

# การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และ ประสิทธิผลทีมงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพ: บทบาทการเป็น ตัวแปรเงื่อนไขของความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุ

การุณย์ ประทุม\*

## บทคัดย่อ

จากการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดปัจจัยนำเข้า-กระบวนการ-ผลลัพธ์และทักษะการจัดหมวดหมู่ทางสังคม และ การศึกษาภายใต้บริบทกลุ่มตัวอย่างสำนักงานบัญชีคุณภาพ จำนวน 89 แห่ง ในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ ทำการประเมินความเป็นไปได้ที่ความหลากหลายภายในทีมในมิติความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุจะมีบทบาทเป็น ตัวแปรเงื่อนไขต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และประสิทธิผล ทีมงาน จากการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดและการใช้ชุดคำสั่งที่ทำงานอัตโนมัติของ Hayes การศึกษาครั้งนี้พบว่า ระดับอิทธิพลทางตรงของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมขึ้นอยู่กับ ระดับความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมและประสิทธิผล ทีมงานถูกคั่นกลางด้วยสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และระดับอิทธิพลคั่นกลางนี้ถูกกำกับโดยความหลากหลายทางเพศ การศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้บริหารทีมงานบัญชีมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับการส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมและ ประสิทธิภาพทีมงานโดยมีความหลากหลายทางเพศและช่วงวัยเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้ระดับอิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ของทีมเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับการออกแบบองค์ประกอบทีมด้านเพศและอายุได้ถูกอภิปรายไว้ใน ส่วนของการสรุปผลการวิจัย

**คำสำคัญ:** การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม ประสิทธิภาพทีมงาน ความหลากหลายทางเพศ ความหลากหลายของช่วงอายุ

รับต้นฉบับ: 8 กรกฎาคม 2562 | ได้รับบทความฉบับแก้ไข: 1 ตุลาคม 2562 | ตอรับบทความ: 31 ตุลาคม 2562

\* รองศาสตราจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

# Team's Learning Orientation, Absorptive Capacity, and Effectiveness of Certified Accounting Offices: The Moderating Role of Gender and Age Diversity

Karun Pratoom<sup>\*</sup>

## Abstract

Adopting an input-process-output (IPO) framework and social categorization perspective and relying on a sample of 89 Thai Certified Accounting Offices, this study aims to evaluate the potential moderating roles of team diversity conditions in terms of the gender and age diversity with regard to the relationships between team's learning orientation, absorptive capacity, and effectiveness. Using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) and the Hayes Process macro, this study shows that the direct effects of team's learning orientation on team's absorptive capacity are moderated by gender and age diversity. Moreover, the relationship between team's learning orientation and team effectiveness is mediated by team's absorptive capacity and this mediating effect is moderated by the gender diversity. This study offers insights to accounting team managers in enhancing team's absorptive capacity and effectiveness where gender and age diversity are the factors that could strengthen or weaken the effect of team's learning orientation. Implications for design gender and age composition in accounting teams are discussed in the concluding section.

**Keywords:** Team's Learning Orientation, Team's Absorptive Capacity, Team Effectiveness, Gender Diversity, Age Diversity

**Received:** July 8, 2019 | **Revised:** October 1, 2019 | **Accepted:** October 31, 2019

---

<sup>\*</sup> Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

## บทนำ

องค์การจำนวนมากเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ที่ทีมงานเพื่อจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจของตนสืบเนื่องจากการมีแนวคิดพื้นฐานว่า การเติมเต็มซึ่งกันและกันทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกภายในทีมจะทำให้เกิดสมรรถนะรวมกลุ่ม (Collective Capability) ที่จะช่วยเพิ่มระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนอย่างมากดังเช่นในปัจจุบัน แม้กระนั้นก็ตามผู้บริหารองค์การต่างตระหนักดีว่า มิใช่เป็นเรื่องง่ายเช่นกันที่จะทำให้เกิดการเติมเต็มในลักษณะดังกล่าวเมื่อต้องนำกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกลไกที่ปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติบทบาทหน้าที่และความสำเร็จของทีมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะได้นำความเข้าใจเหล่านั้นมาใช้ส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดผลลัพธ์เชิงบวกจากกระบวนการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีม

การดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ทีมงานจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรักษาไว้ซึ่งระดับประสิทธิภาพของทีมงาน (Team Effectiveness) ด้วยเหตุนี้นักวิจัยทีมงานส่วนหนึ่งจึงให้ความสนใจกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม (Team's Learning Orientation) ซึ่งถูกนิยามว่าเป็นบรรทัดฐานของทีมที่ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกผ่านนโยบายการทำงาน เป้าหมายของทีม และพฤติกรรมของผู้นำ เป็นต้น รวมถึงการยอมรับให้เกิดทดลองนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับตัวเข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Rebello & Gomes, 2011) การมุ่งเน้นการเรียนรู้จึงมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการรวมกระบวนการเชิงสารสนเทศเข้ากับวิธีการทำงานภายในทีม เพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก แม้ว่าผลการวิจัยในอดีต (เช่น Bunderson & Sutcliffe, 2003; Wang & Lei, 2018) สนับสนุนว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมเป็นปัจจัยส่งเสริมระดับผลการปฏิบัติงานของทีม แต่ Kirkman Shapiro Lu และ McGurrian (2016) ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อต่อเกี่ยวกับการขาดความชัดเจนในการตีความและการนำผลการวิจัยมาใช้ในเชิงการจัดการ เนื่องจากมีได้นำตัวแปรคั่นกลาง (Mediators) และ/หรือตัวแปรเงื่อนไข (Moderators) มาร่วมทำการวิเคราะห์กลไกที่ตัวแปรบรรทัดฐานของทีมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินงานและผลลัพธ์ของทีม

ตามแบบจำลองประสิทธิภาพทีมงานของ Cohen และ Bailey (1997) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมอาจจัดเป็นปัจจัยนำเข้าด้านบรรทัดฐานและแบบแผนความคิดของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานผ่านความสามารถเชิงกระบวนการของทีม โดยงานวิจัยของ Wang และ Lei (2018) พบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมส่งผลทางบวกโดยอ้อมผ่านตัวแปรเชิงกระบวนการมากกว่าที่จะส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพทีมงาน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงกำหนดให้การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมเป็นปัจจัยสาเหตุลำดับแรกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทีมงานผ่านตัวแปรคั่นกลางอันได้แก่ สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม (Team's Absorptive Capacity) ซึ่งเป็นความสามารถเชิงกลุ่ม (Collective Ability) ของทีมที่มีความไวต่อการซึมซับ และการใช้ประโยชน์สารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอกทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Cohen & Levinthal, 1990) เนื่องจากมีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ (เช่น Leal-Rodríguez, Roldán, Ariza-Montes, & Leal-Millán, 2014) เฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างบรรทัดฐานการทำงานและผลลัพธ์ต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์การและทีมงาน (เช่น Wei, Zheng, & Zhang, 2011) สมรรถนะการเรียนรู้ของทีมจึงอาจเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมและประสิทธิภาพทีมงาน

การบริหารความหลากหลายภายในทีม (Team Diversity) เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากเมื่อต้องใช้กลยุทธ์ทีมงานในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เฉพาะอย่างยิ่งในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และโลกาภิวัตน์ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากขึ้นกับการเติมเต็มความสามารถของทีมจากความแตกต่างระหว่างสมาชิกทีม (Rink & Ellemers, 2010) ด้วยเหตุนี้ ความหลากหลายภายในทีมจึงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยจำนวนมาก ความหลากหลายภายในทีมสามารถส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อกระบวนการและผลลัพธ์ของทีมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสมาชิกทีมที่นำมาพิจารณาและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน ความหลากหลายอาจจำแนกเป็นความหลากหลายภายใน (Deep-Level Diversity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ยากไม่ว่าจะเป็นความรู้ ค่านิยม หรือบุคลิกภาพ เป็นต้น และความหลากหลายภายนอก (Surface-Level Diversity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางกายภาพที่สังเกตเห็นได้ง่ายกว่าไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ หรือเชื้อชาติ เป็นต้น (Harrison & Klein, 2007) แม้ว่างานวิจัยจำนวนมากศึกษาอิทธิพลของความหลากหลายทั้งการเป็นปัจจัยนำเข้าด้านองค์ประกอบทีม (Team Composition) ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม และปัจจัยเชิงเงื่อนไข (Conditional Factor) ที่มีอิทธิพลเชิงปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้า แต่ van Knippenberg และ Schippers (2007) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การศึกษาบทบาทการเป็นเงื่อนไขของความหลากหลายยังมีอยู่อย่างค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะอิทธิพลของความหลากหลายภายนอก ดังนั้นเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ในประเด็นนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงนำความหลากหลายทางเพศ (Gender Diversity) และช่วงอายุ (Age Diversity) มาศึกษาเป็นตัวแปรเงื่อนไขความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้และสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม

ความหลากหลายทางเพศถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยเงื่อนไข เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ศึกษาภายใต้บริบทวิชาชีพบัญชี ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในหลายวิชาชีพที่ภาวะทางเพศส่งผลต่อความไม่เท่าเทียมกันของบทบาทในวิชาชีพ (Gendered Profession) (Ounlert, 2016) ตามแนวคิดของ Joshi และ Roh (2009) ภาวะทางเพศจัดเป็นคุณลักษณะเด่นที่สุดที่ถูกนำมาใช้ในการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (Social Categorization) และทำให้เกิดการแบ่งแยกกลุ่มย่อย (Separation) ได้ง่ายภายในทีมงานของนักบัญชี กลุ่มย่อยนี้สามารถเป็นเงื่อนไขที่ขัดขวางปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทีมได้ ขณะที่ความหลากหลายทางช่วงอายุถูกนำมาเข้ามาเป็นปัจจัยเชิงเงื่อนไข เหตุเพราะนักวิจัยเช่น Kearney และ Gebert (2009) เชื่อว่า ความหลากหลายของช่วงอายุสามารถส่งผลทางบวกต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสารสนเทศต่าง ๆ ในภารกิจของทีม (Team Task Elaboration) ซึ่งช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของทีม

จากเหตุผลทั้งหมดข้างต้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทำการทดสอบอิทธิพลเชิงเงื่อนไขของความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ สมรรถนะการเรียนรู้ และประสิทธิผลทีมงานของทีมงานบนพื้นฐานทฤษฎีการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (Social Categorization Theory) โดยเลือกทำการศึกษากับทีมงานนักบัญชีเนื่องจาก 1) วิชาชีพบัญชีมีลักษณะเด่นด้านการทำงานที่ต้องอาศัยทีมงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ (Yoothong, 2013) เฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานบัญชีคุณภาพซึ่งถูกกำกับด้วยมาตรฐานการบริหารคุณภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายในองค์กร ขณะที่ 2) มีงานวิจัยทีมงานในสำนักงานบัญชีค่อนข้างน้อย (Chonga & Mahamab, 2014) และ 3) บรรทัดฐานการทำงานมีความสำคัญในบริบทของสำนักงานบัญชีเนื่องจากเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิผลทีมงาน (Chow, Harrison, McKinnon, & Wu, 2002) ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการนำการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงานซึ่งจัดว่าเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) มาเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ โดยมีความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุเป็นตัวแปรเงื่อนไขระดับความสัมพันธ์ กรอบงานวิจัยลักษณะนี้ยังมีอยู่ไม่มากนักในบริบททีมงานนักบัญชี และหวังด้วยว่าผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ในการออกแบบองค์ประกอบทีมงานในด้าน

ความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุของสมาชิกทีมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้และประสิทธิผลที่ทีมงานของสำนักงานบัญชีคุณภาพ

## การทบทวนวรรณกรรม

กลยุทธ์ที่ทีมงานกลายเป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องการจำนวนไม่น้อยใช้ในการสร้างศักยภาพการแข่งขันของตนภายใต้แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุผลว่า ทีมงานจะสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์การและประสิทธิผลที่ทีมงานซึ่งหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับเป้าหมายหรือสูงกว่าระดับเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และความพึงพอใจ (Cohen & Bailey, 1997) อันเกิดจากการเติมเต็มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกทีม จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความสมบูรณ์และคุณประโยชน์ต่อองค์การในเชิงศักยภาพการแข่งขันมากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือแม้กระทั่งมากกว่าผลรวมของผลลัพธ์ในงานจากสมาชิกทีมทุกคน จากความสำคัญของประสิทธิผลที่ทีมงานนี้ทำให้นักวิจัยการจัดการให้ความสนใจกับการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถส่งเสริมและขัดขวางต่อการเกิดประสิทธิผลที่ทีมงาน

การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานของทีมที่ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในทีม ผ่านการจัดโครงสร้างและกระบวนการภายใน (Internal Integration) เช่น นโยบายและเป้าหมายการทำงาน การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล และพฤติกรรมของผู้นำทีม เป็นต้น รวมถึงการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกทีมเกี่ยวกับการยินยอมให้เกิดการทดลองและประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาเพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกของทีม (External Adaptation) (Rebelo & Gomes, 2011) ตามแบบจำลองของ Cohen และ Bailey (1997) ประสิทธิภาพที่ทีมงานเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากปัจจัยนำเข้า (Input Factors) ผ่านปัจจัยเชิงกระบวนการ (Process Factors) ปัจจัยนำเข้านี้แบ่งเป็น 1) ปัจจัยด้านการออกแบบภารกิจและองค์ประกอบทีม เช่น ขนาดและความหลากหลายภายในทีม เป็นต้น 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น คุณลักษณะทางอุตสาหกรรม เป็นต้น และ 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางจิตสังคมของทีม เช่น บรรทัดฐานและแบบแผนความคิดที่มีร่วมกัน (Shared Mental Models and Norms) เป็นต้น ส่วนปัจจัยเชิงกระบวนการเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารประสานงานร่วมมือกัน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมและกับบุคคลและ/หรือทีมอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น การมุ่งเน้นการเรียนรู้จัดเป็นปัจจัยนำเข้าด้านบรรทัดฐานและแบบแผนความคิดของทีมที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลที่ทีมงานผ่านความสามารถเชิงกระบวนการภายในทีม การศึกษาครั้งนี้จึงกำหนดให้การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลที่ทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม เนื่องจาก เป็นตัวแปรความสามารถเชิงกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Leal-Rodríguez et al., 2014)

ภายใต้แนวคิดพื้นฐานของ Cohen และ Levinthal (1990) การศึกษาครั้งนี้นิยามสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมว่าเป็นความสามารถของทีมที่มีความเร็วต่อการเล็งเห็นคุณค่า การซึมซับ และการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอกทีม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม โดยสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากผลรวมแรงจูงใจและพฤติกรรมต่าง ๆ ในการเรียนรู้ของสมาชิกทีม การเชื่อมโยงการมุ่งเน้นการเรียนรู้และสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมอาจประยุกต์แนวคิดของ Lord (2012) Sinkula Baker และ Noordewier (1997) ซึ่งเคยอธิบายว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นชุดบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มในการค้นหาและใช้ประโยชน์ความรู้ เนื่องจากบรรทัดฐานที่ถูกรับรู้จะทำให้สมาชิกองค์การเกิดความชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งส่งผลให้สมาชิกองค์การเกิดพันธะต่อการเรียนรู้ อีกทั้งบรรยากาศการส่งเสริมและการเปิดรับการเรียนรู้จะทำให้สมาชิกองค์การเกิดความไว้วางใจต่อการแบ่งปัน

ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของทีม ในระดับทีม การมุ่งเน้นการเรียนรู้ในระดับสูงอาจทำให้สมาชิกทีมรับรู้ถึงความคาดหวังต่อการเรียนรู้ ทำให้เกิดการแสดงออกในการแสวงหา การแลกเปลี่ยน และการนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ จากภายนอกทีมมาเชื่อมโยงเข้ากับแนวคิดเดิมที่มีอยู่เพื่อการพัฒนากระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผลรวมของความพยายามในการเรียนรู้เหล่านี้ของสมาชิกทีมผนวกกับโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้สามารถถูกแปลงไปเป็นสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพของกระบวนการในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ที่ทำให้เกิดการพัฒนาระยะที่ผลที่ทีมงาน จากหลักเหตุผลนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

### สมมติฐานที่ 1: การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม

ในการวิจัยเกี่ยวกับทีมงาน ความหลากหลาย (Diversity) เป็นแนวคิดที่ใช้บรรยายความแตกต่างระหว่างสมาชิกภายในทีมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้อง (เช่น ระดับการศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น) และไม่เกี่ยวข้อง (เช่น เพศ และทัศนคติ เป็นต้น) โดยตรงกับภารกิจของทีม ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีการจัดหมวดหมู่ทางสังคม (Turner, 1985) ความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกันทางกายภาพ (เช่น เพศ และอายุ เป็นต้น) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเข้ากลุ่ม กล่าวคือ บุคคลจะจัดให้บุคคลอื่นอยู่ภายในกลุ่มเดียวกันกับตนเมื่อรับรู้ว่าคุณลักษณะนั้น ๆ มีความคล้ายคลึงกันกับตนในคุณลักษณะหนึ่ง ๆ ขณะที่จัดบุคคลที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากตนให้อยู่ภายนอกกลุ่ม ทฤษฎีนี้พยากรณ์ว่า ทีมที่มีความแตกต่างของสมาชิกมากจะมีโอกาสเกิดการแบ่งแยกเป็นกลุ่มย่อยภายในทีม (Separation) เพิ่มมากขึ้น ผลที่ตามมาคือสมาชิกทีมมีแนวโน้มชื่นชอบและไว้วางใจต่อการประสานงานร่วมมือกับสมาชิกทีมที่ถูกจัดให้อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันกับตนมากกว่า ขณะที่เดียวกันมีแนวโน้มที่จะมีอคติระหว่างกลุ่ม (Intergroup Biases) ที่สามารถบั่นทอนคุณภาพการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับสมาชิกทีมภายนอกกลุ่มย่อย ซึ่งอาจส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของทีมมีประสิทธิผลลดน้อยลง (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004) ตามทัศนะของ van Knippenberg และ Schippers (2007) การจัดหมวดหมู่ทางสังคมที่เกิดจากความหลากหลายทางชีวสังคม (Demographic Diversity) เป็นตัวแปรเงื่อนไขที่มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและส่งเสริมกระบวนการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของทีม

วิชาชีพบัญชีเป็นวิชาชีพที่ภาวะทางเพศส่งผลต่อความไม่เท่าเทียมกันของบทบาทในวิชาชีพ โดยการศึกษาของ Ounlert (2016) พบว่า วิชาชีพบัญชีในประเทศไทยจัดว่าเป็นวิชาชีพของเพศหญิง สะท้อนจากสำนักงานบัญชีถึง ร้อยละ 73 มีเพศหญิงเป็นผู้บริหาร และนักบัญชีเพศชายมีแนวโน้มจะไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีบทบาทโดดเด่นในองค์กร ตามแนวคิดของ Joshi และ Roh (2009) ความแตกต่างทางเพศเป็นสาเหตุหลักหนึ่งที่ทำให้เกิดการแบ่งแยกทีมงานนักบัญชีในรูปแบบที่ส่งผลทางลบต่อกระบวนการทำงานภายในทีม ทั้งนี้อคติเชิงความรู้สึกระหว่างเพศที่เกิดขึ้นอาจมีสาเหตุมาจากความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้และการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ เพศหญิงมักเรียนรู้ในรูปแบบการเชื่อตามผู้เชี่ยวชาญ หรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Single Loop Learning) ขณะที่เพศชายมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ในรูปแบบที่กล้าคิดนอกกรอบธรรมเนียมปฏิบัติ ชอบทดลองหรือปรับใช้แนวคิดใหม่ (Double Loop Learning) (Ekanem, 2013) ด้านการติดต่อสื่อสาร เพศหญิงมักแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือ คล้อยตาม และการรักษาสัมพันธภาพทางสังคม ขณะที่เพศชายมักสื่อสารในลักษณะของการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นกับความคิดของตน และจริงจังต่อการได้ข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้งานมากกว่าการรักษาสัมพันธภาพทางสังคม (Wegge, Roth, Neubach, Schmidt, & Kanfer, 2008) โดยงานวิจัยของ Farzana (2019) สนับสนุนว่าความหลากหลายทางเพศเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการภายในของทีมงาน ดังนั้นในการศึกษาดังนี้ ความหลากหลายทางเพศจึงถูกเลือกเป็นตัวแปรเงื่อนไขอิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยนิยามปฏิบัติการความหลากหลายทางเพศบนพื้นฐานการแบ่งแยกทางสังคม (Separation) ตามแนวคิดของ Harrison และ Klein (2007) กล่าวคือ ความหลากหลายภายในทีม

สะท้อนจากโอกาสที่ความแตกต่างทางเพศจะทำให้เกิดการแบ่งแยกสมาชิกทีมออกเป็น 2 กลุ่ม ทีมที่มีสมาชิกเป็นเพศเดียวกันทั้งหมดจึงเป็นทีมที่ไม่มี ความหลากหลายทางเพศ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกเพศหญิงและเพศชายในสัดส่วนที่แตกต่างกันมาก (เช่น เพศชาย 1 หรือ 2 คน เพศหญิง 8 หรือ 9 คน) เป็นทีมที่มีความหลากหลายทางเพศในระดับต่ำ เนื่องจากโอกาสที่สมาชิกทีมจะแบ่งแยกกลุ่มจากความแตกต่างทางเพศมีน้อย และความแตกต่างทางความคิด ทักษะคิด และการแสดงออกของกลุ่มเพศที่มีจำนวนน้อยกว่ามากมักจะไม่มีหรือมีผลกระทบต่อทำให้เกิดความรู้สึกทางลบที่รบกวนกระบวนการทำงานโดยรวมของทีม ความหลากหลายทางเพศในระดับสูงจึงสะท้อนจากการที่ทีมมีสัดส่วนสมาชิกเพศหญิงและเพศชายจำนวนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก ซึ่งทำให้มีโอกาสสูงขึ้นที่จะเกิดการแบ่งแยกกลุ่มภายในทีมในรูปแบบที่ความคิด และการแสดงออก ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่มเพศเกิดความโดดเด่นและทำให้สมาชิกทีมเกิดการรับรู้ถึงความแตกต่างที่สามารถทำให้เกิดอคติเชิงความรู้สึกต่อเพศตรงข้าม อันอาจส่งผลให้ความถี่ในการประสานงานร่วมมือกันลดน้อยลง และอาจบั่นทอนคุณภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในทีม ความหลากหลายทางเพศในระดับสูงจึงอาจส่งผลกระทบต่ออิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม ดังนั้น จึงตั้งสมมติฐานคือ

**สมมติฐานที่ 2:** ความหลากหลายทางเพศมีอิทธิพลเชิงเงื่อนไขในทางลบต่ออิทธิพลทางตรงของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้

แม้ว่าความแตกต่างของช่วงอายุสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่มทางสังคมและอคติเหมารวมระหว่างกลุ่มอายุ (Generational Stereotypes) และส่งผลทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันภายในทีม (van Rossem, 2019) ได้เช่นเดียวกับความแตกต่างทางเพศ อย่างไรก็ตาม Kang Cheng และ Gray (2007) เคยอธิบายถึงอิทธิพลทางบวกของความหลากหลายของช่วงอายุต่อประสิทธิผลทีมงานไว้ว่า สืบเนื่องจากกลุ่มบุคคลในแต่ละช่วงอายุมีความรู้ แหล่งสารสนเทศ และประสบการณ์ ภายใต้งานการณณ์เฉพาะที่ไม่เหมือนกัน เช่น ความรู้ที่ได้จากการมีประสบการณ์จริง (Tacit Knowledge) และเครือข่ายทางสังคมที่เหนียวแน่นมักได้มาจากสมาชิกทีมที่มีอายุมาก (The Older Group) ขณะที่ความรู้เชิงทฤษฎีที่ทันสมัย สารสนเทศที่ทันต่อเหตุการณ์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่น มักได้จากสมาชิกทีมกลุ่มอายุน้อย (The Younger Group) ขณะที่ความรู้ สารสนเทศ และเทคนิควิธีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ ลุล่วง มักได้จากสมาชิกทีมกลุ่มที่มีอายุกลาง ๆ (The Middle-Aged Group) ซึ่งมักมีบทบาทเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นต้น นอกจากนี้ บุคคลในแต่ละช่วงอายุยังมีค่านิยม วิธีคิด และเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกันอีกด้วย (Sheldon, 2009) เช่น บุคคลอายุน้อยมักทำงานเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ ขณะที่กลุ่มบุคคลอายุกลางและอายุมากเห็นการดำรงรักษาตำแหน่งหน้าที่การงานและสัมพันธภาพของเครือข่ายทางสังคมเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญมากกว่า (Ebner, Freund, & Baltes, 2006) นอกจากนี้ Kearney และ Gebert (2009) เห็นว่า ความหลากหลายของช่วงอายุเป็นเงื่อนไขหนึ่งซึ่งช่วยทีมป้องกันการมีฉันทมติทางความคิดเร็วเกินไปก่อนที่จะมีการพิจารณากันอย่างถี่ถ้วนหรือที่เรียกว่า ความคิดคล้อยตามกันของกลุ่ม (Groupthink) ซึ่งมักนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด และไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับทางเลือกที่ดีที่สุด งานวิจัยของ Dust Gerhardt Hebbalalu และ Murray (2019) สนับสนุนว่า ความหลากหลายของช่วงอายุเป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ของทีม การศึกษาครั้งนี้จึงนิยามปฏิบัติการความหลากหลายของช่วงอายุในมิติความต่างชนิดของความรู้และสารสนเทศ (Variety) ตามแนวคิดของ Harrison และ Klein (2007) กล่าวคือ ความหลากหลายสะท้อนจากโอกาสที่ความแตกต่างของช่วงอายุจะทำให้เกิดจำนวนชนิดของความรู้และสารสนเทศที่ทีมจะนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตามภารกิจมากขึ้น ทีมที่สมาชิกมีอายุอยู่ในช่วงเดียวกันทั้งหมดจึงเป็นทีมที่ไม่มี ความหลากหลาย ขณะที่ทีมที่มีสมาชิกอายุอยู่ในช่วง

ต่าง ๆ ในจำนวนที่แตกต่างกันมาก (เช่น อายุน้อยกว่า 25 ปี 1 คน 25-35 ปี 1 คน อายุ 35-45 ปี และมากกว่า 45 ปี 4 คน) เป็นทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงอายุในระดับต่ำกว่าทีมที่มีสมาชิกจากช่วงอายุต่าง ๆ ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากโอกาสที่ชนิดความรู้และสารสนเทศ วิถีคิด เป้าหมายในการทำงานของกลุ่มช่วงอายุที่มีจำนวนน้อยกว่ามาก (กรณีนี้คือกลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี และ 25-35 ปี) จะได้รับความสนใจและถูกใช้ในการตัดสินใจของทีมมีน้อย ความหลากหลายทางช่วงอายุในระดับสูงจึงสะท้อนจากการที่มีสัดส่วนสมาชิกในกลุ่มอายุต่าง ๆ จำนวนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก ซึ่งทำให้มีโอกาสสูงขึ้นที่ชนิดความรู้ สารสนเทศ และประสบการณ์จากสมาชิกกลุ่มอายุทุกกลุ่มจะได้รับความสนใจและนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจ อีกทั้งความแตกต่างด้านวิถีคิด และเป้าหมายการทำงานของสมาชิกทีมในแต่ละกลุ่มอายุ ยังอาจช่วยกระตุ้นปฏิสัมพันธ์เชิงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ท้ายที่สุดอาจช่วยส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม ด้วยหลักเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงตั้งสมมติฐานคือ

**สมมติฐานที่ 3:** ความหลากหลายของช่วงอายุมีอิทธิพลเชิงเงื่อนไขทางบวกต่ออิทธิพลทางตรงของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม

จากแนวคิดพื้นฐานในแบบจำลองการจัดหมวดหมู่-การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (The Categorization-Elaboration Model: CEM) ของ van Knippenberg และคณะ (2004) ที่เสนอว่า ความหลากหลายภายในทีมอาจทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ทางสังคมที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลทีมงาน ส่งผลทำให้นักวิจัยหลายท่านไม่เพียงแต่ให้ความสนใจต่อการทดสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของความหลากหลายภายในทีมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีมเท่านั้น แต่ยังได้ให้ความสนใจต่อการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข (Moderated Mediation or Conditional Indirect Effect) (เช่น Rabl, Triana, Byun, & Bosch, 2018) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์ผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) จะมีขนาดมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับระดับของปัจจัยเงื่อนไข (Moderator) จากแนวคิดแบบจำลอง CEM ผลงานวิจัยในอดีต และการพิจารณาสมมติฐานที่ 1 ถึง 3 ประกอบกัน อาจสันนิษฐานได้ว่า ความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุอาจไม่ได้แต่เพียงมีอิทธิพลเชิงเงื่อนไขต่ออิทธิพลทางตรงของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมเท่านั้น หากแต่ยังอาจเป็นเงื่อนไขที่มีบทบาทในการกำกับอิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมอีกด้วย เพื่อทำการทดสอบความเป็นไปได้นี้ จึงตั้งสมมติฐานคือ

**สมมติฐานที่ 4:** ความหลากหลายทางเพศมีอิทธิพลเชิงเงื่อนไขในทางลบต่ออิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม

**สมมติฐานที่ 5:** ความหลากหลายของช่วงอายุมีอิทธิพลเชิงเงื่อนไขในทางบวกต่ออิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม

ทั้งนี้การทดสอบสมมติฐานทั้ง 5 ข้างต้น ผู้วิจัยเลือกทำการทดสอบกับสำนักงานบัญชีคุณภาพเนื่องจากเป็นสำนักงานบัญชีที่แม้ว่าจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในรูปแบบบุคคลธรรมดา หรือคณะบุคคล หรือนิติบุคคล และทำหน้าที่ให้บริการด้านการทำและการให้คำปรึกษาทางการบัญชีด้วยการทำงานเป็นทีมเช่นเดียวกับกับสำนักงานบัญชีทั่วไป แต่จากการได้รับการรับรองความน่าเชื่อถือด้านมาตรฐานการให้บริการตามหลักเกณฑ์คุณภาพจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ทำให้สำนักงานบัญชีคุณภาพต้องดำเนินงานภายใต้มาตรฐานการบริหารคุณภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและ



กระบวนการภายในองค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานบัญชีคุณภาพจึงเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้านี้มากกว่าสำนักงานบัญชีทั่วไป

## ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรของงานวิจัยครั้งนี้ เป็นนักบัญชีของสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย จำนวน 153 แห่ง (Department of Business Development, Minister of Commerce, 2018: website) โดยเบื้องต้นผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างระดับองค์การคือ สำนักงานบัญชีคุณภาพไว้ที่ 59 องค์การ จากหลักเกณฑ์คือ ทำการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 อำนาจการทดสอบร้อยละ 80 ค่าอำนาจการพยากรณ์ที่คาดหวังประมาณร้อยละ 25 จำนวนเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลอง 3 เส้น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) (Marcoulides & Saunders, 2006) แต่จากการทบทวนวรรณกรรมของ Sombutteera และ Thavompitak (2015) พบว่าการเก็บข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์มีอัตราตอบกลับเพียงร้อยละ 20-65 เท่านั้น ซึ่งหากใช้อัตราตอบกลับต่ำสุดคือ ร้อยละ 20 มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเพียง 12 แห่ง ซึ่งถือว่าไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์เบื้องต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมอีก 47 แห่ง รวมเป็น 106 แห่ง และเพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับก่อนทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยและนิสิตระดับปริญญาตรี สาขาการบัญชี ซึ่งเป็นผู้ช่วยวิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อกับผู้บริหารสำนักงานบัญชีคุณภาพเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และสอบถามความสมัครใจเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย หากผู้บริหารสำนักงานบัญชีมีความยินดี ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยจะสอบถามจำนวนพนักงานทั้งหมดในสำนักงานหรือในทีมงานที่ผู้บริหารเลือกให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม (กรณีมีทีมงานให้บริการลูกค้าหลายทีมงาน ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยจะขอให้ผู้บริหารสำนักงานในการเลือกทีมงานใดทีมงานหนึ่งเท่านั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย) จากการติดต่อประสานงานสำนักงานบัญชีคุณภาพจำนวน 106 แห่ง พบว่า มีเพียง 92 แห่ง ที่ยินดีตอบแบบสอบถาม 3 แห่ง ปฏิเสธในการตอบแบบสอบถามหลังจากได้รับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จึงคงเหลือสำนักงานบัญชีคุณภาพที่ยินดีตอบและส่งแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 89 แห่ง รวมจำนวนหน่วยตัวอย่างนักบัญชีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 779 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนหลักคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสำนักงานบัญชีคุณภาพเป็นแบบตรวจเลือกรายการ (Check List) รวม 8 ข้อ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษาในสาขาการบัญชี สถานภาพสมรส ตำแหน่งงานปัจจุบัน ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานบัญชีคุณภาพประกอบด้วย ภูมิภาคที่ตั้ง รูปแบบการจัดตั้ง และจำนวนลูกค้าเฉลี่ยต่อปีที่ให้บริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา และเป็นแบบให้เติมคำตอบ 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 1 ข้อ ได้แก่ อายุงาน ในสำนักงานแห่งนี้ (... ปี ... เดือน) และข้อมูลทั่วไปของทีมงาน 2 ข้อ ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินงานของทีม/สำนักงาน (..... ปี) และจำนวนสมาชิกทั้งหมดในทีม/สำนักงาน (... คน) สำหรับการแบ่งช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงอายุได้แก่ น้อยกว่า 25 ปี 25-35 ปี 35-45 ปี และมากกว่า 45 ปี เนื่องจากงานวิจัยในอดีตที่ทำการศึกษาอิทธิพลของความหลากหลายของช่วงอายุภายในทีมพบว่า ความแตกต่างตามช่วงอายุดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น Frosch, 2012) สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรหลักในการวิจัยประกอบด้วย

1) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมทำการวัดด้วยข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ ที่ปรับข้อคำถามจากงานวิจัยของ Bunderson และ Sutcliffe (2003) ซึ่งนิยามปฏิบัติการการมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่มีเพียงมิติเดียว (An Unidimensional Factor) โดยพนักงานบัญชีที่เป็นสมาชิกทีมถูกขอให้ประเมินระดับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้บริหารในสำนักงานบัญชีของตนบน

มาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุด (1) ถึง มากที่สุด (5) เช่น ผู้บริหารของท่านยินดีที่จะเสี่ยงนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อค้นหาวิธีใดที่จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

2) สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม ผู้วิจัยใช้ข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ ที่ปรับมาจากข้อคำถามในงานวิจัยของ Lee Lee และ Park (2014) ซึ่งนิยามปฏิบัติการสมรรถนะการเรียนรู้เป็นโครงสร้างที่มี 2 องค์ประกอบคือ สมรรถนะการเรียนรู้เชิงศักยภาพ (Potential Absorptive Capacity: PCAP) จำนวน 4 ข้อ และสมรรถนะการเรียนรู้เชิงประยุกต์ใช้ (Realized Absorptive Capacity: RCAP) จำนวน 4 ข้อ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการศึกษาครั้งนี้พบว่า สมรรถนะการเรียนรู้ของทีมมีเพียงองค์ประกอบเดียว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเช่น Yang และ Tsai (2019) โดยการวัดสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม พนักงานบัญชีที่เป็นสมาชิกทีมถูกขอให้ประเมินความสามารถและแรงจูงใจของเพื่อนร่วมงานในทีมของตนบนมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ จาก เห็นด้วยน้อยที่สุด (1) จนถึง เห็นด้วยมากที่สุด (7) ในประเด็นเช่น มีความสามารถในการซึมซับความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วและครบถ้วน และมีความไวต่อความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานของสำนักงานบัญชีอื่น ๆ เป็นต้น

3) ประสิทธิภาพทีมงาน ทำการวัดด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ที่ปรับมาจากงานวิจัยของ Pratoom (2018) โดยให้ผู้บริหารสำนักงานบัญชีแต่ละแห่งหรือหัวหน้าทีมประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมหรือสำนักงานของตนในช่วง 1 ปี ที่ผ่านมา เมื่อเปรียบเทียบโดยรวมกับสำนักงานบัญชีอื่นในพื้นที่เดียวกัน บนมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ จาก ต่ำกว่ามากที่สุด (1) จนถึง สูงกว่ามากที่สุด (7) ในประเด็นเช่น การยอมรับเกี่ยวกับคุณภาพการจัดทำบัญชีและงบการเงินตามมาตรฐานการบัญชี จากลูกค้า และความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าต่อบริการของสำนักงาน เป็นต้น

4) การวัดความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุ ผู้วิจัยปฏิบัติตามคำแนะนำของ Harrison และ Klein (2007) โดยใช้ดัชนีวัดความไม่เป็นเอกพันธ์ (Heterogeneity) ของ Blau (1977) ซึ่งเหมาะสำหรับการวัดความหลากหลายเมื่อตัวแปรที่สนใจเป็นตัวแปรจัดประเภท (Categorical Variable) ดัชนีของ Blau จะมีค่าต่ำสุดเป็นศูนย์ และค่าสูงสุดเท่ากับ  $(K-1)/K$  โดยที่ K คือ จำนวนประเภททั้งหมด ดังนั้น กรณีความหลากหลายทางเพศ ( $K=2$  ได้แก่ เพศหญิงและเพศชาย) และของช่วงอายุ ( $K=4$  ได้แก่ น้อยกว่า 25 ปี 25-35 ปี 35-45 ปี และมากกว่า 45 ปี) ในการศึกษาครั้งนี้ ดัชนี Blau จึงมีค่าสูงสุดไม่เกิน 0.50 และ 0.75 ตามลำดับ ค่าดัชนี Blau ที่เข้าใกล้ค่า 0.50 และ 0.75 สะท้อนถึงความหลากหลายทางเพศและของช่วงอายุในระดับที่มากกว่า ตามลำดับ ทั้งนี้การคำนวณค่าดัชนี Blau ได้ใช้ชุดคำสั่ง DLEIVA/diversity ที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นส่วนเติมเต็มของบทความแสดงการวิเคราะห์ดัชนีวัดความหลากหลายภายในองค์การของ Solanas Selvam Navarro และ Leiva (2012) ซึ่งคำนวณในโปรแกรม R

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง ประกอบด้วย

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เนื่องจาก ผู้วิจัยทำการแปลและปรับเปลี่ยนประโยค ข้อคำถามต้นฉบับบางข้อให้มีความเหมาะสมกับบริบทกลุ่มตัวอย่างสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย ดังนั้น แม้ว่า ข้อคำถามจะมีที่มาจากแนวคิดและงานวิจัยในอดีตที่มีการทดสอบและนำไปใช้อย่างแพร่หลายแล้วก็ตาม เพื่อเป็นการประเมินว่า ข้อคำถามที่แปลและปรับเปลี่ยนนั้นยังคงสะท้อนและครอบคลุมมิติ (Concept) ที่ประกอบกันขึ้นเป็นนิยามความหมายของ ตัวแปรที่ศึกษา ภาษาที่ใช้มีความกระชับและทำให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจได้ง่ายไม่เกิดความสับสน ผู้วิจัยจึงขอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการสาขาวิชาการจัดการ 2 ท่าน ที่มีผลวิจัยทีมงานตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติอย่างน้อย 1 เรื่อง ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา และผู้บริหารสำนักงานบัญชีคุณภาพ 1 ท่าน ประเมินข้อคำถามในประเด็นดังกล่าวข้างต้น โดย ผลประเมินรอบแรกผู้เชี่ยวชาญ 2 ใน 3 เห็นว่า ข้อคำถามร้อยละ 74 (14 ข้อ) สอดคล้องและครอบคลุมนิยามตัวแปร ภาษาที่

ใช้เข้าใจง่ายและชัดเจน ข้อคำถามร้อยละ 26 (5 ข้อ) เสนอแนะให้มีการปรับภาษาที่ใช้เพื่อให้กระชับและเข้าใจได้ง่ายมากขึ้น สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ภายหลังการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ยังใช้ไม่ได้ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน เห็นว่าข้อคำถามทุกข้อถามในสิ่งที่ตรงวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการวัดตัวแปรนั้น ๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดให้ข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรแฝงทั้งหมดเป็นตัวชี้วัดเชิงสะท้อน (Reflective Indicators) เนื่องจากข้อคำถามทุกข้อเป็นตัวอย่งเชิงการเป็นตัวแทนของสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ในปรากฏการณ์อันเกิดจากตัวแปรแฝงเดียวกัน ข้อคำถามทั้งหมดจึงมีความสัมพันธ์กันสูง สื่อความหมายในสิ่งเดียวกัน ใช้ทดแทนกันได้ แม้ว่าจะตัดข้อคำถามหนึ่งออกก็ได้ทำให้ความหมายโดยรวมของตัวแปรแฝงนั้นเปลี่ยนแปลง หากข้อคำถามที่เหลือยังคงครอบคลุมนิยามของตัวแปรแฝง (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) มี 2 ประเภคือ 2.1) ความเที่ยงตรงเชิงเอกนัยและ 2.2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ในการศึกษาครั้งนี้ ประเมินความเที่ยงตรงเชิงเอกนัยเบื้องต้นจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 ซึ่งองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทุกข้อภายใต้องค์ประกอบของตัวเองมีค่ามากกว่า 0.50 นอกจากนี้ค่าเที่ยงตรงเชิงเอกนัยยังประเมินจากค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม (Composite Reliability: CR) ที่มากกว่า 0.70 และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ประเมินจากรากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ที่มีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Fornell & Larcker, 1981) รวมถึงค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบ (Cross-loadings) จากผลการวิเคราะห์ PLS-SEM โดยผลการวิเคราะห์นำเสนอตั้งตารางที่ 1 และ 2

สำหรับการทดสอบสมมติฐานหลัก ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ PLS-SEM ด้วยโปรแกรม SmartPLS โดยใช้วิธีการสองขั้นตอน (Two Stage) ในการคำนวณตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (Interaction Term) เนื่องจากมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยซึ่งต้องการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรเงื่อนไข ขณะที่วิธีการใช้ผลคูณของตัวชี้วัดทั้งหมด (Product Indicator Approach) มีความเหมาะสมมากกว่ากับกรณีที่การวิจัยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการค่าสถิติที่มีความใกล้เคียงกับค่าที่แท้จริงของค่าประชากร (Henseler & Chin, 2010) โดยก่อนทำการวิเคราะห์ ผู้วิจัยทำการแปลงข้อมูลระดับบุคคลไปสู่ระดับทีมด้วยการตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC) ซึ่งควรมีค่าไม่เป็นศูนย์แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ICC1 และ ICC2 โดยที่ Heck และ Thomas (2009) เสนอว่า ค่า ICC1 ควรมีค่ามากกว่า 0.05 เพื่อสะท้อนว่าคะแนนของข้อคำถามที่วัดในระดับบุคคลสามารถอธิบายได้ด้วยความเป็นสมาชิกของทีมหรือองค์การอย่างน้อยร้อยละ 5 และ ICC2 เป็นค่าแสดงความคงเส้นคงวาของความแตกต่างระหว่างกลุ่มในตัวแปรที่สนใจ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 การศึกษาครั้งนี้ทำการวิเคราะห์หาค่า ICC1 และ ICC2 โดยใช้ชุดคำสั่ง Multilevel และ nlme ในโปรแกรม R ตามวิธีของ Bliese (2009) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตั้งตารางที่ 2 นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำจำนวนสมาชิกทีม จำนวนลูกค้าโดยเฉลี่ยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา และระยะเวลาในการดำเนินงานของทีมมาเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อลดปัญหาการมีอิทธิพลอย่างเป็นระบบของตัวแปรระดับทีมที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทีมงานบนพื้นฐานงานวิจัยในอดีตเช่น Pratoom (2018) เป็นต้น

## ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 85.50) อายุ 25-35 ปี (ร้อยละ 49.20) รองลงมา น้อยกว่า 25 ปี (ร้อยละ 30.90) คุณวุฒิทางการศึกษาในสาขาการบัญชี บริญญาตรี (ร้อยละ 71.80) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พนักงานบัญชี (ร้อยละ 90.90) และอายุงานโดยเฉลี่ย 4.19 ปี (ต่ำสุด 8 เดือน และสูงสุด 30 ปี) และสำนักงานบัญชีคุณภาพกลุ่มตัวอย่าง 89 แห่ง ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 24.70) รองลงมาคือ ภาคกลางและภาคตะวันออก (ร้อยละ 18.00 และ 16.90 ตามลำดับ) มีรูปแบบการจัดตั้งเป็นนิติบุคคล (ร้อยละ 87.60) จำนวนลูกค้าเฉลี่ย

ต่อปีในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา 100-150 ราย (ร้อยละ 38.20) รองลงมา น้อยกว่า 100 ราย (ร้อยละ 36.00) ระยะเวลาดำเนินงานของทีม/สำนักงานเฉลี่ย 14.51 ปี (ต่ำสุด 1 ปี และสูงสุด 40 ปี) จำนวนสมาชิกทีมโดยเฉลี่ย 8.84 คน (ต่ำสุด 4 คน และสูงสุด 21 คน) ทั้งนี้ค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบของข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรแฝงนำเสนอตั้งตารางที่ 1 และค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนำเสนอตั้งตารางที่ 2

ตารางที่ 1 แสดงค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง

ข้อคำถาม	ประสิทธิผลทีมงาน	สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม	การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม
A1	0.432	<u>0.768</u>	0.628
A2	0.505	<u>0.801</u>	0.603
A3	0.569	<u>0.811</u>	0.535
A4	0.605	<u>0.929</u>	0.658
A5	0.523	<u>0.808</u>	0.536
A6	0.561	<u>0.919</u>	0.689
A7	0.472	<u>0.776</u>	0.570
A8	0.369	<u>0.681</u>	0.481
C1	0.421	0.606	<u>0.841</u>
C2	0.419	0.491	<u>0.728</u>
C3	0.361	0.587	<u>0.783</u>
C4	0.271	0.469	<u>0.614</u>
C5	0.367	0.512	<u>0.715</u>
P1	<u>0.633</u>	0.396	0.361
P2	<u>0.616</u>	0.370	0.369
P3	<u>0.865</u>	0.532	0.481
P4	<u>0.892</u>	0.521	0.375
P5	<u>0.682</u>	0.516	0.314
P6	<u>0.882</u>	0.535	0.413

หมายเหตุ: A1 ถึง A8 แทน ตัวชี้วัดตัวที่ 1 ถึง 8 ของตัวแปรแฝงสมรรถนะการเรียนรู้ของทีม C1 ถึง C5 แทน ตัวชี้วัดตัวที่ 1 ถึง 5 ของตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม และ P1 ถึง P6 แทน ตัวชี้วัดตัวที่ 1 ถึง 6 ของตัวแปรแฝงประสิทธิผลทีมงาน

จากตารางที่ 1 พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายใต้ตัวแปรแฝงที่ผู้วิจัยได้ทำการนิยามไว้สูงกว่าการมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายใต้ตัวแปรแฝงอื่น และทุกข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าเกณฑ์ 0.50 และจากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และประสิทธิผลทีมงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคและค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวมอยู่ในเกณฑ์ระหว่าง 0.70 ถึง 0.95 (DeVellis, 2003; Hair et al., 2017) ทั้งนี้การที่ตัวแปรแฝงทั้งสามนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคและค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวมค่อนข้างสูง อาจเป็นเพราะค่าที่ใช้ในบางข้อคำถามมีความหมายที่ใกล้เคียงกันตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างหรือการมีความตั้งใจในการตอบข้อคำถามที่ไม่มากพอของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้มีการประเมินให้ค่าคะแนนชุดข้อคำถามระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมาก สำหรับค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ของ

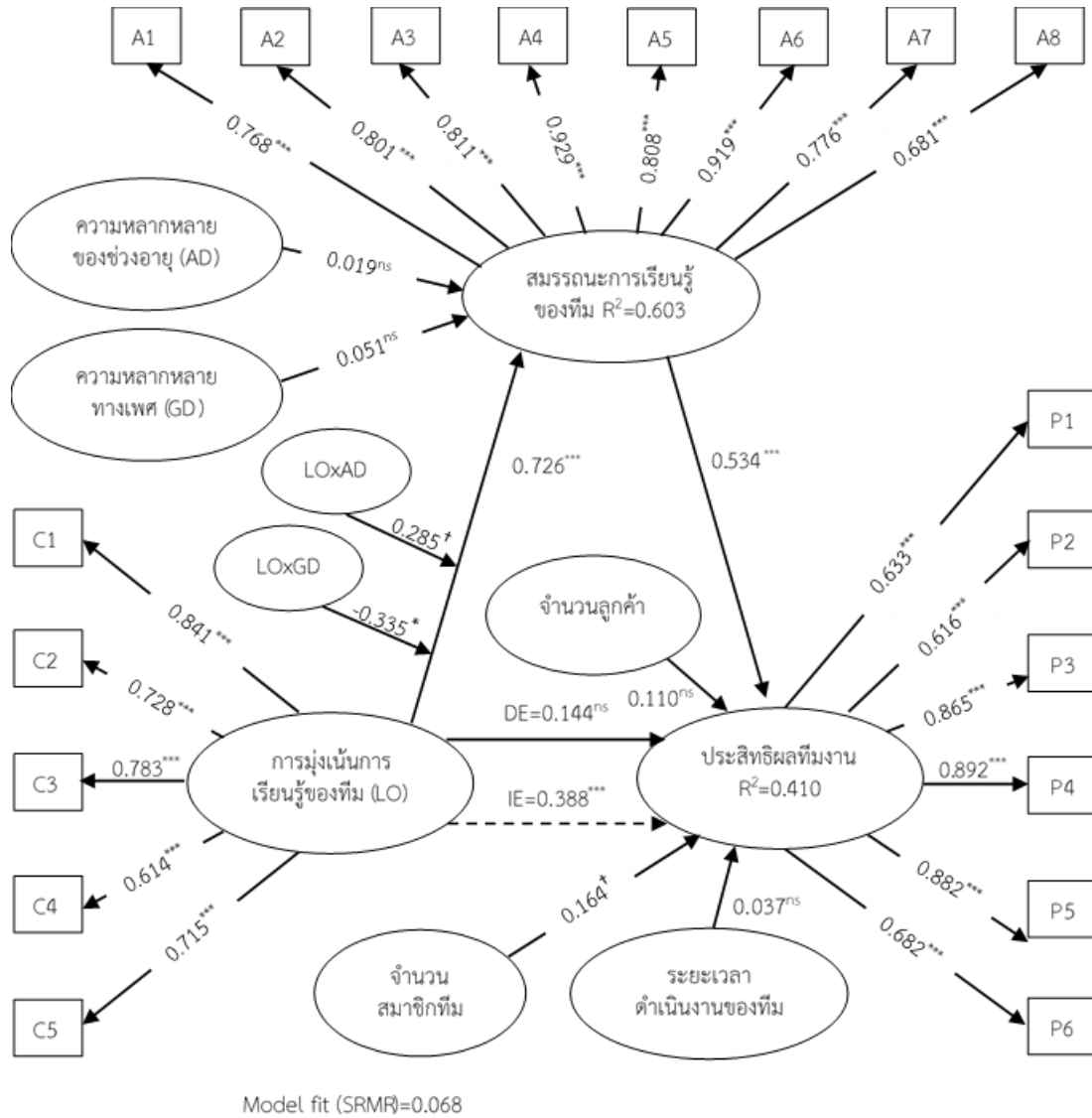
ตัวแปรทั้งสามนี้มีค่ามากกว่า 0.50 และค่ารากที่สองของค่า AVE มีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้น ๆ กับตัวแปรแฝงอื่น ซึ่งให้เห็นว่าตัวแปรแฝงประสิทธิผลที่ทีมงาน สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมมีความแปรปรวนร่วมกัน (มีความสัมพันธ์) กับชุดข้อคำถามที่ใช้วัดตัวมันเองมากกว่าชุดข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรแฝงอื่น อย่างไรก็ตาม สืบเนื่องจากค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบของข้อคำถามบางข้อมีค่ามากกว่า 0.60 การใช้ค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบและวิธีการของ Fornell และ Larcker อาจมีประสิทธิภาพลดน้อยลงในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Hair et al., 2017) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เกณฑ์อัตราส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามที่วัดคุณลักษณะต่างกันต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามที่วัดคุณลักษณะเดียวกัน (The Heterotrait-Monotrait Ratio: HTMT) ตามคำแนะนำของ Henseler Ringle และ Sarstedt (2015) เพื่อการสนับสนุนความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของตัวแปรที่หนักแน่นมากขึ้น ซึ่งจากตารางที่ 2 จะเห็นว่า ค่าความสัมพันธ์ที่ระหว่างตัวแปรแฝง (Disattenuated Correlation) ทุกคู่ที่ได้จากวิธีการ HTMT มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ 0.85 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นจึงสนับสนุนว่าตัวแปรแฝงทั้งสามตัวมีความเที่ยงตรงเชิงเอกนัยและเชิงจำแนก

ตารางที่ 2 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ความเที่ยงตรงเชิงเอกนัยและความเที่ยงตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์การพิจารณาของ Fornell และ Larcker จากการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (n=89)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
ประสิทธิผลทีมงาน (X1)	<b>0.770</b>	0.613	0.496	0.164	0.157	0.095	0.127	0.056
สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม (X2)	0.624**	<b>0.815</b>	0.716	0.101	0.141	0.058	0.026	0.041
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม (X3)	0.502**	0.725**	<b>0.739</b>	0.122	0.206	0.148	0.100	0.105
จำนวนสมาชิกทีม (X4)	0.122 <sup>ns</sup>	-0.093 <sup>ns</sup>	-0.123 <sup>ns</sup>	1.000	0.042	0.211	0.007	0.108
ระยะเวลาดำเนินงาน (X5)	0.161 <sup>ns</sup>	0.142 <sup>ns</sup>	0.205 <sup>ns</sup>	0.042 <sup>ns</sup>	1.000	0.101	0.009	0.029
จำนวนลูกค้า (X6)	0.106 <sup>ns</sup>	-0.041 <sup>ns</sup>	-0.142 <sup>ns</sup>	0.211*	0.101 <sup>ns</sup>	1.000	0.081	0.031
ความหลากหลายทางเพศ (X7)	-0.125 <sup>ns</sup>	0.012 <sup>ns</sup>	-0.067 <sup>ns</sup>	-0.007 <sup>ns</sup>	-0.009 <sup>ns</sup>	0.081 <sup>ns</sup>	1.000	0.198
ความหลากหลายช่วงอายุ (X8)	0.005 <sup>ns</sup>	-0.028 <sup>ns</sup>	-0.031 <sup>ns</sup>	0.108 <sup>ns</sup>	-0.029 <sup>ns</sup>	0.031 <sup>ns</sup>	0.198*	1.000
Mean	5.228	5.594	4.233	8.840	14.510	-	0.210	0.510
S.D.	0.978	0.928	0.632	4.290	9.154	-	0.190	0.134
ICC1	-	0.281	0.339	-	-	-	-	-
ICC2	-	0.775	0.818	-	-	-	-	-
$\alpha$	0.899	0.941	0.859	-	-	-	-	-
AVE	0.595	0.664	0.548	-	-	-	-	-
CR	0.896	0.940	0.857	-	-	-	-	-

หมายเหตุ: ICC1 และ ICC2 แทน ค่าความสัมพันธ์ภายในชั้นประเภทที่ 1 และ 2 ตามลำดับ CR แทน ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม AVE แทน ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ตัวเลขหนาในแนวทแยง แทน ค่ารากที่สองของค่า AVE ตัวเลขใต้แนวทแยง แทน ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ตัวเลขเอนเหนือแนวทแยง แทน อัตราส่วนความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามที่ใช้วัดคุณลักษณะต่างกันต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามที่ใช้วัดคุณลักษณะเดียวกัน (The Heterotrait-Monotrait Ratio: HTMT) \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลที่ทีมงานมากที่สุดคือ สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม ( $r = 0.624$  และ  $0.502$  ตามลำดับ) โดยผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ปรากฏดังภาพที่ 1

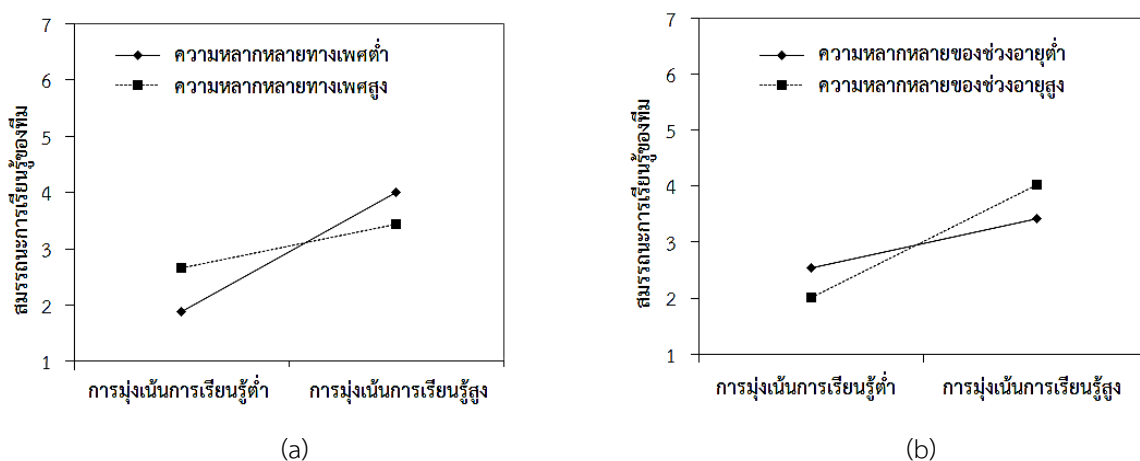


หมายเหตุ: DE=อิทธิพลทางตรง IE=อิทธิพลทางอ้อม † มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาพที่ 1 แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม และประสิทธิผลทีมงานด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (n=89)

จากภาพที่ 1 พบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมซึ่ง มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลทีมงาน ( $b = 0.726$  และ  $0.534$  ตามลำดับ  $p < 0.001$ ) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมยังมีอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมต่อประสิทธิผลทีมงานด้วย ( $b = 0.388$ ,  $p < 0.05$ ) ขณะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลทีมงาน ( $b = 0.144$ ,  $p > 0.10$ ) จึงสนับสนุนการมีอิทธิพลคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ (Full Mediation Effect) ของสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมและประสิทธิผลทีมงาน และ พบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

ความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมมีอิทธิพลทางลบและทางบวกต่อประสิทธิผลทีมงาน ( $b = -0.335, p < 0.05$  และ  $0.285, p < 0.10$  ตามลำดับ) ทั้งนี้ตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะการเรียนรู้และประสิทธิผลทีมงานได้ร้อยละ 60.3 และร้อยละ 41 ตามลำดับ ค่าสถิติวัดความกลมกลืนด้วยวิธีการของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.068 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.08 แสดงว่า แบบจำลองการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลสำนักงานบัญชีคุณภาพในประเทศไทย กราฟเส้นแสดงอิทธิพลเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมแสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กราฟปฏิสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีม

จากภาพที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมจะมีค่าเพิ่มสูงขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ทีมมีระดับความหลากหลายทางเพศต่ำ (ภาพ 2(a)) และความหลากหลายของช่วงอายุสูง (ภาพ 2(b)) การที่ทั้งอิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมและอิทธิพลเชิงเงื่อนไขของความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้มีความเป็นไปได้ที่อิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมจะถูกกำกับหรือขึ้นอยู่กับเงื่อนไขระดับความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุภายในทีม (Hayes, 2018) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข โดยใช้ชุดคำสั่งที่ทำงานอัตโนมัติ (PROCESS macro) ที่พัฒนาขึ้นโดย Hayes (2018) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 3

## ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไขโดยใช้ชุดคำสั่ง PROCESS macro

อิทธิพลทางอ้อมอย่างมีเงื่อนไขของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมที่ระดับต่าง ๆ ของความหลากหลายทางเพศ ซึ่งเป็นตัวแปรเงื่อนไข

ตัวแปรคั่นกลาง	ความหลากหลายทางเพศ	อิทธิพลทางอ้อม	Boot SE	95% BCCI	
				Lower	Upper
AB	-1.096	0.460	0.127	0.219	0.702
AB	-0.043	0.358	0.096	0.175	0.541
AB	1.411	0.216	0.092	0.075	0.424
Index of Moderated Mediation		Index	Boot SE	Lower	Upper
		-0.097	0.049	-0.193	-0.002

อิทธิพลทางอ้อมอย่างมีเงื่อนไขของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมที่ระดับต่าง ๆ ของความหลากหลายของช่วงอายุ ซึ่งเป็นตัวแปรเงื่อนไข

ตัวแปรคั่นกลาง	ความหลากหลายของช่วงอายุ	อิทธิพลทางอ้อม	Boot SE	95% BCCI	
				Lower	Upper
AB	-0.957	0.289	0.096	0.113	0.494
AB	-0.054	0.324	0.088	0.161	0.509
AB	0.999	0.364	0.107	0.183	0.601
Index of Moderated Mediation		Index	Boot SE	Lower	Upper
		0.031	0.044	-0.058	0.129

หมายเหตุ: 95% BCCI แทน ช่วงความเชื่อมั่นจากวิธีการปรับแก้ความลำเอียง (Bias Corrected Bootstrap Confidence Intervals) ที่ 95% จากการทดสอบซ้ำ ๆ 1,000 ครั้ง โดยใช้ขนาดตัวอย่าง 1,000 ตัวอย่าง AB แทน สมรรถนะการเรียนรู้ของทีม

จากตารางที่ 3 พบว่า อิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมมีค่าเป็นบวกในทุกระดับความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุภายในทีมและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ไม่ครอบคลุมค่าศูนย์ โดยอิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้มีค่าลดน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อระดับความหลากหลายทางเพศเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของค่าดัชนีอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข (Index of Moderated Mediation) (-0.097) มีค่าไม่ครอบคลุมค่าศูนย์ (-0.193, -0.002) ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้มีค่าเพิ่มสูงขึ้นเมื่อระดับความหลากหลายของช่วงอายุเพิ่มสูงขึ้นแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากดัชนีอิทธิพลทางอ้อมเชิงเงื่อนไข (0.031) มีช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ครอบคลุมค่าศูนย์ (-0.058, 0.129) แสดงว่า ระดับอิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมที่มีต่อประสิทธิผลทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมถูกกำกับโดยเงื่อนไขความหลากหลายทางเพศ แต่ไม่ได้ถูกกำกับโดยระดับความหลากหลายของช่วงอายุภายในทีม



## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ตามแนวคิด IPO ในแบบจำลองของ Cohen และ Bailey (1997) และผลงานวิจัยในอดีต (เช่น Di Zhang, 2009) พบว่า สมรรถนะการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางอิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรในระดับทีมงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Lord (2012) และ Sinkula และคณะ (1997) โดยแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงานนักบัญชีเป็นปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมความสามารถเชิงกลุ่มในด้านสมรรถนะการเรียนรู้ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ต่าง ๆ ของทีมงานที่บรรลุเป้าหมายในระดับที่คาดหวังไว้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลเชิงเงื่อนไขของความหลากหลายทางเพศและช่วงอายุสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 และ 3 ตามแนวคิดทฤษฎีการจัดการหมวดหมู่ทางสังคมในแบบจำลองของ van Knippenberg และคณะ (2004) โดยพบว่า ความหลากหลายทางเพศมีปฏิสัมพันธ์ทางลบกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงาน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่า ในสถานการณ์ที่ทีมงานนักบัญชีมีความหลากหลายทางเพศสูง กล่าวคือ มีสมาชิกทีมที่เป็นเพศหญิงและเพศชายจำนวนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก ซึ่งทำให้การแบ่งแยกกลุ่มออกตามเพศภายในทีมเกิดขึ้นอย่างเด่นชัด โอกาสที่การรับรู้เกี่ยวกับความแตกต่างด้านคุณลักษณะเฉพาะจากภาวะทางเพศไม่ว่าจะเป็นวิธีคิด รูปแบบการเรียนรู้ ทัศนคติ และการแสดงออก จะนำไปสู่การเกิดอคติเชิงความรู้สึกต่อสมาชิกทีมเพศตรงข้ามมากขึ้น ความหลากหลายทางเพศในระดับสูงจึงสามารถเป็นเงื่อนไขต่อการรบกวนความราบรื่นเชิงกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทีมเพศหญิงและเพศชายได้ (Joshi & Roh, 2009) ตรงกันข้าม ความหลากหลายของช่วงอายุมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงาน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดด้านบวกเกี่ยวกับการจัดการหมวดหมู่ทางสังคมภายในทีมของ van Knippenberg และ Schippers (2007) กล่าวคือ หากทีมประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มีอายุอยู่ในแต่ละช่วงอายุที่แตกต่างกันในจำนวนเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมากจะทำให้การจัดกลุ่มตามช่วงอายุมีโอกาสทำให้ทีมมีความรู้ สารสนเทศ และประสบการณ์จากหลากหลายแหล่งและประเภทเพื่อใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น อีกทั้งความแตกต่างในด้านวิธีคิด และเป้าหมายการทำงานของกลุ่มสมาชิกในแต่ละช่วงอายุที่มีสัดส่วนใกล้เคียงกันยังอาจช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลดการเกิดภาวะความคิดคล้ายตามกันของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ของสมาชิกทีมและท้ายที่สุดเกิดเป็นความสามารถเชิงกลุ่มในด้านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมงาน

นอกจากนี้ ยังพบว่า ความหลากหลายทางเพศมีบทบาทในการกำกับอิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมงานซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ตามแนวคิดแบบจำลอง CEM ของ van Knippenberg และคณะ (2004) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยไม่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 5 เกี่ยวกับบทบาทของความหลากหลายของช่วงอายุในการกำกับอิทธิพลทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงาน อาจเนื่องจากเพศเป็นคุณลักษณะที่เด่นชัดมากกว่าช่วงอายุในการจัดกลุ่มทางสังคมภายในทีมงานนักบัญชี (Joshi & Roh, 2009) ประกอบกับความแตกต่างทางเพศยังมีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับความไม่เท่าเทียมกันในบทบาทเชิงวิชาชีพบัญชี (Ounlert, 2016) บริบทเชิงวิชาชีพบัญชีดังกล่าวนี้จึงอาจทำให้ความหลากหลายทางเพศมีอิทธิพลโดดเด่นมากกว่าความหลากหลายของช่วงอายุในการกำกับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงานที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานผ่านสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมงานเป็นปัจจัยนำเข้าด้านบรรทัดฐานและแบบแผนความคิดของทีมงานที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมงานซึ่งส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพทีมงานได้ ดังนั้นเพื่อการส่งเสริม

ประสิทธิผลทีมงาน ผู้บริหารสำนักงานบัญชีคุณภาพจึงควรให้ความสำคัญกับ 1) การกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลในช่วงอายุที่แตกต่างกันเข้ามาทำงาน เพื่อให้เกิดความหลากหลายของช่วงอายุภายในทีมงาน รวมถึงหากเป็นไปได้ควรนำตัวชี้วัดสมรรถนะการเรียนรู้ระดับบุคคลจากงานวิจัยในอดีต เช่น ter Wal Criscuolo และ Salter (2011) มาใช้เป็นแนวทางการคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะการเรียนรู้สูงเข้ามาทำงานเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมและเพิ่มประสิทธิผลทีมงาน และ 2) การวางนโยบายและเป้าหมายของทีม การส่งเสริมการเข้าฝึกอบรม การออกแบบระบบการให้รางวัล และการแสดงออกของผู้นำทีมที่จะกระตุ้นให้พนักงานในทีมตระหนักและใช้ความพยายามในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่ใช้ในการทำงานให้มากขึ้น นอกจากนี้ ควรสร้างความเข้าใจร่วมกันกับพนักงานเกี่ยวกับบรรทัดฐานการทำงานที่ยินยอมให้เกิดการนำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Rebello & Gomes, 2011) ทั้งนี้หากต้องการให้การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของทีมมีส่วนในการส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของทีมมากขึ้น ควรทำการกระตุ้นส่งเสริมพนักงานในทีมให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำการเชื่อมโยงสารสนเทศและความรู้ใหม่ ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ากับความรู้ เทคนิควิธีการทำงาน และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภายใต้เงื่อนไขความหลากหลายทางเพศในระดับต่ำ และความหลากหลายของช่วงอายุในระดับสูง หลักการดังกล่าวนี้อาจนำไปประยุกต์สำหรับการออกแบบทีมงานในสำนักงานบัญชีคุณภาพที่มีพนักงานจำนวนมาก (มีทีมงานหลายทีม) กล่าวคือ ภายใต้การมีบรรทัดฐานของสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของทีม หากต้องการส่งเสริมให้ทีมเกิดการพัฒนสมรรถนะการเรียนรู้ ควรออกแบบองค์ประกอบทีมให้มีสัดส่วนสมาชิกเพศหญิงและเพศชายแตกต่างกันมาก ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความหลากหลายทางเพศน้อยหรือคือ ความแตกต่างในด้านวิธีคิด ทักษะคิด รูปแบบการเรียนรู้ และการแสดงออกของกลุ่มเพศที่มีจำนวนน้อยกว่ามากมีอิทธิพลค่อนข้างน้อยต่อการบั่นทอนคุณภาพความสัมพันธ์เชิงการประสานงานร่วมมือกันทำงานภายในทีม ขณะที่กำหนดให้มีสมาชิกทีมของแต่ละช่วงอายุในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันซึ่งจะทำให้มีความหลากหลายของช่วงอายุมากหรือคือ ทำให้ประเภทของความรู้และสารสนเทศ วิธีคิด ประสบการณ์ และเป้าหมายในการทำงานของทุกกลุ่มอายุมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับความสนใจและนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของทีม เช่น หากออกแบบขนาดทีมงานไว้ที่ 9 คน ทีมควรประกอบด้วยสมาชิกเพศหญิงต่อเพศชายในสัดส่วน 1 ต่อ 8 หรือ 8 ต่อ 1 โดยที่สมาชิกทีมดังกล่าวนี้ควรกระจายอยู่ในกลุ่มช่วงอายุน้อย อายุปานกลาง และอายุมาก กลุ่มละ 3 คน เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะเชิงการวิจัย

แม้ว่าจะทำให้ได้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยเติมเต็มผลการวิจัยในอดีตระดับหนึ่ง แต่การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะอิทธิพลเชิงเงื่อนไขของความหลากหลายภายนอก ดังนั้น เพื่อเป็นการขยายกรอบแนวคิดของการศึกษาครั้งนี้ การศึกษาในอนาคตทั้งในบริบททีมงานทางการบัญชีหรือทีมงานประเภทอื่น ๆ อาจนำตัวแปรความหลากหลายภายในเช่น ค่านิยม หรือบุคลิกภาพภายในทีม เป็นต้น มาเป็นตัวแปรเงื่อนไขความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ สมรรถนะการเรียนรู้ และประสิทธิผลทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความเข้าใจอิทธิพลเชิงเงื่อนไขของความหลากหลายภายในทีมในบริบทสังคมไทยมากขึ้น นอกจากนี้ หากการศึกษาในอนาคตต้องการตอบปัญหาในเชิงการทดสอบเพื่อยืนยันทฤษฎีและเพิ่มอำนาจการทดสอบสมมติฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมีขนาดเพิ่มมากขึ้น (มากกว่า 100 ทีมงาน) และควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) แทน ซึ่งนักสถิติหลายท่านเห็นว่าเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมมากกว่าเนื่องจากค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการประมาณค่าจะมีเสถียรภาพมากกว่าและยังสามารถให้ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัย (เช่น CFI, GFI, RMSEA) ที่สามารถนำไปใช้ในเชิงการเปรียบเทียบความสามารถในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ดีกว่าอีกด้วย (Hair et al., 2017)

## References

- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York, NY: Free Press.
- Bliese, P. D. (2009). *Multilevel modeling in R: A brief introduction to R, the multilevel package, and the NLME package*. Washington, DC: Walter Reed Army Institute.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 552-560.
- Chonga, K. M., & Mahamab, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research, 25*, 206–222.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L., & Wu, A. (2002). The organizational culture of public accounting firms: Evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. *Accounting, Organizations and Society, 27*, 347–360.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite? *Journal of Management, 3*, 239–290.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152.
- Department of Business Development, Minister of Commerce. (2018). *Accounting Offices in Thailand*. Retrieved December 8, 2018, from website: [https://www.dbd.go.th/more\\_news.php?cid=439](https://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=439) (in Thai)
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Di Zhang, D. (2009). Absorptive capability and its mediating effect on the learning and market orientations' influences on performance. *International Journal of Technology Marketing, 4*(2/3), 275–288.
- Dust, S. B., Gerhardt, M. W., Hebbalalu, D., & Murray, M. (2019). Protecting my turf: The moderating role of generational differences on the relationships between self-direction and hedonism values and reactions to generational diversity. *The Journal of Social Psychology, 159*(2), 153-169.
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging, 21*, 664-678.
- Ekanem, I. U. (2013). Entrepreneurial learning: Gender differences. In: *Institute for Small Business and Entrepreneurship Conference, 12-13 Nov 2013*.
- Cardiff, United Kingdom. Farzana, R. (2019). The moderating effects of gender diversity on supply chain practice and firm performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing, 15*(4), 203-209.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Frosch, K. (2012). Workforce age and innovation: A literature survey. *Human Resource Management International Digest, 20*(3), 414-430.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Harrison, D. A., & Klein, K. A. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Journal*, *32*, 1199-1228.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 2nd Ed. New York, NY: Guilford Press.
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2009). *An introduction to multilevel modeling techniques*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, *17*, 82-109.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*, 115-135.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 599-627.
- Kang, H., Cheng, M., & Gray, J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(2), 194-207.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 77-89.
- Kirkman, B. L., Shapiro, D. L., Lu, S., & McGurkin, D. (2016). Culture and teams. *Current Opinion in Psychology*, *8*, 137-142.
- Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Ariza-Montes, J. A., & Leal-Millán, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, *32*, 894-907.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*, *27*(3), 366-386.
- Lord, M. (2012). *Absorptive capacity, learning orientation and institutional investment Management*. (Doctoral Dissertations). Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
- Marcoulides, G. A., & Saunders, C. (2006). Editor's comments – PLS: A silver bullet?. *MIS Quarterly*, *30*(2): iii-ix.
- Ounlert, N. (2016). *Is Accounting a (Fe)Male Profession?*. PhD thesis. University of Calgary, Alberta [Online]. Available at: <http://dx.doi.org/10.11575/PRISM/26675>
- Pratoom, K. (2018). Team cultural values and team performance: The moderating influence of team interdependence. *Chulalongkorn Business Review*, *40*(155), 30-53. (in Thai)
- Rabl, T., Triana, M., Byun, S-Y, & Bosch, L. (2018) Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*. Doi:s10551-018-3849-7

- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2011). The OLC questionnaire: A measure to assess an organization's cultural orientation towards learning. In A. Mesquita (Ed.), *Technology for creativity and innovation: Tools, techniques and applications*. Hershey, PA: IGI Global.
- Rink, F., & Ellemers, N. (2010). Benefiting from deep-level diversity: How congruence between knowledge and decision rules improves team decision making and team perceptions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13, 345-359.
- Sheldon, K. M. (2009). Changes in goal-striving across the life span: Do people learn to select more self-concordant goals as they age?. In C. M. Smith & N. DeFrates-Densch (Eds.) *Handbook of research on adult learning and development: 553-569*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Solanas, A., Selvam, R. M., Navarro, J., & Leiva, D. (2012). Some common indices of group diversity: Upper boundaries. *Psychological Reports*, 111, 777-796.
- Sombutteera, K., & Thavornpitak, Y. (2015). Response rate and factors associating mailed questionnaire response rate in nursing sciences and public health research. *KKU Research Journal (Graduate Studies)*, 15(1), 105-113. (in Thai)
- ter Wal, A., Criscuolo, P., & Salter, A. (2011). Absorptive capacity at the individual level: An ambidexterity approach to external engagement. *Presented at the DRUID 2011- Innovation, Strategy, and Structure: Organizations, Institutions, Systems and Regions, Copenhagen Business School, Denmark, 15-17 June*.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in Group Processes: Theory and Research*, 2, 77-122.
- van Knippenberg D., De Dreu C. K. W., & Homan A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- van Rossem, A. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434-455.
- Wang, Y., & Lei, J. (2018). The action mechanism of team learning orientation in promoting team performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46, 581-596.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301-1313.
- Wei, J., Zheng, W., & Zhang, M. (2011). Social capital and knowledge transfer: A multilevel analysis. *Human Relations*, 64(11), 1401-1423.

- Yang, S.-Y., & Tsai, K.-H. (2019) Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*. Doi:1016/j.indmarman.2019.02.006
- Yoothong, S. (2013). Formats and problems of services of accounting firms in Thailand. *Srinakharinwirot Business Journal*, 4(2), 89-102. (in Thai)