อดูความอึดตัวของข้อมูลตามรายด้าน (Theme) ด้านย่อยของแต่ละด้าน (Sub theme) และเปอร์เซ็นต์การซ้ำของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

ด้าน	รายย่อย	เปอร์เซ็นต์
การทำงานร่วมกันเป็นทีม	ช่วยกันคิด รับฟัง	100%
	เปิดใจ แลกเปลี่ยน	50%
	งานที่เหมาะสมกับความสามารถ	75%
	แนวทางในการทำงาน แบบอย่างในการทำงาน	75%
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กล้าออกนอกกรอบ	50%
	ใช้เทคโนโลยี	75%
	การปรับใช้ การสร้างชิ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลง	75%
	กล้าลอง	50%
	คาดการณ์อนาคต เรียนรู้จากอดีต	50%
	การนำเครื่องมือมาใช้	50%
การพัฒนาตนเองและทีมงาน	ค้นคว้าข้อมูล	50%
	พัฒนาตนเองเพื่อเปิดมุมมอง	100%
	Mindset ของการประสบความสำเร็จ	50%
	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	75%
การมีเป้าหมาย	ทำความเข้าใจ รับฟังลูกค้า	100%
	สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า	75%
การมีเครือข่าย	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	50%
	มีแหล่งข้อมูล	100%
	การหาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาพูด	75%

## ระยะที่ 2: ด้านการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการทดสอบประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ ด้วยรูปแบบวิธีการวิจัยแบบกึ่งทดลอง



1141539198



(Quasi-Experimental Design) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมนี้จากการวิจัยในระยะที่ 1 ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชีประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองและทีมงาน การมีเป้าหมาย และการมีเครือข่าย โดยในการทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรม ผู้วิจัยทำการแบ่งกลุ่มทดลองเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 26 คน คือ กลุ่มควบคุม 26 คน และกลุ่มทดลอง 26 คน ที่ทำการวัดก่อน หลัง และ ะ  
 ึ่ง  
 ั้งระยะ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์ โดยแบ่งเป็น 5 ตอน  
 ดังนี้

### ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในบริบทของผู้สอบบัญชี

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร และผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้การทดสอบอัตราส่วนความตรงเชิงเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) ตามสูตรของ Rovinelli & Hambleton (1997) ทั้งนี้ ข้อคำถามต้องมีค่า IOC มากกว่า 0.50 จึงจะผ่านเกณฑ์การทดสอบ ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 -1.00

2. ผู้วิจัยนำข้อคำถามของข้อคำถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา ไปทดลองใช้ (Try out) ในกลุ่มผู้สอบบัญชีที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ (Item analysis) โดยการหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (corrected item-total correlation) โดยกำหนดค่าตั้งแต่ .21 ขึ้นไป (รายละเอียดในภาคผนวก)

3. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Cronbach (Cronbach's coefficient of alpha) โดยแบบสอบถามแต่ละตัวแปร จะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไปจึงจะนำไปใช้เก็บข้อมูล



ตาราง 18 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล

สัญลักษณ์และอักษรย่อ	แทน
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
M	ค่าเฉลี่ย
SD	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
H2	ค่าความร่วมกันหลังจากการสกัดองค์ประกอบ (Communalities)
$\chi^2$	ค่าสถิติไคสแควร์
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ
p	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
B	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
(t)	ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ
(R2)	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
GFI	ดัชนีระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of fit index)
AGFI	ดัชนีระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
CFI	ดัชนีความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
PGFI	ดัชนีความกลมกลืนแบบประหยัด (Parsimony goodness of fit index)
RMR	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root mean square residual)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)
CITC	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation)

ตาราง 19 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ในการศึกษานำร่อง (Pilot Study)

ตัวแปร	n= 60		
	จำนวน	$\alpha$	CITC
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี	60	.93	.33 ถึง .71

## ตอนที่ 2: ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดประกอบเชิงสำรวจ 225 คน หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำนวนอย่างละ 225 เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง 160 คน (ร้อยละ 71.10) อายุงานต่ำกว่า 10 ปี 133 คน (ร้อยละ 59.10) (อายุงานเฉลี่ย = 10.18 ปี, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 8 อายุงานมากที่สุด = 40 ปี, อายุงานน้อยที่สุด = 1 ปี) และพบว่า อายุไม่เกิน 35 ปี 126 คน (ร้อยละ 56.00) (อายุเฉลี่ย = 35.39 ปี, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 9 อายุมากที่สุด = 70 ปี, อายุ น้อยที่สุด = 23 ปี) จำนวนพนักงาน 1-500 คน 116 คน (ร้อยละ 51.60) อายุงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีจำนวน 82 คน (ร้อยละ 27.30)

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการวิเคราะห์พบว่า คะแนนมีการกระจาย เป็นลักษณะโค้งปกติ โดยพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .031 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) มีค่า -.074 ซึ่งมีค่าในช่วง -.50 และ .50 แสดงว่ามีการแจกแจงแบบใกล้เคียงสมมาตร (Peat & Barton, 2005) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่ามีค่า -.63 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะแบน (Platykurtic kurtosis) (Peat & Barton, 2005) และเมื่อแปลผล จากตาราง Test of Normality พบว่าค่าสถิติ Kolmogorov-Smirnov ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ นอกจากนี้ยังพบนัยสำคัญทางสถิติของค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 4,827.82 เป็นการบ่งบอกถึงข้อคำถามในแต่ละข้อมีความสัมพันธ์กัน และสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้ และค่าความร่วมกัน (Communalities) ทุกตัวมีค่ามากกว่า .30 เป็นการยืนยันถึงแต่ละข้อคำถามมีความแปรปรวนที่ร่วมกันอยู่ (Common Variance) ที่เป็นการเพิ่มโอกาสให้เกิดการจัดเป็นองค์ประกอบได้ จากข้อมูลข้างต้นจึงเป็นการสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้จากการเก็บจากกลุ่มผู้สอบบัญชีมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ต่อไป



141539198

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผู้วิจัยทำการสกัดองค์ประกอบแบบ Principal Components Analysis และดำเนินการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax with Kaiser Normalization แสดงให้เห็นถึงค่าความร่วมกัน (Communalities หรือ  $h^2$ ) ของแต่ละข้อคำถาม พบว่าค่าความร่วมกันมีค่าระหว่าง .50-.72 เมื่อพิจารณาจากค่าไอเกน พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอเกนเท่ากับ 14.23 อธิบายความแปรปรวนได้ 41.85% องค์ประกอบที่ 2 มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.51 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.38 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.63 อธิบายความแปรปรวนได้ 4.78% องค์ประกอบที่ 4 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.41 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.15 และ องค์ประกอบที่ 5 มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.26 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.71 จากข้อมูลทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 61.87% และเมื่อหมุนแกนด้วย Varimax with Kaiser Normalization พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ข้อคำถาม 9-15 และ 21 มีค่าระหว่าง .59-.70 องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ข้อคำถาม 1-8 และ 20 มีค่าระหว่าง .55-.77 องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ข้อคำถาม 23-24 และ 26-32 มีค่าระหว่าง .48-.70 องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ข้อคำถาม 16-19 และ 22 มีค่าระหว่าง .45-.69 องค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ข้อคำถาม 25 และ 33-34 มีค่าระหว่าง .67-.74 นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบที่สกัดได้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลาง

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการพิจารณาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ร่วมกับแอลฟาครอนบาค พบว่ามีค่าเฉลี่ย ทั้งฉบับเท่ากับ .96 จากทั้งหมด 34 ข้อคำถาม และรายด้าน อยู่ระหว่าง .64-.84 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม และคะแนนรวม มีค่าอยู่ระหว่าง .48-.74 หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite reliability) มีค่า .91 .90 .88 .85 และ .79 ตามลำดับ และคำนวณค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extraction: AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ .43 .45 .36 .34 และ .49

ตาราง 20 คุณสมบัตินวัตกรรมของมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ									
ข้อคำถาม	F1	F2	F3	F4	F5	h <sup>2</sup>	CITC	AVE	CR
<b>องค์ประกอบที่ 1 การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Open to change) ค่าสัมประสิทธิ์</b>								0.43	0.86
<b>แอลฟาครอนบาค = .91</b>									
1.1 ฉันยอมรับสิ่งใหม่ หรือโอกาส ในการทำงาน	0.70	0.14	0.24	0.10	0.28	0.64	0.69		
1.2 ฉันมองหาสิ่งใหม่ที่ท้าทายใน การทำงานอยู่เสมอ	0.69	0.27	0.26	0.26	0.14	0.58	0.67		
1.3 ฉันมองหาแนวทางในการ ปรับปรุงในการทำงานใหม่	0.66	0.18	0.26	0.34	0.20	0.70	0.78		
1.4 ฉันกล้าตัดสินใจสำหรับ อนาคตได้	0.65	0.13	0.14	0.34	0.06	0.55	0.67		
1.5 ฉันมองเห็นประโยชน์ในการ เปลี่ยนแปลง	0.65	0.38	0.28	0.06	0.07	0.66	0.73		
1.6 ฉันทดสอบความเป็นไปได้ของ แนวทางการแก้ปัญหา	0.64	0.09	0.22	0.16	0.22	0.61	0.66		
1.7 ฉันกล้าคิดและทำสิ่งใหม่เพื่อ ปรับกระบวนการทำงาน	0.62	0.10	0.08	0.39	0.23	0.70	0.77		
1.8 ฉันมองเห็นถึงประโยชน์ของ การพัฒนาตนเอง	0.59	0.32	0.42	0.04	0.08	0.63	0.65		
<b>องค์ประกอบที่ 2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) ค่าสัมประสิทธิ์</b>								0.45	0.88
<b>แอลฟาครอนบาค = .90</b>									
2.1 ฉันร่วมลงมือทำงานกับ สมาชิกในทีม	0.21	0.77	0.22	0.05	0.09	0.68	0.72		
2.2 ฉันร่วมระดมสมองกับสมาชิก ในทีมในการทำงาน	0.26	0.73	0.26	-0.04	0.08	0.69	0.75		
2.3 ฉันรับฟังความคิดเห็นของ สมาชิกในทีม	0.31	0.72	0.25	-0.12	0.11	0.70	0.71		
2.4 ฉันสอบถามความเห็นในเรื่อง ต่าง ๆ จากสมาชิกในทีม	0.29	0.72	0.22	0.06	-0.05	0.65	0.70		
2.5 ฉันสามารถประเมิน ความสามารถของสมาชิกในทีม	-0.06	0.69	0.16	0.42	0.17	0.57	0.63		

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อคำถาม	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ						CITC	AVE	CR
	F1	F2	F3	F4	F5	h <sup>2</sup>			
2.6 ฉันมอบหมายงานตาม ความสามารถของสมาชิกในทีม	0.03	0.66	0.08	0.10	0.33	0.62	0.64		
2.7 ฉันมั่นใจในความสามารถของ สมาชิกในทีม	0.04	0.63	0.07	0.38	0.27	0.55	0.61		
2.8 สมาชิกในทีมเห็นฉันเป็น แบบอย่างในการทำงาน	0.13	0.58	0.12	0.31	0.32	0.70	0.68		
2.9 ฉันเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้ลองสิ่งใหม่	0.36	0.55	0.33	0.34	-	0.65	0.65		
<b>องค์ประกอบที่ 3 การมีเป้าหมาย (Goal setting) คำสัมประสิทธิ์</b>								<b>0.36</b>	<b>0.84</b>
<b>แอลฟาครอนบาค = .88</b>									
3.1 ฉันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	0.11	0.19	0.70	0.13	0.05	0.52	0.64		
3.2 ฉันสามารถนำทีมฝ่าฟัน อุปสรรคจนงานสำเร็จอยู่เสมอ	0.35	0.32	0.67	0.08	0.08	0.56	0.61		
3.3 ฉันประเมินความเสี่ยงของ สถานการณ์ก่อนลงมือทำงาน	0.16	0.13	0.64	0.17	0.13	0.51	0.73		
3.4 ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า ฉันเลือกแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ก่อน เสมอ	0.22	0.27	0.63	0.02	0.16	0.54	0.61		
3.5 ฉันพูดคุยและรับฟังลูกค้าเพื่อ หาแนวทางแก้ปัญหาให้กับลูกค้า	-0.02	0.01	0.60	0.53	0.08	0.69	0.54		
3.6 ฉันพยายามทำให้ลูกค้า ประทับใจ	0.25	0.13	0.58	0.20	0.23	0.56	0.59		
3.7 ฉันทำในสิ่งที่เกินความ คาดหวังของลูกค้าเสมอ	0.36	0.28	0.55	0.11	0.21	0.65	0.67		
3.8 ฉันจะกำหนดระยะเวลาของ การทำงานให้เสร็จก่อนลงมือทำ	0.38	0.17	0.53	0.13	0.22	0.50	0.63		
3.9 เมื่อฉันต้องการความช่วยเหลือ ฉันรู้ว่าควรจะให้ใครช่วย	0.27	0.37	0.48	0.31	0.15	0.56	0.65		

ตาราง 20 (ต่อ)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ									
ข้อคำถาม	F1	F2	F3	F4	F5	h <sup>2</sup>	CITC	AVE	CR
<b>องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาตนเองและทีมงาน (Self and team development) ค่าสัมประสิทธิ์</b>								0.34	0.72
<b>แอลฟาครอนบาค = 85</b>									
4.1 ชื่นนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน	0.35	0.15	0.17	0.69	0.13	0.60	0.66		
4.2 ค้นแสวงหาวิธีการใหม่เพื่อการปรับวิธีการทำงาน	0.34	0.08	0.25	0.60	0.05	0.69	0.72		
4.3 ชื่นติดตามข่าวสารเพื่ออัปเดตความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ	0.42	0.13	0.13	0.59	0.21	0.54	0.56		
4.4 ค้นหาความรู้ในหลาย ๆ สาขาเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	0.56	0.17	0.16	0.57	0.08	0.66	0.67		
4.5 ดันชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง	0.33	0.39	0.31	0.45	0.12	0.57	0.70		
<b>องค์ประกอบที่ 5 การมีเครือข่าย (Networking) ค่าสัมประสิทธิ์</b>								0.49	0.74
<b>แอลฟาครอนบาค = .79</b>									
5.1 ดันทำความเข้าใจกับปัญหาให้ดีกว่าค้นหาทางแก้ไข	0.27	0.17	0.18	0.18	0.74	0.66	0.58		
5.2 ดันพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรเพื่อได้แนวทางใหม่ในการทำงาน	0.25	0.25	0.26	0.01	0.68	0.72	0.70		
5.3 ค้นหาแนวร่วมที่จะเข้ามาช่วยทีมสำเร็จได้	0.21	0.22	0.22	0.20	0.67	0.63	0.62		

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานของมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทผู้สอบบัญชี ภายหลังจากการปรับโมเดลพบว่า ผู้วิจัยพิจารณาอัตราส่วนระหว่างไคแอสควร์ และ df. มีค่าเท่ากับ 1.39 ค่า RMSEA เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความคลาดเคลื่อนของประชากร ซึ่งผลจากการทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของประชากรคือ .04 ดังนั้นมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความกลมกลืนของกลุ่มประชากรดี

โดยค่า CFI ไม่ควรต่ำกว่า .90 ซึ่งจากผลการทำ CFI พบว่ามีค่าเท่ากับ .96 สำหรับค่า SRMR เป็นค่าที่ไม่ควรเกินกว่า .08 ซึ่งจากมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีค่า .06 ทำให้ทราบได้ว่ามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน

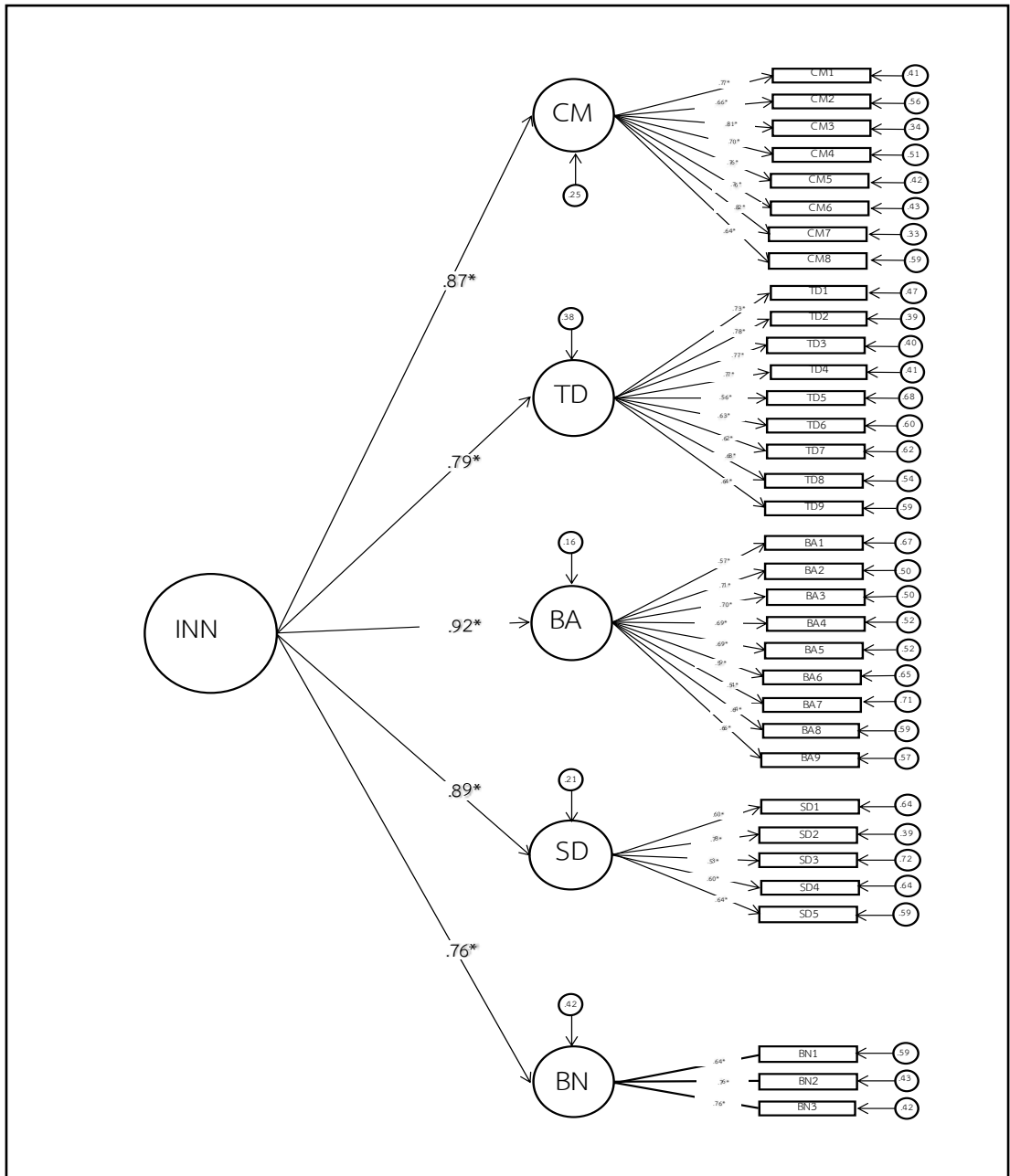
จากการศึกษาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการศึกษาเพื่อยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory factor analysis) โดยทำการศึกษาโครงสร้างองค์ประกอบของมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบแบบ Principal component analysis (PCA) เนื่องจากเป็นแนวทางที่สามารถอธิบายความแปรปรวนที่แสดงค่ามากหรือน้อยจากองค์ประกอบที่สกัดได้ (Fabrigar et al., 1999) โดยนำเกณฑ์ค่าไอเกนของ Kaiser มากกว่าหรือเท่ากับหนึ่ง (Kaiser, 1960) พบว่าได้ 5 องค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 61.87 โดยพบว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวมีความสัมพันธ์กัน โดยองค์ประกอบที่ 1 และ 2 องค์ประกอบที่ 1 และ 3 องค์ประกอบที่ 1 และ 4 องค์ประกอบที่ 1 และ 5 องค์ประกอบที่ 2 และ 3 องค์ประกอบที่ 2 และ 4 องค์ประกอบที่ 2 และ 5 องค์ประกอบที่ 3 และ 4 องค์ประกอบที่ 3 และ 5 องค์ประกอบที่ 4 และ 5 ได้แก่ .60, .71, .75, .59, .64, .57, .55, .65, .57 และ .53 ตามลำดับ

ด้านการกำหนดชื่อสำหรับแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบกับแนวคิดหรือทฤษฎีและการศึกษาก่อนหน้าในการพิจารณาถึงเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ข้อคำถาม 9-15 และ 21 มีค่าระหว่าง .59-.70 องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ข้อคำถาม 1-8 และ 20 มีค่าระหว่าง .55-.77 องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ข้อคำถาม 23-24 และ 26-32 มีค่าระหว่าง .48-.70 องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ข้อคำถาม 16-19 และ 22 มีค่าระหว่าง .45-.69 องค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ข้อคำถาม 25 และ 33-34 มีค่าระหว่าง .67-.74

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าความร่วมกัน (Communalities หรือ  $h^2$ ) โดยนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาพิจารณาพบว่า ค่าความร่วมกันขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .50-.72 ซึ่งค่าความร่วมกันควรมีค่ามากกว่า .30 และเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทางสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ที่ควรมีค่าในการยอมรับอยู่ระหว่างช่วง .40 -.70 (Costello & Jason, 2005) ซึ่งองค์ประกอบรวมสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อคำถามได้ร้อยละ 38.20-75.90 โดยพบว่าค่าความร่วมกันที่มากที่สุดคือ .72 ซึ่งเป็นค่าความร่วมกันจากข้อคำถาม “ฉันพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรเพื่อได้แนวทางใหม่ในการทำงาน” นอกจากนี้ทุกข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำคือมากกว่า .30-.40 (Hinkin, 1995; 1998; Hzir et al.,



2010) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่า แต่ละองค์ประกอบมีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 “ฉันมองเห็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .70 องค์ประกอบที่ 2 “ฉันร่วมระดมสมองกับสมาชิกในที่มในการทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ” .77 องค์ประกอบที่ 3 “ฉันพยายามทำให้ลูกค้าประทับใจ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ” .70 องค์ประกอบที่ 4 “ฉันหาความรู้ในหลาย ๆ สาขา เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ” .69 และ องค์ประกอบที่ 5 “ฉันพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรเพื่อได้แนวทางใหม่ในการทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ” .74 จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ค่าอัตราส่วนระหว่างไคแอสควร์และ df. มีค่าเท่ากับ 1.39 ซึ่งตามข้อกำหนดว่าโมเดลมีความกลมกลืนควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (Alavi et al., 2020) ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามีความกลมกลืนของค่าดังกล่าว ค่า RMSEA เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความคลาดเคลื่อนของประชากร โดยหากค่าที่ได้มีค่าต่ำกว่า .05 คือโมเดลมีความกลมกลืนสูงมาก ซึ่งผลจากการทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของประชากรคือ .04 ดังนั้นมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความกลมกลืนของกลุ่มประชากรดี ค่า CFI ไม่ควรต่ำกว่า .90 ซึ่งจากการทำ CFI พบว่ามีค่าเท่ากับ .96 ค่า SRMR เป็นค่าที่ไม่ควรเกินกว่า .08 ซึ่งจากมาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีค่า .06 ทำให้ทราบได้ว่ามาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในแต่ละองค์ประกอบ



ภาพประกอบ 10 ภาพการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตาราง 21 ตารางสรุปการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน

ดัชนี ความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา		ก่อนปรับ โมเดล	ผล	หลังปรับ โมเดล	ผล
	ดี (Good Fit)	ยอมรับได้ (Acceptable Fit)				
ดัชนีความสมบูรณ์แบบกวมกลืน (Absolute Fit Index)						
Chi-square / df	ไม่เกิน 2	ไม่เกิน 3	3.53	X	2.44	✓
RMSEA	ไม่เกิน .05	ไม่เกิน .08	.084	X	.063	✓
SRMR	ไม่เกิน .05	ไม่เกิน .1	.041	✓	.034	✓
GFI	.95 ขึ้นไป	.90 ขึ้นไป	.85	X	.90	✓
AGFI	.90 ขึ้นไป	.85 ขึ้นไป	.80	X	.85	✓
ดัชนีความกวมกลืนเพิ่มขึ้น (Incremental Fit Index)						
CFI	มากกว่า .97	มากกว่า .95	.99	✓	.99	✓
NFI	มากกว่า .95	มากกว่า .90	.98	✓	.99	✓
ดัชนีความกวมกลืนแบบประหยัด (Parsimonious Fit Index)						
PGFI	มากกว่า .5		.65	*	.63	*
CAIC model	น้อยกว่า 1902.09 (CAIC Saturated)		1189.88	*	1034.63	*

### ตอนที่ 3: การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยโค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบ

ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของโค้ชซึ่งด้วย GROW model มาใช้ เนื่องจากเป็นแนวทางการทำโค้ชซึ่งที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ประกอบกับผู้เรียนเคยได้รับการฝึกอบรมทางด้านโค้ชซึ่งตั้งแต่พนักงานระดับชั้นปฏิบัติการ ซึ่ง GROW model ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1. การตั้งเป้าหมาย (Goal) 2. การสำรวจสถานการณ์จริง (Reality) 3. การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (options) 4. สิ่งที่จะลงมือทำในอนาคต (Will do) นอกจากนี้ ยังนำแนวคิดการคิดเชิงออกแบบของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดมาใช้อีกด้วย ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1. การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (Empathize) 2. การตั้งกรอบโจทย์ (Define) 3. การสร้างความคิด (Ideate) 4. การสังเคราะห์คำตอบ (Prototype) 5. การทดสอบต้นแบบ (Test) โดยโปรแกรมหังกล่าวนี้ได้ผ่านการตรวจเนื้อหาของโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยาองค์กร ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และผู้เชี่ยวชาญทางการจัดฝึกอบรมในองค์กรผู้สอบบัญชี

#### ตอนที่ 4: ผลของการตรวจคุณภาพเครื่องมือด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการออกแบบโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการส่งตัวโปรแกรมให้ทางผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น 3 ท่าน ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับผู้สอบบัญชี ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงออกแบบและงานวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ภายหลังจากการได้รับความเห็น ผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้ และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาหลักอีกครั้งเพื่อทำการแก้ไข ก่อนนำตัวโปรแกรมทั้งหมด พุดคุยกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน ก่อนทำการรับโปรแกรมจริง เพื่อดูความเหมาะสมของบริบท กับตัวกิจกรรมในการจัดโปรแกรม โดยงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 52 คน จากการทำโปรแกรมทั้งสิ้น 9 ครั้ง เพื่อครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 โดยทำการเก็บทั้งสิ้น 3 ระยะ ได้แก่ ก่อนการรับโปรแกรม หลังการรับโปรแกรม ทั้งระยะหลัง 1 เดือน โดยภายหลังการรับโปรแกรม ผู้วิจัยทำการติดตามผลด้วยการทำไค้ชซึ่ง รายละเอียด 1 ชั่วโมง เพื่อทำการติดตามผลของโปรแกรม

#### ตอนที่ 5: ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม

การวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยกึ่งทดลองเพื่อดูประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยไค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์ และนำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ตอน

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 22 ตารางแสดงสัญลักษณ์และความหมายสำหรับการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
N	จำนวนตัวอย่าง
Df	ค่าองศาความอิสระ
F	การทดสอบด้วยค่าสถิติ F
T	การทดสอบด้วยค่าสถิติ t
P	ค่าแสดงนัยสำคัญทางสถิติ
D	ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

### ตอนที่ 5.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์และการวัดการเปลี่ยนแปลงความต่างของคะแนนและความต่างสัมพัทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลทางลักษณะประชากรศาสตร์ จำนวน 52 คน พบว่าส่วนมากเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80.77) ทั้งในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และ กลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม) แต่มีความแตกต่างกันของกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม คือ อายุและประสบการณ์การทำงาน พบว่าในด้านอายุ กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) มีกลุ่มที่อายุต่ำกว่า 30 ปี ถึง 50% แต่ในกลุ่มควบคุม พบว่าส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 และ 41-50 ปี 42.31% และพบว่าประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี 69.23% แต่ในกลุ่มควบคุม พบว่าประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 21-30 ปี สูงถึง 46.15%

ตาราง 23 ตารางลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	กลุ่มทดลอง (n = 26)		กลุ่มควบคุม (n = 26)		รวม (n = 52)		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
เพศ	ชาย	5	19.23%	3	11.54%	8	15.38%
	หญิง	21	80.77%	21	80.77%	42	80.77%
	ไม่ระบุ	0	0%	2	7.69%	2	3.85%
อายุ (ปี) M = 37.51 S.D. = 10.03 min = 22 max = 63	ต่ำกว่า 30	13	50%	3	11.54%	16	30.77%
	31 – 40 ปี	4	15.38%	11	42.31%	15	28.85%
	41 – 50 ปี	4	15.38%	11	42.31%	15	28.85%
	มากกว่า 50 ปี	5	19.23%	1	3.85%	6	11.53%
ประสบการณ์ทำงาน (ปี) M = 12.29 S.D. = 8.96 min = 1 max = 40	น้อยกว่า 10 ปี	18	69.23%	9	34.62%	27	51.92%
	11-20 ปี	3	11.54%	12	46.15%	15	28.85%
	21-30 ปี	3	11.54%	3	11.54%	6	11.54%
	มากกว่า 30 ปี	2	7.7%	2	7.7%	4	7.7%

เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี ที่ประกอบจาก 5 ด้าน พบว่า ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง

และทีมงาน การมีเป้าหมาย การมีเครือข่าย ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุมทั้งสามระยะ คือก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามที่ 1 เดือน แต่เพื่อวัดประสิทธิผลของโปรแกรม ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบทางสถิติเพื่อทดสอบหาประสิทธิผลของโปรแกรมโดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ ด้วยการพิจารณาค่าการวัดคะแนนความแตกต่างระหว่างคะแนนดิบ (Difference scores) การวัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ (Relative change score) เพื่อที่จะดูลักษณะอัตราความงอกงาม

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความเบ้และความโด่ง โดยแบ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง  $-0.026$  ถึง  $.46$  ค่าความโด่งระหว่าง  $.487$  ถึง  $-1.02$  และกลุ่มควบคุม ค่าความเบ้อยู่ระหว่าง  $0.265$  ถึง  $-0.507$  ค่าความโด่งระหว่าง  $0.607$  ถึง  $-1.224$  ยังเห็นได้ว่าความเบ้ ใกล้เคียง 0 ทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองมีลักษณะแจกแจงตามปกติ สำหรับค่าความโด่งผู้วิจัยพิจารณาค่าความโด่งเพื่อดูลักษณะของการแจกแจง ทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองพบว่า มีลักษณะการแจกแจงที่มีความโด่งใกล้เคียงกับความโด่งปกติ (ใกล้เคียง 0) ทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง หลังจากตรวจสอบ พบว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ผู้วิจัยจึงพิจารณารายด้านเป็นลำดับถัดไป

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ระยะของโปรแกรม	องค์ประกอบ	กลุ่มทดลอง						กลุ่มควบคุม					
		ค่าเฉลี่ย		ความแปร		ความโค้ง		ค่าเฉลี่ย		ความแปร		ความโค้ง	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
ก่อนการให้โปรแกรม	ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.02	0.09128	-0.111	0.487	3.4165	0.06496	-0.157	0.276				
	ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	3.0427	0.08976	0.316	-0.411	3.3504	0.07019	-0.111	-1.06				
	ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	3.0824	0.10153	-0.262	0.02	3.4615	0.09184	0.265	-0.21				
	ด้านการมีเป้าหมาย	2.956	0.10264	-0.03	-0.642	3.3956	0.09286	-0.552	-0.675				
	ด้านการมีเครือข่าย	3.43	0.09744	-0.184	-0.104	3.1795	0.11581	0.212	-0.005				
	ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.0288	0.09128	-0.111	0.487	3.4856	0.07349	-0.411	-0.279				
หลังการได้รับโปรแกรม	ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	4.0427	0.08976	0.316	-0.411	3.406	0.08649	-0.271	-0.14				
	ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	4.0824	0.10153	-0.262	0.02	3.5165	0.07727	0.2	0.607				
	ด้านการมีเป้าหมาย	3.956	0.10264	-0.03	-0.642	3.2582	0.09898	0.072	-1.093				
	ด้านการมีเครือข่าย	3.9615	0.09841	0.364	-0.844	3.2436	0.10711	-0.062	0.308				
	ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.1779	0.09255	-0.091	-0.365	3.6246	0.08376	-0.364	-1.224				
	ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	4.2564	0.07416	0.149	-0.69	3.5043	0.09291	-0.059	-0.366				
ทั้งระยะ 1 เดือนหลังได้รับโปรแกรม	ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	4.2802	0.07109	0.46	-0.341	3.5	0.09713	-0.39	-1.000				
	ด้านการมีเป้าหมาย	4.2033	0.09871	-0.086	-1.02	3.4066	0.10076	-0.507	-0.784				
	ด้านการมีเครือข่าย	4.1667	0.10000	-0.145	-0.613	3.3205	0.13522	-0.091	-0.742				

ในการพิจารณาประสิทธิภาพของโปรแกรมฯ เนื่องจากพฤติกรรมทางการเปลี่ยนแปลงทางด้านภาวะผู้นำเป็นการกำหนดค่าให้กับพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถวัดลักษณะที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ในการหาความแตกต่างรายด้านทั้ง 5 ด้านขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังเรียน และค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนเรียน ระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม และความแตกต่างของคะแนนค่าเฉลี่ยของคะแนนช่วงทั้งระยะ 1 เดือน เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนเรียน ระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม ดังตาราง 24 และ ตาราง 25 ตามลำดับ

ตาราง 25 ค่าความต่างของคะแนนในระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม

ค่าความต่างของคะแนน ในระยะหลังการได้รับโปรแกรม กับก่อนได้รับโปรแกรม	กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.0240	0.50747	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0433	0.17657	26
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มควบคุม	0.0556	0.61121	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0470	0.12639	26
การพัฒนาตนเองและทีมงาน	กลุ่มควบคุม	0.0549	0.69173	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0275	0.08101	26
การมีเป้าหมาย	กลุ่มควบคุม	-0.1374	0.67791	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0330	0.10148	26
การมีเครือข่าย	กลุ่มควบคุม	0.0641	0.77183	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.5256	0.28555	26

เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของคะแนนตามรายด้าน 5 ด้าน โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) โดยมีรายละเอียดค่าเฉลี่ยส่วนต่างระหว่างระยะหลังได้รับโปรแกรมและก่อนการได้รับโปรแกรกดังนี้ กลุ่มควบคุม ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม .02 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง .06 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน .05 ด้านการมีเป้าหมาย -.14 และด้านการมีเครือข่าย .06 สำหรับกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม 1.04 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 1.05 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน 1.03 ด้านการมีเป้าหมาย 1.03 และด้านการมีเครือข่าย 0.53



ตาราง 26 ค่าความต่างของคะแนนในทั้งระยะ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม

ค่าความต่างของคะแนน ในทั้งระยะ 1 เดือน กับก่อนได้รับโปรแกรม	กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.1731	0.52569	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.3125	0.49906	26
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มควบคุม	0.1538	0.59386	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.3291	0.46665	26
การพัฒนาตนเองและทีมงาน	กลุ่มควบคุม	0.0385	0.51990	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.2473	0.55778	26
การมีเป้าหมาย	กลุ่มควบคุม	0.0110	0.63493	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.3571	0.46817	26
การมีเครือข่าย	กลุ่มควบคุม	0.1410	0.74340	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.8462	0.52688	26

เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของคะแนนตามรายด้าน 5 ด้าน โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) โดยมีรายละเอียดค่าเฉลี่ยส่วนต่างระหว่างทั้งระยะ 1 เดือน หลังได้รับโปรแกรม และก่อนการได้รับโปรแกรม ดังนี้ กลุ่มควบคุม ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม .17 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง .15 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน .04 ด้านการมีเป้าหมาย .01 และด้านการมีเครือข่าย .14 สำหรับกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม 1.31 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 1.33 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน 1.25 ด้านการมีเป้าหมาย 1.36 และด้านการมีเครือข่าย .85

ผู้วิจัยทำการวัดคะแนนความแตกต่างระหว่างคะแนนดิบ การวัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ รายบุคคลโดยทำการพิจารณาจากเกณฑ์การพัฒนาเทียบกับระดับพัฒนาการ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2556)

ตาราง 27 เกณฑ์การพิจารณาเกณฑ์การพัฒนาเทียบกับระดับพัฒนาการ

คะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์	ระดับพัฒนาการ
76-100	พัฒนาการระดับสูงมาก
51-75	พัฒนาการระดับสูง
26-50	พัฒนาการระดับสูงกลาง
0-25	พัฒนาการระดับต้น



141539198

SWU eThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ตาราง 28 ความแตกต่างพัฒนาการ (Difference score) การวัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ (Relative change score) ในกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง

ผู้เรียน	คะแนน ก่อนเรียน	คะแนน หลังเรียน	คะแนนความแตกต่าง		คะแนน คะแนน ร้อยละ	คะแนนความแตกต่าง ที่ระยะเวลาที่ 1 เดือน	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ ของกลุ่มที่ได้รับการปรับปรุงตามผล	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ ของกลุ่มที่ได้รับการปรับปรุง	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ ของกลุ่มที่ระยะเวลา 1 เดือน
			คะแนนความแตกต่าง ในระยะเวลาหลังการได้รับ โปรแกรม	คะแนนความแตกต่าง ในระยะเวลาหลังการได้รับ โปรแกรม					
1	107	133	เพิ่มขึ้น 26	เพิ่มขึ้น 41.27	109	เพิ่มขึ้น 2	พัฒนาาระดับสูงกลาง	พัฒนาาระดับต้น	3.17
2	107	119	เพิ่มขึ้น 12	เพิ่มขึ้น 19.05	110	เพิ่มขึ้น 3	พัฒนาาระดับต้น	พัฒนาาระดับต้น	4.76
3	102	124	เพิ่มขึ้น 22	เพิ่มขึ้น 32.35	130	เพิ่มขึ้น 28	พัฒนาาระดับสูงกลาง	พัฒนาาระดับสูงกลาง	41.18
4	113	105	ลดลง 8	ลดลง -14.04	119	เพิ่มขึ้น 6	พัฒนาาระดับต้น	พัฒนาาระดับต้น	10.53
5	105	109	เพิ่มขึ้น 4	เพิ่มขึ้น 6.15	116	เพิ่มขึ้น 11	พัฒนาาระดับต้น	พัฒนาาระดับต้น	16.92
6	116	127	เพิ่มขึ้น 11	เพิ่มขึ้น 20.37	105	-11	พัฒนาาระดับต้น	ลดลง	-20.37
7	108	111	เพิ่มขึ้น 3	เพิ่มขึ้น 4.84	113	เพิ่มขึ้น 5	พัฒนาาระดับต้น	พัฒนาาระดับต้น	8.06
8	131	112	ลดลง 19	ลดลง -48.72	140	เพิ่มขึ้น 9	พัฒนาาระดับต้น	พัฒนาาระดับต้น	23.08
9	121	114	-7	ลดลง -14.29	111	-10	ลดลง	ลดลง	-20.41
10	121	104	-17	ลดลง -34.69	122	1	เพิ่มขึ้น	พัฒนาาระดับต้น	2.04
11	125	102	-23	ลดลง -51.11	131	6	เพิ่มขึ้น	พัฒนาาระดับต้น	13.33
12	114	132	เพิ่มขึ้น 18	เพิ่มขึ้น 32.14	121	7	เพิ่มขึ้น	พัฒนาาระดับต้น	12.5
13	134	129	-5	ลดลง -13.89	127	-7	ลดลง	ลดลง	-19.44
14	121	124	เพิ่มขึ้น 3	เพิ่มขึ้น 6.12	136	15	เพิ่มขึ้น	พัฒนาาระดับสูงกลาง	30.61
15	12454	131	เพิ่มขึ้น 7	เพิ่มขึ้น 15.22	104	-20	ลดลง	พัฒนาาระดับต้น	-43.48

ตาราง 28 (ต่อ)

ผู้เรียน	คะแนน ก่อนเรียน	คะแนน หลังเรียน	คะแนนความแตกต่าง ในระยะหลังการได้รับ โปรแกรม	คะแนนความแตกต่าง ในระยะเวลาหลังการได้รับ โปรแกรม	คะแนน ความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ย ตามผล การเรียนรู้	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ ของค่าเฉลี่ย ตามผล การเรียนรู้	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ ของค่าเฉลี่ย ตามผล การเรียนรู้			
16	106	114	8	เพิ่มขึ้น	12.5	พัฒนากระดับต้น	107	เพิ่มขึ้น	1.56	พัฒนากระดับต้น
17	109	130	21	เพิ่มขึ้น	34.43	พัฒนากระดับสูงกลาง	132	เพิ่มขึ้น	37.7	พัฒนากระดับสูงกลาง
18	125	108	-17	ลดลง	-37.78		127	เพิ่มขึ้น	4.44	พัฒนากระดับต้น
19	111	111	0	คงที่	0	พัฒนากระดับต้น	103	ลดลง	-13.56	
20	112	115	3	เพิ่มขึ้น	5.17	พัฒนากระดับต้น	117	เพิ่มขึ้น	8.62	พัฒนากระดับต้น
21	115	128	13	เพิ่มขึ้น	23.64	พัฒนากระดับต้น	114	ลดลง	-1.82	
22	102	115	13	เพิ่มขึ้น	19.12	พัฒนากระดับต้น	100	ลดลง	-2.94	
23	102	110	8	เพิ่มขึ้น	11.76	พัฒนากระดับต้น	137	เพิ่มขึ้น	51.47	พัฒนาการระดับสูง
24	130	100	-30	ลดลง	-75		131	เพิ่มขึ้น	2.5	พัฒนากระดับต้น
25	120	108	-12	ลดลง	-24		136	เพิ่มขึ้น	32	พัฒนากระดับสูงกลาง
26	119	93	-26	ลดลง	-50.98		94	ลดลง	-49.02	
27	100	133	33	เพิ่มขึ้น	47.14	พัฒนากระดับสูงกลาง	133	เพิ่มขึ้น	47.14	พัฒนากระดับสูงกลาง
28	112	145	33	เพิ่มขึ้น	56.9	พัฒนาการระดับสูง	152	เพิ่มขึ้น	68.97	พัฒนาการระดับสูง
29	91	124	33	เพิ่มขึ้น	41.77	พัฒนากระดับสูงกลาง	150	เพิ่มขึ้น	74.68	พัฒนาการระดับสูง
30	101	134	33	เพิ่มขึ้น	47.83	พัฒนากระดับสูงกลาง	137	เพิ่มขึ้น	52.17	พัฒนาการระดับสูง



ตาราง 28 (ต่อ)

ผู้เรียน	คะแนน ก่อนเรียน	คะแนน หลังเรียน	คะแนนความแตกต่าง		คะแนน ความแตกต่าง	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์	คะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์		
			ในระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรม	โปรแกรม				ระยะ ที่ 1 เดือน	ของกลุ่มที่ 1 เดือน
31	112	145	33	เพิ่มขึ้น	161	49	เพิ่มขึ้น	84.48	พัฒนาการระดับสูงมาก
32	103	135	32	เพิ่มขึ้น	139	36	เพิ่มขึ้น	53.73	พัฒนาการระดับสูง
33	123	157	34	เพิ่มขึ้น	138	15	เพิ่มขึ้น	31.91	พัฒนาการระดับสูงกลาง
34	103	134	31	เพิ่มขึ้น	153	50	เพิ่มขึ้น	74.63	พัฒนาการระดับสูง
35	112	144	32	เพิ่มขึ้น	139	27	เพิ่มขึ้น	46.55	พัฒนาการระดับสูงกลาง
36	103	140	37	เพิ่มขึ้น	147	44	เพิ่มขึ้น	65.67	พัฒนาการระดับสูง
37	73	122	49	เพิ่มขึ้น	146	73	เพิ่มขึ้น	75.26	พัฒนาการระดับสูง
38	76	117	41	เพิ่มขึ้น	144	68	เพิ่มขึ้น	72.34	พัฒนาการระดับสูง
39	86	122	36	เพิ่มขึ้น	142	56	เพิ่มขึ้น	66.67	พัฒนาการระดับสูง
40	96	130	34	เพิ่มขึ้น	145	49	เพิ่มขึ้น	66.22	พัฒนาการระดับสูง
41	109	140	31	เพิ่มขึ้น	144	35	เพิ่มขึ้น	57.38	พัฒนาการระดับสูง
42	95	126	31	เพิ่มขึ้น	139	44	เพิ่มขึ้น	58.67	พัฒนาการระดับสูง
43	114	146	32	เพิ่มขึ้น	142	28	เพิ่มขึ้น	50	พัฒนาการระดับสูงกลาง
44	114	147	33	เพิ่มขึ้น	157	43	เพิ่มขึ้น	76.79	พัฒนาการระดับสูงมาก
45	119	151	32	เพิ่มขึ้น	146	27	เพิ่มขึ้น	52.94	พัฒนาการระดับสูง

ตาราง 28 (ต่อ)

ผู้เรียน	คะแนน ก่อนเรียน	คะแนน หลังเรียน	คะแนนความแตกต่าง ในระยะหลังการได้รับ โปรแกรม	คะแนน ความเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ ของกลุ่มหลังการได้รับโปรแกรม	คะแนน ระยะ ระยะเวลาที่ 1 เดือน	คะแนนการเปลี่ยนแปลง สัมพัทธ์ ของกลุ่มที่ระยะ 1 เดือน
46	89	122	33	เพิ่มขึ้น	40.74	พัฒนาาระดับสูง
47	103	136	33	เพิ่มขึ้น	49.25	พัฒนาาระดับสูง
48	120	152	32	เพิ่มขึ้น	64	พัฒนาาระดับสูงมาก
49	137	170	33	เพิ่มขึ้น	100	พัฒนาาระดับสูงมาก
50	93	126	33	เพิ่มขึ้น	42.86	พัฒนาาระดับสูงกลาง
51	104	136	32	เพิ่มขึ้น	48.48	พัฒนาาระดับสูงกลาง
52	121	153	32	เพิ่มขึ้น	65.31	พัฒนาาระดับสูง
ค่าเฉลี่ยผู้เรียน ในกลุ่มควบคุม	115.38	115.69	0.31	เพิ่มขึ้น	-3.09	พัฒนาาระดับต้น
ค่าเฉลี่ยผู้เรียน ในกลุ่มทดลอง	104.19	137.96	33.77	เพิ่มขึ้น	53.53	พัฒนาาระดับสูง
ค่าเฉลี่ยผู้เรียน ทั้งหมด	109.79	126.83	17.04	เพิ่มขึ้น	25.22	พัฒนาาระดับสูงกลาง

หมายเหตุ: เลขที่ 1-26 กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม) เลขที่ 27-52 กลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง)

การเปรียบเทียบค่าความต่างพัฒนาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมพบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้เรียนทั้งหมด 52 มีค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนเรียน 109.79 ค่าเฉลี่ยคะแนนหลังเรียน 126.83 ค่าเฉลี่ยคะแนนที่ระยะเวลา 1 เดือน 133.17 เมื่อพิจารณาเป็นกลุ่มควบคุมพบว่า มีค่าเฉลี่ย ดังนี้ ค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนเรียน 115.38 ค่าเฉลี่ยคะแนนหลังเรียน 115.69 ค่าเฉลี่ยคะแนนที่ระยะเวลา 1 เดือน 118.92 สำหรับกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) พบว่ามีค่าเฉลี่ย ดังนี้ ค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนเรียน 104.19 ค่าเฉลี่ยคะแนนหลังเรียน 137.96 ค่าเฉลี่ยคะแนนที่ระยะเวลา 1 เดือน 147.42 และ เมื่อพิจารณาการวัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ พบว่า กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) มีค่าเฉลี่ยคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ คิดเป็น 53.53% ของกลุ่มหลังการได้รับโปรแกรม และ คิดเป็น 65.88% ของกลุ่มที่ระยะเวลา 1 เดือน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาโปรแกรม จะมีพัฒนาการระดับสูง ทั้งในระยหลังการได้รับโปรแกรม และ ที่ระยะเวลา 1 เดือน

### ตอนที่ 5.2 ประสิทธิภาพของโปรแกรม ตามสมมติฐานที่ 1

ในการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (MANOVA) ด้วยคะแนนความแตกต่างระยะหลังการได้รับโปรแกรมลบก่อนการได้รับโปรแกรม โดยก่อนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate normality) โดยพิจารณาจากสถิติ Kolmogorov-Smirnov ร่วมกันกับ Normal Q-Q plot พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าความเบ้และความโด่งพบว่า ตัวแปรอิสระมีการแจกแจงปกติ ทั้งในระยะก่อนได้รับโปรแกรม หลังการได้รับโปรแกรม และที่ระยะเวลา 1 เดือน หลังจากได้รับโปรแกรม รายละเอียดดังตาราง 29



1141539198

ตาราง 29 การตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate normality)

ระยะ	ตัวแปร	กลุ่ม	Statistic	df	p-value	
ระยะก่อนได้รับ โปรแกรม	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.116	26	0.200	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.140	26	0.200	
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มควบคุม	0.105	26	0.200	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.114	26	0.200	
	การพัฒนาตนเองและ ทีมงาน	กลุ่มควบคุม	0.143	26	0.180	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.178	26	0.034	
	การมีเป้าหมาย	กลุ่มควบคุม	0.134	26	0.200	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.124	26	0.200	
	การมีเครือข่าย	กลุ่มควบคุม	0.235	26	0.001	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.149	26	0.142	
	ระยะหลังได้รับ โปรแกรม	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.131	26	0.200
			กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.140	26	0.200
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง		กลุ่มควบคุม	0.108	26	0.200	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.114	26	0.200	
การพัฒนาตนเองและ ทีมงาน		กลุ่มควบคุม	0.181	26	0.028	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.178	26	0.034	
การมีเป้าหมาย		กลุ่มควบคุม	0.090	26	0.200	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.124	26	0.200	
การมีเครือข่าย		กลุ่มควบคุม	0.142	26	0.187	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.162	26	0.078	
ทั้งระยะ 1 เดือน หลังจากได้รับ โปรแกรม		การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.183	26	0.025
			กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.118	26	0.200
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มควบคุม	0.128	26	0.200	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.150	26	0.139	
	การพัฒนาตนเองและ ทีมงาน	กลุ่มควบคุม	0.167	26	0.059	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.148	26	0.149	
	การมีเป้าหมาย	กลุ่มควบคุม	0.156	26	0.104	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.118	26	0.200	
	การมีเครือข่าย	กลุ่มควบคุม	0.154	26	0.116	
		กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.167	26	0.061	



ในลำดับถัดไปผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Equality of variance-covariance matrix) ด้วย Box's M test ในระยะหลังการได้รับโปรแกรมและก่อนได้รับโปรแกรม พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ (Box's M = 338.900,  $F=20.150$ ,  $df_1 = 15$ ,  $df_2 = 11165.789$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) และเมื่อพิจารณาค่า Levene's test พบว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตามในการพิจารณาความแปรปรวน หากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุมมีจำนวนที่เท่ากัน ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นต้องทดสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม จากผลการทดสอบสมมติฐานเบื้องต้นพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติแบบความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

ตาราง 30 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามด้วย Bartlett's test of sphericity ในระยะหลังการได้รับโปรแกรมเทียบกับก่อนได้รับโปรแกรม

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy		0.847
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-Square	182.411
	df	10
	p-value	.000

เนื่องจากผลการตรวจสอบเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ของการวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนพหุนาม โดยผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้ ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม) ที่ระยะหลังการทดลอง

การวิเคราะห์ Multivariate tests เพื่อดูความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยพิจารณาจาก Wilk's Lamda ในการบอกอำนาจในการจำแนกระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และ กลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม) พบว่าค่า Wilk's lambda=.285,  $F=23.092$ ,  $df = 5$ ,  $P=.000$  Wilk's Lambda มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงมีอำนาจในการจำแนกว่า

ค่าเฉลี่ยส่วนต่างของตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ด้านการมีเป้าหมาย และด้านการมีเครือข่าย ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความแตกต่างกัน ดังตาราง 32

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม ในระยะก่อนการได้รับโปรแกรม เปรียบเทียบกับระยะหลังการได้รับโปรแกรม

แหล่งความแปรปรวน	ค่า Wilk's Lambda	Multivariate F-test	df
Multivariate (Group)	.285	23.092	5

เปรียบเทียบความแตกต่างของทั้ง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม ในระยะหลังการทดลองเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง พบว่าผู้เรียนในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตามรายละเอียดดังนี้ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ( $F=93.56$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ( $F=65.607$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ( $F=50.697$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ด้านการมีเป้าหมาย ( $F=75.792$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) และด้านการมีเครือข่าย ( $F=8.178$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ดังตาราง 32

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้ง 5 ด้าน ที่ทำการวัดในระยะก่อนการได้รับโปรแกรม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	SS	df	Mean Square	F	p-value	Partial Eta Squared
<b>กลุ่ม (Group)</b>						
ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	13.505	1	13.505	93.555	0.000	0.652
ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	12.779	1	12.779	65.607	0.000	0.568
ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	12.296	1	12.296	50.697	0.000	0.503
ด้านการมีเป้าหมาย	17.806	1	17.806	75.792	0.000	0.603
ด้านการมีเครือข่าย	2.769	1	2.769	8.178	0.006	0.141
<b>ค่าความคลาดเคลื่อน (Error)</b>						
ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม	7.218	50	0.144			
ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	9.739	50	0.195			
ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	12.126	50	0.243			
ด้านการมีเป้าหมาย	11.746	50	0.235			
ด้านการมีเครือข่าย	16.932	50	0.339			



ภาพประกอบ 11 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



ภาพประกอบ 12 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



ภาพประกอบ 13 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



141539198



ภาพประกอบ 14 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการมีเป้าหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



ภาพประกอบ 15 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบระยะหลังการได้รับโปรแกรมกับก่อนได้รับโปรแกรม ด้านการมีเครือข่าย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



141539198

### ตอนที่ 5.3 ประสิทธิภาพของโปรแกรม ตามสมมติฐานที่ 2

ในการศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (MANOVA) ด้วยคะแนนความแตกต่างในการทิ้งระยะหนึ่งเดือน ลบก่อนการได้รับโปรแกรม โดยก่อนการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate normality) ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยในระยะติดตามผลกับระยะก่อนการได้รับโปรแกรม เพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรจัดกระทำทั้ง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ ความสัมพันธ์ของตัวแปรตามจึงทำการวิเคราะห์ Multivariate และ test of between group โดยการใส่รายด้านของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในลำดับถัดไปผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Equality of variance-covariance matrix) ด้วย Box's M test ในระยะติดตามผลและก่อนได้รับโปรแกรมพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ (Box's M 40.749,  $F=2.423$ ,  $df1=15$ ,  $df2=10065.789$ ,  $p\text{-value}=.002$ ) และเมื่อพิจารณาค่า Levene's test พบว่าตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการทดสอบสมมติฐานเบื้องต้นพบว่ามีผลสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติแบบความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

ตาราง 33 ค่า Levene's test

ตัวแปร	Levene Statistic	df1	df2	p-value
การทำงานร่วมกันเป็นทีม	0.257	1	50	0.614
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	0.846	1	50	0.362
การพัฒนาตนเองและทีมงาน	0.784	1	50	0.380
การมีเป้าหมาย	1.840	1	50	0.181
การมีเครือข่าย	2.454	1	50	0.124

เนื่องจากผลการตรวจสอบเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ของการวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนพหุคูณ โดยผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน

ในการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามด้วย Bartlett's test of sphericity พบว่าความแตกต่างของคะแนนทั้ง 5 ด้าน (การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองและทีมงาน การมีเป้าหมาย และการมีเครือข่าย) ในระยะก่อนการได้รับโปรแกรม หลังการได้รับโปรแกรม และทั้งระยะหลังจากได้รับโปรแกรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000

ตาราง 34 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามด้วย Bartlett's test of sphericity ในระยะทั้งระยะหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน เทียบกับก่อนได้รับโปรแกรม

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy	0.851	
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-Square	178.349
	df	10
	p-value	.000

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม พบว่าค่า Wilk's lambda = .286,  $F = 22.943$ ,  $df = 5$ ,  $P = .000$  Wilk's Lambda มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงมีอำนาจในการจำแนกว่าค่าเฉลี่ยส่วนต่างของตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ด้านการมีเป้าหมาย และด้านการมีเครือข่าย ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนในระยะทั้งระยะ 1 เดือนเปรียบเทียบกับก่อนการได้รับโปรแกรม

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม ในระยะก่อนการให้โปรแกรม เปรียบเทียบกับทั้งระยะ 1 เดือนหลังการได้รับโปรแกรม

แหล่งความแปรปรวน	ค่า Wilk's Lambda	Multivariate F-test	df	p-value
Multivariate (Group)	.286	22.943	5	.000

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทั้ง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุม ในระยะ ทั้งระยะ 1 เดือน เปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง พบว่าผู้เรียนในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตามรายละเอียดดังนี้ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ( $F=64.25$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ( $F=62.95$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ( $F=65.34$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ด้านการมีเป้าหมาย ( $F=75.71$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) และด้านการมีเครือข่าย ( $F=15.57$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) ดังตาราง 36

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้ง 5 ด้าน ที่ทำการวัดในระยะหลังการได้รับโปรแกรม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	SS	df	Mean Square	F	p-value	Partial Eta Squared
<b>กลุ่ม (Group)</b>						
ด้านการทำงานเป็นทีม	16.878	1	16.878	64.246	0.000	0.562
ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	17.955	1	17.955	62.952	0.000	0.557
ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	18.995	1	18.995	65.342	0.000	0.567
ด้านการมีเป้าหมาย	23.558	1	23.558	75.709	0.000	0.602
ด้านเครือข่าย	6.464	1	6.464	15.570	0.000	0.237
<b>ค่าความคลาดเคลื่อน (Error)</b>						
ด้านการทำงานเป็นทีม	13.135	50	0.263			
ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	14.261	50	0.285			
ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน	14.535	50	0.291			
ด้านการมีเป้าหมาย	15.558	50	0.311			
ด้านเครือข่าย	20.756	50	0.415			



ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ในระยะหลัง การทดลองเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง จำแนกตามระยะการให้โปรแกรม ในกลุ่มที่ได้รับ โปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม)

ค่าความต่างของคะแนน ในระยะหลังทดลอง กับก่อนได้รับโปรแกรม	กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.0240	0.50747	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0433	0.17657	26
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มควบคุม	0.0556	0.61121	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0470	0.12639	26
การพัฒนาตนเองและทีมงาน	กลุ่มควบคุม	0.0549	0.69173	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0275	0.08101	26
การมีเป้าหมาย	กลุ่มควบคุม	-0.1374	0.67791	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.0330	0.10148	26
การมีเครือข่าย	กลุ่มควบคุม	0.0641	0.77183	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.5256	0.28555	26

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ส่วนต่างค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ในการทำงานทั้งระยะ 1 เดือนเปรียบเทียบกับระยะก่อนการทดลอง จำแนกตามระยะการให้โปรแกรม ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม)

ค่าความต่างของคะแนน ในทั้งระยะ 1 เดือน กับก่อนได้รับโปรแกรม	กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
การทำงานร่วมกันเป็นทีม	กลุ่มควบคุม	0.1731	0.52569	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.3125	0.49906	26
การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง	กลุ่มควบคุม	0.1538	0.59386	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.3291	0.46665	26
การพัฒนาตนเองและทีมงาน	กลุ่มควบคุม	0.0385	0.51990	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.2473	0.55778	26
การมีเป้าหมาย	กลุ่มควบคุม	0.0110	0.63493	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	1.3571	0.46817	26
การมีเครือข่าย	กลุ่มควบคุม	0.1410	0.74340	26
	กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม	0.8462	0.52688	26



ภาพประกอบ 16 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม  
ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



ภาพประกอบ 17 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม  
ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



ภาพประกอบ 18 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม  
ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



1141539198



ภาพประกอบ 19 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม  
ด้านการมีเป้าหมาย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



ภาพประกอบ 20 ส่วนต่างคะแนนเฉลี่ยเปรียบเทียบทั้งระยะที่ 1 เดือนกับก่อนได้รับโปรแกรม  
ด้านการมีเครือข่าย ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม



144539198

ตาราง 39 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
1. ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบ บัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม) ที่ระยะ หลังการทดลอง	ยอมรับสมมติฐาน
2. ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบ บัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ รับโปรแกรม (กลุ่มควบคุม) ที่ระยะ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน	ยอมรับสมมติฐาน

#### ตอนที่ 5.4 ผลการสะท้อนการเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชซิ่งและการคิดเชิงออกแบบ

##### สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล ผู้วิจัยทำการกำหนดสัญลักษณ์และ อักษรย่อสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 40 สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ หรือ อักษรย่อ	แทน
N1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1
N2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2
N3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3
N4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4
N5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5
N6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6
N7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7
N8	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8
N9	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9

ตาราง 40 (ต่อ)

สัญลักษณ์ หรือ อักษรย่อ	แทน
N10	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10
N11	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11
N12	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12
N13	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13
N14	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14
N15	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15
N16	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16
N17	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17
N18	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18
N19	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19
N20	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 20
N21	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21
N22	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 22
N23	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 23
N24	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 24
N25	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 25
N26	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 26

ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมอบรมสะท้อนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ ตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้จัดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมดังนี้

### 1. ด้านความเข้าใจทางด้าน โค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ

“...ปกติการสอนเนี่ย จะเป็นลักษณะที่คุณครูสอนนักเรียน ก็คือบอก หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า หก เจ็ด แต่ว่าโค้ชชิ่งเนี่ย มันจะเป็นลักษณะที่คนสอนจะไม่ได้บอกว่าจะต้องทำ หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า เนอะ แต่จะเป็นการให้ คนที่ถูกสอนเนี่ย คิดแล้วก็ตอบคำถามด้วยตัวของเขาเอง” (N3)

“...ตั้งแต่ปีแรก ๆ เขาจะปลูกฝังความแบบโค้ชซึ่งให้เราอยู่แล้ว ตอนเราเป็นเด็กเราก็จะถูก assign ตัวเองว่าเราเป็นโค้ชเนอะ เป็นผู้ถูกโค้ชนั่นแหละ ซึ่งในมุมมองของเด็กเราก็จะรู้สึกว่า เออ การไปคุยกับพี่โค้ช มันคือ การที่เราไปปรึกษาเรื่องอะไรก็ได้นั่นแหละ ในปัญหาที่เราเจอ ในการทำงาน หรือในการใช้ชีวิต เราก็จะรู้แค่นี้เนอะ ในมุมมองเด็ก ในมุมมองที่เราโตขึ้นมาอีก step หนึ่ง เราจะถูก assign ให้เป็นพี่โค้ชแล้วเพื่อทำหน้าที่โค้ชน้อง ๆ แต่สิ่งที่ตัวเองอาจจะเคยทำ...ที่ผิด... เข้าใจผิดคือโค้ชซึ่ง มันไม่ใช่เน้นไปที่การถามเพื่อให้้องคิด แต่มันจะเป็นการเหมือน ง่าย ๆ เหมือนเราสอนคนจับปลาเนอะ เออ โค้ชซึ่งนี่มันคือการสอนให้คนไปรู้ว่าวิธีการจับปลามันคือยังไง แต่ตอนนี้สิ่งที่พี่เคยทำแล้ว คิดว่าก็กำลังทำอยู่ ส่วนใหญ่จะเป็นการสอนโดยการที่เอาปลามาให้้องกิน นั่นหมายความว่าน้อง จะไม่สามารถคิดได้เองขนาดนั้นว่า ถ้าเจอปัญหา มันจะต้องแก้ยังไง หรือน้องจะมีวิธีการคิดยังไงเพื่อให้มันแก้ปัญหาได้ ซึ่งในระยะแรก มันก็ดีแหละ คือ น้องจะสามารถทำงานไปได้เร็ว มันจะเดินหน้าได้ไว แต่ไปถึงจุดหนึ่งแล้วที่น้องเจอปัญหาใหม่ ๆ ที่มันไม่ใช่สิ่งที่เราคอยบอกน้อง น้องก็จะคิดเองไม่ได้แล้วว่ามันควรจะทำยังไง ซึ่งหลาย ๆ คนหนะ ก็ไม่ได้โค้ชถูก หมายถึงตัวเราเองด้วย ตัวพี่เองด้วยก็ไม่ได้เป็นคนที่ได้โค้ชได้ดีขนาดนั้น ว่า เออ เวลาเราจะโค้ชน้องสักคนหนึ่ง เราก็จะถามน้องแหละว่า ปัญหาของเราตอนนี้ คืออะไร แล้วเราก็ ด้วยความที่ไม่ได้มีเวลา เวลาคุยกับน้องมันมีไม่ได้มาก มันไม่ได้แบบเอาใจใส่น้องจริง ๆ เลยทำให้เราไม่ได้กดดันให้เขาคิด หรือแก่นแท้ของปัญหาของน้องจริง ๆ มันคืออะไร ก็เลยรู้สึกที่จริง ๆ แล้ว โค้ชซึ่งมันควรมีเนี่ยอย่างเวลาแต่มาเล่าให้ฟังอีกทีหนึ่ง แล้วเราก็จะรู้สึกเอ๊ะได้ว่า เออ จริง ๆ แล้วสิ่งที่เราควรทำ เราควรแหละ เราควรถามเพื่อให้้องคิดเพื่อที่น้องจะได้ลิสต์ตัวเองได้แหละว่า ถ้าฉันเจอปัญหาแบบนี้ หรือ ลักษณะแบบนี้ ฉันควรจะต้องเริ่มคิดจากอะไร มันถึงจะเจอ solution ที่มันดี แล้วก็ทำให้ตัวเองได้ไปต่อให้เร็วมากขึ้น อันนี้คือความรู้สึกกับโค้ชซึ่งเนอะ ก็จะเป็นประมาณนี้” (N8)

“...การคิดเชิงออกแบบเนี่ย ยอมรับว่าเป็นความรู้ใหม่เนอะ คือว่าเรารู้แหละ แต่ไม่รู้ว่าจะสิ่งที่เราทำแบบนี้ มันคือเรื่องของความคิดเชิงออกแบบ เพราะอย่างข้อแรก เรื่องของการเข้าอกเข้าใจเนี่ย อันนี้ใช้ในงานมาก ๆ เลย คือ ในการที่เราจะไปสอบถามข้อมูลจากลูกค้าเนอะ อันนี้ค่อนข้างมาก เพราะว่าถ้าเราฟังเขาอย่างเดียว เขามาด้วยปัญหา ถ้าเราสักแต่ฟังเนี่ย เราก็จะไม่ได้รายละเอียดหรือว่า details เพื่อที่จะเอาไปสอบถามหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม แต่ถ้าเราฟังเขาอย่างเข้าอกเข้าใจ สิ่งที่เขาต้องการ มันจะทำให้เราได้ข้อมูล สิ่งที่มีแวดล้อมเพิ่มเติม เพื่อที่จะนำไปพัฒนาผู้ให้ข้อมูลได้อย่างเนี่ย” (N12)

“...ผมพยายามทั้ง โค้ชซึ่ง และ design thinking เนอะ กับหลาย ๆ เรื่องในชีวิตจริงด้วยนะ ยกตัวอย่างเช่นเล่นเกมส ก็เหมือนกันที่ บางทีเรารู้สึก ว่าเอ๊ะเพื่อนเราเล่นไม่ได้ตั้งใจเรา

เลยอย่างเงี้ย เราอาจจะต้องพยายามรื้อเข้าไปทำความเข้าใจว่า เอ้ยทำไมคนถึงเล่นไม่ได้ตั้งใจเรา หรือจริง ๆ มันอาจจะเกิดจากตัวเราหรือเปล่า ก็คือบางที่เนี่ย ถึงแม้ว่าเราจะพยายามได้ซึ้ง เรา จะพยายามแบบ empathize กับอีกคนยังงั้นเนี่ย ด้วยความเป็นมนุษย์ของเราเนี่ย เราไม่สามารถ จะเข้าไปได้ส่วนลึกสุดของในใจของเราหรอกนะ ก็มันจะเป็นปัญหาในเชิงของผู้รับสารด้วย เหมือนกัน บางคนมี capability ที่ไม่เท่ากัน บางคนเขาอาจจะไม่ได้สามารถที่จะ...อย่างเช่นถ้า เกิดกลับมาเป็นเรื่องงานเนี่ย เรามีความเข้าใจเรื่องของดิจิทัล แต่ว่าก็จะมีพี ๆ หรือน้อง ๆ อีก หลายคนที่เป็นแบบ เหมือนกับ เหยี่ย น้องผมพูดเรื่องอะไร พีไม่เห็นเข้าใจเลยอะไรอย่างเนี่ย แล้วก็ อาจจะแบบ สุดท้ายแล้วเรา skip เขาไปเนอะ จริง ๆ แล้วเนี่ยก็คือ อันนี้เป็นสิ่งที่กำลังทำอยู่ เหมือนกันนะ ก็คือพยายามเหมือนกับว่าให้ความรู้กับคนในทีมที่มันเกี่ยวข้องกับดิจิทัลมากขึ้นนะ แล้วก็พยายามที่จะ เรียกว่า involve ละกัน กับการ briefing กับไอที แบบไม่เข้าใจไม่เป็นไรพีเข้ามา ฟังกันก่อน เดี่ยวแบบมีปัญหอะไรค่อยมาว่ากัน นะ” (N14)

“...สำหรับผมเนี่ย คิดว่าโค้ชซึ้ง กับ design thinking เนี่ย มันเหมือนกับมัน embedded มันเข้าไปอยู่ในตัวแล้ว ว่าเรา เวลาจะแก้ปัญหาแต่ละที เราจะไม่ได้คิดแก้ปัญหาแค่แบบ เออ เอาอัน นี้ให้จบไป ไม่ใช่ละ เราเริ่มกลับมาหรือว่า เราจะรู้จากทุกปัญหาเลยว่า เออ จุดเริ่มต้นของมันอยู่ที่ ไหนกันแน่” (N18)

“...Design thinking ที่ได้เรียนมาในวันนี้ มันทำให้เรารู้จักการจัดระเบียบความคิดได้ดี ขึ้นเนอะ คือ เมื่อก่อนเราก็ฟังอย่างเข้าอกเข้าใจอย่างเดียว แล้วเราก็ไม่ได้หยิบมาทำในขั้นตอน ถัดไป เช่นในเรื่องของการ define ideate prototype จนกระทั่งถึง test ที่เป็นเรื่องของการลงมือ ทำ อย่างที่บอกเราทำแค่อย่างเดียว คือ เข้าอกเข้าใจ” (N20)

“...ส่วน design thinking ก็คือไม่เคยได้ยินมาก่อนเลย แต่พอไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่เคย ทำกับลูกค้าเนอะว่า เออ จริง ๆ แล้ว ถ้าถามว่ามีความเห็นอกเห็นใจลูกค้ามั๊ย ก็มีแหละ บางทีก็ไป บริษัทลูกค้า ลูกค้าก็ทำหน้าที่แบบ พีพีไม่ไหวแล้ว พีแบบ อะไรนักหนาเนี่ย จะเอาอะไรจากพี นักหนา ซึ่งเราก็เข้าใจในมุมของลูกค้าเนอะว่า การที่เราเป็นอดีต พอเราเข้าไป เขาก็จะรู้สึก เหมือนเราเป็นแบบ เป็นตำรวจ หรือเป็นอะไรในแนวนั้น ซึ่งเราก็พยายามบอกนะ เหยี่ย พีใจเย็น ๆ แบบไม่ได้อะไรขนาดนั้น พีใจเย็น ๆ ค่อย ๆ ดู แล้วเราก็จะมาคุยกับลูกค้าบอกว่า จริง ๆ แล้ว พี ตัดตรงไหนนะ มันก็เหมือนจะเป็น design thinking นิดนึงเนอะว่า พีตัดตรงไหนนะ แต่สุดท้าย แล้ว เราไม่ได้กลับไปที่แก่นปัญหาของลูกค้าจริง ๆ ว่า เออ การที่เขาทำ report นี้ออกมาให้เรา ด้วยความยากลำบาก มันไปติดที่ตรงไหนจริง ๆ เราแค่แบบพยายามแก้ปัญหาถอยหลังไปที่ละ



ขยัก ๆ ไปสั้น ๆ เพื่อให้จังหวะนั้น มันได้สิ่งที่เราต้องการ เออ ออกมาเป็นแบบนี้มากกว่า ก็การที่แบบ ที่ได้อธิบายเรื่อง *design thinking* ก็ทำให้เห็นภาพมากขึ้นเนอะ ว่าจริง ๆ มันเหมือนเป็นงานแนว *consult* เลย ว่าจริง ๆ แล้วลูกค้ามีปัญหาแหละ เราในฐานะ *auditor* เราไม่ควรจะทำ บางครั้งเราอาจจะต้อง *Act* เหมือนคนที่ เป็น *consult* มากกว่า เพื่อให้ลูกค้าเขาสบายใจแหละ ที่เขาจะคุยกับเรา แล้วเขาจะได้บอกปัญหาจริง ๆ ของเขาได้ ว่าปัญหาของเขาจริง ๆ มันคืออะไร แล้วเราไม่ใช่ไปไล่บี้เขาเพื่อจะเอา *report* หรือเอา *details* อะไรทั้งหลายแหล่ เพื่อให้งานออกดี ทของเรามันจบเนอะ สิ่งที่ลูกค้าเขา *expect* มันมากกว่าการแค่ถูกอดติ แต่มันคือการ *expect* ที่เราอดติในวันนี้ จะเข้าไปช่วยฝั่งลูกค้ายังไงได้บ้าง” (N25)

## 2. ด้านการตั้งเป้าหมาย

“...จากการตั้ง *Goal* วันนี้ หนึ่งคือเรารู้แล้ว *Goal* เมื่อก่อนเราตั้ง *Goal* เป็นลักษณะที่แบบเป็นกว้าง ๆ เนอะ เป็น *idea* แล้วมันก็ไม่สำเร็จสักทีหนึ่ง เพราะว่ามันได้เฉพาะเจาะจงนะ ส่วนเรื่องของระยะเวลาที่ว่าจะสำเร็จเมื่อไร มันก็ไม่สำเร็จสักทีเหมือนกัน เพราะว่าเรา อย่างที่บอก เราตั้งกว้าง ๆ ไปเนี่ย เพราะฉะนั้นความสำเร็จ วันที่จะสำเร็จเนี่ย มันก็จะไม่ถึงสักทีหนึ่ง เออ แล้วก็สิ่งที่ได้คือ เมื่อทุกอย่างมัน *scope* ชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจงเนี่ย มันก็ทำให้เรามองเห็นทางเลือกที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นได้ ประมาณนี้” (N1)

“...การที่มากุยเรื่อง *goal setting* วันนี้นะ ก็สิ่งที่ได้เนี่ย ต้องเรียกว่า มันเข้าไปอยู่ข้างหลัง *background process* เรียบร้อยละ ก็คือ เหมือนกับว่า เราจะเอาไปคิดต่อว่า เอ้ย หรือว่าการที่เรา *set goal* ก่อนหน้าเนี่ย มันอาจจะไม่ใช่ *goal* ของเราจริง ๆ หรือเปล่าเนะ คือ เหมือนกับว่าเราอาจจะกำลังพยายามทำอะไรสักอย่าง เพื่ออะไรสักอย่างอยู่ที่เราไม่แน่ใจ แต่ว่าตอนนี้เนี่ย เราต้อง มันเหมือนกลับมา *revisit* ตรงนี้ เหมือนเราได้อาวุธใหม่มา แล้วเราแบบ เตรียมตัวที่จะแบบ ที่จะใช้มัน มันจะค่อย ๆ... สำหรับตัวผมเองเนี่ย ผมจะเป็นคนที่ได้รับความรู้ใหม่ หรือได้รับ *through process* ใหม่มา ผมจะวางไว้ข้างหลังแล้วก็ *process* มันตลอดเวลา ตั้งแต่ตอนที่ยันตอนนอน ก็สิ่งที่ผมได้รู้ในวันนี้จริง ๆ นะ ก็คือ เหย้ เราอาจจะต้อง *revisit goal* ของเรา” (N4)

“...เดิมเนี่ย เราเคยกำหนดแล้วว่าเราจะต้องทำอะไร ซึ่งมันไม่เคยได้ตามโจทย์เลยนะ เพราะว่า มันก็คือ อย่างที่บอก เราทำงานเวลาที่มันจำกัด เราใช้เวลาในการทำงานมันไม่ตอบ โจทย์ในสิ่งที่ควรจะต้องทำก็คือ ที่น้องพี่พูดว่ามันควรจะต้องทำงานให้น้อยแต่ได้ประสิทธิภาพ ก็คือ อย่างที่บอกกว่า อยากรได้ 80 แต่เป็นประสิทธิภาพ แต่ตอนเนี่ยไ้ประสิทธิภาพที่ได้มาเนี่ย



1141539198

ในเวลาที่เราทำกันเนี่ย มันแค่ได้ 20 เนอะ เพราะฉะนั้น เรา ตัวเราเองเนี่ย เราก็ควรจะต้องมอง กลับมาดูตัวเราเองด้วย” (N11)

“...Goal ก็คือว่า พยายามใช้ความรู้ความสามารถด้านไอทีที่เรามีอยู่เข้าไปกับงาน audit ที่เราตรวจเพื่อที่จะหาแนวทาง เออ ในการที่ทำให้ งานของเรา มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อไรก็คือ เออ อาจจะทำให้หิ้งบออกได้เร็วขึ้น ตรวจ audit เสรีขึ้น เร็วขึ้น ไวขึ้น ทำให้ cost ลดลงด้วย หมายถึง cost ที่เราต้องใช้ในการตรวจ” (N15)

### 3. ด้านการระบุถึงทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน

“...ความเข้าใจในงานที่น้องทำก่อนเลย น้องต้องรู้ ต้องเข้าใจก่อน ว่าจะจุดประสงค์ใน งานที่ทำตอนเนี่ย ฉันต้องการอะไร เหมือนที่พี่อ้อยบอกน้องทำงานเถื่อ ๆ ไป โดยที่ไม่ได้มีความ เข้าใจอะไรเลย ทำไปเพราะเหมือนเมื่อปีที่แล้วฉันทำมาแบบนี้ ปีนี้ฉันก็ต้องทำแบบนี้แหละ มัน น่าจะโอเค แต่พอน้องไม่เข้าใจในงาน ทำให้น้องไม่สามารถ adept เนื่องงานได้ ว่าควรจะ ต้องทำ แคไหน ควรจะต้องทำยังไง หรือ จริง ๆ แล้วมันมี option อื่นอีกมากมายเลย ที่น้องสามารถทำได้ ก็เลยรู้สึกว่ เออ น้องก็มีความเข้าใจ ดีแล้วแหละ รีบทำแล้ว จุดประสงค์ที่น้องทำ อย่าเพิ่ง jump ไปทำเลย” (N17)

“...จากความเข้าใจในงานที่เราทำ แล้วเรา express ออกไปให้พาร์ทเนอร์ เขาเข้าใจว่า ทำไมเราถึงทำแบบนี้ พี่เขาจะได้แบบคอมเม้นต์ได้ หรือว่าแบบให้ฟีดแบคมาได้ นะว่า เออ จริง ๆ มันมี option หนึ่ง สอง สาม สี่ ที่มันดีกว่านี้ ยูลองแบบนู่นนี่นั่นสิ หรือเขาอาจจะ network บางอย่างที เหยย เรื่องเนี่ยเราไม่ comfort เลยพี่ ทำแบบนี้มันถูกมั๊ยพี่ ซึ่งพี่พาร์ทเนอร์บางครั้งเขาก็ ไม่ได้เป็น expert ในด้านนั้นเหมือนกัน เขาก็จะได้แนะนำคน ที่ เออ เป็นทางออกให้เราได้มากกว่า เนี่ย อะไรที่เคยเป็น อย่างเช่น รู้สึกว่าแบบ พี่เขาจะโอเคป่าว มัวแต่มานั่งจินตนาการว่าพี่เขาจะ โอเคป่าว ก็สู้ไปคุยกับพี่เขาเลยจะได้ไม่เสียเวลาในการที่จะมาจินตนาการว่าพี่เขาเข้าใจหรือไม่ เข้าใจ” (N18)

“...ความเข้าใจในงานเนี่ย มันก็จะมาจากสองส่วนคือ experience ของเด็กคนนั้นเอง เนอะ ว่าเขามี experience อะไรบ้างเนอะ แล้วก็ในส่วนของ เออ เขาเรียกอะไร เขาเรียกอะไร คือ เด็กที่จะไปทำในลักษณะของงานนั้นหนะ มันตรงกับวัตถุประสงค์ของงานมั๊ย อย่างที่บอกว่า เออ

working paper เนี่ย มันจะต้องเป็นระดับซีเนียร์ แต่ว่าเราไม่มีเด็กระดับซีเนียร์ เพราะเด็กออกหมด เป็นเด็กจูเนียร์ ก็คือ พูดยังไง ความเหมาะสมของบุคลากรที่จะไปทำในข้อมูลอันนั้นแหละ มันต้องสอดคล้องกัน ไม่ใช่เข้าใจอย่างเดียวเนอะ มันต้องประกอบกับระดับเลเวลของงาน ก็คือ working ที่จะต้องทำเนี่ย มันควรจะเป็นซีเนียร์ แต่เราเอาจูเนียร์ไปทำเพราะไม่มีซีเนียร์ มันก็เลยทำให้ว่าวัตถุประสงค์เนี่ยมันอาจจะจับใจ ๗ แล้วก็ experience ของเด็กคนนั้นด้วย” (N20)

“...การที่เรามี passion มันสามารถทำให้ มันสามารถพาเราข้ามพันปัญหา รวมถึงพัฒนาตัวเองได้ หลาย ๆ เรื่องเลย แล้วก็ ไปได้ไกลขึ้นเนอะ ในกรณีที่มี passion แต่ว่า สิ่ง แต่ passion เนี่ย จริง ๆ ถามว่า มันจะบีบให้มันยังไงเนี่ย ขนาดตัวผมเอง ก็ยังไม่แน่ใจว่า ทำไมผมถึงมี passion รวมถึงบางเรื่อง คือ อย่างผม ผมมีเป้าหมายนะ จริง ๆ แล้วการที่ผมเข้า PWC ผมอยากเป็นพาร์ทเนอร์นะ แต่ว่า มัน คือ พอ พอระหว่างทาง มันเหมือนกับว่า การที่เราได้เจอหลาย ๆ เรื่องมาก คือ เราได้เจออะไรที่มัน dam ได้เจอทั้งแง่บวกก็มี แง่ลบก็มีเนอะ ของคนที่ได้ขึ้นเป็นตำแหน่งแบบสูง ๆ ในบางครั้ง เราเองก็มองว่า เห้ย อันเนี่ย เป็นสิ่งที่เราอยากจะเป็นจริง ๆ หรือเปล่า เราจะสำเร็จได้ เราต้องเป็นคนแบบนี้จริงหรือเปล่า แล้วก็ ผมก็คิดว่ามันอาจจะ ผมอาจจะมี passion ผมเลือกอยู่ ผมอาจจะไม่ได้มี passion อยากจะเป็นพาร์ทเนอร์ก็ได้ ผมอาจจะมี passion แค่อ่างกว้าง เห้ย ทำอะไรเพื่อสังคมสิ บางสิ่งบางอย่างที่มันแบบสวยงามเอาไว้ ภายหลัง แล้วก็ เออ มันก็ ถ้าเกิดว่าเรา content กับ อย่างเนี่ย เรามี passion ที่จะทำอย่างเนี่ย เราไปอยู่ที่ไหน เราก็สามารถที่จะพัฒนาที่นั่นได้” (N21)

“...ถ้าน้องเจออะไรที่เป็นเรื่องใหม่ละกันเนอะ หรือ เรื่องที่ไม่เคยทำ สิ่งแรกที่น้องจะคิด หรือมี Mindset เลย น้องจะรู้สึกว่ามันนั้นแหละ มันคือปัญหา หลาย ๆ ครั้งเราารู้สึกว่า เห้ย จริง ๆ อย่างเวลาที่ไปสอน transformation อะไรก็แล้วแต่ พี่รู้สึกว่ามันดีมากเลย มันจะช่วยน้อง มันจะช่วยลูกค้าได้ดีมากเลย เรา จะพยายามมองหาประโยชน์ของมันจากสิ่งที่เรากำลังจะได้รับ แต่น้องส่วนใหญ่อาจจะมองว่า นี่คือปัญหา การที่เราเริ่มต้นจากการมองสิ่งใหม่ ๆ ด้วยปัญหา มันทำให้ทุกอย่าง ยากไปซะทุกอย่างเลย จะขยับไป step ที่หนึ่งก็ยากจังเลย มันต้องมีปัญหานั้น แน่นนี้เลย เออ แต่ว่า เออ ก็เลยอยากให้น้อง เออ ไฟก๊สที่ว่ามัน มันมีประโยชน์อะไร เราจะได้ประโยชน์อะไร จากมันมากกว่าอย่างเนี่ย” (N22)

“...ถ้าได้ power BI มาช่วยเนี่ย มันจะเห็น scope ชัดเลย สิ่งที่เราอยากเนี่ย อย่างที่เมื่อก็บอกเลย เรื่องจัดซื้อเนี่ย มันเป็นเรื่องที่ทุจริตได้ง่ายที่สุดเนอะ อย่างเราไปซื้อเจ้านี้ต้องไปฮั้วกับเจ้านี้ หรือว่าราคา อย่างสมมติว่า เจ้านี้ซื้อเยอะ ๆ ด้วยบิลเท่าไร” (N23)

“...สาขาวิชาชีพที่น่าจะต้องมีเรื่องพวก *data analytic* หรือ อะไรพวกเนี้ยมามากขึ้น แน่ ๆ เพราะว่าเขาเริ่มมีคอร์ส *e-learning online learning* อะไรพวกเนี้ยเยอะขึ้น แล้วก็ผมเตรียม ตัวนะ เตรียมตัว ต้องเรียกว่ายังไง ตอนแรกก็เข้าไปดูเพราะว่าอยากจะได้ชั่วโมงนะ แต่เดิมอยู่ PWC ไม่เคยต้องขวนขวายอะไร ได้ชั่วโมงตลอด แต่ตอนนี้ คือแบบ ไม่ได้ละเว้ย ออกมาดูแลละ แล้วก็มาดู เที้ย เออ มันมีเรื่องน่าเรียนเยอะมาก นะ ก็คิดว่าตรงส่วนเนี้ยก็เป็น เป็นอันหนึ่งที่ผมก็ *mention* ขึ้นมาเหมือนกันเนอะ ก็ได้จากพี่อ้อยเนี้ยแหละที่ช่วยพูดขึ้นมาให้นะ” (N25)

#### 4. ด้านการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน

“...ต้องมีหนึ่งคนที่ *list* ขึ้นมาก่อนว่า งานที่มาก มันอยู่ใน *area* ไหนบ้าง ที่น้องรู้สึกว่าจะงานนี้นั้น *take time* จังเลย หรือสมมติ พี่เป็นแผนก *M&D* เนอะ พี่ก็จะไปนั่งหาแล้ว เอ้อ สิ่งที่น่าจะเป็น *pain point* ในการทำงานจ๊อบ จ๊อบเนี้ย อะไรที่เรารู้สึกว่ามันเสียเวลาในการทำเหลือเกิน แล้วฉันรู้สึกว่ามันไม่ค่อยได้อะไร อย่างเช่น มันเป็นเรื่องที่เราต้องไป *vouching* ซึ่งการ *vouching* มันอาจจะไม่ได้เจอ *adjustment* หรืออะไรก็แล้วแต่เนอะ เออ แต่มันคืองาน *Vouching* ตรงไหนล่ะที่เราารู้สึกว่าทำเยอะ ยิ่งไงฉันก็ต้องทำ มันก็ *take time* อยู่แล้วอะไรอย่างเนี้ย หรืออยากหา *area* ตรงนั้นก่อน เพื่อให้มันเป็นจุดเริ่มต้นของการที่เราจะหาเครื่องไม้เครื่องมือ หรือวิธี หรือ *template* อะไรก็แล้วแต่ เพื่อให้มันลดงานหรือตอบโจทย์น้องอย่างนั้นจริง ๆ อะไรอย่างเนี้ย คนที่จะทำหน้าที่นี้ได้ ก็อาจจะเป็นคนที่เป็นแบบเคยเจอมา เคยทำมา เคยเสียเวลากับ *area* ตรงนี้มา” (N7)

“...เหมือนกับเป็น *role* ที่เป็น *data explore* การที่เราจะ เหมือนกับลงไป เหมือนกับว่าเราไปซูด *details* เราไปแบบเหมือนกับ *field work* มันก็คือเด็กเนอะ ว่าแบบ การที่น้องคนนี้จะลงไปดึงดาต้า ไป *get* เพื่อปัญหา ไป *get* เพื่อทุกอย่างมา แล้วก็รวมถึงแบบทำ *action plan* ด้วย” (N11)

“...จะต้องมีข้อมูล มีดาต้าของลูกค้ามากที่สุด แล้วก็มีการวางแผน พอวางแผนเสร็จ เขาก็จะต้องมีการกำหนดว่าในแต่ละ *section* เนี้ย จะต้องกำหนดคนกี่คน เพื่อจะไปตรวจสอบ แล้วในการตรวจสอบเนี้ย ก็จะให้เน้องเนี้ย แต่ละคนที่ได้รับมอบหมายเนี้ย เออ ไปทำ *audit program* ไป *design working paper* เนอะ หรือว่าถ้ามันเป็นอีกก่อน ก็ให้เอา *working paper* เก่ามาดู แล้วก็ *design* ใหม่ หรือว่า *create* มองว่ามันควรจะต้องการตรวจสอบอะไรเพื่อให้ออก โจทย์ ที่นี้พอแบ่งงานกันไปทำเสร็จ ก่อนที่จะออก *field work* เนี้ย เขาต้องมา *brief* คือ มันจะลด ปัญหาของการที่บอกว่าคน *sign* เนอะ เขาจะต้องเข้ามาร่วมฟังสิ่งที่ *manager* เพราะฉะนั้นพอ

manager เนี่ย assign เด็กไป เด็กก็จะต้องมา brief ให้ฟังว่า สิ่งที่เด็กจะต้องทำเนี่ย วิธีการตรวจสอบเนี่ย ตรวจสอบอะไร ยังไงบ้าง ซึ่งเด็กจะต้องรู้คำตอบของลูกค้ำก่อนว่า ใ้จ็อบเนี่ย section ไหน มีอะไร ยังไงบ้าง เพื่อไปวางแผน พอเสร็จวางแผน ก็จะต้องมานั่งประชุมกันโดยดึงตัวพาร์ทเนอร์ที่เป็นคน sign งบ เข้ามาร่วมฟังด้วยว่า งบนี้ มันมีอะไรยังงัยบ้าง แล้วเด็กจะตรวจสอบอะไร เพื่อให้ตอบโจทย์วัตถุประสงค์ แล้วให้พาร์ทเนอร์ท่านนั้น เออ คอมเมนต์เลย เหมือนว่า โค้ชซึ่งในจ็อบเลย ในตอนประชุมว่า มันมีสิ่งไหนที่เขา wary มากกว่าจะให้ห้องไปตรวจสอบอะไรเพิ่ม ตรงจุดไหน ยังไง มันก็จะได้ในส่วนของงานที่ใช้เวลาน้อยลงแล้วเด็กก็จะรู้ว่า เออ สิ่งที่พาร์ทเนอร์ต้องการ แล้ว manager จะต้องคุมอะไรในส่วนตรงนั้นบ้าง เพื่อจะได้มาตอบโจทย์กับพาร์ทเนอร์นะ ถ้าทั้งหมดเข้ามาร่วมกลุ่ม แล้วก็ manger อยู่ตรงกลาง พี่ว่า มันน่าจะลดการทำงานให้น้อยลง แล้วก็ตอบโจทย์พาร์ทเนอร์ได้ดีขึ้น” (N18)

“...set expectation ว่า แต่ละคนที่เรา assign งานไปให้ เออ เราอยากได้อะไรจากเขา แล้วก็อธิบาย คร่าว ๆ ว่า แต่ละอย่างที่เขาควรจะทำ จะต้องทำยังไง อันนี้ คือ เป้าต้นที่ทำ แล้วก็ เออ ที่ทำคิดว่าน่าจะได้ผลมากที่สุดก็คือ หลังจากอธิบายตัวนั้นไป แล้วก็ training... ไม่ก็... ไม่ใช่ training เออ หมายถึง โค้ชซึ่ง on the job... คือน้องจะเห็นปัญหาแล้วก็ เราจะได้โค้ชไปให้ ถูกจุดมากขึ้น” (N14)

“...งานมันไม่เดินเนอะ เราก็จะถามว่า ติดตรงไหน แล้วจะให้ ค่อย ๆ ให้น้อง เล่าในสิ่งที่เขาได้เจอมา แล้วก็จะเป็นคำถามที่ลัดไปถึงคำตอบ ไม่ใช่เราเป็นคนตอบเองในกรณี มันก็มีบางกรณีที่เป็นแบบนี้” (N21)

## 5. ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง

“...หนึ่งเลยที่จะต้องมามีคือ ความเปิดใจกับอะไรใหม่ ๆ เรื่องใหม่ ๆ ที่จะเข้ามา อันที่สองก็คือ เรื่องของความ understanding หมายถึงว่า ด้วยแต่ละ Tools มันจะมีความยูนิกของมัน อยู่ แล้ว เพราะฉะนั้น ถ้าในทีมที่เนอะ พี่อยากให้ทีมที่แบบ เข้าใจได้ง่าย ๆ เร็ว ๆ อะไรแบบเนี่ย จะได้เรียนรู้ไปด้วยกันไวขึ้น แล้วก็เอาไป adept ใช้ได้ง่ายขึ้น ก็อยากจะเพิ่มตัวเองในเรื่องนี้แหละว่า ขึ้นมาก็คืออย่าเพิ่งตั้งกำแพง ใน Tools แต่ละ Tools ขึ้นมาเหมือนกันอะไรอย่างเนี่ย” (N5)

“...ผมอยากจะสอนน้องได้เก่งกว่านี้ ไม่ใช่แบบโค้ชด้วยนะ หมายถึงว่า แบบ teaching เองเลย แต่ว่าพอ teaching เสร็จ เราก็เอาไปต่อยอดได้ว่า แบบให้น้องฝากไปต่อยอดตรงโน้นตรง

นี้ตรงนั้นอะไรมา เพราะเราทำเองหมดไม่ได้อยู่แล้ว เราในฐานะที่แบบ ถ้ามุมมองของแบบ ผู้ประกอบการหรืออะไรอย่างนี้เลย” (N11)

“...สภานิติวิชาชีพ เขาจะเอาเรื่องเนี่ยเข้ามาค่อนข้างเยอะ ในเรื่องของ Tools ที่จะช่วยในการ audit เนอะ เขาก็มีเปิดอบรม มี FB เสวนาอะไรที่ในเรื่องของที่เขามีการจัดอบรมไปแล้ว แล้ว เขาก็มาเผยแพร่ในเว็บไซต์ ใน FB ของสภานิติวิชาชีพ ซึ่งอันเนี่ยเราก็ก็น่าไปเรียนขั้นพื้นฐานได้ แต่ที่ว่า มันก็น่าจะเป็นแค่เบสิกในเรื่องของเทคโนโลยี น่าจะเป็นในส่วนของ เออ เวิร์ด เอกเซล อะไรพวกเนี่ย แต่มันน่าจะแอดวานซ์กว่าในส่วนที่เราทำอยู่” (N13)

“...คือของผม จริง ๆ ผมจะตอบว่า google นะ เพราะว่าผมเป็นลูกค้าประจำ google...How can I lookup this in excel อะไรอย่างเงี้ย คือแบบ มันจะเป็นคำถาม มันจะเป็น phase คำถามที่ผมชินเนอะ แต่ถ้าเกิดว่าผมจะแนะนำหรือ จริง ๆ ก่อนหน้าเนี่ย ผมมีโอกาสได้เรียน data camp data camp เนี่ยมันจะเป็นเหมือนกับคอร์สออนไลน์ ที่เหมือนกับว่า สอนเหมือนกับ จริง ๆ คอนเซ็ปต์คร่าว ๆ ของเขาค่อนข้างดี สอนว่า เนี่ย เรื่อง data ตอนนี้มีอะไรบ้าง อะไรพวกเนี่ยเนอะ แต่ว่าพอมันต้องลงลึกแล้ว คิดว่าสุดท้ายแล้ว มันอาจจะต้องเป็นการชวนขายเพิ่มเติมของน้อง ๆ เองมากกว่า ก็ตรงเนี่ย data camp หรือว่าจริง ๆ ในยูทูป หรืออะไรพวกเนี่ยก็ได้เนอะ เราสามารถไปเปิด search แล้วก็ฟัง เพื่อที่จะรู้ว่า Tools พวกเนี่ยใช้ทำอะไรได้บ้าง เราไม่ต้องทำเป็นก็ได้ แต่เราต้องแบบเหมือนกับ ไปสั่งให้คนอื่นทำได้แล้วก็รู้ว่ามันทำอะไรได้บ้างอะไรอย่างเงี้ย” (N16)

“...พอเรามีเอกสารเป็นกระดาษเนี่ย เราสแกนออกมา เราก็ต้องมานั่งกรอกมือลง excel ทีละช่องทีละช่อง OCR เนี่ย คือตัวที่ช่วยอ่าน แล้วดึงไอ้ที่มันแบบเป็นตัวพิมพ์อยู่บนกระดาษเนี่ย แหละ ให้มันสามารถออกมาเป็นแบบ ตัวหนังสือบน excel ได้ คือจริง ๆ ตรงเนี่ยเป็นส่วนที่เหมือนกับว่า ช่วยใน ช่วยทำให้องค์กรงานได้เร็วขึ้นที่สุดเลย เพราะว่า จริง ๆ อย่างไลน์ก็มีนะอะ ถ้าเกิดใช้ไลน์ในคอมพิวเตอร์อยู่เนอะผม เราสามารถที่จะแบบ เหมือนกับ เนี่ยแคปเจอร์ กดแคปเจอร์สกรีนเสร็จปั๊บ ก็แบบกด มันจะมีตัวหนังสือเปลี่ยนเป็นตัว กด เหมือนกับว่า Crop รูปแล้วเอามาเป็นตัวหนังสือ” (20)

“...อยากจะเรียนรู้ไอ้พวกอย่างเนี่ยแหละ พวก UX UI หรือว่าแบบ automation เพิ่มมากขึ้นเนอะ ซึ่ง resource ก็จริง ๆ จริง ๆ เคยคิดว่าอยากจะไปสมัครเรียน ลงเรียนจริง ๆ หมายถึงว่า เสียตังค์ไปเรียนจริง ๆ เลยว่า เออ มันใช้งานยังไงบ้างอะไรอย่างเนี่ย” (N21)



141539198

SWU-1Thesis 9661150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

“...อยากจะหาวิธีทางที่เราจะสามารถใช้ tools ต่าง ๆ ให้มัน เกิดประโยชน์มากที่สุดกับงาน audit ของเราทั้งหมด เพราะว่าบางที เออ มันอาจจะจะมี tools ที่ทำให้เรา ตรวจสอบงาน audit ได้ง่ายมากขึ้น หมายถึงว่า บางครั้ง อย่างเช่นการทำ automate control บางครั้งเนี่ย audit อาจจะกลัวที่จะใช้” (N22)

“...ก่อนที่น้องจะเข้า job หนูก็จะถามน้องก่อน แต่อันนี้ เราจะต้องมีการ เขาเรียกว่ายังงัย built relationship ให้บรรยากาศมันไม่เครียด อันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะว่าอยู่ ๆ ไม่เคยเจอหน้ากัน แล้วอยู่ ๆ เรียกน้องมาถามว่า เข้าใจ process นี้มั๊ย เเล้วให้พี่ฟัง อันเนี่ย หนูคิดว่าเป็นวิธีที่ไม่โอเค คือเราจะต้องทำตัวให้เหมือนกับว่าน้องสามารถถามแล้วก็คุยกับเราได้ทุกเรื่อง เพราะฉะนั้นการที่น้องมีปัญหาตรงไหนปุ๊ป เขาไม่กลัวที่เขาจะถามเรา คือเขา รู้สึกว่าเขาเป็นที่ปรึกษาเขาได้ทุกเรื่อง เขาไม่เข้าใจตรงไหนปุ๊ป เขาก็จะถามเราทันที อันนี้มันจะช่วยแก้ปัญหาในการไม่เข้าใจของน้องได้ หนูรู้สึกว่ามันแก้ได้ดีมากเลยนะ” N16)

“...ก่อนที่เราจะโค้ชใคร หรือว่าอธิบายให้ใครได้ เราต้องเข้าใจสิ่งนั้นอย่างลึกซึ้งมากถึงจะอธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ง่ายขึ้น คือสเกลอันแรกก็คือ เข้าใจในสิ่งที่เราจะอธิบายหรือว่าโค้ชเนอะ แล้วก็อันที่สอง อ่า ที่อยู่ under skill ก็คือ การอธิบายของเรา จะต้องอธิบายมันให้เข้าใจง่าย ไม่ใช่ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยาก แล้วก็ส่วน experience ก็คือ เราก็อาจจะ สมมติว่าเรามีประสบการณ์ ในด้านนั้น ๆ มาเนอะ เราก็อาจจะแชร์ แชร์ให้้อง ๆ ฟังได้ ว่าสิ่งที่เราเจอมามันเป็นคืออะไร แล้วก็เราทำยังไงบ้าง เรา เรามี solution ยังงัย ในแต่ละเคส เผื่อว่าสิ่งที่เราเคยเจอ จะสามารถให้้อง ๆ นำไปใช้ ปรับใช้ได้ ” (N17)

“...เคยใช้ตัว power BI มาช่วยในการ analyst เหมือนเขาพวก revenue หรือว่า expense อย่างเนี่ย เพื่อจะดูว่า มันจะสามารถ คือมันจะเห็นภาพง่ายกว่าเราไปใช้กราฟในเอ็กเซล มันจะสามารถมองได้เลยว่า เหยี่ย จริง ๆ ถ้ายอดขายของเขามันไม่ได้เป็นซีซั่นนอลหรือว่ามันควรที่จะ normally ที่แบบไม่ใช่ไฮซีซั่นของเขา มันจะสามารถ analyst เป็น by เดือน หรือว่า by product ได้เลย ว่าอะไรที่มันเป็นรายการแปลก ๆ ซึ่งมันจะทำให้ ช่วยแบบเหมือนเรา ช่วยสแกนเลยในงานอดิทิเบื่องต้นก่อนระดับหนึ่ง” (N25)

“...มีแบบโปรแกรมใหม่ ๆ เยอะ ๆ ที่แบบเราจะต้องไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเอาไปใช้ในการอดิทิเนอะ แล้วก็อีกอย่างก็คือ เขาก็จะมีความคิดที่แบบ แหวกแนวอีกแบบหนึ่งนะ ที่คิดว่าเดี๋ยวเราจะต้องคิดในจุดนั้นบ้างแล้ว” (N23)



141539198

“...คุยกันก็คือ เรื่อง power BI รู้สึกว่ามันน่าสนใจมากเลย ถึงแม้มันอาจจะใช้ยาก แต่น้องคิดว่าถ้า อ่า น้องได้เติบโตไปถึงขั้น senior หรือว่า manager ถ้าน้องได้เรียนรู้ตรงนี้ก็อาจจะทำให้งานมีประสิทธิภาพแล้วกับที่ทำออกมาที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น” (N25)

## 6. ด้านการมีแบบอย่างในการทำงาน

“...ชอบในส่วนที่น้องผม มีความเข้าอกเข้าใจเนอะ ในคนที่ น้อง ๆ ที่ร่วมงานด้วย จากที่ พี่สัมผัสได้เนะ ก็คือมีการรับฟังแหละ เอะ แล้วก็ เป็น จะบอกว่าเป็นแรงบันดาลใจของพี่ เหมือนกันเนอะ จากเนี่ย พี่ก็คงจะต้องไปหาความรู้เกี่ยวกับพวกเทคโนโลยีอย่างนี้น้องผมมีการ แนะนำเข้ามาเพิ่มเติม อย่างไอ้เรื่องไลน์นั่น พี่เห็นบางแล้วแหละ แต่ว่า ยังไม่เคยลองทำ แต่วันนี้ ที่ น้องผมทำให้ดู เดี่ยวในอนาคตก็จะเอาไปใช้ ในการทำงานเนอะ จะได้เวลามีใครใช้งาน ให้พิมพ์ อะไร พี่ก็จะได้ไม่ต้องพิมพ์เองใหม่ พี่ก็ใช้วิธีนี้เนอะ จะได้เร็วขึ้น จะได้มีเวลาไปทำอย่างอื่นมากขึ้น อะไอย่างเนี่ย” (N2)

“...คุณพ่อผม เป็นคนที่ ผมฝึกงานที่บ้านตั้งแต่อยู่ ม. 3 ทำออดิทมาตั้งแต่ ม. 3 มันก็เลย แบบ เหมือนกับว่าก้าวเข้ามาในส่วนนี้เนอะ แต่ว่าสิ่งที่เราเห็นของคุณพ่อ ก็คือ ก็ ท่านก็พยายาม ตามเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ทัน อะไอย่างเนี่ยเนะ แล้วก็ เป็นคนที่ มี connection รู้จักผอนเบาผอนหนัก ให้ดีนะ ซึ่งจริง ๆ แล้ว ผมว่าการที่จะทำออดิท โอเค คุณเก่งบัญชีเนี่ย ใช้เป็นสกิลที่ต้องมีนะ แต่มันเป็นแค่ 20 เปอร์เซ็นต์ ผมมองว่า presentation skill connection skill แล้วก็ มันเหมือนกับ judgement เป็นส่วนประกอบอีก 80 เปอร์เซ็นต์ ที่เหมือนกับว่าเป็นสิ่งที่ ต้องเป็นผู้ใหญ่จริง ๆ พี่ มันคือคนที่มี experience จริง ๆ เพราะฉะนั้นแหละ จริง ๆ ก็ไม่ได้ cover แค่คุณพ่อหรอก ผม นับถือพี่ ๆ ทุกคนที่เป็นคนทำออดิทที่มีประสบการณ์มากกว่าทุก ๆ คนเลย ว่าเขาแบบ เขาต้อง เจอเรื่องอะไรมาหนักมาก ๆ เหมือนกัน แล้วก็ เราเนี่ยก็เก็บข้อดีของแต่ละคนนะมา เขาเรียกว่า แบบ เตรียมมาพัฒนาตัวเองต่อไปในอนาคต” (N7)

“...เขาเป็น auditor อย่างเนี่ย เหมือนกันแหละ ซึ่งเขาก็ออกมา แล้วก็มาเปิดเป็นบริษัท ของตัวเอง สิ่งที่เขาทำได้เลย คือ หนึ่งเลย เขาเข้าอกเข้าใจลูกน้องของเขาในบริษัทเขามาก เขาให้ เกียรติลูกน้องและพนักงานในบริษัทเขามาก เขารู้สึกว่าฟิลลิ่งว่า พนักงานของเขาเป็นส่วนหนึ่งของ Firm ถ้าเรามีอะไรที่มันเป็น สิ่งที่มีมันเป็นความลับ เขาบอกว่า เขาไม่เคยมีความลับอะไรเลยกับ พนักงาน ทุกอย่างเขาจะตีออกมาให้หมด ให้เห็นหมดว่า ความจริงมันคืออะไร สิ่งทีทุกคนกำลัง เผชิญอยู่ ไม่ว่าจะตัวเขาหรือลูกน้องของเขา กำลังเผชิญอยู่มันคืออะไร สองเลย เขาเป็นคนที่



manage เวลาได้ดีมาก ๆ แม้กระทั่งเปิดบริษัทตัวเอง มีเวลามาลงสัมภาษณ์ มีเวลาออกกำลังกาย มีเวลาใช้ชีวิตกับครอบครัว ซึ่งเอาจริง ๆ พี่ว่ามันโคตรยากเลยกับการเป็น auditor หนึ่งคนแล้วฉัน ต้องแบบแบ่งเวลาทั้งหมดให้มันลงตัวมาก ๆ Work life balance มัน balance กันขนาดนี้ พี่ก็เลย รู้สึกว่าเนี่ย คือ โคตรเจ๋งเลย ของคนที่ manage เวลาได้ขนาดนี้เนอะ ซึ่ง inspiration behavior อย่างหนึ่งเลย คือ สิ่งที่เขาทำคือ เขาเป็นคนที่ตื่นเช้ามาก วันหนึ่งเขาจะเริ่มวันของเขาตั้งแต่ตีห้า จนถึงตีห้าครึ่งเนอะ แล้วเขาก็จะ manage งานทุกอย่าง สิ่งที่เขาต้องทำทุกอย่าง ในหนึ่งวันนั้นให้ มันจบตามเป้าที่เขาวางเอาไว้ ซึ่ง เออ โคตรเจ๋งเลย พี่ว่านะ แล้วก็เป็นสิ่งที่พี่ยังทำไม่ได้สักทีในเรื่องของการแบบ ทุกวันฉันจะต้องตื่นเข้ามาแล้วก็เริ่มใช้ชีวิตให้มันเร็วกว่าคนอื่น พี่รู้สึกว่า การตื่นเช้ามันจะทำให้เรารู้สึกว่า มีเวลามากขึ้นกว่าเดิม ก็น่าจะไปสามารถ manage งานอื่น ๆ ได้อีกมากมาย อะไรอย่างเนี่ย รวมไปถึงการใช้ชีวิตด้วย” (N11)

“...ตอนที่พี่จบใหม่ ๆ ขอทำความไปเมื่อหลายปีที่แล้วหน่อยเนอะ ตอนที่จบใหม่ ๆ เนี่ย เออ ไม่รู้จักด้วยว่าอดีตคืออะไร เพราะว่าเราเรียนสายบัญชีมานะ เราก็ได้แค่ปิดจบ ทำอะไรก็แล้วแต่ ไปอยู่บริษัทเล็ก ๆ บริษัทหนึ่ง เขาก็ให้เราทำบัญชีปิดจบ ซึ่งเราก็จบมา เราก็สามารถปิดจบได้ บริษัทเล็ก ๆ เนอะ ทีนี้ มันมีอยู่วันหนึ่ง ที่ตัวกำไรขั้นต้นมันติดลบ ซึ่งเราก็ไม่ได้ถูกสอนมานะ ว่ากำไรขั้นต้นมันติดลบทำยังไง แล้วเผชิญทำงานเป็นภาษาอังกฤษ มันจะให้ใส่ด้านซ้าย ด้านขวา ซึ่งผู้จัดการเนี่ย เขาจะต้องเอางบนี้ไป present ให้กับญี่ปุ่น เพราะว่าผู้ถือหุ้นเป็นคนญี่ปุ่น เขาก็ถามพี่ว่า ข้างบนเนี่ยทำไมมันถึงติดลบ ซึ่งทำมาตั้งแต่ 20 กว่าปีเนี่ย เขาไม่เคยเห็นเลยว่า ทำไมมันถึงติดลบ เขาก็ให้พี่ ไปสำนักงานบัญชี ซึ่งตอนนั้น พี่ก็ยังเด็ก เด็กมาก ไปที่สำนักงานบัญชี ซึ่งพี่ไปเจอสำนักงานบัญชีอยู่ท่านึง เออ เขามีแผนอยู่ข้างเดียว แต่เขานั่งตรวจแฟ้ม เปิดแฟ้ม แล้วก็ตรวจอดีต สำนักงานบัญชีเล็ก ๆ นะ มีมือข้างเดียว แต่หยิบแฟ้มขึ้นมาแล้วก็ใช้มือข้างเดียวเปิด ทั้งเปิด ทั้งเขียน ทั้งตีค อันเนี่ย พี่ก็คุยกับเขาว่า ทำไมถึงชอบงานนี้ เขาบอกว่า เขาทำด้วยใจรัก แต่เขาพิการมาตั้งแต่เด็ก ก็คือ มีแผนข้างเดียวมาตั้งแต่ต้น ไม่ได้มาพิการตอนโต เขาบอกว่าเขาชอบ filed นี้ เขาก็เลยอยากทำ อันนี้เป็นหนึ่งแรงบันดาลใจให้พี่ ที่คิดว่าเขาไม่มีแผน เขามีแผนข้างเดียว เขาก็ยังทำงานนี้ได้เลย ทำไมเราถึงจะทำได้ เพราะเราจบบัญชีโดยตรง” (N23)

“...เจ้าของสำนักงาน เออ เขาอายุค่อนข้าง ตอนนั้นที่พี่ไปเนอะ เขาเกือบ 60 ละ แต่เขาตื่นตีห้าทุกวัน เพื่อมาอ่านประมวลรัษฎากร พี่ก็ประทับใจว่า หีมส์ คุณอยู่ field นี้ ต้องตื่นมาเพื่อคุณจะหาความรู้ทุก ๆ วัน ไม่หยุด เพราะว่า ถ้าวันใดที่คุณหยุดอ่าน หรือคุณหยุดศึกษา มันจะเหมือนคุณย่ออยู่กับที่ หรืออาจจะถอยหลังด้วยซ้ำ” (N26)

## 7. ภาพรวมของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

“...ได้เปิดโลกกว่าแบบ ผมขอบคุณกับคนมีประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม อะไรอย่างเนี่ย มันทำให้เราสามารถที่จะแบบ เราสามารถ reevaluate ตัวเองด้วยก็ได้ว่า เหยี่ย ตอนนี้ตัวเรายืนอยู่จุดไหน เรามีอะไรที่เราก็ก๊วเกี่ยวเอาจากประสบการณ์ของพี่ ๆ พี่เขาผ่านร้อน ผ่านหนาวมาก่อน อาน้ำร้อนมาก่อนเนอะ รวมถึงว่าเราได้เห็นปัญหาของคนอื่น เราเองก็ได้คิดใน background แหละว่า เอี้ย เราจะได้ ถ้าเกิดเราไปเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาของเขา เราจะแก้ปัญหาดตรงนี้ได้ยังไงนะ แล้วก็ช่วย ช่วย พยายามแบบ คิดว่าเออ ถ้าเกิดว่ามีอะไรที่เราช่วยได้ เราสามารถ input ให้ได้เนี่ย ก็ แคเห็นคนอื่น รู้สึกดี มีความสุขกับสิ่งที่เรา input เข้าไปให้เนอะ ผมก็ดีใจมาก ๆ เลย นะผม เพราะฉะนั้นก็ขอบคุณมาก ๆ เลย สำหรับ session นี้” (N4)

“...อันดับแรกเลยละกันเนอะ พี่ว่ายังไงโค้ชชิ่ง ไม่ว่าจะทำงานที่ไหนยังไงมันก็ต้องใช้นะ แล้วก็ถ้ามีแบบ เออ การแชร์โอเคเนอะ” (N7)

“...ได้เปิดโลกทัศน์ แล้วก็สำหรับประสบการณ์ของโค้ชชิ่งวันนี้ ก็ได้เห็นรูปแบบเนอะ ของวิธีโค้ชชิ่งว่า เวลาทำมันเป็นอย่างไง” (N11)

“...โค้ชชิ่งเนี่ย เราก็จะได้ความรู้จากแชร์โอเคเนอะ จากน้องผม น้องพี่ พี่ก็จะได้อาตรง ส่วนเนี่ยไปเทรนน้อง ในการสอนน้องหรืออะไรก็แล้วแต่ เพราะว่า อย่างมุ่มมมม บางทีเรามองว่า เราสอนไปแล้วทำไมยังทำไม่ได้ หรือโน่นนี่นั่น เราก็ต้องหันกลับไปมองเนอะ ว่าสิ่งที่เราถ่ายทอดไป ทีมเข้าใจหรือเปล่า ทำได้หรือเปล่า เพราะ Gen ใหม่ มันก็ไม่เหมือนกับ Gen รุ่นเราเนอะ ว่าโอเค เราสอนไปแป๊บเดียว เรามีประสบการณ์ เราเข้าใจง่าย แต่เด็ก Gen ใหม่เนี่ย ถ้าเขาไม่เข้าใจ เขา จะทำไม่ได้เลย แต่ถ้าเขาเข้าใจ ก็จะทำได้เลย เพราะเด็กบางครั้งเขาก็ไม่กล้าพูด ไม่กล้าถาม เหมือนที่น้องผมบอกเนอะ ว่าไม่กล้าเดินเข้าหา ผู้ใหญ่ ผู้บริหาร อะไรก็แล้วแต่ แต่อย่างพี่ก็จะเข้าไปถามน้อง เพื่อปรับมุ่มมมมเนอะ ว่าในเรื่องของการที่คุณจะเดินเข้าหาผู้ใหญ่ หรือจะถามอะไรก็แล้วแต่ คุณก็ต้องมีความกล้ามากกว่านี้ เพราะถ้าทำอดิท แล้วคุณไม่กล้าพูด ไม่กล้าถามเนี่ย มันก็ไม่ใช่นะอดิท แล้วสิ่งหนึ่งที่จะเน้นก็คือ พี่พยายามสอนน้องเนอะ ก็อยากจะฝากไว้หนึ่งว่าการทำอดิทเนี่ย เราต้องเอ๊ะ” (N17)

“...ถ้าจะมองเห็นข้อดีเลยจริง ๆ ก็จริง ๆ ทุกอย่างที่เราพูดกันมาเป็นประโยชน์ทั้งหมดเลย แต่ว่าสิ่งที่หนูคิดว่าเป็นประโยชน์สำหรับตัวหนูเอง แล้วก็อาจจะไปพัฒนาในอนาคตอย่างเนี่ย



141539198

SWU :Thesis gs61150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ก็คือจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยีอย่างเช่นที่หนูบอก มันอาจจะไม่ใช่แค่ power BI อย่างเดียว มันอาจจะมีการโปรแกรมอื่น ๆ อะไรก็แล้วแต่ ที่ในอนาคต ที่คิดว่ามันอาจจะมาช่วย support ในงาน ออดิทของเรา ได้มากขึ้น โดยที่เราไม่ต้องไป take time หรือว่าเสียเวลากับมันมาก กับอีกவேหนึ่ง ก็คือ อยากรู้ที่กึ่งแชร์นั่นแหละ ก็คือ มันจะเป็นในพาร์ทของการที่เราอาจจะต้องไปปรับตัวหรือว่า พัฒนาตัวเองในเรื่องของการไปเทรนนิ่งน้อง หรือว่าโค้ชชิ่งน้อง ซึ่งตอนเนี่ยด้วยสถานะ manager หรือว่าไอ้ตัว staff shortage เนี่ยมัน manager บางคนมันอาจจะเวลาน้อยมาก บางทีมันอาจจะ ทำให้เพลอเธอ ไม่ได้ไปสนใจน้องมากอะไรอย่างเนี่ย คืออาจจะไม่ได้เทรนน้องในทีมทุกคนแล้ว ก็ไปบอกถึงเป้าหมายของ job หรือว่าไอ้สิ่งที่เราอยากได้ในแต่ละ job ได้แบบครบถ้วนขนาดนั้น อันนี้ก็อาจจะจะเป็นจุดหนึ่งที่เออ อาจจะต้องกลับมาคิดแล้วแหละ ว่าเออ หรือจริง ๆ แล้ว ต่อไปนี้เรา อาจจะต้องการเทรนน้องก่อน หรือว่าโค้ชชิ่งน้องก่อน แบบบอกไปเลยว่าเนี่ย พี่ต้องการแบบนี้ นะ อะไรอย่างเนี่ย มันทำให้งานของเราออกมาได้ดีอย่างเนี่ย” (N19)

“...เราก็จะเห็นว่าประสบการณ์ของแต่ละคน ที่ทุกคนแชร์ด้วยกันวันนี้ มันเออ คนนี้เคยเจอปัญหาแบบนี้กับลูกค้าเนะ มันทำให้เรากลับมาทบทวนแล้วก็กลับมาเตรียม เขาเรียกว่าไป ประสพการณ์ของทุกคนจะทำให้เราเตรียมรับมือกับสิ่งที่เราอาจจะเจอในอนาคตได้ แล้วก็การที่เรา มา brainstorm กัน เราก็จะเห็นวิธีแก้ปัญหาของแต่ละคน ว่าแบบ แก้แบบนี้มันก็น่าจะดีนะ อะไร อย่างเนี่ย อาจจะมาปรับใช้ปัญหาที่เราเจออย่างเนี่ย แล้วก็สิ่งที่คิดว่าจะเอาไปใช้ อย่างของกุ่ม มองว่า เออดีมากที่เรากลับไปคิดตั้งแต่แรกว่า จริง ๆ เราควรทำให้น้อง understand ก่อน คือ บางครั้ง อย่างหนูเอง หนูจะมองที่ผลลัพธ์เลยว่าแบบ เองงานมันเสร็จแล้ว แต่จริง ๆ คือ ๆ ของ หนู หนูอาจจะสนิทกับน้องก็จริง แต่ว่าเราอาจจะไม่ได้ไปโฟกัสตั้งแต่ขั้นตอนแรกอะไรอย่างเงี้ย คือ จริง ๆ แล้ว ความเข้าใจในงานของน้องเป็นสิ่งที่สำคัญมากเหมือนกัน เพราะมันจะทำให้น้องเขา เข้าใจงานได้จริง ๆ คือบางครั้ง น้องอาจจะทำงานเสร็จ ทำงานได้แหละ เพราะว่าได้คำแนะนำ จากเรา แต่จริง ๆ แล้ว เขาอาจจะไม่ได้แบบเข้าใจในตัวนั้นจริง ๆ เราอาจจะกลับไป กลับไปมองว่า แบบ เออ เราควรจะคุยกับเขาให้มากขึ้น เพื่อให้เขา get idea จริง ๆ ว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ อย่างเนี่ย ซึ่ง คือ หนูมอง มองกลับมาหนูก็เห็นปัญหาข้างในเนอะ เราก็ประมาณว่าแบบ เพิ่งรู้ตัว เองว่าตอนนี้ทำอะไรอยู่ เป็น ๆ เยอะเหมือนกัน ที่ทำให้น้องแบบไม่ได้อยากจะไปต่อกับบริษัท อาจจะทำให้เขา ต้องเข้าใจก่อนว่า แบบ เออ เนื่องานที่เขาทำอยู่ มันคือแบบนี้เนะ เขาแบบชอบม๊าย อย่างเงี้ย มันทำให้เรากลับมามองว่า เออ คือจุดเริ่มต้นของการทำงาน มันก็สำคัญเหมือนกัน เพื่อที่ให้น้องเข้าใจก่อนเงี้ย คือบางครั้งเรามองที่ผลลัพธ์เป็นหลักเนี่ย ” (N21)

“...ก็รู้สึกว่าการเทรนรอบนี้ คือดีมากเลย คือมันไม่ใช่การเทรนที่เป็นแบบ formal เราสามารถคุยกันแบบเหมือนมาแชร์ไอเดียแล้วก็ brainstorm แล้วก็แชร์ประสบการณ์สิ่งที่เราเคยเจอมา เหมือนกับเพื่อน ๆ ที่เราคุยกัน ซึ่งคิดว่าจากที่เราเทรนวันนี้ จะนำไปใช้ได้ดีมากเลย” (N24)

“...ทุกคนเข้ามาแชร์ เข้ามา brainstorm กัน รู้สึกว่ามันทำให้เรารู้สึกที่ว่าได้แค่คนเดียวที่จะแชร์ เพราะเราไม่ได้กลัวว่าคำตอบที่เราตอบไปมันจะผิดหรือมันจะถูก รู้สึกว่ามันดีมากเลยที่มี session ที่เหมือนกับแบบว่า ไม่ได้มีคนเห็น ไม่ได้ถามความรู้ว่าแบบ ถามความรู้เยอะ ๆ แต่เป็นการแชร์ แชร์ประสบการณ์ เหมือนมันเป็นคำตอบที่ ที่มันใช้ประสบการณ์แล้วก็ ใช้ เออ ใช้ประสบการณ์ของเราตอบ มันจะทำให้เรารู้สึก ว่าเรา เอ้ย เราอยากแชร์ตรงนี้มากเพิ่มขึ้นนะ แล้วไม่รู้สึกเครียด ว่ามันจะกลัวว่ามันผิดหรือมันถูก รู้สึกว่าการเทรนแบบ session แบบนี้ รู้สึกว่ามันดีแล้วก็พัฒนาสมองแล้วก็ไม่ต้องรับความรู้ที่มันเป็นแบบ context เยอะ ๆ ด้วย” (N25)

“...สำหรับคอร์สนี้ จริง ๆ แล้ว หนูก็ค่อนข้างชอบเลยนะ อย่างน้อย ๆ เราจะได้รู้ว่าคนอื่นเขาอาจจะมามีวิธีการคิด หรือว่าแนวคิดแบบอื่น ซึ่งเราสามารถที่จะแบบไปใช้แนวคิดของคนอื่นนะ มาปรับใช้กับตัวเราได้ในวิถึลิ่งของทั้งตัว manager แล้วก็น้อง ๆ เอง เพราะว่าบางทีเราก็คงจะไม่รู้ว่าน้องเขาคิดอะไรอยู่ หรือว่าเพื่อนเขาอาจจะมามีมุมมองอื่น ที่มันแบบเอ้ย แบบนั้นมันน่าจะดีกว่าหรือเปล่า” (N26)

จากผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ที่ได้รับโปรแกรมได้รับประโยชน์จากโค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า โค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการ (Process) ที่แสดงออกถึงผลลัพธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 5 ด้าน ทำให้เข้าใจความสำเร็จที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม จากการบรรยายถึงความสำเร็จและสิ่งที่ตนเองได้จากการเข้าร่วมโปรแกรมในครั้งนี้



141539198

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบ Exploratory sequential design โดยประกอบด้วยวิจัย 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาหาความหมาย ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี ในประเทศไทย และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการนำความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มาสร้างเป็นมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในบริบทของผู้สอบบัญชี และนำมาตรวัดที่ได้ไปใช้วัดประสิทธิผลของโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชซิ่งและการคิดเชิงออกแบบ

#### สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1

จากผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่าความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือ การใช้อำนาจของตนเพื่อบริหารที่มัจจนเกิดเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผ่านความกล้าเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีเป้าหมาย มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถ โดยผลลัพธ์ได้ คือการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้หรือการมีกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ หรือมีความเหมาะสมต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังมีความสามารถในการเชื่อมโยง หรือมีเครือข่ายที่จะนำองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาตนเองและทีมงาน อีกทั้งเป็นการใช้เครือข่ายที่ตนเองมี ทำให้งานสำเร็จได้มากขึ้น

#### ผู้วิจัยขออภิปรายผลของการวิจัยระยะที่ 1 ดังนี้

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการศึกษาก่อนหน้า ที่อ้างถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วยการผสมผสานของภาวะผู้นำหลายแบบ โดยมีลักษณะของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ภาวะผู้นำที่มีอารมณ์ขัน (Humorous leadership) (Cardoso, 2018; Gliddon & Rothwell, 2018; Pundt, 2015) กล่าวคือการใช้บทบาทของความ เป็นผู้นำเพื่อผลักดันและร่วมลงมือทำให้เกิดสิ่งใหม่ หรือการพัฒนาต่อยอดจากสิ่งเดิม ทำให้ทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผ่านการชักจูง การมอบหมายงานตามความสามารถและความ กล้าเสี่ยง กล้าลองผิดลองถูกในการหาสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อการส่งมอบให้กับลูกค้า ซึ่งมีความ สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกในองค์กรผู้สอบบัญชี ในประเทศ ไทยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา มา บทบาทของผู้นำคือการนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สำหรับ



1141539198

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่นำเทคโนโลยีหรือการทำสิ่งใหม่ อาจเป็นการต่อยอดจากสิ่งเดิมให้เกิดขึ้น ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดีกับทีมงาน เพื่อให้ทีมงานเกิดความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ตนต้องทำ มองเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง และบทบาทของหัวหน้างานคือการมีเครือข่ายที่สามารถติดต่อ ส่งเสริมและนำองค์ความรู้หรือบุคคลเข้ามาช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ (Davis, 2019; Johannessen & Stokvik, 2018; Sen & Eren, 2012) นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Gliddon (2008) ที่กล่าวถึงทฤษฎี และเปลี่ยนผู้นำผู้ตามที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนร่วมเรียนรู้และรับฟังระหว่างผู้นำและผู้ตามจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการทำงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายจะเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายและอยากสร้างการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน สิ่งที่เพิ่มเติมขึ้นจากการนำพาทีมไปสู่เป้าหมายแล้วยังมีการใช้การแพร่กระจายของนวัตกรรม คือการสื่อสารกับทีมงานในการชี้ให้เห็นและเกิดการยอมรับในนวัตกรรมนั้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ยังมีการนำเทคโนโลยีหรือการสร้างสิ่งใหม่อยู่ในเป้าหมายนั้นด้วย (Ailin & Lindgren, 2008; Lohrsrisupuchai, 2019; O'Grady & Malloch, 2010) โดยข้อค้นพบของคำว่านวัตกรรมในบริบทของผู้สอบบัญชีคือ นวัตกรรมไม่ได้หมายถึงสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนแต่เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงเป็นสิ่งที่มียู่แล้ว ซึ่งหมายความรวมถึงเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่เคยได้นำมาใช้กับการสอบบัญชี การนำชุดของข้อมูลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือการนำสิ่งใหม่มาพิจารณาเพื่อช่วยในการสอบบัญชี นอกจากนี้บทบาทของผู้นำเชิงนวัตกรรมภายใต้บริบทของผู้สอบบัญชี ร่วมเป็นทีมงานในการลงมือ รับฟังแลกเปลี่ยน รวมถึงการให้แนวทางและช่วยเหลือทีมในการอำนวยความสะดวก ให้การสนับสนุนและกำลังใจในการไปสู่เป้าหมาย Gliddon (2008) พันธุ์และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Davis, 2019) ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและทีมงาน (Davis, 2019; O'Grady & Malloch, 2010) ให้มีความรู้ บทบาทของหัวหน้าทีมยังสามารถเข้าใจถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีม รับรู้ถึงความสามารถของคนในทีม อีกทั้งยังสามารถมีเครือข่ายหรือช่องทางในการติดต่อบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรเพื่อขอความช่วยเหลือและให้คำแนะนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (O'Grady & Malloch, 2010)

## สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2

ในการวิจัยระยะ 2 ทำการสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ถูกสร้างจากความหมายในบริบทของผู้สอบบัญชีในประเทศไทย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่ามี 5 องค์ประกอบสำหรับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี ได้แก่ 1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 3. การพัฒนาตนเองและทีมงาน 4. การมีเป้าหมาย และ 5. การมีเครือข่าย โดยมาตรวัดเป็นลักษณะมาตรวัด 5 ระดับ ที่ให้ผู้ทำแบบประเมินตอบข้อคำถามว่ามีความตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบอย่างไร ตั้งแต่ระดับน้อยที่สุด (1) จนถึงมากที่สุด (5) ซึ่งมาตรวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 34 ข้อ โดยจะมีช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ตั้งแต่ 34 จนถึง 170 ทั้งนี้คะแนนที่มากจะบ่งบอกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) พบว่าจากข้อมูลทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 61.87% และเมื่อหมุนแกนด้วย Varimax with Kaiser Normalization พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ข้อคำถาม 9-15 และ 21 มีค่าระหว่าง .59-.70 องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ข้อคำถาม 1-8 และ 20 มีค่าระหว่าง .55-.77 องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ข้อคำถาม 23-24 และ 26-32 และ 20 มีค่าระหว่าง .48-.70 องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ข้อคำถาม 16-19 และ 22 มีค่าระหว่าง .45-.69 องค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ข้อคำถาม 25 และ 33-34 มีค่าระหว่าง .67-.74 นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบที่สกัดได้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลาง การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการพิจารณาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ร่วมกับแอลฟาครอนบาค พบว่ามีค่าเฉลี่ย ทั้งฉบับเท่ากับ .96 จากทั้งหมด 34 ข้อคำถาม และรายด้าน อยู่ระหว่าง .64-.84 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามและคะแนนรวม มีค่าอยู่ระหว่าง .48-.74 หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite reliability) มีค่า .91 .90 .88 .85 และ .79 ตามลำดับ และคำนวณค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extraction: AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ .43 .45 .36 .34 และ .49

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าค่าความร่วมกัน (Communalities หรือ  $h^2$ ) โดยนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาพิจารณาพบว่า ค่าความร่วมกันขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง .50-.72 ค่าอัตราส่วนระหว่างไคสแควร์และ df. มีค่าเท่ากับ 1.39 ค่า RMSEA .04 ดังนั้นมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความกลมกลืนของกลุ่มประชากรดี ค่า CFI พบว่ามีค่าเท่ากับ .96

ค่า SRMR มีค่า .06 ทำให้ทราบได้ว่ามาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสอดคล้องกลมกลืนกันในแต่ละองค์ประกอบ

นอกจากนี้การวิจัยในระยะที่ 2 ที่ผู้วิจัยทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมฯ โดยการใช้รูปแบบการวิจัยแบบกึ่งทดลอง โดยทำการศึกษาเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม (ควบคุม) โดยตัวแปรอิสระนี้ส่งผลต่อตัวแปรตามคือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้ง 5 ด้าน อันได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองและทีมงาน การมีเป้าหมาย และการมีเครือข่าย ที่ถูกสร้างขึ้นภายใต้บริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี ในระดับหัวหน้างาน โดยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การพิจารณาความต่างของคะแนน (Difference score) พบว่าในแต่ละด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำได้ผลของความแตกต่างของคะแนนดังนี้ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม กลุ่มควบคุม .02 และกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) 1.04 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มควบคุม .06 และกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) 1.05 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน กลุ่มควบคุม .05 และกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) 1.03 ด้านการมีเป้าหมาย กลุ่มควบคุม -.14 และกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) 1.03 ด้านการมีเครือข่าย กลุ่มควบคุม .06 และกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) .53 และวิธีการวัดคะแนนเพิ่มสัมพัทธ์ (Relative Gain Score) พบว่าในกลุ่มผู้ที่ได้รับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยของคะแนนเพิ่มสูงขึ้นหลังจากก่อนได้รับโปรแกรม หลังการได้รับโปรแกรม และทั้งระยะ 1 เดือน ดังนี้ 104.19, 137.96 และ 147.42 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม 115.69, 115.69 และ 118.92 ค่าความต่างสัมพัทธ์เมื่อเทียบกับก่อนการได้รับโปรแกรม ในกลุ่มควบคุมเมื่อเปรียบเทียบกับระยะหลังได้รับโปรแกรมอยู่ระหว่าง 51.11%-34.43% ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) คือ 40.74%-100% และการเปรียบเทียบระยะก่อนการได้รับโปรแกรมเทียบกับการทิ้งระยะที่ 1 เดือน ในกลุ่มควบคุม -49.02%-41.18% ในกลุ่มทดลอง 31.91%-97.96% การวิเคราะห์ความแปรปรวนรวมพหุคูณ (One-Way MANOVA) ในระยะก่อนการได้รับโปรแกรม เทียบกับระยะหลังการได้รับโปรแกรม Wilk's lambda=.285, F= 23.092, df=5, P=.000 โดยเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทั้ง 5 องค์ประกอบคือ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม F=93.56, df=1, p-value < 0.001 Partial Eta Squared .652 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง F=65.607, df=1, p-value < 0.001 Partial Eta Squared .568 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน F=50.697, df=1, p-value < 0.001 Partial Eta Squared .503 ด้านการมีเป้าหมาย F=75.792, df=1, p-value < 0.001 Partial Eta Squared .603 และด้านการมีเครือข่าย F=8.178, df=1, p-value < 0.001 Partial Eta Squared .141 ใน



ระยะก่อนการได้รับโปรแกรม เทียบกับการทิ้งระยะที่เวลา 1 เดือน Wilk's lambda=.286,  $F=22.943$ ,  $df=5$ ,  $P=.000$  โดยเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของทั้ง 5 องค์ประกอบคือ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม  $F=64.25$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$  Partial Eta Squared .562 ด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง  $F=62.95$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$  Partial Eta Squared .557 ด้านการพัฒนาตนเองและทีมงาน  $F=65.34$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$  Partial Eta Squared .567 ด้านการมีเป้าหมาย  $F=75.71$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$  Partial Eta Squared .602 และด้านการมีเครือข่าย  $F=15.57$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value} < 0.001$  Partial Eta Squared .237 ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ในระยะก่อนการได้รับโปรแกรมและหลังจากการได้รับโปรแกรมคือ ผลการทดสอบพบว่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) ที่สูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระยะหลังการได้รับโปรแกรมเทียบกับระยะก่อนการได้รับโปรแกรม และ ทิ้งระยะ 1 เดือนเมื่อเทียบกับระยะก่อนการได้รับโปรแกรม

### ผู้วิจัยขออภิปรายผลของการวิจัยระยะที่ 2 ดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจจากการนำผลของการสัมภาษณ์ในระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภายใต้บริบทของผู้สอบบัญชี ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Gliddon และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยระยะที่ 1 กล่าวคือบทบาทของผู้นำคือการนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายตามแนวคิดทฤษฎีของวิถีทางเป้าหมาย (Path goal theory) โดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-member exchange theory) ด้วยการสื่อสารและแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้การร่วมทำงานของผู้นำที่ร่วมลงมือกับผู้ตาม การรับรู้ถึงความสามารถ เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามจะช่วยส่งเสริมการทำงานให้สำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้บทบาทของผู้นำคือการสื่อสาร การส่งต่อเรื่องของนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ ตามแนวคิดและทฤษฎีของการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of innovation) ส่งผลต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สมาชิกในทีมเห็นถึงโอกาสของความสำเร็จ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ค้นพบในบริบทของผู้สอบบัญชีคือ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น การระบุและการให้งานตามความสามารถของสมาชิกในทีม การเปลี่ยนแปลง การมีเป้าหมาย การพัฒนาตนเองและทีมงาน และการมีเครือข่ายเป็นองค์ประกอบและข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาของมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยพิจารณาจากค่าความร่วมกัน ค่าไอเกน ดังที่ได้แสดงผลไว้ในผลการวิจัยระยะที่ 2 นอกจากนี้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถยืนยันค่าอัตราส่วนระหว่างไคสแควร์และ  $df$  มีค่า

เท่ากับ 1.39 แสดงให้เห็นถึงความกลมกลืนขององค์ประกอบ เมื่อพิจารณาค่า RMSEA จากการทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของประชากรคือ .04 พบว่ามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความกลมกลืนของกลุ่มประชากรดี เมื่อพิจารณาค่า CFI พบว่าค่า CFI มีค่าเท่ากับ .96 และค่า SRMR มีค่า .06 ทำให้ทราบได้ว่ามาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากผลของการวิเคราะห์ผลสามารถสรุปได้ว่ามาตรวัดที่ถูกร่างขึ้นมีความตรง (Validity) อยู่ในระดับยอมรับได้ นอกจากนี้ยังคงพบความสอดคล้องขององค์ประกอบในการศึกษาก่อนหน้า ที่มีความแตกต่างทางด้านบริบทดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ คือการลงมือร่วมกับสมาชิกในทีม ระดมสมอง สอบถามและรับฟัง สามารถประเมินและมอบหมายงานตามความสามารถในทีม เห็นศักยภาพของคนในทีม เปิดโอกาสให้ทีมได้ลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำคือการนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จร่วมกัน ซึ่งจากข้อค้นพบของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่ามีความใกล้เคียงกับการศึกษาก่อนหน้าและสอดคล้องกับข้อมูลของ Gliddon (2006) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำหลากหลายแบบ ซึ่งจากการศึกษาของผู้วิจัยค้นพบว่าการทำงานเป็นทีมด้วยการร่วมลงมือกับสมาชิกในทีม การให้กำลังใจ การรับฟัง การสอนงาน (Buachu & Wivatvanit, 2017; Dhammasudho & Khantisopano, 2016; Gliddon, 2006; Horth & Vehar, 2012; Lohrsrisupuchai, 2019) ล้วนเป็นแนวทางที่ช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าเสนอไอเดียมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นข้อค้นพบมากขึ้นในองค์กรของผู้สอบบัญชี พบว่าการเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคล จะช่วยให้รูปแบบการทำงานของสมาชิกในทีมสามารถทำได้สำเร็จได้มากขึ้นและทำงานได้ตามความถนัด โดยผู้เป็นหัวหน้างานจะมีความสามารถในการสังเกตและมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับพฤติกรรมและความสามารถของทีมงานเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายร่วมกัน

จากองค์ประกอบที่ 2 การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง คือการยอมรับและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง มองหาช่องทางใหม่ในการทำงาน หรือปรับปรุงรูปแบบการทำงาน อีกทั้งยังมองเห็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gliddon (2018) และสอดคล้องกับการศึกษาในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในหลากหลายบริบท อาทิ ธุรกิจอาหาร อุตสาหกรรมขนาดย่อม (Dhammasudho & Khantisopano, 2016; Kunthin, Manokam, & Thongngok, 2017; Lohrsrisupuchai, 2019) ซึ่งจากข้อค้นพบจากการศึกษาในบริบทของผู้สอบบัญชี พบว่าผู้สอบบัญชีมักยึดติดกับแนวทางการทำงานแบบเดิม หากทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอาจจะทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือของข้อมูล ส่งผลทำให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในบริบทของผู้สอบบัญชี ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการจัดกลุ่มองค์ประกอบพบว่าการมีความมุ่งมั่น

และทำทนายบริบทของการศึกษาของผู้สอบบัญชีพบว่า การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ผู้นำเห็นภาพของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รับรู้และเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าใจในเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการใช้สอบบัญชี รวมถึงการนำข้อมูลในบริบทต่าง ๆ มาใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาตนเองและทีมงาน คือการติดตามข่าวสาร หาความรู้ อยู่เสมอในหลากหลายสาขา นำเทคโนโลยีมาใช้และชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดสำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการพัฒนาตนเอง การมีแหล่งเรียนรู้ การติดตามข่าวสารหรือการไม่หยุดที่จะเรียนรู้ (Dhammasudho & Khantisopano, 2016; Janpla, 2016) ด้วยบริบทของการตรวจสอบบัญชี มาตรฐานบัญชีมีการพัฒนาและอัปเดตอยู่เสมอ ดังนั้นหากผู้นำในองค์กรสามารถรู้ก่อนการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับรูปแบบการสอบบัญชีให้เท่าทันรูปแบบการจัดทำบัญชีที่เปลี่ยนแปลงไป และนอกจากนี้หากสามารถหาแนวทางในการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้นนั้นจะเป็นการช่วยลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 การมีเป้าหมาย การพูดคุยและรับฟังลูกค้าเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา มีการประเมินความเสี่ยงก่อนการทำงาน จัดเรียงลำดับความสำคัญในการทำงาน เพื่อช่วยในการทำงาน สามารถนำพาทีมฝ่าฟันอุปสรรคไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะช่วยให้ผู้สอบบัญชีหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยเริ่มจากการเข้าใจ และรับฟังจากลูกค้า ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษามาในก่อนหน้าซึ่งมีความตรงกับการศึกษาในหลากหลายบริบท (Buachu & Wivatvanit, 2017; Kunthin, Manokarn, & Thongngok, 2017; Soonthomchai, Preuksatewed, & Chusorn, 2018; Tonak, Chaemchoy, & Konpuang, 2014; Vanichvasin, 2016; Yasingthong & Somprach, 2017) ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดและมีความสอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้าแต่เป็นในบริบทของการศึกษาให้ความสำคัญกับการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งข้อค้นพบคือในองค์กรผู้สอบบัญชีมีการประเมินความเสี่ยงก่อนการรับงานเนื่องจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจะทำการให้ความเห็นต่อการเงิน โดยปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริง มีการแสดงข้อมูลฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานนั้นมีความถูกต้องตามมาตรฐานการจัดทำรายงานทางการเงิน มีการจัดการและเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อแก้ไขให้ถูกขั้นตอนและประหยัดเวลา ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบกับการมีหลักฐานในการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี

องค์ประกอบที่ 5 การมีเครือข่าย ด้วยการทำความเข้าใจปัญหาให้ดีขึ้นก่อนลงมือแก้ไขปัญหา สามารถหาแนวร่วมที่จะเข้ามาช่วยทีมให้สำเร็จ ด้วยการพูดคุยและแลกเปลี่ยนกับคน

ภายในและภายนอกเพื่อให้ได้แนวทางในการทำงานมากขึ้น (McNeilly, 2008; Sultana & Rahman, 2012) การมีเครือข่ายจะช่วยให้รูปแบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย การสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือหรือการสอบถามจากกลุ่มคนที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำความรู้หรือบุคคลดังกล่าวมาช่วยให้งานสำเร็จมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นองค์กรที่มีการจัดเก็บรูปแบบหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า มีระบบในการแบ่งปันองค์ความรู้ดังกล่าว หรือแม้แต่การมีเพื่อนในองค์กรหรือนอกองค์กรที่สามารถช่วยในการให้ความคิดได้ จะยิ่งช่วยให้บทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความโดดเด่นและช่วยให้ทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีมากขึ้น

ในการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการวิจัยระยะที่ 2 มีสมมติฐาน ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ หลังการทดลอง ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน เนื่องจากผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อให้ได้มาซึ่งความหมาย ภายใต้บริบทขององค์กรผู้สอบบัญชี อย่างไรก็ตามการศึกษาจำนวนมากที่กล่าวถึงการสร้างสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมด้วยการใช้การคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) อีกทั้งหนึ่งในรูปแบบที่ได้รับความนิยมในการพัฒนาภาวะผู้นำคือรูปแบบของโค้ชชิ่ง (Coaching) ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงได้ใช้องค์ความรู้ทั้ง 2 มาทำการสังเคราะห์และสร้างเป็นโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการออกแบบหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งตรงกับการศึกษาของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เกิดจากการใช้รูปแบบของการพัฒนาโปรแกรมที่หลากหลาย จะมีส่วนช่วยในการเตรียมผู้นำที่มีศักยภาพพ้นจากความท้าทายในสภาวะปัจจุบัน Holtzhausen & Botha (2021) อีกทั้งจากการศึกษาของ Gliddon (2012) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership) ด้วยการใช้ 6 ขั้นตอนที่เรียก CREATE model ซึ่งย่อมาจาก Capture, Review, Evaluate, Apply, Train และ Establish เมื่อพิจารณาที่ละขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำนวัตกรรม จะเห็นว่าการแนวทางที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของผู้วิจัย กล่าวคือ ผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบการอบรมนำมาใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผู้นำนวัตกรรมตามการศึกษาของ Gliddon และการศึกษาของผู้วิจัย

มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การศึกษาของ Gliddon เป็นการสร้างผู้นำนวัตกรรมที่มีความสามารถสร้างสิ่งใหม่ มีไอเดีย และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่จากการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่ว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทของผู้สอบบัญชี ตัวผู้นำจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของลูกค้าลักษณะของการออกแบบโปรแกรมของผู้วิจัย ทำการใช้ได้ซึ่งและการออกแบบเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ข้อแตกต่างของการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เริ่มจากการพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน มีการทบทวนถึงสิ่งที่ได้ลงมือทำไปแล้ว รวมถึงการระบุปัญหาจริง ๆ ของสถานการณ์ที่ต้องการจะทำการแก้ไข ซึ่งมีความใกล้เคียงกับ ขั้นตอนของ Capture คือมีการทำความเข้าใจปัญหาหรือการนำชุดข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ Review คือ การศึกษาจากภายในและภายนอกองค์กรว่าในสถานการณ์เดียวกัน มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร เพื่อนำแนวทางนั้นมาปรับใช้ตามบริบทที่เหมาะสมของตนเอง และ Evaluate คือการพิจารณาตัวเลือกทั้งหมดที่มีและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับตนเองและทีมงาน นอกจากนี้ มีส่วนคล้ายในด้านของการ Apply กล่าวคือในขั้นตอนของโปรแกรมผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ลองสร้างเป้าหมายรวมถึงสถานการณ์หรือการเลือกสิ่งที่คุณต้องการนำกลับไปใช้ในงานปัจจุบันของคุณตามขั้นตอนของการสร้างต้นแบบ (Prototype) ของการคิดเชิงออกแบบ นอกจากนี้หลังจากที่ได้ต้นแบบ จุดที่มีความแตกต่างบทบาทของผู้นำนวัตกรรมตามแนวทางการศึกษาของ Gliddon คือ การกลับไปสอนให้ความรู้กับทีมของตนเอง (Train the team) แต่สิ่งที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 ตามบทบาทของผู้สอบบัญชีคือในการทำงานให้กับลูกค้าสิ่งที่ผู้นำในองค์กรสอบบัญชีทำคือการร่วมลงมือทำหรือการพูดคุย ระดมสมองกับทีมตั้งแต่ขั้นตอนแรกเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาจริง ๆ ของการทำงานให้กับลูกค้า ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือการทำให้เกิดขึ้นจริงมีความใกล้เคียงกันคือการ Test ตามแนวคิดของการคิดเชิงออกแบบ หรือ Establish ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ภายใต้การศึกษาของผู้วิจัยที่ใช้โค้ชซึ่งร่วมกับการคิดเชิงออกแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะกล่าวถึงผลของโปรแกรมฯ ต่อไปภายหลัง ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบกิจกรรมทั้งหมด 9 ครั้งผ่านการผสมผสานองค์ความรู้ทางด้านโค้ชซึ่ง และการคิดเชิงออกแบบ โดยมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาทั้ง 5 ด้านของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองและทีมงาน การมีเป้าหมาย และการมีเครือข่าย โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เข้าร่วมวิจัยอาสาสมัครเป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องด้วยระดับของผู้จัดการจะมีการแบ่งแยกย่อยเป็นระดับขั้นของการเป็นผู้จัดการ ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการใช้ในการวิจัยทำให้ผู้วิจัยมีอาสาสมัครที่มีระดับประสบการณ์ที่หลากหลาย ในแต่ละงาน

และประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้เกิดความแตกต่างของระดับความรู้และความสามารถ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการใช้ผลต่างของคะแนนก่อนการได้รับโปรแกรมกับหลังการได้รับโปรแกรม และผลต่างของก่อนการได้รับโปรแกรมเปรียบเทียบกับช่วงทิ้งระยะในการวิจัย เพื่อพิจารณาผลการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน พบว่ากลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) มีการพัฒนาด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามการใช้ลักษณะของผลต่างของคะแนน ยังมีข้อจำกัดบางประการ อาทิ ข้อเสียเปรียบของผู้เข้าร่วมอบรมที่มีความรู้เดิมภายหลังจากการกระทำแบบประเมินแล้ว ในระยะก่อนการได้รับโปรแกรมหากมีค่าสูง และภายหลังการทำแบบประเมินที่ระยะหลังการได้รับโปรแกรม และทิ้งระยะมีค่าที่สูงเท่ากับหรือมากกว่าเดิมไม่มาก จะส่งผลทำให้มีความเที่ยงที่ต่ำกว่าการวัดในแต่ละครั้ง มีแนวโน้มสำหรับผู้เรียนที่มีความสามารถเป็นลบ เนื่องจากได้คะแนนสูงช่วงก่อนการเรียน ทำให้เกิดการเสียเปรียบ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2537)

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลของการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการหาคะแนนการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ (Relative Gain Score) เพิ่มเติมเพื่อพิจารณาในลักษณะของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมรายบุคคล ซึ่งเป็นการเสนอดัชนีการวัดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ซึ่งจากผลการวิจัยจึงทำให้เห็นว่า ในกลุ่มที่ได้รับการโปรแกรมจะมีการเปลี่ยนแปลงสัมพัทธ์ที่ดีกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม สามารถกล่าวได้ว่า การใช้กระบวนการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสามารถพัฒนาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้เข้าร่วมการอบรมได้ และยังสามารถนำไปสู่การเกิดความคิดใหม่สำหรับการทำงานใน โพรเจกต์ต่อไป

ในการพิจารณาตัวแปรปรวนร่วมพหุคูณด้วยการวิเคราะห์ (One-way MANOVA) ผู้วิจัยต้องการพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของระยะหลังการทดลองและระยะก่อนการทดลอง จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) และกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงในระยะทิ้งระยะ 1 เดือน กับระยะก่อนการได้รับโปรแกรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตรงตามสมมติฐานคือ ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ หลังการทดลอง ผลของการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี ในกลุ่มที่ได้รับโปรแกรม (กลุ่มทดลอง) จะสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโปรแกรม ที่ระยะ ติดตามผลในระยะเวลา 1 เดือน

จากผลของการวิจัยทำให้ผู้วิจัยกลับมาพิจารณาถึงสาเหตุของการเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระดับผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชีดังนี้ ในบริบทของการเป็นผู้นำ การ

เปลี่ยนแปลงในตนเองเป็นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของทีมและการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของผู้หน้านั้นเกิดจาก คุณค่า ความเชื่อ และสมมติฐาน การนำโค้ชซึ่งมาใช้ในการออกแบบโปรแกรมฯ จะมีส่วนช่วยในการเกิดการเรียนรู้ของผู้หน้าโดยผ่านทวารวิพากย์และคิดด้วยการถกถามและการสะท้อนคิด ซึ่งตรงกับรูปแบบของโค้ชซึ่งคือการถามคำถามเพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดการตระหนักรู้ และมีความเชื่อที่ว่าหากเป้าหมายหรือสิ่งที่ผู้เรียนสนใจมีส่วนร่วมในการคิดและการตัดสินใจ จะส่งผลต่อการตัดสินใจและความผูกพันในงานนั้น ๆ อีกด้านหนึ่งคือโมเดลที่ใช้ในการออกแบบโปรแกรมคือ GROW เป็นโมเดลที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการค้นหาประสบการณ์ในเชิงลึกผ่านการตั้งคำถามและการสะท้อนคิด ก่อนการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ (Cox,2006) ดังนั้นโค้ชจึงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาต่อยอดจากโค้ชซึ่งคือ การนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ น่าจะช่วยให้ผู้หน้าเกิดความคิดใหม่หรือมีแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานผ่านการทำความเข้าใจปัญหา และเข้าใจลูกค้ามากขึ้น จากขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนของการคิดเชิงออกแบบ มีส่วนช่วยให้เกิดการแก้ปัญหาได้ และถูกนำมาใช้เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการนำมาแก้ปัญหาผ่านการทำความเข้าใจปัญหา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการออกแบบการคิดเชิงออกแบบและโค้ชซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผ่านการตั้งคำถามในแต่ละกิจกรรม ดังนั้นจะเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการสะท้อนคิดได้ แต่อย่างไรก็ตาม การให้ผู้เรียนสวมบทบาทของการเป็นโค้ชในคนจะมีความยากและท้าทายในการคิดและการตั้งคำถาม ผู้วิจัยจึงได้ทำการพัฒนาตัวอย่างข้อคำถามเพื่อใช้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมวิจัยมีแนวทางและสามารถนำกลับไปใช้กับทีมงานของตนต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เนื่องจากบริบทของบริษัทของกลุ่มผู้สอบบัญชี เน้นการให้บริการกับลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับการมีรูปแบบใหม่ในการตรวจสอบเพื่อเพิ่มมูลค่าและส่งมอบสิ่งที่ดีและถูกต้องมากขึ้นให้กับลูกค้า

1.1.1 จากผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการทำความเข้าใจความหมายดังนั้น การนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชีไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำขององค์กรผู้สอบบัญชี ที่เหมาะสมกับบริบทของคนไทย

1.1.2 จากผลการวิจัยระยะที่ 2 ทำให้ทราบถึงแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ในการสร้างแนวทางการดูแลลูกค้าและพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้น

## 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.2.1 องค์กรผู้สอบบัญชีสามารถนำผลของการวิเคราะห์ห้องประกอบไปสร้างแนวทางการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำขององค์กรของตนให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดเป็นการพัฒนา รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมในการทำงานให้กับลูกค้า และมีความเหมาะสมต่อรูปแบบองค์กรผู้สอบบัญชีในประเทศไทย

1.2.2 จากข้อค้นพบในระยะที่ 1 พบว่าการมีเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็นและช่วยเสริมสร้างการเกิดความเข้มแข็งทางการการสอบบัญชี ดังนั้นการเสริมสร้างทำให้เกิดลักษณะสังคมเครือข่ายออนไลน์เพื่อตอบสนองหรือช่วยเหลือในด้านของการสอบบัญชี จะช่วยให้ตัวพนักงาน องค์กรและประเทศมีแนวทางหรือช่องทางช่วยเหลือ รวมถึงการมีแหล่งข้อมูลอ้างอิงใช้ ตรวจสอบและป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กรในอนาคต

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังในการทำความเข้าใจ เพื่อหาความรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบริบท รวมถึงต้องการนำรูปแบบของการพัฒนาทั้งสองเรื่องมาประกอบกันคือ โค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า โค้ชชิ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมแพร่หลายในด้านการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ และการคิดเชิงออกแบบคือองค์ความรู้ที่มีหลักฐานการทำให้เกิดนวัตกรรม ดังนั้นการต่อยอดหรือการศึกษาเพิ่มเติมในการบูรณาการทั้งสององค์ความรู้ ในบริบทอื่น ๆ จะช่วยให้สามารถสร้างผู้นำที่เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่เพื่อสังคมได้

2.2 การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน ดังนั้นการได้พัฒนาผู้นำขององค์กรด้วยการสอนงานในรูปแบบอื่น ๆ อาทิ Mentoring Teaching จะช่วยให้ผู้นำเหล่านั้นมีทักษะมากขึ้นในการสอนงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กร

2.3 การสร้างรูปแบบการติดตามผลหรือเก็บข้อมูลต่อในระยะยาวเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในระยะยาวเพื่อจะดูผลของโปรแกรมในระยะเวลาที่นานขึ้น



## บรรณานุกรม

- Adair, J. E. (2007). *Leadership for innovation: How to organize team creativity and harvest ideas*. Kogan Page Publishers.
- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). *Innovation leadership in Danish SMEs*. paper presented at the 2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology.
- Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. L. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(1), 245-246
- Alles, M. G. (2015). Drivers of the use and facilitators and obstacles of the evolution of big data by the audit profession. *Accounting Horizons*, 29(2), 439-449.
- Anand, P., & Saraswati, A. K. (2014). Innovative Leadership: A paradigm in modern HR practices. *Global Journal of Finance and Management*, 6(6), 497-502.
- Brown-Liburd, H., Issa, H., & Lombardi, D. (2015). Behavioral implications of Big Data's impact on audit judgment and decision making and future research directions. *Accounting Horizons*, 29(2), 451-468.
- Browne, R. (2020). *WEF says machines will create more jobs than they destroy but warns of pandemic 'double-disruption'*. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/10/20/wef-says-machines-will-create-jobs-but-warns-of-pandemic-disruption.html>
- Buachu, T. & Wivatvanit, S. (2017). Innovation leadership of head nurse, government university hospita. *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University*, 29(1), 141-153.
- Cardoso, A. A. (2018). *A Mixed Method Study of Transformational, Transactional,*

- Innovative Leadership Styles in Large Accounting Firms*. University of Phoenix.
- Channelnewsasia. (2020). *COVID-19 pandemic speeds labor shift from humans to robots, WEF survey finds*. Retrieved from <https://www.channelnewsasia.com/news/business/covid-19-pandemic-speeds-labour-shift-from-humans-to-robots-13325980>
- Chomphuphan, K. (2021). Development approach for innovative leadership in digital age businesses. *Journal of Educational Innovation and Research*, 5(1), 148-155.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology press.
- Cox, E. (2006). An adult learning approach to coaching. In *Evidence based coaching handbook*. (p. 193-217).
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Davis, M. W. (2019). Innovative leadership. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 16(4).
- Department of Business Development. (n.d.). *List of accounting offices in each province*. Retrieved from [https://www.dbd.go.th/news\\_view.php?nid=469403169](https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469403169).
- Dhammasudho, P. A., & Khantisopano, P. P. (2016). Innovation leadership roles for the Sangha Administration Ministry in the next decade. *Journal of MCU Peace Studies*, 4(2), 313-325.
- Elkington, R., Van der Steege, M., Glick-Smith, J., & Breen, J. M. (2017). *Visionary leadership in a turbulent world: Thriving in the new VUCA context*. Emerald Group Publishing.
- Eltweri, A. (2021). *The Blockchain Impact on the Current Auditing Standards*. *Journal of*

*Accounting, Auditing & Finance Research*, 9(1), 13-18.

Federation of Accounting Professions (n.d.). *Auditing Standards (Revised) Communication with those charged with governance*. Retrieved from

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiM4v6t54b5AhWNjWMGHbAIAdsQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.tfac.or.th%2Fupload%2F9414%2FfxYPyfxTEX.pdf&usg=AOvVaw2uAETNjLYRBVIWB0yGbWvG>.

Glen, S. (n.d.). *Box's M Test: Definition. Statistics How To*. Retrieved from <https://www.statisticshowto.com/boxs-m-test/>.

Gliddon, D. (2012). *Innovation leadership is a key ingredient to business success*. Colorado Technical University.

Gliddon, D. G. (2006). *Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique*. (Doctoral dissertation). University Park: Pennsylvania State University.

Gliddon, D. G. (2009). Performance management systems. In *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*. (p. 299-318).

Gliddon, D. G., & Rothwell, W. J. (2018). *Innovation leadership*. Routledge.

Government Accountability (2019). *CPA มีหน้าที่อะไร*. Retrieved from <https://www.governmentaccountability.org/cpa-%E0%B8%A1%E0%B8%B5%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3>

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on Big Data's importance for accounting and auditing. *Accounting Horizons*, 29(2), 377-379.

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

Griffin, P. A., & Wright, A. M. (2015). Commentaries on big data's importance for

- accounting and auditing. *Accounting Horizons*, 29(2), 377-379.
- Hassi, L., & Laakso, M. (2011). *Design thinking in the management discourse: Defining the elements of the concept*. Paper presented at the 18th International Product Development Management Conference, IPDMC.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- Hogeforster, M. (2014). Future challenges for innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 241-250.
- Holtzhausen, M. M., & Botha, P. (2021). Combining interventions: An innovative leadership development program. *Journal of Management Development*, 40(3), 240-252
- Horth, D. M., & Vehar, J. (2012). Becoming a leader who fosters innovation. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 13-21.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1183-1195.
- Janpla, J. (2016). Enhancement of innovative leadership of entrepreneurs in processed food business. *Journal of southern technology*, 9(1), 53-60.
- Johannessen, J. A., & Stokvik, H. (2018). *Evidence-based innovation leadership: creating entrepreneurship and innovation in organizations*. Emerald Group Publishing.
- Kaewkaen, P., Wongupparaj, P., & Kaewsawan, C. (2020). การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยวิธีการนวัตกรรมการวิจัยคือกนิตพิได้ซึ่งสำหรับผู้บริหารระดับต้น. *Panyapiwat Journal*, 12(1), 191-204.
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and

- validation. *Management Research Review*, 40(7), 802-820.
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: Measurement development and validation. *Management Research Review*, 40(10), 1117-1138.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Kumar, V. (2013). *101 design methods : a structured approach for driving innovation in your organization*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Kunthin, P., Manokarn, M. & Thongngok, T. (2017). Innovative leadership of civil-state school administrators in Chiang Mai primary educational service area 5. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 10(3), 1833-1848.
- Lohrsrisupuchai, R. (2019). Development of innovative leadership measure among managers in the SME enterprises. *Sripatum Chonburi Journal*, 15(4), 219-228.
- MacIntyre, P. L. (2020). Supporting Change Leaders with Executive Coaching. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 12(4), 375-386.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development (Vol. 29)*. John Wiley & Sons.
- McGuirk, P. M., & O'Neill, P. (2016). Using questionnaires in qualitative human geography. *Progress in Human Geography*, 40(1), 107-125.
- McNeilly, M. (2008). *George Washington's innovative leadership: lessons executives can learn from America's first commander-in-chief*. Strategy & Leadership.
- Ministry of Education. (2021a). *Number of students classified by province*. Retrieved from <http://info.mhesi.go.th/newinfo/>.

- Ministry of Education. (2021b). *Statistics of the number of students in 2021*. Retrieved from [http://info.mhesi.go.th/newinfo/stat\\_std\\_new.php](http://info.mhesi.go.th/newinfo/stat_std_new.php). [in thai].
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of cardiac anaesthesia*, 22(1), 67.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Passmore, J., & Lai, Y. L. (2020). Coaching Psychology: Exploring definitions and research contribution to practice. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*. (p. 3-22).
- Peat, J., & Barton, B. (2008). *Medical statistics: A guide to data analysis and critical appraisal*. John Wiley & Sons.
- Pomeroy, R. (2020). *Davos 2020: Here's what you need to know about Better Business*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/davos-2020-better-business-explained/>
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Innovation leadership: Creating the landscape of healthcare*. Jones & Bartlett Learning.
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2010). *Quantum leadership*. Jones & Bartlett Publishers.
- PwC Thailand. (2018). *PwC Thailand's Game Changers #07 | Digital Finance: Redefining the finance function*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=eE47ZavC3bs>
- PwC. (2020). *Global Consumer Insights Survey 2020*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2020/pwc-consumer-insights-survey-2020.pdf>
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching

more effective than other management training and development methods?

*Management Decision*, 55(2), 330-344.

Rogers, E., Singhal, A., & Quinlan, M. (2019). Diffusion of Innovations. In R. Heath (Ed.), *Handbook of Public Communication of Science and Technology* (p. 182-186).

Routledge

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Journal of Educational Measurement*, 13(2), 159-169.

Şen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 1-14.

Sidhu, G. K., & Nizam, I. (2020). Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Rewards & Recognition in Malaysian Corporate Context. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(1), 41-72.

Soonthornchai, N., Preuksatewed, C., & Chusorn, P. (2018). Guidelines for innovative leadership development of private school administrators in Kalasin province. *Journal of Research and Development Institute Rajabhat Maha Sarakham University*, 5(1), 67-76.

Stonehouse, G. H., & Konina, N. Y. (2020). *Management challenges in the age of digital*.

Stout-Rostron, S. (2014). *Leadership Coaching for Results: Cutting-edge practices for coach and client*. Knowledge Resources Publishing.

Sultana, N., & Rahman, M. A. (2012). Innovative Leadership (People). *The Jahangirnagar Journal of Business Studies*, 2(1), 65-78.

Szczypiorski, K. (2022). Cybersecurity and Data Science. *Electronics*, 11(15), 2309.

Tang, X., & Kostic, N. (2017). The future of audit: Examining the opportunities and challenges stemming from the use of Big Data Analytics and Blockchain

technology in audit practice. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 32(4), 555-580

The Securities and Exchange Commission of Thailand. (n.d.). Use of cookies by the SEC. Retrieved from <https://market.sec.or.th/public/orap/AUDITOR01.aspx?lang=th>.

Think Insights. (July). *BANI – How to make sense of a chaotic world?* Retrieved from <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Tonak, K., Chaemchoy, S. & Konpuang, A. (2014). A Factor Analysis of innovation leadership for basic educational administrators. *Journal of education Naresuan University*, 16(4), 131-140.

Vanichvasin, P. (2016). The development of the learning activity packages to develop innovative leadership competencies for undergraduate students. *Journal of Industrial Education*, 15(3), 21-28.

Vasarhelyi, M. A., Kogan, A., & Tuttle, B. M. (2015). Big Data in accounting: An overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381-396.

Warren Jr, J. D., Moffitt, K. C., & Byrnes, P. (2015). How Big Data will change accounting. *Accounting Horizons*, 29(2), 397-407.

Wood, J., Zeffane, R., Fromholtz, M., Wiesner, R., Morrison, R., Seet, P.-S., ... & Osborn, R. (2013). *Organizational behavior: Core concepts and applications*. John Wiley & Sons.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>.

World Economic Forum. (2022). *Embedding ESG metrics: a time for companies to stand up and be counted*. Retrieved from



<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/embedding-esg-metrics-time-for-companies/>

Yan, L., & Yan, J. (2013). Leadership, organizational citizenship behavior, and innovation in small business: an empirical study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(2), 183-199.

Yasingthong, W. & Somprach, K. (2017). Innovative leadership affecting teachers learning under the secondary education service area office25. *Journal of Education Khon Kaen University (Graduate Studies Research)*, 11(3), 234-244.

Zhichao, C., & Cui, L. (2012). Impact of mean LMX on team innovation: An empirical study of the mediating effect of team cooperation and the moderating effect of LMX differentiation in China. *African Journal of Business Management*, 6(35), 9833-9840.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). *นวัตกรรม*. Retrieved from [http://innovation.dip.go.th/innovation/?page\\_id=1088](http://innovation.dip.go.th/innovation/?page_id=1088).

## ภาคผนวก



1141539198

SMU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ภาคผนวก ก

มาตรฐานภาวะผู้นำที่นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจ Content Validity



141539198

SWU eThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

โครงการวิจัยเรื่อง เครื่องมือวัดและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
ในผู้จัดการ องค์กรผู้สอบบัญชี

ชื่อ-นามสกุลผู้วิจัย นายเศรษฐศิษฏ์ รุ่งเจริญพร  
สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

โครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์สาขาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประจำปี 2564

### รายละเอียดแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ในองค์กร ผู้สอบบัญชี ผู้วิจัยอ้างอิงจากโมเดลผู้นำนวัตกรรม (Innovation leadership model) ของ Gliddon (2018) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ Gliddon เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ถูกสังเคราะห์จากหลาย ทฤษฎีของภาวะผู้นำโดยแนวคิดจาก ได้อ้างอิงถึงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นการสังเคราะห์ รูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ(Khalili, 2017) ซึ่งทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยภาวะผู้นำ 5 แบบซึ่ง ประกอบด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Change-Oriented leadership) ผู้ผลักดันนวัตกรรมในองค์กร (Innovation champion) ทฤษฎีแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange theory) ผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่าองค์ประกอบที่พบในองค์กรผู้ตรวจบัญชีมี ทั้งหมด 5 องค์ประกอบคือ 1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 3. การ พัฒนาตนเองและทีมงาน 4. การมีเป้าหมาย 5. การมีเครือข่าย

ลักษณะแบบสอบถามของ **ทุกตัวแปร** เป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) โดย ใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert Scale) จำแนกออกเป็น 5 ระดับ โดยมีรายละเอียด ดังตาราง 1

ตาราง 1 เกณฑ์ในการให้คะแนนข้อคำถาม

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อคำถามเชิงบวก
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับตัวแปร **ทุกตัวแปร** พิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนน ซึ่งได้จากการรวมคะแนนของแบบทดสอบทุกข้อของแต่ละด้านหารด้วยจำนวนข้อของแบบทดสอบ จากนั้น แบ่งเกณฑ์ในการแปลผลคะแนนตามเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1993) รายละเอียด ดังตาราง 2

ตาราง 2 เกณฑ์ในการแปลผลคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ย	เกณฑ์ในการแปลผลคะแนนเฉลี่ย
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

### แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี

#### นิยามปฏิบัติการตัวแปร

1. **การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration)** หมายถึง การลงมือทำงานร่วมกับสมาชิกทีม ระดมสมอง รับฟัง สอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ประเมินความสามารถของสมาชิกในทีม และการให้งานตามความสามารถของสมาชิกในทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในทีม และเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในทีม

2. **การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Open to change)** หมายถึง การเปิดรับ โอกาสหรือสิ่งใหม่ ที่มีเพื่อเป็นบทเรียนหรือแนวทางในการทำงาน การนำเทคโนโลยี มาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน การกล้าตัดสินใจ ผ่านการประเมินหรือคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและทดสอบความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา

3. **การพัฒนาตนเองและทีม (Self and Team Development)** หมายถึง หมายถึงการติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเรียนรู้ในหลายสาขาวิชาเพื่อเปิดมุมมอง เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การยังสนับสนุนให้สมาชิกในทีมเรียนรู้ มีโอกาสทำงานใหม่ อีกทั้งยังสามารถทำให้เห็นถึงประโยชน์ ไม่ย่อท้อและชอบการพัฒนาตนเอง

4. **การมีเป้าหมาย (Goal setting)** หมายถึง การทำความเข้าใจปัญหาก่อนการลงมือทำงาน การประเมินความเสี่ยง ก่อนการรับงาน การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาของลูกค้า การแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ให้เกินความคาดหวังของลูกค้า การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน



1141539198

5. การมีเครือข่าย (Networking) หมายถึง ความสามารถในการระบุหรือค้นหาตัวบุคคล หน่วยงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางใหม่ การมองหาผู้ร่วมงานที่พร้อมที่จะทำสิ่งใหม่และเติบโตไปด้วยกัน

### ตาราง 3 รายละเอียดข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	จำนวน (ข้อ)
<b>1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม</b> 1.1 การลงมือทำงานร่วมกับสมาชิก ระดมสมอง รับฟัง สอบถาม ความเห็นของสมาชิกในทีม 1.2 การประเมินความสามารถของสมาชิก และกาให้งานตาม ความสามารถของสมาชิกในทีม 1.3 ความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในทีม 1.4 การเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในทีม	1-13	13
<b>2. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง</b> 2.1 การเปิดรับ โอกาส หรือสิ่งใหม่ (ซึ่งหมายถึงกระบวนการใหม่ การปรับปรุงจากของเดิม) ที่มีเพื่อเป็นบทเรียนในการทำงาน 2.2 การนำเทคโนโลยี มาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน 2.3 การกล้าตัดสินใจ ผ่านการประเมินหรือคาดการณ์ในสิ่งที่อาจจะ เกิดขึ้นในอนาคตได้ 2.4 การเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและทดสอบความเป็นไป ได้ในการแก้ปัญหา	14-23	10
<b>3. การพัฒนาตนเองและทีมงาน</b> 3.1 การติดตามข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 3.2 การเรียนรู้ในหลายสาขาวิชา เพื่อเปิดมุมมอง เพื่อนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3.3 การยังสนับสนุน ให้สมาชิกในทีมเรียนรู้ มีโอกาสทำงานใหม่ อีก ทั้งสามารถทำให้เห็นถึงประโยชน์ 3.4 ไม่ย่อท้อและชอบการพัฒนาตนเอง	24-33	10

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	จำนวน (ข้อ)
4. การมีเป้าหมาย 4.1 การทำความเข้าใจปัญหาก่อนลงมือทำงาน 4.2 การประเมินความเสี่ยง ก่อนการรับงาน 4.3 การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาลูกค้า 4.4 การพูดคุยและรับฟังจากลูกค้า ถึงความต้องการหรือปัญหาของลูกค้า 4.5 การแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ให้เกินความคาดหวังของลูกค้า 4.6 การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน	35-43	9
5. การมีเครือข่าย 5.1 ความสามารถในการระบุ ค้นหาบุคคล หน่วยงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ 5.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางใหม่ใน 5.3 การมองหาผู้ร่วมงานที่พร้อมที่จะทำสิ่งใหม่และเติบโตไปด้วยกัน	44-47	4
<b>รวม</b>		<b>47</b>



### แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

แบบสอบถามฉบับนี้ มุ่งสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมและนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

#### คำชี้แจง

กรุณาอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าข้อความใดตรงกับระดับการรับรู้ของท่านมากที่สุด แล้วใส่เครื่องหมาย P ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด พร้อมทั้งระบุข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี) ในช่องว่าง โดยเกณฑ์ในการประเมินความคิดเห็นมีดังนี้

- + 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน

ข้อ	ทิศทาง	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ		
			1	0	-1
<p>นิยามปฏิบัติการ 1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) หมายถึง การลงมือทำงานร่วมกับสมาชิกทีม ระดมสมอง รับฟัง สอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ประเมินความสามารถของสมาชิกในทีม และการให้งานตามความสามารถของสมาชิกในทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในทีม และเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในทีม</p>					
1	+	ฉันร่วมลงมือทำงานกับสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
2	-	ฉันชอบทำงานคนเดียว			
ข้อเสนอแนะ					
3	+	ฉันร่วมระดมสมองในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
4	+	ฉันร่วมระดมสมองในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
5	+	ฉันรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
6	+	ฉันสอบถามความเห็นจากสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					

ข้อ	ทิศทาง	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ		
			1	0	-1
7	-	ฉันสามารถคิดงานด้วยตัวฉันเอง			
ข้อเสนอแนะ					
8	+	ฉันสามารถประเมินความสามารถของสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
9	+	ฉันให้งานตามความสามารถของสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
10	+	ฉันเชื่อมั่นในสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
11	+	ฉันมั่นใจในความสามารถของสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
12	+	ฉันสามารถเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในทีม			
ข้อเสนอแนะ					
13	+	สมาชิกในทีมเห็นฉันเป็นแบบอย่างในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
<p>นิยามปฏิบัติการ 2. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Open to change) หมายถึง การเปิดรับโอกาสหรือสิ่งใหม่ ที่มีเพื่อเป็นบทเรียนหรือแนวทางในการทำงาน การนำเทคโนโลยี มาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน การกล้าตัดสินใจ ผ่านการประเมินหรือคาดการณ์ในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและทดสอบความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา</p>					
14	+	ฉันเปิดรับสิ่งใหม่ หรือโอกาสในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
15	+	ฉันมองหาสิ่งใหม่ในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
16	+	ฉันมองหาแนวทางในการปรับปรุงในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
17	+	ฉันสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
18	+	ฉันสามารถบอกถึงเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการทำงาน			

ข้อ	ทิศทาง	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ		
			1	0	-1
ข้อเสนอแนะ					
19	+	ฉันกล้าตัดสินใจสำหรับอนาคตได้			
ข้อเสนอแนะ					
20	+	ฉันประเมินและตัดสินใจสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้			
ข้อเสนอแนะ					
21	+	ฉันมองหาคนที่มี Mindset ที่ดีในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
22	+	ฉันมองเห็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง			
ข้อเสนอแนะ					
23	+	ฉันทดสอบความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหา			
ข้อเสนอแนะ					
20	+	ฉันกล้าคิดหรือทำสิ่งใหม่เพื่อปรับกระบวนการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
21	+	ฉันนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
22	+	ฉันเปิดรับข้อมูลมาเพื่อปรับใช้ในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
23	+	ฉันมองหาวิธีการใหม่เพื่อการปรับวิธีการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
<p><b>นิยามปฏิบัติการ 3. การพัฒนาตนเองและทีม (Self and Team Development) หมายถึงการติดตามข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การเรียนรู้ในหลายสาขาวิชาเพื่อเปิดมุมมอง เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การยังสนับสนุนให้สมาชิกในทีมเรียนรู้ มีโอกาสทำงานใหม่ อีกทั้งสามารถทำให้เห็นถึงประโยชน์ ไม่ย่อท้อและชอบการพัฒนาตนเอง</b></p>					
24	+	ฉันติดตามข่าวสารเพื่ออัปเดตความรู้ในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
25	+	ฉันหาความรู้ในหลายสาขา เพื่อใช้ในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
26	+	ฉันสามารถนำความรู้ที่หลากหลายมาใช้ในการทำงานได้			



141539198

ข้อ	ทิศทาง	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ		
			1	0	-1
ข้อเสนอนี้					
27	+	ฉันสนับสนุนให้สมาชิกในทีม เรียนรู้สิ่งใหม่			
ข้อเสนอนี้					
28	+	ฉันเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้ลองสิ่งใหม่			
ข้อเสนอนี้					
29	+	ฉันมองเห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง			
ข้อเสนอนี้					
30	+	ฉันชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง			
ข้อเสนอนี้					
31	+	ฉันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค			
ข้อเสนอนี้					
32	+	ฉันสามารถฟันฝ่าอุปสรรคอยู่เสมอ			
ข้อเสนอนี้					
33	+	ฉันชอบการพัฒนาตนเอง			
ข้อเสนอนี้					
<p><b>นิยามปฏิบัติการ 4. การมีเป้าหมาย (Goal setting) หมายถึง การทำความเข้าใจปัญหาก่อนการลงมือทำงาน การประเมินความเสี่ยง ก่อนการรับงาน การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาของลูกค้า การแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ให้เกินความคาดหวังของลูกค้า การกำหนดระยะเวลาในการทำดำเนินงาน</b></p>					
35	+	ฉันทำความเข้าใจกับปัญหาก่อนลงมือทำงาน			
ข้อเสนอนี้					
36	-	ฉันลงมือทันทีเมื่อรู้ว่าต้องทำอะไร			
ข้อเสนอนี้					
37	+	ฉันเรียนรู้เพื่อเปิดมุมมองที่กว้างขึ้น			
ข้อเสนอนี้					
38	+	ฉันประเมินความเสี่ยงก่อนการทำงาน			
ข้อเสนอนี้					
39	+	ฉันเรียงลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาของลูกค้า			

ข้อ	ทิศทาง	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ		
			1	0	-1
ข้อเสนอแนะ					
40	+	ฉันพูดคุย และรับฟังเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า			
ข้อเสนอแนะ					
41	+	ฉันหาวิธีในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า			
ข้อเสนอแนะ					
42	+	ฉันสามารถทำงานเกินความคาดหวังของลูกค้า			
ข้อเสนอแนะ					
43	+	ฉันกำหนดระยะเวลาในการทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
<b>นิยามปฏิบัติการ 5. การมีเครือข่าย (Networking) หมายถึง ความสามารถในการระบุหรือค้นหาดังบุคคล หน่วยงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางใหม่ การมองหาผู้ร่วมงานที่พร้อมที่จะทำสิ่งใหม่และเติบโตไปด้วยกัน</b>					
44	+	ฉันสามารถระบุถึงตัวคน หรือหน่วยงานเมื่อฉันต้องการความช่วยเหลือได้			
ข้อเสนอแนะ					
45	+	ฉันพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดกับตนในองค์กรหรือนอกองค์กรเพื่อได้แนวทางใหม่ในการำทำงาน			
ข้อเสนอแนะ					
46	+	ฉันมองหาคนที่สามารถทำสิ่งใหม่ได้			
ข้อเสนอแนะ					
47	+	ฉันมองหาคนที่ร่วมทีมเพื่อทำสิ่งใหม่ได้			
ข้อเสนอแนะ					



141539198

ภาคผนวก ข

แบบประเมินค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



141539198

SWU eThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

### แบบประเมินค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อ	ทิศทาง	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
			ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3		
1	+	ฉันร่วมลงมือทำงานกับสมาชิกในทีม	1	1	1	1	
2	-	ฉันชอบทำงานคนเดียว	0	0	0	0	1. วัด Preference มากกว่าพฤติกรรม อาจชอบแต่สามารถทำงานเข้ากับคนอื่นได้ดี 2. ถ้าชอบแต่ไม่ลงมือทำได้ไหม
3	+	ฉันร่วมระดมสมองกับสมาชิกในทีมในการทำงาน	0	1	1	0.666666667	1. ร่วมระดมสมองกับใคร
5	+	ฉันรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
6	+	ฉันสอบถามความเห็นในเรื่องต่าง ๆ จากสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
7	+	ฉันสามารถคิดงานด้วยตัวฉันเอง/ฉันสามารถตัดสินใจงานด้วยตัวฉันเอง	0	1	0	0.333333333	1. การคิดงานด้วยตัวเองเป็นทักษะที่จำเป็นอยู่แล้วแต่การทำงานร่วมกันอาจจะก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น
8	+	ฉันสามารถประเมินความสามารถของสมาชิกในทีม	1	1	0	0.666666667	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่ 2. หมายถึงลงมือประเมินแล้วไม่จำเป็นต้องประเมินอย่างไร เช่น ยุติธรรม เป็นกลาง เพียงตรง 3. ไม่ได้วัดความสามารถลองดูสถานการณ์ไหนที่ต้องประเมินความสามารถของสมาชิก
9	+	ฉันมอบหมายงานตามความสามารถของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
10	+	ฉันเชื่อมั่นในสมาชิกในทีม/ ฉันเชื่อว่าสมาชิกในทีมจะทำให้งานในทีมสำเร็จ	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
11	+	ฉันมั่นใจในความสามารถของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
12	+	ฉันสามารถเป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่



141539198

ข้อ	ทิศทาง	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
			ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3		
13	+	สมาชิกในทีมเห็นฉันเป็นแบบอย่างในการทำงาน	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
14	+	ฉันยอมรับสิ่งใหม่ หรือโอกาสในการทำงาน	0	1	1	0.666666667	1. ไม่ค่อยชัดเจนว่าหมายถึงอะไรหรือขอบเขตของโอกาสนี้ อยู่ในแค่องค์กรหรือนอกองค์กรได้
15	+	ฉันมองหาสิ่งใหม่ที่ท้าทายในการทำงานอยู่เสมอ	0	1	1	0.666666667	1. ไม่ค่อยชัดเจนว่าหมายถึงอะไรหรือขอบเขตของโอกาสนี้ อยู่ในแค่องค์กรหรือนอกองค์กรได้
16	+	ฉันมองหาแนวทางในการปรับปรุงในการทำงานใหม่	1	1	0	0.666666667	
17	+	ฉันสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มเติมในการทำงาน	0	1	1	0.666666667	1. อาจต้องเจาะจงว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่หรือที่มกรการอัตโนมัติด้วยหรือไม่ 3. ใช้อย่างไร เช่น ช่วยตัดสินใจให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
18	+	ฉันเปิดรับถึงเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการทำงาน	-1	0	0	-0.333333333	
19	+	ฉันกล้าตัดสินใจสำหรับอนาคตได้	0	1	1	0.666666667	1. ในเรื่องใด ไม่ชัดเจน 2. นำมารวมกันกับข้อกล้าตัดสินใจโดยประเมิน...
20	+	ฉันประเมินและกล้าตัดสินใจสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้	0	0	1	0.333333333	1. ฉันประเมินในเรื่องใดและการตัดสินใจในอนาคตไม่มีชัดเจน เช่นความเสี่ยง
21	+	ฉันมองหาคนที่มี Mindset ที่ดีในการทำงาน	-1	0	0	-0.333333333	2. มองเพื่ออะไร และ Mindset ทุกคนเข้าใจหรือไม่ 3. น่าจะเน้นที่ตัวเรา
22	+	ฉันมองเห็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	3. เปลี่ยนแปลงอะไร
23	+	ฉันทดสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการแก้ปัญหา	0	1	1	0.666666667	1. ฉันทดสอบความเป็นไปได้ของวิธีการแก้ปัญหา 3. ถ้าให้ชัดกว่านี้เราทดสอบความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหานั้นเฉพาะการทำงานหรือไม่



141539198



ข้อ	ทิศทาง	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
			ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3		
20	+	ฉันกล้าคิดและทำสิ่งใหม่เพื่อปรับกระบวนการทำงาน	1	1	1	1	
21	+	ฉันนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน	1	1	1	1	
22	+	ฉันมองหาข้อมูลมาเพื่อปรับใช้ในการทำงาน	1	1	1	1	1. ข้อมูลอะไรเพิ่มจะช่วยให้ชัดเจนมากขึ้น 2. ใช้คำว่ามองหาค่อนข้างเยอะ ถ้าลองหาคำอื่นที่มาสื่อแทนบ้าง เช่น ค้นหา แสวงหา
23	+	ฉันแสวงหาวิธีการใหม่เพื่อการปรับวิธีการทำงาน	1	1	1	1	1. ลองปรับคำอีกครั้ง
24	+	ฉันติดตามข่าวสารเพื่ออัปเดตความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1. ลองปรับคำอีกครั้ง
25	+	ฉันหาความรู้ในหลาย ๆ สาขา เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	1	1	1	1	1. ลองปรับคำอีกครั้ง
26	+	ฉันสามารถนำความรู้ที่หลากหลายมาใช้ในการทำงานได้	1	1	0	0.666666667	
27	+	ฉันสนับสนุนให้สมาชิกในทีม เรียนรู้สิ่งใหม่	-1	1	1	0.333333333	1. น่าจะเป็นการวัดการบูรณาการ ผสานความรู้
28	+	ฉันเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้ลองสิ่งใหม่	1	1	1	1	1. ขยายให้ชัดเจน
29	+	ฉันมองเห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง	1	1	0	0.666666667	1. ขยายความเพิ่มว่าให้ลองอะไร 3. ต้องนิยามว่าให้สมาชิกเห็นหรือตัวเราเห็น
30	+	ฉันชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1. เปลี่ยนคำว่าชี้เป็นคำอื่น
31	+	ฉันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	1	1	1	1	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
32	+	ฉันสามารถนำทีมฟันฝ่าอุปสรรคจนงานสำเร็จอยู่เสมอ	1	1	0	0.666666667	1. สามารถรวมกันได้หรือไม่
33	+	ฉันชอบการพัฒนาตนเอง	1	0	1	0.666666667	1. ฉันชอบที่จะพัฒนาตนเองให้..... 2. ต้องการวัดความชอบ วัดการทำด้วยไหม?



1414539198

ข้อ	ทิศทาง	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
			ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3		
35	+	ฉันทำความเข้าใจกับปัญหาให้ดีกว่าก่อน คิดหาทางแก้ไข	1	1	1	1	
36	-	ฉันลงมือทันทีเมื่อรู้ว่าต้องทำอะไร	0	0	0	0	1. อาจเพิ่ม เช่น โดยไม่มีการวางแผน จะทำให้ชัดเจนขึ้นหรือไม่ 2. อาจจะไม่เป็นทางเลือกก็ได้แต่เป็นทางเลือกแทน (ดูที่นิยาม)
37	+	ฉันเรียนรู้เพื่อเปิดมุมมองที่กว้างขึ้น	-1	0	-1	-0.666666667	1. เป็นเรื่องการพัฒนาตนเองมากกว่าหรือไม่
38	+	ฉันประเมินความเสี่ยงของสถานการณ์ก่อนลงมือทำงาน	1	1	1	1	1. เพื่อ 3. นิยามเป็นก่อนการรับงาน
39	+	ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าฉันเลือกแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ก่อนเสมอ เรียงลำดับความสำคัญในการแก้ปัญหาของลูกค้า	1	1	1	1	
40	+	ฉันพูดคุย และรับฟังลูกค้าเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า	1	1	0	0.666666667	1. ฉันพูดคุยกับใคร เพื่อรับฟังแนวทางการแก้ปัญหาของลูกค้า 2. พูดและรับฟังใคร
41	+	ฉันพยายามทำให้ลูกค้าประทับใจ	0	1	1	0.666666667	1. คิดว่าไม่ตรงค่านิยาม
42	+	ฉันทำในสิ่งที่เกินความคาดหวังของลูกค้าเสมอ	0	1	1	0.666666667	1. ตรงนิยามแต่อ่านแล้วไม่ชัดเจน 3. จากนิยามต้องเพิ่มเรื่องการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ทำให้เกินความคาดหวังของลูกค้า
43	+	ฉันจะกำหนดระยะเวลาของการทำงานให้เสร็จก่อนลงมือทำ	1	1	1	1	1. ขยาย เช่น มีการกำหนดระยะเวลาของงานขึ้นหนึ่งอย่างชัดเจน
44	+	เมื่อฉันต้องการความช่วยเหลือ ฉันรู้ว่าควรจะให้ใครช่วย	1	1	1	1	1. Wording
45	+	ฉันพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรเพื่อได้แนวทางใหม่ในการทำงาน	1	1	1	1	



1141539198

ข้อ	ทิศทาง	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นจาก ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ข้อเสนอแนะ
			ผู้ทรง 1	ผู้ทรง 2	ผู้ทรง 3		
46	+	ฉันมองหาคคนที่เหมาะสมจะมาช่วย ทีมได้	-1	1	1	0.333333333	1. มองหาคคนที่จะมาทำงาน ร่วมกัน? 3. ทำอะไรหรือเพิ่มคำเน้นการ ทำงาน
47	+	ฉันหาแนวร่วมที่จะเข้ามาช่วยทีม สำเร็จได้	0	1	1	0.666666667	1. มองหาคคนที่จะมาทำงาน ร่วมกัน? 3. ในนิยามอาจเอาเรื่อง เติบโต ไปด้วยกันมาใช้



141539198

ภาคผนวก ค  
แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## มาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้สอบบัญชีในประเทศไทย

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้สอบบัญชีในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ - ศึกษาผลของมาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยงานวิจัยนี้จะเก็บข้อมูลกับท่านซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีหน่วยงานในประเทศไทยที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี หากท่านยินยอมเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ท่านจะได้ร่วมตอบแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่ 1) การทำงานร่วมกันเป็นทีม จำนวน 8 ข้อ 2) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ข้อ 3) การพัฒนาตนเองและทีมงาน จำนวน 7 ข้อ 4) การมีเป้าหมาย จำนวน 7 ข้อ และ 5) การมีเครือข่าย จำนวน 3 ข้อ ซึ่งใช้เวลาทำโดยประมาณ 10 นาที หากท่านมีความกังวล ไม่สบายใจ สามารถยุติการทำแบบสอบถามได้ทันที คณะผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดในลักษณะเฉพาะเจาะจง หรือข้อมูลทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับอยู่ในคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านที่เข้าถึงได้เฉพาะทีมผู้วิจัยเท่านั้น หากมีข้อสงสัยประการใด สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ Email : [sreatthasist.rungcharoenporn@swu.ac.th](mailto:sreatthasist.rungcharoenporn@swu.ac.th)

ตอนที่ 1 แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (ประเมินตนเอง)

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด จากตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

- 1 - ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่าน "น้อยที่สุด"
- 2 - ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่าน "น้อย"
- 3 - ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่าน "ปานกลาง"
- 4 - ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่าน "มาก"
- 5 - ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่าน "มากที่สุด"



144539198

ข้อ	ข้อความ	1	2	3	4	5
		ตรงน้อยที่สุด	ตรงน้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ร่วมลงมือทำงานกับสมาชิกในทีม					
2	ร่วมระดมสมองกับสมาชิกในทีมในการทำงาน					
3	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม					
4	สอบถามความเห็นในเรื่องต่าง ๆ จากสมาชิกในทีม					
5	สามารถประเมินความสามารถของสมาชิกในทีม					
6	มอบหมายงานตามความสามารถของสมาชิกในทีม					
7	มั่นใจในความสามารถของสมาชิกในทีม					
9	สมาชิกในทีมเห็นเป็นแบบอย่างในการทำงาน					
10	ยอมรับสิ่งใหม่ หรือโอกาสในการทำงาน					
11	มองหาสิ่งใหม่ที่ท้าทายในการทำงานอยู่เสมอ					
12	มองหาแนวทางในการปรับปรุงในการทำงานใหม่					
13	กล้าตัดสินใจสำหรับอนาคตได้					
14	มองเห็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง					
15	ทดสอบความเป็นไปได้ของแนวทางการแก้ปัญหา					
16	กล้าคิดและทำสิ่งใหม่เพื่อปรับกระบวนการทำงาน					
17	นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน					
18	แสวงหาวิธีการใหม่เพื่อการปรับวิธีการทำงาน					
19	ติดตามข่าวสารเพื่ออัปเดตความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ					
20	หาความรู้ในหลาย ๆ สาขา เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน					
21	เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้ลองสิ่งใหม่					
22	มองเห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง					
23	ชี้ให้สมาชิกในทีมเห็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง					
24	ฉันไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค					
25	ฉันสามารถนำทีมฝ่าอุปสรรคจนงานสำเร็จอยู่เสมอ					
26	ฉันทำความเข้าใจกับปัญหาให้ดีกว่าคนอื่นคิดหาทางแก้ไข					
27	ฉันประเมินความเสี่ยงของสถานการณ์ก่อนลงมือทำงาน					
28	ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าฉันเลือกแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ก่อนเสมอ					
29	ฉันพูดคุยและรับฟังลูกค้าเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาให้กับลูกค้า					



144539198

SWU\_1Thesis\_gs61150059\_dissertation / rev: 17052566\_10:49:10 / seq: 52

ข้อ	ข้อความ	1	2	3	4	5
		ตรงน้อยที่สุด	ตรงน้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
30	ฉันพยายามทำให้ลูกค้าประทับใจ					
31	ฉันทำในสิ่งที่เกินความคาดหวังของลูกค้าเสมอ					
32	ฉันจะกำหนดระยะเวลาของการทำงานให้เสร็จก่อนลงมือทำ					
33	เมื่อฉันต้องการความช่วยเหลือ ฉันรู้ว่าควรจะให้ใครช่วย					
34	ฉันพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรเพื่อได้แนวทางใหม่ในการทำงาน					



141539198

## ภาคผนวก ง



141539198

SWU eThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



	Item-Total Statistic			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
team1	134.07	179.555	0.331	0.932
team2	134.18	175.983	0.456	0.931
team3	134.23	176.487	0.528	0.930
team4	134.30	175.264	0.567	0.930
team5	134.50	174.254	0.520	0.930
team6	134.38	175.664	0.474	0.930
team7	134.63	175.592	0.457	0.931
team8	134.83	175.463	0.513	0.930
change1	134.37	175.694	0.468	0.931
change2	134.70	172.383	0.560	0.930
change3	134.43	173.673	0.564	0.930
change4	134.82	175.949	0.377	0.932
change5	134.52	172.423	0.607	0.929
change6	134.77	172.758	0.533	0.930
change7	134.70	173.671	0.568	0.929
change8	134.78	171.325	0.471	0.931
change9	134.68	169.406	0.661	0.928
dev1	134.88	168.783	0.613	0.929
dev2	134.98	172.254	0.499	0.930
dev3	134.52	176.423	0.487	0.930
dev4	134.15	176.096	0.543	0.930
dev5	134.32	175.169	0.551	0.930
dev6	134.50	176.017	0.383	0.932
dev7	134.55	173.167	0.631	0.929
goal1	134.43	174.419	0.543	0.930
goal2	134.67	175.209	0.521	0.930

	Item-Total Statistic			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
goal3	134.28	175.935	0.519	0.930
goal4	134.27	173.216	0.658	0.929
goal5	134.40	174.888	0.438	0.931
goal6	135.12	173.969	0.527	0.930
goal7	134.90	172.769	0.486	0.931
connect1	134.38	176.478	0.447	0.931
connect2	134.55	174.218	0.547	0.930
connect3	134.55	169.608	0.709	0.928



141539198

SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

ภาคผนวก จ  
หนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



## บันทึกข้อความ

**ส่วนงาน** งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

**ที่** อว 8718.1/201

**วันที่** 23 มกราคม 2566

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

**เรียน** ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธราศุภกร จันทร์ประเสริฐ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “มาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 095 121 9564

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “มาตรวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



144539198

SWU\_iThesis 9s61150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัครพงษ์ เศรษฐบุตร

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภกวี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “มาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์อัครชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



1141539198

SWU\_iThesis 9s61150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ธานินทร์ วงศ์สุวรรณ

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “มาตรฐานภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



144539198



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณะบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฤกษ์ อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สยามล เอกะกุลนันต์ เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



1441539198

SWU\_iThesis 9s611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52





ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สยามล เอกะกุลนันต์

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



144539198



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สยามล เอกะกุลนันต์

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



144539198



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฤกษ์ อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



1141539198

SWU\_iThesis 9s611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภกวี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณะบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฏ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฤกษ์ อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฏ์ รุ่งเจริญพร และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



ที่ อว 8718/202

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

23 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร

เนื่องด้วย นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการองค์กรผู้สอบบัญชี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภกวี อินทรประเสริฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในหัวข้อ เรื่อง “IOC ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ นายเศรษฐศิษฐ์ รุ่งเจริญพร และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 121 9564



141539198

ภาคผนวก จ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยโค้ชชิ่ง  
และการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการบริษัทผู้สอบบัญชี



1141539198

SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

## ครั้งที่ 1

## ชื่อกิจกรรม ปฐมนิเทศ

จุดมุ่งหมายการเรียนรู้: เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบและโค้ชชิ่งได้

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเข้าใจแนวคิดของการคิดเชิงออกแบบและโค้ชชิ่ง
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเรียงลำดับขั้นตอนของการคิดเชิงออกแบบและโค้ชชิ่งได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเขียนความแตกต่างระหว่างการคิดเชิงออกแบบกับโค้ชชิ่งได้

ระยะเวลา: 120 นาที

สื่อและอุปกรณ์:

1. กระดาษ Flip chart และ ปากกา
2. รูปภาพห้องทำงาน
3. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
4. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. สไลด์โค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ

วิธีการดำเนินการ:

### 1. ชำนาญ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทาย แนะนำตัว และชวนพูดคุยถึงสิ่งที่จะได้เรียนรู้ตลอดการเรียนรู้ทั้ง 10 ครั้ง ดังนี้

“สวัสดี ทุกคน...ผมชื่อ.....กิจกรรมการเรียนรู้ของเรามีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชี อย่างที่ทุกท่านทราบดีว่า รูปแบบการพัฒนาของเทคโนโลยี รวมถึงแนวทางการตรวจสอบบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ ดังนั้นบทบาทของเราในฐานะที่เป็นผู้นำที่นอกจากการนำทีมแล้ว เราจึงควรที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวและนำทีมงานของตนเองก้าวไปสู่ยุค Digital transformation ซึ่งรูปแบบการอบรมของเราจะแบ่งเป็นทั้งหมด 10 ครั้ง ครั้งละ 120 นาที หรือ 2 ชั่วโมง โดยที่ทุกท่านจะได้เรียนรู้และฝึกฝนความรู้ในเรื่องของโค้ชชิ่ง และการคิดเชิงออกแบบ รวมถึงกิจกรรมการสะท้อนคิดเพื่อให้ทุกท่านสามารถ เชื่อมโยงความรู้ไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กิจกรรมทั้ง 10 ครั้ง จะจัดขึ้นตามตารางดังต่อไปนี้”



กิจกรรม	วัน เดือน ปี
ครั้งที่ 1	
ครั้งที่ 2	
ครั้งที่ 3	
ครั้งที่ 4	
ครั้งที่ 5	
ครั้งที่ 6	
ครั้งที่ 7	
ครั้งที่ 8	
ครั้งที่ 9	
ครั้งที่ 10	

ภายหลังจากการเรียนครบ 10 ครั้งทางวิทยากรจะทำการติดตามผลท่านด้วย ใค้ชซึ่งท่านละ 1 ครั้ง พร้อมกับติดตามผลภายในหนึ่งเดือนหลังจากเสร็จสิ้นการอบรม

#### 1.2 วิทยากรแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สำหรับกิจกรรมในครั้งแรก จะเป็นการเริ่มต้นให้เข้าใจใน 3 ข้อดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเข้าใจแนวคิดของการคิดเชิงออกแบบและใค้ชซึ่ง
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเรียงลำดับขั้นตอนของการคิดเชิงออกแบบและใค้ชซึ่งได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเขียนความแตกต่างระหว่างการคิดเชิงออกแบบกับใค้ชซึ่งได้

ทั้งนี้ การเรียนรู้ของเราทั้ง 10 ครั้ง จะเป็นการวัดผล ก่อน หลัง และทั้งระยะเพื่อประเมินผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยใค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบสำหรับผู้จัดการบริษัทผู้สอบบัญชี ดังนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมอบรมทุกท่านทำแบบประเมินในชุดเอกสารที่แจกไปให้ โดยใช้เวลา 10 นาที”



1141539198

## 2. ชั้นกิจกรรม (90 นาที)

2.1 กิจกรรมครั้งแรกเป็นกิจกรรมที่ทำพร้อมกันทั้งหมด วิทยากรทำหน้าที่เป็นกระบวนกร คือ สอบถาม ชักถามเพื่อความเข้าใจ และรวบรวมคำตอบโดยการจับบนกระดาษ Flip chart

2.1.1 วิทยากรให้ความรู้เรื่อง โค้ชซึ่งด้วย GROW ซึ่งขั้นตอนโค้ชซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ (Slide)

2.1.1.1 Goal หมายถึง การถามถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการบรรลุของคนที่เรากำลังจะ โค้ชมีเป้าหมายอะไร

2.1.1.2 Reality หมายถึง การสำรวจว่าความเป็นจริงหรือเป้าหมายที่ตนต้องการ ตอนนี้ ได้ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว

2.1.1.3 Options หมายถึง ทางเลือก แนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เพื่อบรรลุเป้าหมาย ตามที่ต้องการ

2.1.1.4 Will ซึ่งหมายถึง แผนการที่เขาจะทำ

2.1.2 วิทยากรเขียน ตัวอักษร GROW บนกระดาษ Flip chart แผ่นละ 1 ตัวอักษร หลังจากนั้น วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมว่าแต่ละขั้นตอนของโค้ชซึ่งว่าสามารถใช้คำถามอย่างไรบ้าง (วิทยากรจรรวบรวมคำตอบไว้บนกระดาษ Flip chart โดยทำการสุ่มถาม 4-5 คน หรือจนกว่าจะได้คำตอบที่ใกล้เคียง)

2.2 วิทยากรให้ความรู้เรื่องการคิดเชิงออกแบบของ Stanford D School ที่ประกอบด้วยการคิดเชิง ออกแบบ 5 ขั้นตอนได้แก่ Empathize Define Ideate Prototype Test และโค้ชซึ่งด้วยโมเดล GROW (วิทยากรแสดงสไลด์โค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบ) หลังจากนั้นสอบถามผู้เข้าร่วม อบรม (Slide) ดังนี้

2.2.1 จากความเข้าใจของท่าน การคิดเชิงออกแบบแต่ละขั้นตอนหมายถึงอย่างไร (R)

2.2.2 ถ้าท่านต้องเรียนการคิดเชิงออกแบบ ท่านจะตั้งเป้าหมายของตัวท่านอย่างไร (G)

2.2.3 ท่านคิดว่าท่านจะประยุกต์ การคิดเชิงออกแบบกับงานท่านได้อย่างไรบ้าง (O)

2.2.4 ท่านจะมีขั้นตอนนำไปใช้กับการทำงานได้อย่างไร (W)

2.2.5 จากสิ่งที่วิทยากรได้กล่าวไปนั้นตรงกับ GROW model อย่างไร

2.3 วิทยากรแจกคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้เข้าร่วมอบรมทุกท่าน พร้อมทั้ง บอกโจทย์ดังต่อไปนี้ โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียน หรือวาดภาพ เพื่อตอบคำถาม ในคู่มือฯ หน้า ที่ 2-3

2.3.1 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมว่าโค้ชซึ่งและการคิดเชิงออกแบบคืออะไร ประกอบไป ด้วยกี่ขั้นตอน (obj 1 และ 2)



1141539198

2.3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเรียงลำดับขั้นตอนของโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบลงในกระดาษ (obj 2)

2.3.3 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมร่วมตอบคำถามและแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเข้าใจเกี่ยวกับโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบ (obj 3)

2.3.4 วิทยากรนำกระบวนการในการแลกเปลี่ยนและสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้หรือข้อสังเกตจากห้องนี้

2.4 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 3. ชั้นสรุป (15 นาที)

3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม

3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร

4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน

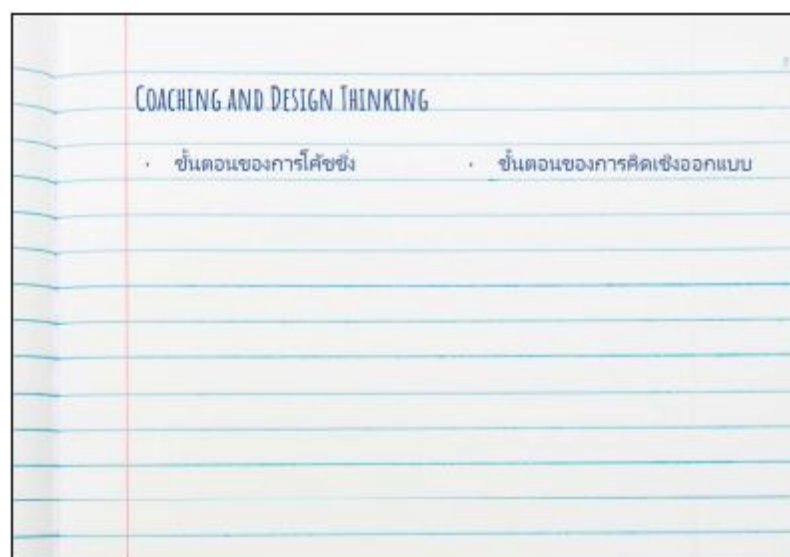
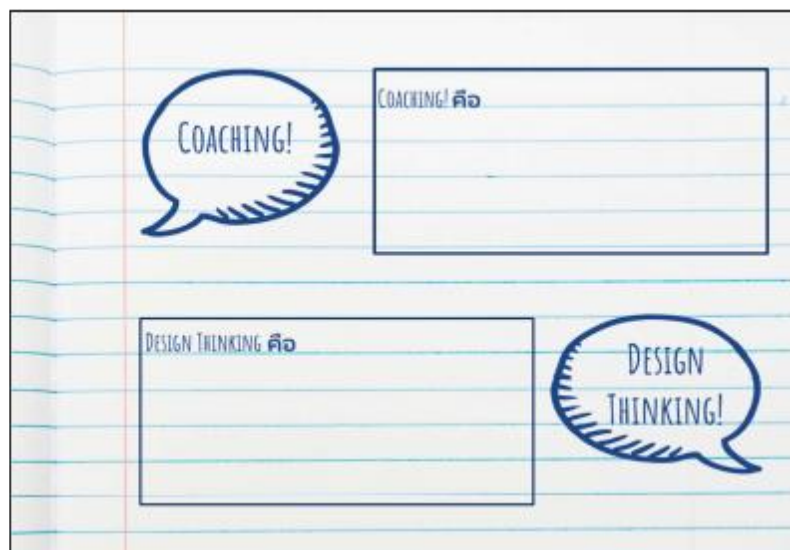
4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม

4.4 แบบประเมินตนเองเรื่องการคิดเชิงออกแบบและโค้ชชิ่ง



1141539198

เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



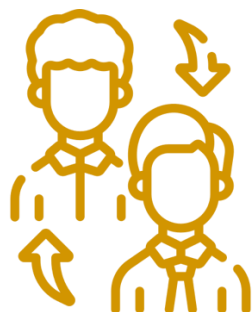
1141539198

แบบประเมินตนเองเรื่องการคิดเชิงออกแบบและโค้ชชิ่ง:

ให้คะแนนตนเองในการเข้าร่วมกิจกรรมในวันนี้ (ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด)



การคิดเชิงออกแบบ



โค้ชชิ่ง



1141539198

## ครั้งที่ 2

### ชื่อกิจกรรม ตั้งเป้าหมาย

จุดมุ่งหมายการเรียนรู้: เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถตั้งเป้าหมายตามหลัก SMART ได้

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ฝึกการระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีมเพื่อกำหนดเป้าหมาย
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบรรยายปัญหาของลูกค้าและสามารถตอบข้อสงสัยให้กับสมาชิกในทีมได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาลูกค้าได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสวมบทบาทและตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้

ระยะเวลา: 120 นาที

สื่อและอุปกรณ์:

1. กระดาษ Flip chart
2. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และ ปากกา
3. สไลด์เรื่องการตั้งเป้าหมายในการทำงาน
4. Web random <https://www.randomlists.com/team-generator>

วิธีการดำเนินการ:

#### 1. ขั้นนำ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทาย และชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้า รวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สวัสดีท่านผู้เข้าร่วมอบรมทุกท่าน วันนี้เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ครั้งที่ 2 ในครั้งที่แล้วพวกเราทุกคนได้เรียนรู้ในความเหมือนและความแตกต่างเกี่ยวกับโค้ชชิ่งและการคิดเชิงออกแบบไปแล้วนะ สำหรับครั้งนี้เราจะมาเรียนรู้กัน โดยมีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้ฝึกการระดมสมอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบรรยายปัญหาของลูกค้าและสามารถตอบข้อสงสัยให้กับสมาชิกในทีมได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาลูกค้าได้

#### 4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสวมบทบาทและตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้”

## 2. ชั้นกิจกรรม (90 นาที)

- 2.1 วิทยากรทำการแบ่งกลุ่มจำนวน 5 กลุ่ม ด้วยวิธีแบบสุ่มโดยใช้ Web random ซึ่งแต่ละกลุ่มมีสมาชิกจำนวน 5 คน
- 2.2 ภายหลังจากแบ่งกลุ่มเรียบร้อยแล้ว วิทยากรกล่าวกับผู้เข้าร่วมอบรม โดยให้เวลา 5 นาที ในการแนะนำตัวกับเพื่อนร่วมสมาชิกในกลุ่ม โดยให้แนะนำชื่อ ชื่อเล่น และข้อดีของกลุ่มของอุตสาหกรรมที่ตนเองทำงานสอบบัญชีอย่างน้อย 1 อย่าง
- 2.3 หลังจากครบเวลาวิทยากรแสดงสไลด์เรื่องการตั้งเป้าหมายในการทำงาน  
“การตั้งเป้าหมายสามารถตั้งได้ตามหลักของ SMART ที่ย่อมาจาก Specific Measurable Attainable Realistic Timed คือต้องเฉพาะเจาะจง ต้องวัดได้ ต้องท้าทาย ต้องเป็นจริง และต้องมีเวลากำกับ” ดั่งสไลด์
- 2.4 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมทุกคน “ท่านมีเป้าหมายในการทำงานให้ลูกค้าปัจจุบันของท่านอย่างไร” (G) ผู้เข้าร่วมอบรม เขียนเป้าหมายของตนเองที่ต้องการทำงานให้กับลูกค้าลงในคู่มือการฝึกอบรม (ด้านการตั้งเป้าหมาย)
- 2.5 หลังจากนั้นให้สมาชิกแต่ละคนทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าของตนเองภายในกลุ่ม และคัดเลือกเป้าหมายจากการพูดคุยภายในกลุ่มย่อย ที่มีความน่าสนใจ และตกลงร่วมกันที่จะเลือกเป้าหมายนี้เป็นเป้าหมายของกลุ่มเพื่อจะนำเป้าหมายดังกล่าวไปใช้ในการทำกิจกรรมครั้งหน้า (obj 3) โดยวิทยากรถามคำถามกับผู้เข้าร่วมอบรมว่า สถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร (R) ปัญหาหรือประเด็นใดบ้างที่ท่านพบจากการทำงานให้กับลูกค้าของท่าน (R) ท่านได้ทำอะไรไปแล้วบ้างเพื่อให้ได้เป้าหมายดังกล่าว (R) 3 อันดับแรกของปัญหาที่ท่านเจอและต้องการแก้ไขคือปัญหาใด (R)
- 2.6 วิทยากรให้ตัวแทนกลุ่มที่ได้รับคัดเลือกเป้าหมายที่กลุ่มต้องการทำร่วมกัน สวมบทบาทสมมติเป็นลูกค้า โดยให้สมาชิกที่เหลือในกลุ่ม ทำหน้าที่ในการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ารายนี้มากขึ้น เพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาหรือความคาดหวังของลูกค้ามากขึ้น พร้อมทั้งจดบันทึกสิ่งที่ลูกค้าต้องการเพื่อเป็นการสำรวจสถานการณ์จริง และเป็นการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง (obj 5)
- 2.7 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมท่านมีวิธีการอย่างไรบ้างเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเจ้านี้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (O)
- 2.8 ภายหลังจากสมาชิกในกลุ่มสอบถามความคิดเห็นซึ่งกันและกันเรียบร้อยแล้ว วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรม “ท่านมีวิธีการอย่างไรในการทำบ้าง” (W) จนได้ข้อสรุปถึงความต้องการของลูกค้า และ ปัญหาของลูกค้าแล้ว ให้สมาชิกในกลุ่มทำการรวบรวมความต้องการและปัญหา

เหล่านั้น มาจัดกลุ่มให้เป็นหมวดหมู่ พร้อมทั้งช่วยกันเรียงลำดับความสำคัญ และ ตั้งเป้าหมายในการทำงานสำหรับลูกค้ารายนี้ (obj 4)

### 3. ขั้นสรุป (15 นาที)

#### 3.1 วิทยากรกล่าวถึงบทสรุปที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

“เป้าหมายมีความสำคัญอย่างมากและเป้าหมายที่ดีจะช่วยให้การบรรลุเป้าหมายสำเร็จได้ง่ายขึ้น หากเราสามารถตั้งเป้าหมายได้ตามหลัก SMART อยากให้ทุกคนจดจำไว้ในอนาคตนะ เรื่องการตั้งเป้าหมายคือ ต้องเฉพาะเจาะจง ต้องไม่งงแล้ววัดได้ ต้องมั่นใจว่าทำทนาย และต้องกลายเป็นจริง โดยต้องอิงตามเวลา”

#### 3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และการนำไปใช้

##### 3.2.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

##### 3.2.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

#### 3.3 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

#### 4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร

#### 4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน

#### 4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม

#### 4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการตั้งเป้าหมายของผู้เข้าร่วมอบรม



1141539198

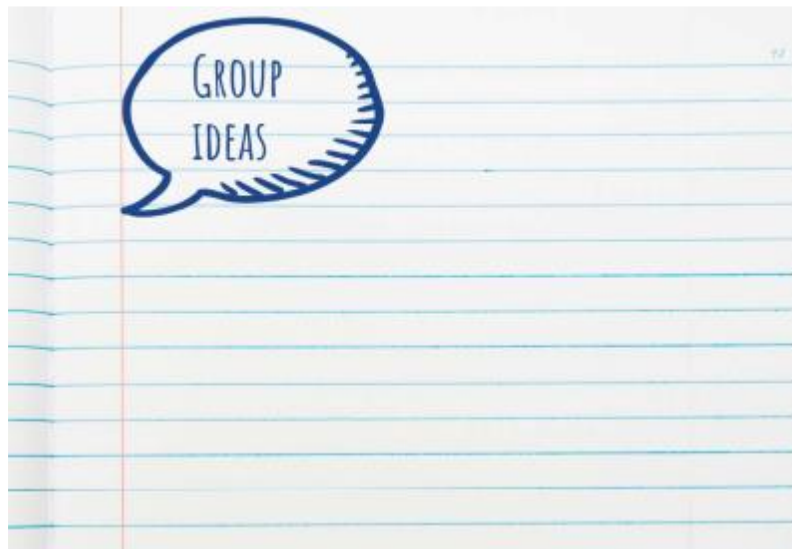


เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



1141539198

SMU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



1141539198

**แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการตั้งเป้าหมาย:**

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ถี่ก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจในการตั้งเป้าหมายของตนเองโดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการตั้งเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
1. ฉันรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	1	2	3	4	5
2. ฉันร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น	1	2	3	4	5
3. ฉันตั้งคำถามเพื่อทำความเข้าใจปัญหาของผู้อื่น	1	2	3	4	5
4. ฉันมีความสนใจในเรื่องราวของผู้อื่น	1	2	3	4	5
5. ฉันเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำในลูกค้าได้	1	2	3	4	5
6. ฉันสามารถตั้งเป้าหมายได้	1	2	3	4	5

### ครั้งที่ 3

#### ชื่อกิจกรรม หน้าที่ของใคร

**จุดมุ่งหมายการเรียนรู้:** เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมเห็นความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:**

1. ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถประเมินความสามารถของสมาชิกและให้งานตามความสามารถของสมาชิกในทีมได้
  - 1.1 ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถประเมินความสามารถของสมาชิกได้
  - 1.2 สามารถแบ่งงานให้สมาชิกในทีมได้ตามความเหมาะสม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของลูกค้าได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกแหล่งเรียนรู้เพื่อนำมาใช้งานได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกประโยชน์ของการได้เรียนรู้

**ระยะเวลา:** 120 นาที

**สื่อและอุปกรณ์:**

1. กระดาษ Flip chart และ ปากกา
2. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**วิธีการดำเนินการ:**

#### 1. ชำนาญ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทาย และชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้า รวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สวัสดีทุกท่านอีกครั้ง ยินดีต้อนรับสู่การเรียนรู้ในครั้งที่ 3 หลังจากที่พวกเราทุกคนได้เริ่มเรียนรู้ และทำความเข้าใจในการเข้าอกเข้าใจลูกค้า การตั้งเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อการดำเนินการธุรกิจ ซึ่งเราในฐานะผู้สอบบัญชีก็ต้องเตรียมความพร้อมในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชีด้วยกัน ดังนั้นวันนี้เราจะมีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ร่วมกันคือ

1. ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถประเมินความสามารถของสมาชิกและให้งานตามความสามารถของสมาชิกในที่นี้ได้

1.1 ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถประเมินความสามารถของสมาชิกได้

1.2 สามารถแบ่งงานให้สมาชิกในที่นี้ได้ตามความเหมาะสม

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานของลูกค้าได้

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกแหล่งเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ทำงานได้

4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกประโยชน์ของการได้เรียนรู้

## 2. ขั้นตอนกิจกรรม (90 นาที)

2.1.1 วิทยากรให้สมาชิกในกลุ่มกลับไปรวมตัวยังกลุ่มเดิมของตนเมื่อครั้งที่แล้ว วิทยากรเปิดสไลด์ การอธิบายบทบาทหน้าที่ของการทำงาน คือ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งงานต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ โดยการระบุเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำคัญของตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่คาดหวัง และความรับผิดชอบ

2.1.2 ให้ผู้เข้าร่วมอบรมพูดคุยกันในการจัดตั้งเป็นทีมเพื่อทำเป้าหมายจากครั้งที่แล้วให้เกิดขึ้น โดยให้เวลา 30 นาที สิ่งที่ต้องการจากการพูดคุยจะมีใครทำหน้าที่อย่างไรบ้าง โดยเขียนคำตอบลงบนกระดาษ Flip chart

2.1.3 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรม เป้าหมายของกลุ่มเราคืออะไร (G)

2.1.4 หลังจากแต่ละกลุ่มได้เขียนลงบนกระดาษ Flip chart วิทยากรสอบถาม ผู้เข้าร่วมอบรม ดังนี้

2.1.5 ท่านคิดว่าความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการไปสู่เป้าหมายคืออะไร (O) โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนใส่กระดาษ Post it 1 แผ่นต่อหนึ่งความรู้หรือทักษะ

2.1.6 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมจัดกลุ่มความรู้และทักษะที่มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการเขียนหัวข้อบนกระดาษ Flip chart และแปะกระดาษ Post it เรียงลงมาตามแนวตั้ง

2.1.7 หลังจากนั้นวิทยากรถามคำถามถัดไป ความถนัดและความสนใจของแต่ละท่านคืออะไร (R) โดยในการพูดคุย โดยสามารถเล่าถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาของตนเอง ความถนัดหรือความสนใจ ความรู้หรือทักษะอะไรที่ตนเองอยากทำและได้เรียนรู้นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่

2.1.8 ภายหลังจากที่สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกันแล้ว วิทยากรถามคำถามต่อไปว่า ตำแหน่งและหน้าที่ที่ของทีมเราควรมีอะไรบ้าง (O) พร้อมจดบันทึกไว้บน Flip chart

หลังจากนั้นวิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทุกคน เขียนชื่อของสมาชิกในทีมในกระดาษ Post it ว่าท่านใดเหมาะสมกับตำแหน่งใดบ้าง

2.1.9 หลังจากนั้นให้สมาชิกแต่ละทีมร่วมพูดคุยกันว่าใครจะรับผิดชอบหน้าที่ใดของการทำเป้าหมายของลูกค้ายาวนี้ให้สำเร็จ รวมถึงแหล่งเรียนรู้ที่สมาชิกในทีมสามารถไปค้นคว้าเพื่อความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น

2.2 วิทยากรให้แต่ละกลุ่มนำเสนอความรู้ เทคโนโลยี ที่จำเป็นและสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการทำงานตรวจสอบบัญชี ด้วย Flip Chart โดยแนวทางในการเขียนบนกระดาษ Flip Chart คือ What Why How (obj 2)

*“แต่ละกลุ่มเขียน Flip Chart เพื่ออธิบายและเลือก ความรู้ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงาน ตรวจสอบบัญชี โดยการระบุว่า ความรู้ เทคโนโลยีนั้นคืออะไร (What) ทำไมต้องมี ความรู้ เทคโนโลยีนี้ (Why) และ ความรู้ เทคโนโลยีจะนำมาใช้ได้อย่างไร (How)”*

2.3 ผู้เข้าร่วมอบรมทำการโหวตถึงความรู้ที่คิดว่าจำเป็น ความสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้ในงานตรวจสอบบัญชี รวมถึงระบุช่องทางในการเรียนรู้หรือหาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้นั้น (obj 3 และ 4)

2.4 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมช่วยอธิบายวิธีการและขั้นตอนที่จะทำเพื่อจัดตั้งตำแหน่งและหน้าที่ในทีมงานของตนเอง (W)

### 3. ขั้นสรุป (15 นาที)

3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม

4.4.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

4.4.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร

4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน

4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม

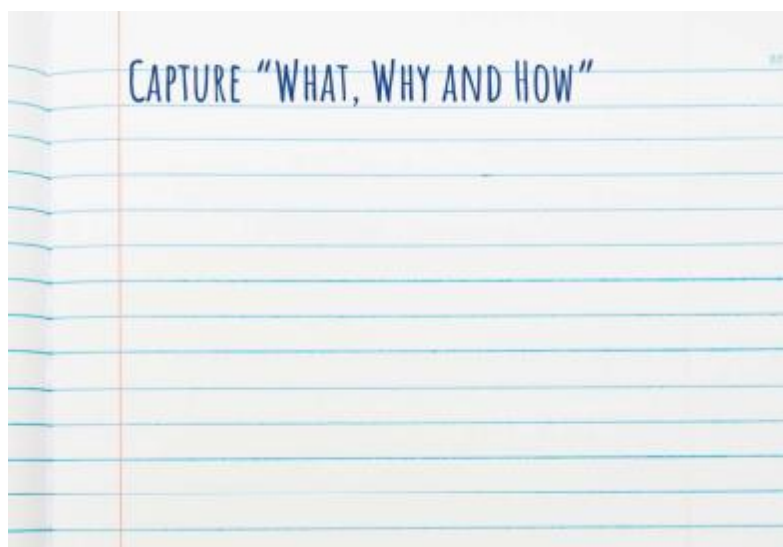
4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการแบ่งหน้าที่

เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



1141539198

SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



1141539198



**แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการแบ่งหน้าที่:**

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ดีก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความ  
เข้าใจในการแบ่งหน้าที่โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการแบ่ง หน้าที่				
	1	2	3	4	5
1. ฉันร่วมตัดสินใจในการแบ่งหน้าที่กับสมาชิกในทีม	1	2	3	4	5
2. ฉันเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	1	2	3	4	5
3. ฉันสามารถบอกถึงความรู้และแหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้	1	2	3	4	5
4. ฉันสามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ของการพัฒนาตนเองและผู้อื่น	1	2	3	4	5



1141539198

## ครั้งที่ 4

## ชื่อกิจกรรม ข้อมูล ๗ (การหาข้อมูลเพื่อความเข้าใจในปัญหาลูกค้า)

จุดมุ่งหมายการเรียนรู้: เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการทราบข้อมูลของลูกค้า

## วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุข้อมูลที่ตนรู้เกี่ยวกับลูกค้า
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงวิธีการหาข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานเกี่ยวกับลูกค้าได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุประเด็นที่ตนต้องการทราบสำหรับการทำความเข้าใจลูกค้าได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเขียนข้อคำถามถึงสิ่งที่ตนต้องการสอบถามลูกค้าได้

ระยะเวลา: 120 นาที

## สื่อและอุปกรณ์:

1. สไลด์เกี่ยวกับ Empathize
2. Post it และ ปากกา
3. สติกเกอร์สีแดงและสีเขียว
4. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
5. กระดาษ flip chart

## วิธีการดำเนินการ:

## 1. ชำนาญ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทาย และชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้า รวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สวัสดีทุกคน ครั้งนี้ก็เป็นครั้งที่ 4 แล้ว สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนะ โดยในครั้งนี้เราจะเรียนรู้มากขึ้นในเรื่องของการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งขอทบทวนกันก่อนเข้าสู่เนื้อหาของการคิดเชิงออกแบบประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ Empathize Define Ideate Prototype และ Test โดยในวันนี้เราจะเรียนรู้กันในเรื่องของการ Empathize และมีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุข้อมูลที่ตนรู้เกี่ยวกับลูกค้า
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงวิธีการหาข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานเกี่ยวกับลูกค้าได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงประเด็นที่ตนต้องการทราบสำหรับการทำความเข้าใจลูกค้าได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเขียนข้อคำถามถึงสิ่งที่ตนต้องการสอบถามลูกค้าได้”

## 1.2 วิทยากรนำเสนอสไลด์เกี่ยวกับ Empathize

“Empathize หรือแปลได้คำว่า เข้าอกเข้าใจซึ่งต่างจากคำว่า Understand หรือเข้าใจ การเข้าอกเข้าใจคือการไปเข้าใจจริง ๆ และรับฟังอย่างไม่ตัดสิน โดยการที่เราเข้าอกเข้าใจลูกค้า จะทำให้เราทราบว่าปัญหาจริง ๆ ของลูกค้าคืออะไร และช่วยให้การแก้ปัญหาได้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น”

## 2. ขั้นตอนกิจกรรม (90 นาที)

2.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเข้ากลุ่มเดิมตามที่ได้รับมอบหมายในครั้งที่ 2 จากนั้นวิทยากรถามคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมปรึกษาและพูดคุยกันถึงข้อมูลลูกค้า โดยแต่ละคำถาม มีดังนี้

- 2.1.1 ทำไมเราจึงต้องมีข้อมูลลูกค้า (G)
- 2.1.2 ข้อมูลนี้สำคัญอย่างไร (G)
- 2.1.3 ข้อมูลอะไรบ้างที่ท่านทราบเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า (R) (obj 1)
- 2.1.4 ข้อมูลอะไรบ้างที่ท่านต้องการ เพื่อเข้าใจลูกค้ามากขึ้น (O)
- 2.1.5 ท่านมีวิธีการอย่างไรบ้างในการที่จะได้ข้อมูลมา (O)
- 2.1.6 ขั้นตอนที่ท่านจะได้มาซึ่งข้อมูลที่ท่านต้องการคืออะไร (W) (obj 2 3 และ 4)

2.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนข้อมูลที่ควรรู้เกี่ยวกับลูกค้าลงใน Post it หนึ่งหัวข้อต่อหนึ่งแผ่น

“วิทยากรกล่าวเริ่มต้นด้วยคำถามว่า มีข้อมูลอะไรบ้างที่ผู้เข้าร่วมอบรมควรรู้เกี่ยวกับลูกค้า โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนใส่ Post it หนึ่งหัวข้อต่อหนึ่งแผ่น”

2.3 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมโหวตโดยการติดสติ๊กเกอร์ว่าตนเองยังมีหรือยังขาดข้อมูลอะไรของลูกค้า โดยสีเขียวจะแสดงว่ามีข้อมูลนี้แล้ว ส่วนสีแดงคือยังไม่มีข้อมูล

2.4 วิทยากรชวนผู้เข้าร่วมอบรม แบ่งแยกข้อมูลที่ได้มาเป็น 3 กลุ่มคือ Must have, Nice Have และ Should Have โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมนำ Post it แปะบนกระดาษ flip chart แยกตามกลุ่มของข้อมูล

2.5 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมแต่ละท่านเขียนข้อมูลที่ตนเองคิดว่าจำเป็น สำคัญ และควรจะต้องมีลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พร้อมทั้งให้ระบุถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทราบข้อมูลนี้จากลูกค้ารวมถึงบุคคลที่ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถหาคำตอบดังกล่าวได้

### 3. ขั้นสรุป (15 นาที)

3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม

3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร

4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน

4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม

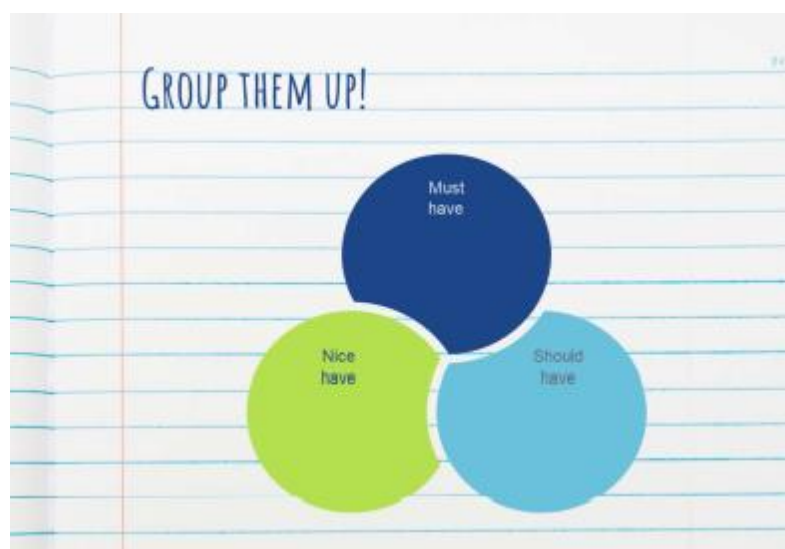
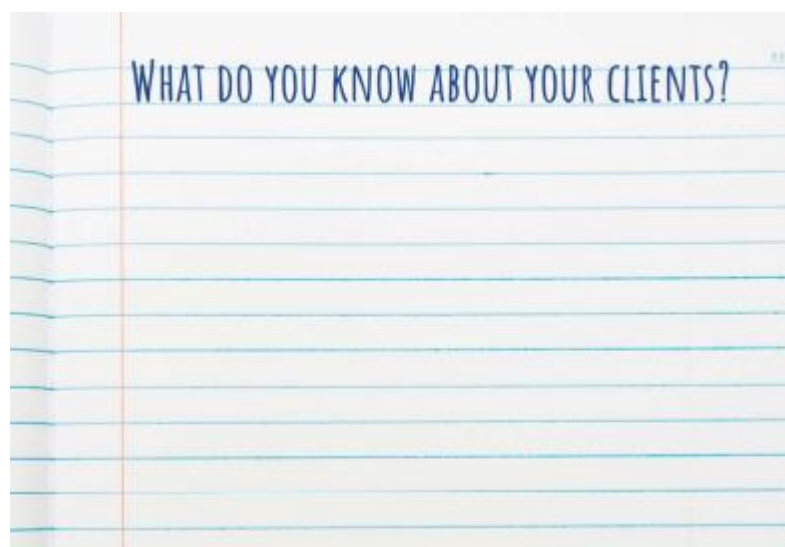
4.4 Post it และ กระดาษ flip chart ที่ได้จากการทำกิจกรรมกลุ่ม

4.5 แบบประเมินความเข้าใจของตนเองด้านการหาข้อมูลลูกค้า



1141539198

เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



1141539198



### แบบประเมินความเข้าใจของตนเองด้านการหาข้อมูลลูกค้า:

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ดีกว่าก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจในการหาข้อมูลของลูกค้าตนเอง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการหาข้อมูลลูกค้า				
	1	2	3	4	5
1. ฉันสามารถระบุข้อมูลของลูกค้าที่ฉันรู้จักได้	1	2	3	4	5
2. ฉันสามารถนำข้อมูลของลูกค้าที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงานได้	1	2	3	4	5
3. ฉันเห็นข้อดีของข้อมูลของผู้อื่นและนำมาใช้ประโยชน์ต่อได้	1	2	3	4	5
4. ฉันสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ดีขึ้นหากเข้าใจปัญหาของลูกค้า	1	2	3	4	5

## ครั้งที่ 5

## ชื่อกิจกรรม เทคโนโลยีในการสอบบัญชี

จุดมุ่งหมายการเรียนรู้: เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสอบบัญชี

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุวิธีการในการสร้างการแก้ปัญหาให้เกินความคาดหวังของลูกค้าได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุแนวทางที่ได้จากการระดมความคิด
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงบุคคลที่จะสามารถช่วยนำเทคโนโลยีมาใช้ได้

ระยะเวลา: 120 นาที

สื่อและอุปกรณ์:

1. คลิปวิดีโอเกี่ยวกับ Technology in Auditing  
<https://www.youtube.com/watch?v=ulcSfDdyQGc>
2. กระดาษ Flip Chart และปากกา
3. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

วิธีการดำเนินการ:

### 1. ชำนาญ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทายและชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้ารวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สวัสดีทุกคน วันนี้เราจะมาเรียนรู้และศึกษาเทคโนโลยีที่ใช้ในการตรวจสอบบัญชีกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ในวันนี้คือ

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุวิธีการในการสร้างการแก้ปัญหาให้เกินความคาดหวังของลูกค้าได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุแนวทางที่ได้จากการระดมความคิด
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงบุคคลที่จะสามารถช่วยนำเทคโนโลยีมาใช้ได้”



1141539198

## 2. ชั้นกิจกรรม (90 นาที)

### 2.1 วิทยากรเปิดวิดีโอเกี่ยวกับ Technology in Auditing

<https://www.youtube.com/watch?v=ulcSfDdyQGc>

“จากวิดีโอที่ได้เปิดไป มีใครเคยได้ใช้ในงานปัจจุบันแล้วบ้าง (วิทยากรสอบถามจากผู้เข้าร่วมอบรมทุกคน)”

### 2.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมแต่ละคนทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ต้องการนำมาใช้ในการทำงานตรวจสอบบัญชีในลูกค้าของตนเอง โดยทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในกลุ่มเดิมที่เคยจัดไว้ในกิจกรรมครั้งที่ 2 (obj 2 และ 3) จากนั้นวิทยากรทำการสอบถามคำถามที่ละข้อ โดยทำการรวบรวมกลุ่มละหนึ่งถึงสองคำตอบ จดบันทึกบนกระดาษ Flip chart

2.2.1 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมว่า ทักษะหรือองค์ความรู้อะไรเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เทคโนโลยีนั้นสามารถนำมาใช้ทำงานได้จริง (O)

2.2.2 ท่านมีเป้าหมายอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ (G)

2.2.3 ณ ปัจจุบันท่านได้ทำอะไรไปบ้าง (O)

2.2.4 ท่านมีความพร้อมเท่าใดในการจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี (R)

2.2.5 สิ่งที่จะช่วยให้ท่านมั่นใจมากขึ้นว่าจะนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชีแล้วจะสำเร็จคือสิ่งใด (O)

2.2.6 ท่านจะมีขั้นตอนหรือวิธีการใดในการทำสิ่งเหล่านั้นให้เกิดขึ้น (W)

### 2.3 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมสะท้อนคิดว่า ผู้เข้าร่วมอบรมเห็นประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างไร ลูกค้าจะรู้สึกอย่างไรหากเรานำเทคโนโลยีมาใช้ รวมถึงเคยมีเหตุการณ์ใดที่ท่านเคยได้สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าหรือไม่ (obj 1)

### 2.4 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมว่า เราจะมีหรือหาความรู้เหล่านั้นมาได้อย่างไร การหาความรู้ที่ได้มานั้นจะต้องใช้เวลาเท่าใด และ ท่านรู้จักใครบ้างเพื่อจะสามารถช่วยท่านได้ในเรื่องนี้ (obj 4)

### 2.5 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมติดต่อบุคคลตามรายชื่อที่ทางกลุ่มเสนอมา เพื่อขอรับคำแนะนำหรือการช่วยเหลือในสิ่งที่ต้องการจะทำให้กับลูกค้า

## 3. ชั้นสรุป (15 นาที)

### 3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม

3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

### 3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



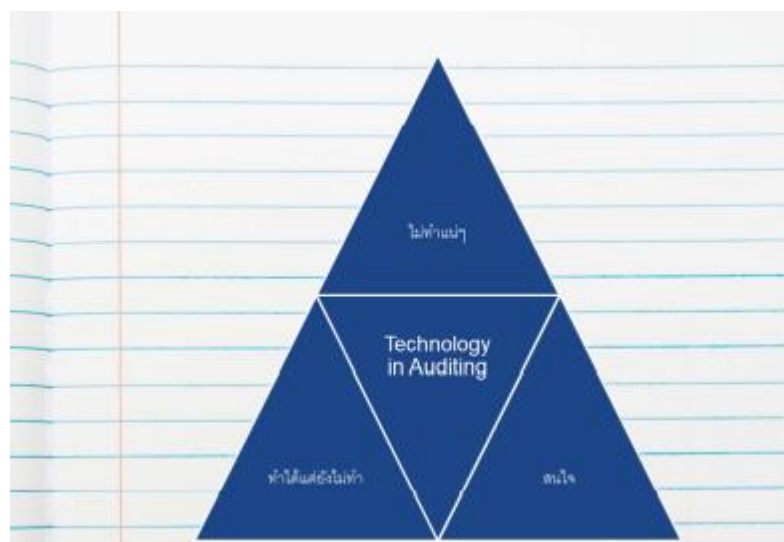
1141539198



#### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

- 4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร
- 4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน
- 4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม
- 4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี

#### เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



WHAT'S THE APPROPRIATE TECHNOLOGY FOR US TO EXCEED EXPECTATIONS FOR OUR CLIENTS?  
 Note.....



1141539198

KNOWLEDGE	SKILLS	RESOURCES	CONTACT PERSON

*"The technology that suit with our clients  
is....."*



1141539198

แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี:

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ถี่ถ้วน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี				
	1	2	3	4	5
1. ฉันคิดว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้ลูกค้าประทับใจ	1	2	3	4	5
2. ฉันมองเห็นประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี	1	2	3	4	5
3. ฉันสามารถระบุได้ว่าทักษะใดจำเป็นต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบบัญชี	1	2	3	4	5
4. ฉันสามารถระบุได้ว่าใครคือคนที่มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้	1	2	3	4	5



1141539198

## ครั้งที่ 6

### ชื่อกิจกรรม เลือกสิ่งที่ใช่แล้วไปต่อ

**จุดมุ่งหมายการเรียนรู้:** เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถตัดสินใจและมีแนวทางในการแก้ปัญหาได้

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:**

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเลือกแนวทางเพื่อนำมาสร้างตัวต้นแบบในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกถึงผลลัพธ์หลังจากที่นำตัวต้นแบบไปใช้จริงได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสร้างต้นแบบจากไอเดียได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถให้ความเห็นแก่ผู้เข้าร่วมอบรมด้วยตนเองได้
5. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกถึงประโยชน์ในการใช้ตัวต้นแบบได้

**ระยะเวลา:** 120 นาที

**สื่อและอุปกรณ์:**

1. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน้า 51-55 และ ปากกาสี
2. กระดาษ Flip Chart

**วิธีการดำเนินการ:**

#### 1. ขั้นนำ (5 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทาย และชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้า

“สวัสดิ์ทุกคน เนื้อหาของเราในวันนี้เรียกได้ว่าเริ่มเข้มข้นขึ้นเรื่อย ๆ จากเดิมที่เราได้เรียนรู้เรื่องของการตั้งเป้าหมาย การนำเทคโนโลยี การแบ่งและจัดสรรหน้าที่ รวมถึงคัดเลือกเทคโนโลยี วันนี้เราจะเริ่มนำสิ่งต่าง ๆ ที่เราได้คิดและวางแผนมาก่อนหน้ามาทำให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้นนะ”

- 1.2 วิทยากรแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้ โดยครั้งนี้จะเป็นการให้ผู้เข้าร่วมอบรมใช้เวลาในการสร้างตัวต้นแบบ

“โดยในวันนี้เรามีวัตถุประสงค์การเรียนรู้คือ

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเลือกแนวทางเพื่อนำมาสร้างตัวต้นแบบในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกถึงผลลัพธ์หลังจากที่นำตัวต้นแบบไปใช้จริงได้



1141539198

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสร้างต้นแบบจากไอเดียได้
4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถให้ความเห็นแก่ผู้เข้าร่วมอบรมด้วยกันเองได้
5. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถบอกถึงประโยชน์ในการใช้ตัวต้นแบบได้”

“โดยในวันนี้เราจะเริ่มสร้างตัวต้นแบบกัน เพื่อลองดูว่าตัวต้นแบบนี้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ หรือตรงกับแนวทางความต้องการของผู้บริหารของเราหรือไม่ ซึ่งขอให้ทุกคนกลับไปยังกลุ่มเดิมของเราเพื่อทำการเริ่มสร้างตัวต้นแบบสำหรับการแก้ปัญหา”

## 2. ขั้นตอนกิจกรรม (110 นาที)

- 2.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมจับกลุ่ม (กลุ่มเดิมที่เคยจัดไว้ในกิจกรรมครั้งที่ 2) และ วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมว่า สิ่งที่ท่านต้องการจะสร้างคืออะไร (G) โดยให้แต่ละกลุ่มพูดคุยกัน และจดลงกระดาษ Flip chart

“จากบทเรียนที่ผ่านมาทำให้เราทราบถึงเป้าหมายในการทำงานให้กับลูกค้า ตอนนี้สิ่งที่เราต้องการจะทำให้เกิดขึ้นคืออะไร (วิทยากรถามคำถามแล้วให้แต่ละกลุ่มพูดคุยกันและจดลงกระดาษ Flip chart)”

- 2.2 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรมว่า ท่านได้เตรียมอะไรมาแล้วบ้างเพื่อใช้ในการสร้างต้นแบบ (R) จากนั้นให้แต่ละกลุ่มร่วมกันสร้างต้นแบบ โดยให้เวลา 30 นาที เพื่อเขียนสิ่งที่ต้องการจะทำ (obj 1) และกำหนดกรอบเวลาที่ต้องการจะทำ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถค้นคว้าหรือสอบถามจากบุคคลภายนอกกลุ่มได้ (obj 4) และจากต้นแบบที่สร้างขึ้น ให้ผู้เข้าร่วมอบรมร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาจากเป้าหมายที่ได้มา โดยวิธีการคือผู้เข้าร่วมอบรมต้องเลือกเทคโนโลยีอย่างน้อย 1 อย่าง พร้อมกับหาวิธีการในการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด โดยวิทยากรให้เวลาอีก 10 นาที (obj 2 และ 3)

- 2.3 หลังจากครบ 40 นาที วิทยากรให้เลือกตัวแทนกลุ่มละหนึ่งคน อยู่ที่ฐานของตนเอง เพื่อเล่าถึงแนวทางในการแก้ปัญหา ส่วนสมาชิกที่เหลือในกลุ่มอีก 4 คน จะทำการเขียนไปฐานอื่น ๆ เพื่อให้ความเห็นใน 3 ประเด็นคือ ฉันชอบ ฉันว่าดี ฉันว่าปรับ โดยมีแนวทางการเขียนให้คำแนะนำคือ อะไร ทำไม และอย่างไร สำหรับการเขียนฐานนี้ จะให้เวลาฐานละ 10 นาที เขียนไปจนกว่าจะครบทุกฐาน (obj 4)

“เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและความเข้าใจในการสร้างตัวต้นแบบ การสร้างตัวต้นแบบนั้นเป็นการร่าง หรือสร้างสิ่งที่เราต้องการจะทำแบบง่าย ๆ ใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่รอบตัว อาทิ ปากกา กระดาษ เชือก ดินน้ำมันหรืออุปกรณ์อื่น ๆ ดังนั้นเพื่อเป็นเป็นแนวทางที่เราจะสร้างร่วมกันคือ การสร้างรูปแบบหรือภาพเพื่อทำความเข้าใจได้ง่ายและให้ภาพรวมถึงการเขียน

หรือระบุสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้งานสำเร็จ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ บทบาทหน้าที่ของแต่ละคน โดยหากไม่ทราบข้อมูลหรือแนวทางสามารถติดต่อสอบถามจากบุคคลภายนอกทีม ซึ่งอาจจะเป็นคนภายใน หรือภายนอกบริษัทก็ได้ โดยให้เวลาทั้งหมด 40 นาที หลังจากนั้นจะทำ World cafe เหมือนคราวที่แล้วอีกหนึ่งรอบเพื่อทำให้รูปแบบของตัวต้นแบบของเราสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจะมีหนึ่งคนประจำฐานและที่เหลือจะเดินให้ความเห็นเพื่อนเพื่อให้ความเห็นใน 3 ประเด็นคือ ฉันชอบ ฉันว่าดี ฉันว่าปรับ โดยมีแนวทางการเขียนให้คำแนะนำคือ อะไร ทำไม และอย่างไร สำหรับการเขียนฐานนี้ จะให้เวลาฐานละ 10 นาที เวียนไปจนกว่าจะครบทุกฐาน”

2.4 หลังจากวนจนครบทุกฐาน ให้สมาชิกในกลุ่มกลับมารวมกันอีกครั้ง และทำการพูดคุยถึงความเห็นที่ได้รับมา และทำการหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยสรุปใส่ในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 3. ขั้นสรุป (5 นาที)

3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม

3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร

4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน

4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม

4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า



1141539198

## เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



## แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า:

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ดีกว่าก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจด้านการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า				
	1	2	3	4	5
1. ฉันร่วมตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ได้	1	2	3	4	5
2. ฉันมองเห็นประโยชน์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานได้	1	2	3	4	5
3. ฉันสามารถสร้างตัวต้นแบบเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานได้	1	2	3	4	5
4. ฉันสามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมอบรมในการทำงานได้	1	2	3	4	5

## ครั้งที่ 7

## ชื่อกิจกรรม พบผู้รู้ (ได้รับความเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของลูกค้า)

จุดมุ่งหมายการเรียนรู้: เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเปิดรับความเห็นและนำมาพัฒนาในการทำงานได้

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมเปิดรับโอกาสและความเห็นจากผู้อื่นได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงบุคคลที่จะสามารถช่วยให้ความเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงงานได้

ระยะเวลา: 120 นาที

สื่อและอุปกรณ์:

1. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. ปากกา

วิธีการดำเนินการ:

1. ชำนาญ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทายและชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้ารวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สำหรับวันนี้เราจะเพิ่มเติมความเห็นในส่วนของการทำตัวต้นแบบโดยที่ทุกกลุ่มจะได้รับความเห็นจากแขกพิเศษ ที่มีประสบการณ์ทั้งการสอบบัญชีและการนำเทคโนโลยีไปใช้ ซึ่งบุคคลผู้นี้จะแนะนำให้แนวทางเราในการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ในการสอบบัญชีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในครั้งนี้ทุกคนจะได้เริ่มฝึกฝนการนำเสนอเพิ่มเติมเนื่องจากการทำงานในอนาคต การที่เรามีความคิดที่ดีนั้นไม่เพียงพอ แต่การจะนำเสนออย่างไรให้เป็นที่น่าสนใจและน่าจดจำจะเป็นเรื่องที่เป็นความท้าทายอย่างมากในการนำเสนอต่อลูกค้า ดังนั้นวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในวันนี้จะประกอบด้วย

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมเปิดรับโอกาสและความเห็นจากผู้อื่นได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงบุคคลที่จะสามารถช่วยให้ความเห็นในการพัฒนาและปรับปรุงงานได้”



## 2. ชั้นกิจกรรม (90 นาที)

- 2.1 วิทยากรแจ้งกับผู้เข้าร่วมอบรมให้มารวมกลุ่มกัน (กลุ่มเดิมที่เคยจัดไว้ในกิจกรรมครั้งที่ 2) โดยให้เวลากลุ่มละ 15 นาที สำหรับการนำเสนอต้นแบบจากกิจกรรมในครั้งที่ 7 โดยขออาสาสมัครเพื่อจัดลำดับในการนำเสนอ
- 2.2 ผู้เข้าร่วมอบรมกลุ่มอื่น ๆ จะได้รับการสวมบทบาทใน 2 บทบาท คือในฐานะของพนักงานบริษัท และอีกบทบาทคือในฐานะลูกค้า โดยให้ความเห็นใน 3 ประเด็นดังนี้ ฉันชอบ ฉันว่าทำต่อดี ฉันว่าปรับ โดยมีแนวทางการเขียนให้คำแนะนำ คือ อะไร ทำไม และอย่างไร (obj 1)
- 2.3 หลังจากนำเสนอจนครบทุกกลุ่ม ให้สมาชิกในกลุ่มกลับมารวมกันอีกครั้ง เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากแขกรับเชิญพิเศษที่มีประสบการณ์ด้าน การตรวจสอบบัญชีและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน และทำการพูดคุยถึงความคิดเห็นที่ได้รับมา และทำการหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยสรุปใส่คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน้า 56-58
  - 2.3.1 ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการนำเสนอของกลุ่มอื่น (R)
  - 2.3.2 สิ่งใดบ้างที่ท่านอยากนำมาปรับใช้กับการทำงานของทีมท่าน (O)
  - 2.3.3 สิ่งที่ท่านต้องการจะทำได้ลักษณะอย่างไร (G)
  - 2.3.4 ขั้นตอนที่จะสร้างสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นมีขั้นตอนอย่างไร (W)

“ในวันนี้เราจะใช้เวลาในการนำเสนอของแต่ละกลุ่มโดยจะมีเวลานำเสนอไม่เกินกลุ่มละ 15 นาที อีกทั้งแต่ละคนจะได้รับการสวมบทบาทในการฟังในฐานะที่เราเป็นพนักงานในบริษัทเดียวกัน เราจะมีความเห็นเพิ่มอย่างไร และหากมองในมุมที่เราเป็นลูกค้าเราจะรู้สึกอย่างไร เพื่อเป็นการฝึกฝนว่าสิ่งนี้จะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจได้หรือไม่ ซึ่งเราจะเริ่มจากกลุ่มที่หนึ่งจนครบห้ากลุ่ม การให้ความเห็นจะให้ในสามประเด็นคือฉันชอบ ฉันว่าทำต่อดี ฉันว่าปรับ โดยมีแนวทางการเขียนให้คำแนะนำ คือ อะไร ทำไม และอย่างไร เช่นอะไรที่ว่่าดี ทำไมมันถึงดี และจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นได้มากขึ้น หลังจากครบเวลา ทุกกลุ่มจะกลับมาทบทวนความเห็นที่แต่ละกลุ่มได้รับ และสรุปใส่คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการตอบคำถามต่อไปนี้

1. ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการนำเสนอของกลุ่มอื่น (R)
2. สิ่งใดบ้างที่ท่านอยากนำมาปรับใช้กับการทำงานของทีมท่าน (O)
3. สิ่งที่ท่านต้องการจะทำได้ลักษณะอย่างไร (G)
4. ขั้นตอนที่จะสร้างสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นมีขั้นตอนอย่างไร (W)”

- 2.4 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมระบุสิ่งที่ต้องทำโดยใส่ในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
หน้าที 59 ว่าต้องการจะทำอะไร ความรู้และทักษะที่ต้องการ ใครคือคนที่สามารถทำได้หรือให้  
คำแนะนำได้ (obj 2)

### 3. ขั้นสรุป (15 นาที)

- 3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม
- 3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง
- 3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง
- 3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

- 4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีในการสอบบัญชี
- 4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน
- 4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม
- 4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง

เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:





**แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง:**

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ดีกว่าก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจในการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง				
	1	2	3	4	5
1. ฉันมีความมั่นใจในตัวต้นแบบในการนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้	1	2	3	4	5
2. ฉันมองเห็นประโยชน์ของความเห็นที่ได้รับได้	1	2	3	4	5
3. ฉันสามารถทราบถึงแนวทางในการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาลูกค้าให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5

## ครั้งที่ 8

## ชื่อกิจกรรม Be a role model

จุดมุ่งหมายการเรียนรู้: เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมนำตัวต้นแบบเป็นแนวทางในการทำงานได้

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงข้อดีของผู้ร่วมทีมได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงบุคคลที่ตนยกให้เป็นตัวอย่างได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุที่ได้จากการสังเกตของผู้ร่วมทีมได้

ระยะเวลา: 120 นาที

สื่อและอุปกรณ์:

1. การ์ด คำคุณศัพท์
2. กระดาษ, Flip Chart และ ปากกา
3. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน้า 62-66

วิธีการดำเนินการ:

### 1. ขั้นนำ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทายและชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อครั้งก่อนหน้ารวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในครั้งนี้

“สิ่งหนึ่งที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน คือบางครั้งเราสามารถเรียนรู้สิ่งดี ๆ ได้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือแม้แต่ลูกน้องเราได้เช่นเดียวกัน จากการเรียนรู้เหล่านี้จะช่วยให้เรามองหาข้อดีของแต่ละคนนำมาปรับใช้ในชีวิตรส่วนตัว ชีวิตการทำงาน หรือแม้แต่หากเรามีความเข้าใจเราจะสามารถถึงความสามารถหรือข้อดีเหล่านั้นในการเลือกใช้นุคลากรที่เหมาะสมกับงานในแต่ละชิ้นงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์การเรียนรู้ดังนี้คือ

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงข้อดีของผู้ร่วมทีมได้
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุถึงบุคคลที่ตนยกให้เป็นตัวอย่างได้
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถระบุที่ได้จากการสังเกตของผู้ร่วมทีมได้”

## 2. ชั้นกิจกรรม (90 นาที)

2.1 วิทยากรวางการ์ดหรือคำคุณศัพท์ โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรม เลือกคำศัพท์ที่ตรงกับของตนเอง และผู้เข้าร่วมอบรมคนอื่น ๆ คนละหนึ่งคำ โดยเมื่อเลือกคำได้แล้วให้นำคำนั้นมาเขียนใส่กระดาษ และใส่ผลกระทบบจากคำ ๆ นั้น เช่น Compromising จากเหตุการณ์ที่เราถกเถียงกันเรื่องไอเดีย เธอเป็นคนที่ประนีประนอมทุกครั้ง และ ภายใต้เรื่องนี้ส่งผลทำให้ทีมเกิดความรู้สึกดี ๆ ในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้เป็นอย่างดี หลังจากนั้นให้เดินไปยื่นการ์ดที่ตนเลือก และ กระดาษดังกล่าวให้กับผู้เข้าร่วมอบรมคนนั้น ดังนั้นผู้เข้าร่วมอบรมแต่ละคนจะได้รับการ์ดจากที่ตนเองเลือก และ จากผู้เข้าร่วมอบรมท่านอื่น (obj 3) รวมถึงกระดาษที่เขียนบรรยายด้วย

“จากการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จะให้แต่ละคนลองระบุว่าสมาชิกในทีมหรือต่างทีม มีใครบ้างที่เป็นแบบอย่างในการทำงานของท่านบ้าง และเขามีลักษณะอย่างไรที่ท่านประทับใจ โดยทางวิทยากรได้จัดเตรียมการ์ดที่บรรจุคำคุณศัพท์ต่าง ๆ ที่สามารถให้นิยามความหมายได้ หลังจากเลือกการ์ดคำนั้นได้แล้ว ขอให้ท่านเขียนต่อว่าลักษณะเช่นนั้นนำไปสู่หรือส่งผลต่อความรู้สึกท่านได้อย่างไร นำสิ่งที่ท่านเขียนนั้นไปมอบให้กับบุคคลที่ท่านประทับใจ

1. ใครคือบุคคลแบบอย่างของท่านในการทำงาน (R) (obj 1 และ 2)

2. บุคคลดังกล่าวมีลักษณะอย่างไรที่ทำให้ท่านประทับใจ (R)”

2.2 ให้ผู้เข้าร่วมอบรมแต่ละคนที่ได้รับการ์ด แสดงความรู้สึกว่าสิ่งที่ตนได้มาารู้สึกอย่างไร และตรงกับสิ่งที่ได้เลือกไว้หรือไม่

2.3 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรม จากบุคคลต้นแบบที่ท่านเลือกเป็นตัวอย่างในการทำงาน เขาเหล่านั้น มีอย่างไรบ้าง (obj 1)

2.4 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรม งานปัจจุบันที่ท่าน สมาชิกในทีมของผู้ร่วมอบรมมีอย่างไรบ้าง (obj 2)

2.5 หลังจากนั้นวิทยากรสอบถามจากตัวแทนกลุ่มที่ละคำถาม โดยจุดบันทึกลงบน Flip chart

2.5.1 การมีบุคคลที่เป็นแบบอย่างให้กับเราคืออย่างไร (G)

2.5.2 เรามีวิธีการอย่างไรเพื่อฝึกฝนตนเองเพื่อเป็นเหมือนบุคคลตัวอย่างของเรา (O)

2.5.3 ท่านจะเลือกวิธีการใดเพื่อจะฝึกฝนตนเองเพื่อให้ได้ความสามารถดังกล่าว (W)



### 3. ขั้นสรุป (15 นาที)

3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม

3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง

3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง

3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 4. การประเมินผลการเรียนรู้

4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร

4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน

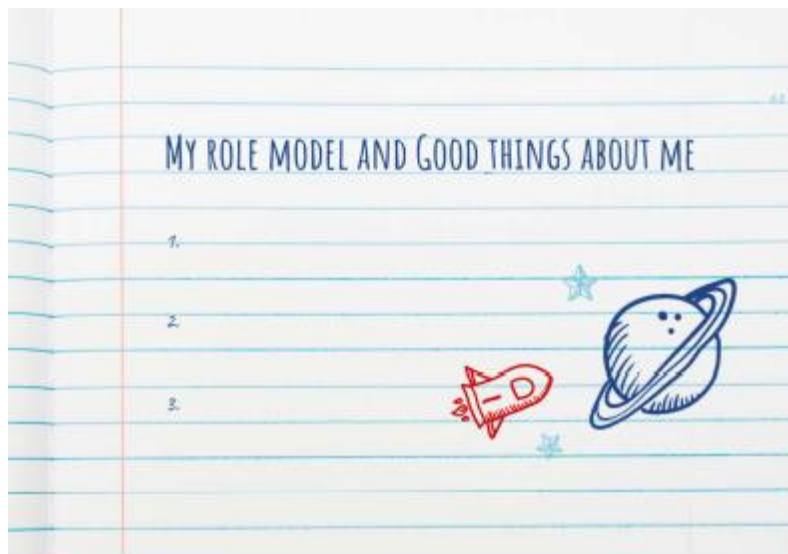
4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม

4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการนำตัวต้นแบบเป็นแบบอย่างในการทำงาน

**เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:**



1141539198



1141539198

แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการนำตัวต้นแบบเป็นแบบอย่างในการทำงาน:

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ถี่ก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจในการนำตัวต้นแบบมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการนำตัวต้นแบบเป็นแบบอย่างในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ฉันมองเห็นข้อดีของสมาชิกในทีม	1	2	3	4	5
2. ฉันสามารถระบุบุคคลที่ฉันมองเห็นเป็นแบบอย่างได้	1	2	3	4	5
3. ฉันรู้ว่าฉันจะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีลักษณะเหมือนบุคคลตัวอย่าง	1	2	3	4	5



1141539198



## ครั้งที่ 9 ชื่อกิจกรรม ปัจฉิมนิเทศ

**จุดมุ่งหมายการเรียนรู้:** เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของตนได้

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม:**

1. เพื่อทบทวนความรู้ทั้งหมดจากการอบรมที่ผ่านมาให้กับผู้เข้าร่วมอบรม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

**ระยะเวลา:** 120 นาที

**สื่อและอุปกรณ์:**

1. คู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน้า 67-71 และ ปากกา
2. แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**วิธีการดำเนินการ:**

### 1. ชำนาญ (15 นาที)

- 1.1 วิทยากรกล่าวทักทาย และชวนพูดคุยถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้กันมาทั้ง 8 ครั้งก่อนหน้า

“สวัสดี และวันนี้จะเป็นครั้งสุดท้ายของการจัดฝึกอบรมนะ ซึ่งทุกท่านได้เรียนรู้จากหลายกิจกรรมและครั้งสุดท้ายนี้ จะเป็นการให้ทุกท่านช่วยเติมเต็มและสอบถามข้อสงสัยของการเรียนรู้ที่ผ่านมา”

### 2. ชำนาญ (90 นาที)

- 2.1 วิทยากรสอบถามผู้เข้าร่วมอบรม ดังต่อไปนี้ โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียน หรือวาดภาพ เพื่อตอบคำถามลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หน้า 67-69

2.2.1 ท่านคิดว่าท่านจะนำความรู้ที่ได้ไปทำอะไร (G)

2.2.2 ท่านได้ลงมือทำสิ่งใดไปแล้วบ้างเพื่อให้ได้เป้าหมายดังกล่าว (R)

2.2.3 ท่านมีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ท่านต้องการ (O)

2.2.4 ท่านจะเลือกทำสิ่งใดเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น (W)

“เพื่อทำความเข้าใจและทราบถึงแนวทางการนำไปใช้ วิทยากรขอให้ทุกท่านเขียนใส่คู่มือในการฝึกอบรมฯ ว่าท่านคิดออกหรือไม่ว่างานถัดไปท่านต้องการจะทำสิ่งใดในการนำการคิดเชิงออกแบบและโค้ชซึ่งไปใช้ โดยถามคำถามที่ละคำถาม ระหว่างนี้วิทยากรทำหน้าที่ในการเดินเพื่อช่วยอธิบายและตอบข้อสงสัย

1. ท่านคิดว่าท่านจะนำความรู้ที่ได้ไปทำอะไร (G)
2. ท่านได้ลงมือทำอะไรไปแล้วบ้างเพื่อให้ได้เพื่อเป้าหมายดังกล่าว (R)
3. ท่านมีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ท่านต้องการ (O)
4. ท่านจะเลือกทำอะไรเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น (W)”

## 2.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

“หลังจากนี้วิทยากรขอความร่วมมือให้ทุกท่านทำแบบประเมินหลังการฝึกอบรมโดยใช้เวลา 15 นาที รวมถึงจะขอความร่วมมือภายหลังจากนี้ โดยจะมีการส่งแบบสอบถามให้กับทุกท่านอีกครั้งเพื่อวัดผลทางด้านความคงทนของความรู้ที่ได้รับหลังจากการฝึกอบรมในครั้งนี้”

## 3. ชั้นสรุป (15 นาที)

- 3.1 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสะท้อนคิด (AAR) และ การนำไปใช้ โดยการถามคำถาม
  - 3.1.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับการเรียนรู้ในวันนี้บ้าง
  - 3.1.2 สิ่งใดที่ท่านคิดว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้บ้าง
- 3.2 วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมอบรมเขียนเติมลงในคู่มือการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

“สุดท้ายวิทยากรขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมฝึกอบรมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กรผู้สอบบัญชีในครั้งนี้ และหวังว่าองค์ความรู้ในครั้งนี้จะช่วยให้ท่านเติบโตเป็นผู้นำขององค์กรที่จะช่วยและส่งเสริมนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการตรวจสอบบัญชีและเสริมสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าต่อไปนะ”

## 4. การประเมินผลการเรียนรู้

- 4.1 สังเกตการณ์การตอบคำถามของวิทยากร
- 4.2 สังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของผู้สอน
- 4.3 การจัดทำเอกสารประกอบการอบรม
- 4.4 แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

เอกสารประกอบการอบรม และใบงาน:



1141539198

SMU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52



**แบบประเมินพฤติกรรมตนเองด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง:**

คำชี้แจง ให้ผู้ประเมินอ่านรายการคำถามให้ดีกว่าก่อน จากนั้นเขียนกากบาทตัวเลขที่ตรงกับระดับความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาต่อไปนี้

ระดับคะแนน 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเข้าใจด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง				
	1	2	3	4	5
1. ฉันร่วมลงมือทำงานกับสมาชิกในทีม	1	2	3	4	5
2. ฉันยอมรับการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน	1	2	3	4	5
3. ฉันเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองและทีมงาน	1	2	3	4	5
4. ฉันมีเป้าหมายที่จะทำงานให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า	1	2	3	4	5
5. ฉันมีเครือข่ายที่สามารถติดต่อได้หากต้องการความช่วยเหลือ	1	2	3	4	5



1141539198

ภาคผนวก ซ

คะแนนเฉลี่ยรายข้อ ความเบ้และความโด่งของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ  
ผู้สอบบัญชี แบ่งตามระยะการให้โปรแกรม



1141539198

SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52

	Item-Total Statistic			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
team1	134.07	179.555	0.331	0.932
team2	134.18	175.983	0.456	0.931
team3	134.23	176.487	0.528	0.930
team4	134.30	175.264	0.567	0.930
team5	134.50	174.254	0.520	0.930
team6	134.38	175.664	0.474	0.930
team7	134.63	175.592	0.457	0.931
team8	134.83	175.463	0.513	0.930
change1	134.37	175.694	0.468	0.931
change2	134.70	172.383	0.560	0.930
change3	134.43	173.673	0.564	0.930
change4	134.82	175.949	0.377	0.932
change5	134.52	172.423	0.607	0.929
change6	134.77	172.758	0.533	0.930
change7	134.70	173.671	0.568	0.929
change8	134.78	171.325	0.471	0.931
change9	134.68	169.406	0.661	0.928
dev1	134.88	168.783	0.613	0.929
dev2	134.98	172.254	0.499	0.930
dev3	134.52	176.423	0.487	0.930
dev4	134.15	176.096	0.543	0.930
dev5	134.32	175.169	0.551	0.930
dev6	134.50	176.017	0.383	0.932
dev7	134.55	173.167	0.631	0.929
goal1	134.43	174.419	0.543	0.930
goal2	134.67	175.209	0.521	0.930

	Item-Total Statistic			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
goal3	134.28	175.935	0.519	0.930
goal4	134.27	173.216	0.658	0.929
goal5	134.40	174.888	0.438	0.931
goal6	135.12	173.969	0.527	0.930
goal7	134.90	172.769	0.486	0.931
connect1	134.38	176.478	0.447	0.931
connect2	134.55	174.218	0.547	0.930
connect3	134.55	169.608	0.709	0.928

ระยะ	องค์ประกอบ	Mean		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
ระยะก่อนการให้โปรแกรม	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 1	3.44	0.097	-0.147	-0.189
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2	3.37	0.110	-0.273	-0.609
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 3	3.63	0.091	0.123	-0.248
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 4	3.35	0.102	-0.050	-0.308
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5	2.96	0.091	0.039	-0.572
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 6	3.17	0.102	0.335	0.132
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 7	3.04	0.113	0.605	0.166
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 8	3.00	0.106	0.814	1.022
ระยะก่อนการให้โปรแกรม	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 9	3.54	0.104	-0.136	-0.206
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 10	3.27	0.117	0.263	-0.403
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 11	3.42	0.093	0.499	0.121
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 12	3.06	0.104	0.768	1.008
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 13	3.17	0.094	0.560	0.867
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 14	3.02	0.124	0.811	0.187

ระยะ	องค์ประกอบ	Mean		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 15	3.13	0.117	0.560	0.004
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 16	3.00	0.106	0.542	0.257
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 17	3.15	0.104	0.892	1.146
ระยะก่อนการให้โปรแกรม	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 18	3.13	0.117	0.560	0.004
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 19	3.06	0.118	0.685	0.178
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 20	3.17	0.109	0.944	0.981
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 21	3.58	0.108	0.126	-0.367
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 22	3.27	0.103	0.405	0.172
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 23	3.44	0.121	0.276	-0.538
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 24	3.25	0.119	0.444	-0.256
ระยะก่อนการให้โปรแกรม	การมีเป้าหมาย 25	3.02	0.097	0.688	1.233
	การมีเป้าหมาย 26	2.94	0.115	0.760	0.370
	การมีเป้าหมาย 27	3.37	0.120	0.150	-0.545
	การมีเป้าหมาย 28	3.44	0.104	0.492	-0.076
	การมีเป้าหมาย 29	3.27	0.126	0.240	-0.682
	การมีเป้าหมาย 30	3.06	0.127	0.678	-0.175
	การมีเป้าหมาย 31	3.13	0.110	0.488	0.113
ระยะ	องค์ประกอบ	Mean		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
ระยะก่อนการให้โปรแกรม	การมีเครือข่าย 32	3.12	0.101	0.753	1.057
	การมีเครือข่าย 33	3.13	0.099	0.466	0.503
	การมีเครือข่าย 34	3.67	0.128	0.089	-0.965
ระยะหลังการให้โปรแกรม	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 1	3.88	0.112	-0.015	-0.954
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2	3.92	0.102	0.123	-1.108
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 3	4.13	0.095	-0.179	-0.816
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 4	3.88	0.105	-0.083	-0.591
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5	3.60	0.104	0.243	-0.381
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 6	3.73	0.117	0.146	-0.887
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 7	3.52	0.112	0.170	-0.398
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 8	3.56	0.104	0.372	-0.362
ระยะหลังการให้โปรแกรม	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 9	3.98	0.112	0.035	-1.445



ระยะ	องค์ประกอบ	Mean		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 10	3.79	0.127	-0.038	-1.035
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 11	3.92	0.116	-0.270	-0.647
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 12	3.63	0.110	0.273	-0.609
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 13	3.73	0.110	0.286	-0.904
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 14	3.54	0.124	0.050	-0.697
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 15	3.75	0.128	-0.241	-0.757
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 16	3.62	0.129	-0.048	-0.830
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 17	3.77	0.115	-0.177	-0.504
	ระยะหลังการให้โปรแกรม	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 18	3.67	0.112	-0.015
การพัฒนาตนเองและทีมงาน 19		3.67	0.119	-0.274	-0.430
การพัฒนาตนเองและทีมงาน 20		3.71	0.111	0.100	-0.646
การพัฒนาตนเองและทีมงาน 21		4.02	0.115	-0.252	-0.960
การพัฒนาตนเองและทีมงาน 22		3.87	0.110	0.249	-1.356
การพัฒนาตนเองและทีมงาน 23		3.94	0.121	-0.254	-0.890
การพัฒนาตนเองและทีมงาน 24		3.81	0.120	0.011	-0.979



1141539198

ระยะ	องค์ประกอบ	Mean		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
ระยะหลังการให้โปรแกรม	การมีเป้าหมาย 25	3.48	0.093	0.679	-0.037
	การมีเป้าหมาย 26	3.54	0.115	0.413	-0.542
	การมีเป้าหมาย 27	3.71	0.118	-0.001	-0.697
	การมีเป้าหมาย 28	3.83	0.105	0.305	-1.186
	การมีเป้าหมาย 29	3.65	0.122	-0.312	-0.498
	การมีเป้าหมาย 30	3.46	0.127	0.038	-0.753
	การมีเป้าหมาย 31	3.69	0.112	0.392	-0.924
ระยะหลังการให้โปรแกรม	การมีเครือข่าย 32	3.63	0.099	0.341	-0.471
	การมีเครือข่าย 33	3.67	0.112	0.216	-0.707
	การมีเครือข่าย 34	3.50	0.127	0.079	-0.757
ช่วงที่ระยะหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 1	3.87	0.106	-0.304	-0.131
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 2	4.06	0.115	-0.543	-0.263
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 3	4.29	0.092	-0.404	-0.719
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 4	3.94	0.108	-0.159	-0.677
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 5	3.98	0.121	-0.145	-1.276
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 6	3.98	0.108	-0.224	-0.643
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 7	3.90	0.117	-0.418	-0.337
	การทำงานร่วมกันเป็นทีม 8	3.88	0.131	-0.347	-0.843
ช่วงที่ระยะหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 9	3.96	0.120	-0.497	-0.342
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 10	4.02	0.127	-0.513	-0.688
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 11	3.98	0.112	-0.200	-0.836
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 12	3.83	0.119	-0.042	-0.921
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 13	3.92	0.109	0.139	-1.363
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 14	3.98	0.115	-0.394	-0.462
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 15	4.00	0.126	-0.491	-0.648
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 16	3.87	0.117	-0.354	-0.382
	การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง 17	3.88	0.119	-0.163	-0.848



1141539198

ระยะ	องค์ประกอบ	Mean		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
ช่วงที่ระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 18	3.75	0.109	-0.265	-0.196
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 19	3.81	0.123	-0.308	-0.579
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 20	4.02	0.115	-0.683	0.209
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 21	4.04	0.110	-0.317	-0.657
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 22	3.96	0.106	-0.206	-0.556
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 23	3.96	0.116	-0.340	-0.599
	การพัฒนาตนเองและทีมงาน 24	3.87	0.120	-0.490	-0.234
ช่วงที่ระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน	การมีเป้าหมาย 25	3.94	0.101	0.088	-1.045
	การมีเป้าหมาย 26	3.79	0.127	-0.038	-1.035
	การมีเป้าหมาย 27	3.90	0.111	-0.303	-0.349
	การมีเป้าหมาย 28	3.98	0.101	-0.288	-0.149
	การมีเป้าหมาย 29	3.83	0.122	-0.547	-0.189
	การมีเป้าหมาย 30	3.73	0.140	-0.370	-0.898
	การมีเป้าหมาย 31	3.85	0.133	-0.377	-0.789
ช่วงที่ระยะเวลาหลังการได้รับโปรแกรม 1 เดือน	การมีเครือข่าย 32	3.88	0.112	-0.247	-0.476
	การมีเครือข่าย 33	3.81	0.123	-0.308	-0.579
	การมีเครือข่าย 34	3.71	0.127	-0.342	-0.585

ค่าแสดง Box's test of Equality of Covariance matrices ในระยะก่อนการให้โปรแกรม

Box's M	F	Df1	Df2	p-value
22.969	1.366	15	10065.789	.154

# ประวัติผู้เขียน

  
1141539198  
SWU iThesis gs611150059 dissertation / recv: 17052566 10:49:10 / seq: 52