

การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรม
องค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

AN ANALYSIS OF PERSONAL CHARACTERISTICS, JOB
CHARACTERISTICS, ORGANIZATION CULTURE AND ORGANIZATION
ENGAGEMENT INFLUENCING ETHICAL LEADERSHIP PERFORMANCE
OF TOP EXECUTIVES OF LISTED COMPANIES IN THE
STOCK EXCHANGE OF THAILAND (SET)



ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

คณะกรรมการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2561

KMITL-2018-FAM-D-011-067

การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรม
องค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียน
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

AN ANALYSIS OF PERSONAL CHARACTERISTICS, JOB
CHARACTERISTICS, ORGANIZATION CULTURE AND ORGANIZATION
ENGAGEMENT INFLUENCING ETHICAL LEADERSHIP PERFORMANCE
OF TOP EXECUTIVES OF LISTED COMPANIES IN THE
STOCK EXCHANGE OF THAILAND (SET)



คุณฐินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
คณะการบริหารและจัดการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ.2561

KMITL-2018-FAM-D-011-067

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**AN ANALYSIS OF PERSONAL CHARACTERISTICS, JOB
CHARACTERISTICS, ORGANIZATION CULTURE AND ORGANIZATION
ENGAGEMENT INFLUENCING ETHICAL LEADERSHIP PERFORMANCE
OF TOP EXECUTIVES OF LISTED COMPANIES IN THE
STOCK EXCHANGE OF THAILAND (SET)**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN FULFILLMENT
OF THE REQUIRMENTS FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2018

KMITL-2018-FAM-D-011-067

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2018

FACULTY OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อคุณสมบัติ

การวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของงาน
ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผล
ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
แห่งประเทศไทย

นักศึกษา

นายศิวกร ชมชื่น

รหัสนักศึกษา

55671106

ปริญญา

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2561

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณสมบัติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอปอลล์ สุวรรณเมฆ

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณสมบัติร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลิตา ศรีนวล

บทคัดย่อ

คุณสมบัติเล่มนี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์ถึงระดับความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลของ
ตัวแปร หัวตัวที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง
ประเทศไทย (SET) ตัวแปรทั้งห้าตัวประกอบไปด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร
วัฒนธรรมองค์กร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
ในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ดังนั้น การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้ดำเนินการตามระเบียบ
วิธีวิจัย เชิงปริมาณ ด้วยข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 56 คำถาม กับการเก็บข้อมูลจำนวน 238 ตัวอย่าง
จากการสังเคราะห์สมมติฐานทั้งหมดจำนวน 7 ข้อสมมติฐานซึ่งได้สังเคราะห์จากทฤษฎี และการ
ทบทวนวรรณกรรม ผลงานการวิจัยได้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่สอดคล้องกันกับข้อ
สมมติฐานจำนวน 6 ข้อ ที่สอดคล้องกันงานวิจัยที่สนับสนุนดังกล่าว เว้นแต่ตัวแปรวัฒนธรรม
องค์กรเท่านั้น ที่ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ซึ่งเป็นข้อสมมติฐานเพียง 1 ข้อ เท่านั้น ที่ไม่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยตามที่ได้ทำการทบทวน
วรรณกรรมไว้ ในบริบทหนึ่งของสังคมไทยคือ อำนาจของผู้ใหญ่ในสังคมไทยมักจะไม่ได้ถูกตั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถาม หรือมักจะไม่มีการทำทนายต่ออำนาจของผู้ใหญ่ อย่างไรก็ตาม ผลรวมจากการทดสอบ
สมมุติฐานพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร และ ความ
ผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ลักษณะของงานผู้บริหาร และ
วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Dissertation	An Analysis of Personal Characteristics, Job Characteristics, Organization Culture and Organization Engagement Influencing Ethical Leadership Performance of Top Executives of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand (Set)
Student	Mr.Siwakorn Chomchuen
Student ID	55671106
Degree	Doctor of Philosophy
Major	Industrial Business Administration
Year	2018
Dissertation Advisor	Assistant Professor Dr.Opal Suwannamek
Dissertation Co-Advisor	Assistant Professor Dr.Chalita Srinuan

ABSTRACT

This research examined the interrelationships of five key variables and their effects on the Stock Exchange of Thailand (SET) executives. The variables included personal characteristics, organizational culture, job characteristics, and organizational engagement, and their effects on an executive's ethical leadership performance. Therefore, this research employed quantitative methods and a 56 item questionnaire to collect data from a 238 member sample. From the seven hypotheses developed from the theory and literature, six were supported. Speculation for the organizational culture's effect on ethical leadership performance being non-supported was partially explained by the Thai cultural trait concerning authority (Pu Yai), in which authority is never questioned or challenged. However, the hypotheses results did reveal that an executive's characteristics, job characteristics and organization engagement had a direct positive impact on ethical leadership performance. Moreover, it was found that personal characteristics, job characteristics, and organizational culture had a direct positive impact on organizational engagement.

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอปอล์ สุวรรณเมฆ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลิตา ศรีนวล ที่ท่านทั้งสองได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำชี้แจงรวมทั้งคำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาตลอดจนให้ความรู้และประสบการณ์ที่ดีแก่ข้าพเจ้า

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์ ประธานคณะกรรมการสอบหัวข้อและโครงร่างคุณฉันทิพนธ์ และการสอบปกป้องคุณฉันทิพนธ์ รวมถึงท่านคณะกรรมการทุกๆ ท่าน ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารต แสงมณี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล ที่ทุกท่านได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนข้อชี้แนะ จนในที่สุดทำให้คุณฉันทิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่คำ ชมชื่น ผู้เป็นเสมือนแรงบันดาลใจให้ข้าพเจ้าได้มีพลังกำลังใจ และกำลังใจในการต่อสู้ ขยันและอดทนในการศึกษาระดับปริญญาเอกและทำคุณฉันทิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้

ขอขอบคุณภรรยาของข้าพเจ้า คุณพัชรวัลย์ ชมชื่น ผู้เป็นเสมือนคู่คิดและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา และขอขอบพระคุณพี่สาวของข้าพเจ้าทุกท่านและบุคคลในครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งของข้าพเจ้า

ขอขอบคุณคุณอุดมส์ สวามิภักดิ์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ช่วยในการค้นคว้าหาข้อมูลและช่วยตรวจพิสูจน์อักษร

สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากคุณฉันทิพนธ์เล่มนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้กับ บิดา มารดาของข้าพเจ้า รวมทั้งบิดาและมารดาของภรรยาของข้าพเจ้า ซึ่งเป็นที่รักและเคารพยิ่ง ตลอดจนครูอาจารย์ที่เคารพทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้แก่ข้าพเจ้า

ศิวกร ชมชื่น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	12
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	12
1.5 นิยามคำศัพท์.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	16
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม.....	22
2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	47
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	51
2.5 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	55
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	83
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
3.4 คุณภาพของเครื่องมือวัด.....	90
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	95
4.1 ข้อมูลทั่วไป.....	95
4.2 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ.....	98
4.3 ข้อมูลลักษณะงานของผู้นำ.....	100
4.4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร.....	103
4.5 ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ.....	105
4.6 ข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	107
4.7 การทดสอบสมมติฐาน.....	109
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย.....	114
5.1 สรุปผล.....	114
5.2 ภาพรวมสมมติฐาน.....	116
5.3 อภิปรายผล.....	119
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย.....	122
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	123
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	141
ภาคผนวก ก ผลการทดสอบสมมติฐานคู่ย่อย.....	142
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม IOC.....	185
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	191
ภาคผนวก ง ผลคะแนน MEAN / SD ของแบบสอบถามภาษาไทย.....	199
ประวัติผู้วิจัย.....	206

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ส่วนประกอบของบรรยากาศด้านจริยธรรม.....	28
2.2	แสดงการเปรียบลำดับขั้นของความถี่ของแหล่งของภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ.....	33
2.3	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Authentic leadership) ภาวะผู้นำด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	34
2.4	สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของ CEO...	65
2.5	สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น คุณลักษณะงานของ CEO.....	65
2.6	สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น วัฒนธรรมองค์กร.....	66
2.7	สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น ความผูกพันต่อองค์กร.....	67
2.8	สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรตาม ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	68
2.9	สรุปเอกสารสนับสนุนเส้นสมมติฐาน.....	76
3.1	สัดส่วนการแบ่งจำนวนกลุ่มเป้าหมายตามอุตสาหกรรม พิจารณาความเหมาะสมในแง่สัดส่วนการตลาดของกลุ่มอุตสาหกรรมด้วย.....	82
3.2	สัดส่วนผลการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวนบริษัทที่ตอบกลับ.....	83
3.3	เกณฑ์การอธิบายตัวแปร.....	85
3.4	ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม.....	91
3.5	ผลการทดสอบ Cronbach's Alpha.....	92
4.1	จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	95
4.2	จำนวนและร้อยละของแผนงานสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
4.3	จำนวนและร้อยละของตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
4.4	จำนวนและร้อยละของสถานะองค์กรข้ามชาติขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
4.5	จำนวนและร้อยละของสัญชาติองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
4.6	จำนวนและร้อยละระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามภายใต้การรายงานผลการดำเนินต่อผู้บริหารระดับสูงสุดคนปัจจุบันในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำ ด้านการนำความคิด.....	98
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำ ด้านบริหารคน.....	99
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำ ด้านการทำงาน.....	100
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความ หลากหลายของทักษะ.....	100
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความ อึดลึกลับของงาน.....	101
4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความสำคัญ ของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูง.....	102
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความมีอิสระ ทางความคิด.....	102
4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรม องค์กรเชิงสร้างสรรค์.....	103
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรม องค์กรเชิงตั้งรับ.....	104
4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรม องค์กรเชิงรุก.....	104
4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็น ความต้องการในงานของผู้บริหาร.....	105
4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็น การสนับสนุนในงาน.....	106
4.19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็น ความเข้าใจในองค์กร.....	106
4.20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความยุติธรรม.....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความรับผิดชอบ.....	108
4.22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความซื่อสัตย์/สุจริต.....	108
4.23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน.....	109
4.24	ผลการรัน Factor Analysis.....	110
4.25	ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน.....	110
4.26	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงเส้นทางทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย.....	112
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	117

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	Four V model of Ethical Leadership..... 43
2.2	Mckinsey 7-S Framework..... 44
2.3	Job Characteristics Model..... 46
2.4	Organization Culture Level..... 48
2.5	OCT Circumplex..... 50
2.6	JD-R model..... 55
2.7	แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม..... 56
2.8	แสดงองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม..... 59
2.9	กรอบแนวคิดวิจัย..... 69
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 78
3.2	สัดส่วนมูลค่าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 79
3.3	สัดส่วนบริษัทตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) แบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรม.... 80
4.1	ผลสรุประดับเส้นทางอิทธิพลตามกรอบแนวคิดการวิจัย..... 111
5.1	ผล สรุปความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย..... 118

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าในสังคมปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยี (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554 และโกวิทย์ กังสนันท์, มมป.) ก่อให้เกิดมีสังคมเมืองขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิต ทั้งนี้ความเจริญดังกล่าวอาจทำให้คนไทยมีรายได้เพิ่มขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีการพัฒนาการและการเติบโตของอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและการค้าทำให้สังคมก้าวเข้าสู่ยุคการผลิตแบบอุตสาหกรรมเด่นชัดขึ้น (โกวิทย์ กังสนันท์, มมป.) มีการดำเนินการพัฒนาโครงการให้บริการขั้นพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554) แต่อย่างไรก็ตามในความเจริญเติบโต ดังกล่าวนั้นส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงชีวิต ก่อให้เกิดปัญหาสังคมด้านต่างๆมากมาย หลายส่วน กลายเป็นปัญหาสาธารณะ (Public Problems) ที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลและปรับปรุงแก้ไข (โกวิทย์ กังสนันท์, มมป.) เนื่องจากอาจนำไปสู่การพัฒนาที่ขาดความสมดุลและไม่ยั่งยืนได้ (รัฐกร กลิ่นอุบล, 2551 และสุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554)

นอกจากนี้ความขัดแย้งในด้านการบริหารจัดการที่ละเอียดการยึดมั่นในคุณธรรม และ จริยธรรมของกลุ่มผู้นำ ทำให้การเมือง เศรษฐกิจ สังคมของประเทศไทยเสื่อมถอยลง เช่นในภาค ธุรกิจ ทำให้นักธุรกิจหรือผู้นำองค์กรธุรกิจต่างมุ่งเน้นผลกำไรจากผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการทำงาน ดังนั้นผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำ องค์กร จึงต้องเป็นคนที่ยึดมั่นในคุณธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถแสดงออกถึงการ ตัดสินใจและการใช้เหตุผลทางจริยธรรม ได้อย่างเหมาะสม (ชุตินา รักชัยบางแหลม, 2559) เพื่อ กระตุ้นและผลักดันให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้ผู้นำที่มีจริยธรรม จะสามารถส่งผลต่อภาพรวมใน จิตใจของพนักงานที่เป็นรากฐานขององค์กรได้ โดยเฉพาะเรื่องของความผูกพันและความซื่อตรง ต่อองค์กรในตัวพนักงานภายใต้ผู้นำที่มีจริยธรรม (Brown and Mitchell, 2010) ผู้นำที่ดีที่มีทั้งความ รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูง มีจริยธรรมและการสนับสนุน จะสร้างบรรยากาศของการมี

จริยธรรมองค์กรและผลก่อกำเนิดให้สภาพแวดล้อมเป็นแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ที่เป็นผู้ตามให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีจริยธรรมที่ดีตามจริยธรรมองค์กรขึ้นได้ (Agota & Rita. 2014)

โดยจากวิกฤติทางการเงินที่ส่งผลต่อบริษัทต่างๆ จำนวนมากที่เกิดขึ้นในปี 2540 นั้นผู้บริหารระดับสูงอย่างประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร(CEO) หรือผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร หรือคณะกรรมการบริหารบริษัท เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์และไหวพริบที่จะมีบทบาทในการนำทิศทางของบริษัท และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจของกลุ่มผู้นำนั้นมีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปในทิศทางต่างๆ ได้ (ภิญญาพาณิชย์ ชัยจรัสเจริญลาภ. 2558) และผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีบทบาทร่วมในการดำเนินการให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จทั้งการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีคุณลักษณะของนักพัฒนา ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ (อรุณี ทองนพคุณ. 2558)

ดังนั้นการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่กันไปกับความรู้และความสามารถและความเจริญทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ) ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความฉลาดทางศีลธรรมหรือจริยธรรม (Moral Quotient : MQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) จึงจะสามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557) และยังมีองค์ประกอบอีกหลายตัวที่เกี่ยวข้องกับทางจริยธรรมที่จะเป็นส่วนผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงนั้นจะกลายเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในเชิงของความน่าอยู่ขององค์กรของสภาพแวดล้อมที่สรรสร้างขึ้นมาและทำให้เกิดความพอใจในงานและความผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานได้บังคับบัญชาต่อไป (Sedat, Bekir and Ali. 2015)

การขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กรที่คืบหน้าจะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารของบริษัท (Fred. 2011) การบริหารที่ล้มเหลวนั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่ไว้วางใจ การตัดสินใจที่ผิวนั้นนำไปสู่การล่มสลายของบริษัท หรือองค์กรได้ (Shukurat. 2012) ดังนั้นบริษัทหรือองค์กรควรมีการคัดเลือกผู้นำที่สามารถรวมพนักงาน (Peter. 2014) ผู้นำควรประกอบไปด้วยการมีสุขภาพทางร่างกายที่สมบูรณ์ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงาน และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ สติปัญญา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีการมองการณ์ไกล (Chad. 2012) การยอมรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจเป็นต้น (วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ. 2555) จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้ที่สามารถชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม เป็นรากฐานที่มั่นคงให้กับพนักงานทั่วไป (John & Jill. 2005) โดยผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยนและเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับพนักงาน (สุติมา รัศมีบางแหลม. 2559) บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการของบริษัทในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกันในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถสร้างเครือข่ายที่มีการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมในส่วนของบริษัทหรือคณะกรรมการอื่นๆ ที่รับผิดชอบได้

บรรยากาศองค์กรเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่แม้ว่าจะไม่ได้มาจากตัวผู้บริหารโดยตรง แต่เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้ (Neelamegam. 2008) โดยผลกระทบของบรรยากาศขององค์กรจะมาในรูปแบบของพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้ร่วมงานในองค์กร (Trevino, Weaver and Reynolds. 2006) ซึ่งบรรยากาศขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่สามารถสะท้อนพฤติกรรมและจริยธรรม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรจนไปถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ (David, Maribeth and Rebecca. 2011) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้ทำให้องค์กรจำนวนมากได้มีการมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้องค์กรมีความน่าอยู่ โดยองค์ประกอบของความผันผวนบรรยากาศองค์กรที่สำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางจริยธรรมองค์กร และวัฒนธรรมทางจริยธรรมภายในองค์กร (Benjamin and Karen. 2014) ซึ่งประเด็นทางวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงบรรยากาศขององค์กรทั้งธรรมเนียมปฏิบัติและการสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการเชิงจริยธรรม

ดังนั้นเช่นเดียวกันกับการบริหารตลาดหลักทรัพย์ ที่ต้องอาศัยการบริหารเชิงจริยธรรม ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดี และสิ่งที่ต้องตระหนักคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริษัทนั้นๆ ต้องมีความตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดการบริหารจัดการในเชิงจริยธรรม อันได้แก่ การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมในการบริหารจัดการ (ชัยเสถียร พรหมศรี. 2549) ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามสร้างตนเองให้เป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ซึ่งจริยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในตัวมนุษย์ โดยธรรมชาติ ซึ่งจะต้องพัฒนาขึ้น โดยอาศัยกฎเกณฑ์ความประพฤติที่มนุษย์ควรประพฤติที่ได้จากหลักการทางศีลธรรม หลักปรัชญาวัฒนธรรม

กฎหมายหรือจารีตประเพณี (สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557) เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม เพื่อการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานทางจริยธรรมต่อไป

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน แต่ไม่มีการกล่าวถึงในประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก แนวคิดหลักของการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Sergiovanni, 1992 อ้างถึงในสุธาสินี แม้นญาติ, 2555) การแบ่งแยกแหล่งที่มาของภาวะผู้นำ อันประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological Leadership) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (Rational-Technical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554) นอกจากนี้ พลวัต (Dynamic) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึงพาท้ายซึ่งกันและกันอีกด้วย สอดคล้องกับ Gardner and Cole (1987) ที่เห็นว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกี่ยวข้องกับคนทั้งหมด ไม่ใช่สิ่งของ Gardner and Cole ได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน (Human Potential) สร้างระบบกลุ่ม (Build Community) ใช้หลักการนำแบบประสานความร่วมมือ (Share Leadership) นำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ (Lead Others To Accept Responsibility) และเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ก่อนการนำเป้าหมายเชิงจริยธรรมทั้งหมดข้างต้นประกอบขึ้นเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ซึ่งในการบริหารจัดการตลาดหลักทรัพย์ก็เช่นเดียวกันที่กำหนดให้คณะกรรมการมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อจริยธรรมกล่าวคือคณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม ควรจัดให้มีระบบแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารจัดการที่ชัดเจน และดูแลให้บริษัทมีระบบงานที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆของบริษัทได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวังและรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกคน โดยได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน ได้มีการทบทวนหลักการและแนวปฏิบัติให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่มีการแก้ไขปรับปรุง (พระราชบัญญัติหลักทรัพย์ฯ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2551)

ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง

และคณะกรรมการในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการนั้นจะต้องเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ เอาใจใส่ต่อการบริหารจัดการบริษัท สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (Moral Standards) แก่ พนักงานในบริษัท อีกทั้งยกระดับความต้องการของผู้ตาม (Follower Needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (Need For Achievement) มีการเสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์การให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (Ethical Climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน เป็นต้น มีการปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อน ประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (Cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (Competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (Harmony) ต่อไป

หากผู้บริหารระดับสูงหรือทุกระดับขององค์กรขาดซึ่งจริยธรรม โดยเฉพาะบริษัทที่มีสถานะเป็นองค์กรมหาชน ที่เข้าร่วมในตลาดหลักทรัพย์แล้ว โดยตัวอย่างกรณีศึกษาที่สำคัญอย่างกรณีบริษัทเลห์แมนแอนด์บราเธอร์ Lehman Brothers บริษัทใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์อเมริกา ประสบปัญหาสภาพล้มละลาย Bankrupt ใน ปี 2008 จนเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤติ Sub-Prime Lending นอกจากสาเหตุหลักจากการดำเนินกิจการปล่อยเครดิตเงินกู้ จนมีหนี้เสียจำนวนมากแล้ว Richard S. Fuld Jr. Certification of Chief Executive Officer และ Erin Callan direction of Chief Financial Officer ผู้บริหารระดับสูงทั้งสอง ได้ใช้วิธีการปกปิดและบิดเบือนข้อมูลโดยแผนมาตรการทางบัญชีฉบับที่ 105 โดยจากปัญหาหนี้ที่ Lehman Brothers ประสบ ทำให้สูญเสียเครดิตแก่นักลงทุนจำนวนมากในช่วงเวลาที่ผ่านมา จนช่วงต้นปี 2008 ทางบริษัทได้มีการลงทุนการซื้อขายมูลค่าสูงจากบริษัท Hudson Castle ทำให้มีเงินสดหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพิ่มเครดิตและความน่าเชื่อถือกลับมา แต่ภายหลังพบว่า Hudson Castle เป็นบริษัทที่ถูกตั้งขึ้นโดยผู้บริหารของ Lehman Brothers เอง ซึ่งการกระทำดังกล่าวเข้าข่ายการไซฟ่อนเงิน และไม่มีจริยธรรมทางด้านบัญชีและธุรกรรมทางการเงินเข้าข่ายหลอกลวงนักลงทุนและกลุ่มผู้ถือหุ้นของบริษัท รวมไปถึงกลุ่มบริษัทประเมินบัญชีและความน่าเชื่อถือ และทำให้เครดิตบริษัทตกลงต่ำกว่าเดิม จนเป็นส่วนหนึ่งที่น่ามาสู่การล้มละลายและเข้าสู่การประกาศขอเข้าฟื้นฟูกิจการภายใต้มาตรา 11 ของกฎหมายการเงินสหรัฐอเมริกา (Ashleigh. 2011)

ในกรณีศึกษาของบริษัท เอนรอน Enron บริษัทค้าพลังงานชั้นนำของโลก ที่ใช้ระยะเวลาอันสั้นในการขึ้นมาเป็นบริษัทอันดับ 7 ของโลก จากการดำเนินธุรกิจการค้าปลีกพลังงานกลุ่มไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ ซึ่งมีผลตอบแทนที่สูง แต่มาพร้อมกับความเสี่ยงสูง โดยแบ่งออกเป็นธุรกิจเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลงทุนพลังงาน และธุรกิจการค้าพลังงาน แต่ด้วยการประกอบกิจการที่ไม่ประสบความสำเร็จและเกิดขึ้นจำนวนมาก กลุ่มผู้บริหาร ได้ร่วมมือกัน กับผู้ตรวจสอบบัญชี ทำให้เกิดการตกแต่งบัญชี การปกปิดฐานะการเงินที่แท้จริง และการตั้งบริษัทเงา สำหรับการไซฟ่อนทรัพย์สินต่างๆ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ เมื่อทางบริษัทถูกตรวจสอบและพบความจริงผลกระทบจากการไม่มีจริยธรรมดังกล่าว ทำให้บริษัทต้องเข้าสู่สภาวะล้มละลาย และเกิดผลกระทบถูกไล่ไปยังกลุ่มผู้ถือหุ้น และกระบวนการปรับระบบการตรวจสอบบัญชี และการประเมินบรรษัทภิบาลของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ใหม่ในสังคม เพราะผลกระทบจากผู้บริหารที่ไม่มีจริยธรรมจะส่งผลกระทบเป็นวงกว้างอย่างมาก (Paul et al. 2006) จากกรณีของบริษัท Enron ได้สร้างผลกระทบ ราคาหุ้นตกมาอยู่ที่ 26 เซนต์ จากที่เคยอยู่สูงสุดที่ 90 เหรียญสหรัฐ และบริษัทล้มละลาย พนักงานกว่า 27,000 คน ต้องออกจากงาน พนักงานสูญเสียเงินออมและเงินลงทุนจากบริษัทในเงินออมเพื่อการเกษียณอายุงาน

ในประเทศไทย กรณีของผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทผู้ดำเนินธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อแห่งหนึ่ง ในประเทศไทยได้ทำการใช้ข้อมูลวงใน (Insight) ในการซื้อขายหุ้นเพื่อครอบครองกิจการกับทางบริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าส่งแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในปี 2556 ซึ่งความผิดดังกล่าวเข้าข่ายความผิดตามมาตรา 241 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ปี 2535 และมาตรา 86 แห่งประมวลกฎหมายอาญา (พระราชบัญญัติจ่อออนไลน์, 2559) ทำให้บริษัท ถูกตั้งคำถามและถูกโจมตีจากกลุ่มนักกฎหมาย เป็นเหตุให้ความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนที่มีต่อบริษัทลดลงอย่างรุนแรง ประกอบกับการตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารที่จะให้ผู้กระทำผิดดังกล่าวยังคงดำรงตำแหน่งต่อไปด้วยเหตุผลจากการที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง และได้รับการชดเชยจากความผิดที่ได้กระทำไปแล้วทำให้ความเชื่อมั่นของ บริษัทผู้ดำเนินธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อแห่งหนึ่งนั้น ในกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นต้นมาถูกจับตามองอยู่เสมอ จากการที่ตัวผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะเป็นผู้บริหารด้านกฎหมายที่ดูแลจริยธรรมกลับทำผิดจริยธรรมเสียเอง (ไทยพับลิก้า, 2558)

กรณีของบริษัท เอชพี HP หรือ Hewlett-Packard กับการแต่งตั้ง Carly Fiorina ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารหรือ CEO โดย Fiorina นั้นถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ดีในการผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าในทิศทางต่างๆ โดยได้ทำให้บริษัท AT&T ประสบความสำเร็จ การที่ Fiorina ได้ดำรง CEO ในบริษัท HP ทำให้เป็นผู้นำหญิงที่มีอิทธิพลมากที่สุดในวงการธุรกิจ และเป็นที่น่าจับตามองตั้งแต่ปี 1999 โดยตลอดระยะเวลาการทำงานระยะ 2 ปีแรกในฐานะ CEO ของ Fiorina ได้มีการนำแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ในเชิงของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Entertainment และการผลักดันให้ HP ซึ่งเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ และปริ้นเตอร์สู่ตลาดโลก ได้ก้าวเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ อย่างไรก็ตามในปี 2001 ได้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจทั่วโลก Fiorina ได้กระทำการที่ขัดต่อวัฒนธรรมองค์กรของ HP คือ HP Way ที่มุ่งมั่นดำเนินงานที่เป็นมิตรทั้งกับลูกค้า ผู้ร่วมทุน และพนักงาน แต่ทาง Fiorina กลับใช้นโยบายควมรวมกิจการกับทาง Compaq และการปลดพนักงานออกกว่า 7,000 คนทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ ซึ่งนอกจากนี้ Fiorina ยังใช้งบลงทุนในด้านการประชาสัมพันธ์แก่ตัวเองในฐานะผู้นำหญิงไปกับสื่อต่างๆ ซึ่งในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจนั้น การลงทุนด้านประชาสัมพันธ์และโฆษณา ควรเป็นสิ่งแรกที่ต้องลด ทำให้กลุ่มผู้บริหารมองว่าการกระทำหลายๆ อย่างของ Fiorina ไม่มีจริยธรรมของความเป็นผู้นำที่ดี และเป็นการทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวจนเกินไป แม้ว่าแผนการดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ต่างๆ จะผลักดันให้ HP ประสบความสำเร็จได้ และในท้ายที่สุดในปี 2005 จึงได้มีการปลด Fiorina ออกจากตำแหน่งจากการที่ภาพลักษณ์ของทางบริษัท จากการประชาสัมพันธ์ของตัว CEO เริ่มมีผลกระทบ และทำให้บริษัทคู่แข่งชิงส่วนแบ่งการตลาดสูงมากยิ่งขึ้นและผลสำรวจจากพนักงานกว่า 8,000 เสียงของบริษัทพบว่า ณ เวลานั้น HP มีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ประสานงานกัน พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน และการดำเนินงานประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกรณีศึกษาดังกล่าวเป็นการแสดงให้เห็นถึงปัญหาของการที่ CEO ซึ่งเป็นหัวใจหลักของบริษัท แม้ว่าจะเป็นคนที่มีความสามารถแต่เมื่อใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสม ก็สามารถทำให้บริษัทประสบปัญหาในการดำเนินงานได้ (Craig, 2008)

กรณีของบริษัทเวลส์ฟาร์โก้ ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของกลุ่มธนาคารของสหรัฐอเมริกา ได้มีการดำเนินการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยไม่ได้รับการยินยอมจากลูกค้าไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบัญชี โดยในอดีตพบว่าทางบริษัทมีปัญหาเรื่องของการดำเนินการทางธรรมมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่คำนึงถึงศีลธรรมทางสังคม ประกอบกับการบริหารจัดการภายในที่มีโครงสร้างหละหลวมและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานสามารถกระทำตามใจได้ง่าย และในระดับกรรมการผู้บริหารขึ้นไป เมื่อเกิดปัญหาแต่ละครั้ง ไม่มีการแสดงความรับผิดชอบ และใช้วิธีให้พนักงานระดับล่างรับปัญหาแทนเช่นการถูกไล่ออก การเลิกจ้าง เป็นต้น ซึ่งยังรวมไปถึงระบบการตรวจสอบพนักงานระดับสูงที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้นในท้ายที่สุด บริษัทถูกปรับเป็นวงเงิน 185 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และทำให้เกิดการตื่นตัวด้านระบบการตรวจสอบภายใน และการคัดกรองผู้บริหาร โดยเฉพาะตำแหน่ง CEO ที่จะป็นหน้าตาของทางบริษัทและเป็นตัวอย่างในการมีจริยธรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (กรุงเทพธุรกิจ, 2560)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรณีของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ จากกรณีใช้กำลังกับลูกค้าให้ลูกค้าลงจากเครื่องบิน เมื่อมีการรับจำนวนลูกค้าเกินและเป็นความผิดพลาดของทางสายการบินเอง ซึ่งการกระทำดังกล่าวทางประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารหรือ CEO ของสายการบินกลับแสดงท่าทีปกป้องบริษัทและโยนความผิดให้กับผู้โดยสารกรณีมีจำนวนลูกค้าจองสูงกว่าที่นั่งให้บริการหรือ overbook แม้ว่าทางสายการบินจะมีการชดเชยให้เมื่อเกิดเหตุ Overbook แต่กรณีดังกล่าวได้แสดงให้เห็นว่าระบบจัดการของสายการบินไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ และท่าทีของ CEO ได้แสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของการบริหารภาพลักษณ์และการบริหารประสบการณ์ลูกค้า แม้ว่า CEO ดังกล่าวจะมีความสามารถในการทำงานในประสิทธิภาพสูงในเชิงของกลยุทธ์และแผนงานด้านอื่นๆ แต่ปัญหาด้านการภาพลักษณ์และการสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สนใจศีลธรรมอันดี เป็นเรื่องใหญ่ที่ทุกคนเมื่อได้ทราบถึงเหตุการณ์ต่างจับตามอง แม้ว่าในท้ายที่สุด CEO และสายการบินต้องถูกสอบสวนจาก FAA หุ้นของบริษัทร่วงเสียหายไม่ต่ำกว่า 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และกลุ่มลูกค้าถอนตัวไม่ให้การสนับสนุน และกำลังถูกพิจารณาฟ้องร้องเพื่อจ่ายค่าปรับจากกรณีดังกล่าวต่อไป (ไทยพับลิก้า. 2560)

กรณีทุจริตของบริษัท ธอส. จากการที่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตำแหน่งพนักงานธุรกิจสาขาอาวุโส ได้ดำเนินงานในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่การเงินมาตลอดระยะเวลา 9 ปี ได้ทำการปลอมเอกสารสลิปโอนเงินของลูกค้าจากบัญชีเงินฝาก ที่กลุ่มผู้บริหารขาดการระมัดระวังในการตั้งระบบป้องกันภัยที่แน่นหนา ซึ่งเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริต และการสร้างรายการบัญชีดอกเบี้ยจ่ายในระบบบัญชีแยกประเภท GL ของธนาคาร จากการพบช่องโหว่ที่ระบบงานของธนาคารมีช่องโหว่เอื้ออำนวยให้เกิดการทุจริต ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำการทุจริตตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี ได้ยักยอกเงินออกไปทั้งสิ้นเกือบ 500 ล้านบาท ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของช่องโหว่ของระบบงานขององค์กร ความไม่มีจริยธรรมในการดำเนินงานเมื่อเห็นข้อเสียขององค์กรและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานระดับอาวุโส โดยการละเลยความสามารถในการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Metha. 2009)

กรณีศึกษาจากเทสโก้ โลตัส Tesco Lotus ซึ่งเกิดเหตุการณ์ตักแตงบัญชี ถือเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายอย่างร้ายแรง และเป็นการดำเนินการจากการความประมาทของระดับผู้บริหาร โดยปัญหาเกิดขึ้นจากการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกที่สูงขึ้นประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซา ในช่วง 10 ปีหลัง โดยสำหรับผู้นำตลาดค้าปลีกที่สำคัญของโลก จะได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก และต้องมีการปรับแผนการดำเนินงาน รวมไปถึงการขายธุรกิจที่สร้างผลกำไรน้อยหรือขาดทุนออกไป แต่ก็ยังเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่ช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น แต่ก็ยังมีผลกำไรที่ดีเสมอมา จนกระทั่งส่วนตรวจสอบภายในต่างๆ ขององค์กรพบว่าตั้งแต่ปี 2011 ที่ผ่านมามีความผิดปกติของบัญชีต้นทุน รายได้ กำไร ที่ทำให้การแจ้งผลการดำเนินงานของ Tesco Lotus นั้นผิดปกติ แต่ได้รับการเพิกเฉย จนกระทั่งสุดท้ายได้เกิดเหตุการณ์สั่งพักงานผู้บริหารอาวุโสหลายรายจนสำนักงานตรวจสอบการฉ้อโกงร้ายแรง เข้ามาตรวจสอบ (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2557) เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดคำถามตามมาจำนวนมาก เนื่องจากแม้ว่าเศรษฐกิจจะไม่ดีแต่ด้วยสภาพขององค์กรที่มีสภาพที่ดี ประกอบกับระบบตรวจสอบภายในที่รัดกุม และมีประสิทธิภาพเป็นอันดับต้นๆ แต่สุดท้ายก็ยังเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งเป็นการแสดงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน โดยในท้ายที่สุดทาง Tesco Lotus ต้องจ่ายค่าปรับเป็นจำนวนเงินถึง 129 ล้านบาท และส่งผลไปยังการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่จากการที่ล้มเหลวในการระบบการดำเนินงานภายใน

ไทยพับลิก้า (2560) นำเสนอดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันโลกในปี 2559 โดยนำผลคะแนนจาก Corruption Perception Index (CPI) ที่เป็นคะแนนการพิจารณาความโปร่งใสนานาชาติ จากแหล่งข้อมูล 9 แห่งมาพิจารณาระดับการคอร์รัปชันในแต่ละประเทศ โดยสำหรับประเทศไทยมีองค์กรประกอบที่เข้ากันกับเกณฑ์การประเมินเกี่ยวกับคอร์รัปชัน 8 แห่ง โดยผลลัพธ์ที่ได้พบว่า มีแหล่งข้อมูลที่สนับสนุนการคอร์รัปชันของประเทศไทยดีขึ้น 3 แห่ง มีแหล่งข้อมูลที่สนับสนุนการคอร์รัปชันของประเทศไทยเท่าเดิม 1 แห่ง และมีแหล่งข้อมูลที่สนับสนุนการคอร์รัปชันของประเทศไทยดีขึ้น 4 แห่ง ทำให้เกณฑ์โดยรวมของค่า CPI ของไทยลดลงและทำให้อันดับโลกด้านภาพลักษณ์เกี่ยวกับคอร์รัปชันแยกลงมาอยู่ที่ตำแหน่ง 101 จากเดิมที่อยู่ตำแหน่ง 76 จาก 176 ประเทศ

โดยจากข้อมูลขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน พบว่าดัชนีคะแนน CPI ของประเทศไทย เมื่อรวมกันในระดับนานาชาติพบว่าในปี 2014-2015 ค่าดัชนี CPI มีคะแนนอยู่ระดับ 38 คะแนน แต่ในปี 2016 พบว่าลดเหลือ 35 แตกต่างจากประเทศอันดับใกล้เคียงกันอย่างฟิลิปปินส์ที่คะแนนคงที่ที่ 35 แม้ว่าเหตุการณ์บ้านเมืองยังคงวุ่นวาย และ ดิมอร์เลสเด่ ที่คะแนนสูงขึ้นจาก 28 เป็น 35 เทียบเท่าไทย

จากประเด็นดังกล่าว องค์กรต่อต้านคอร์รัปชันได้เสนอแนวทางแก่ภาครัฐในการจัดการปัญหาคอร์รัปชันได้แก่ การเร่งรัดการสอบสวนคดีทุจริตที่กำลังอื้อฉาวเพื่อเอาผู้กระทำผิดมาลงโทษ เช่น กรณีของการบินไทย ปตท. กฟน. กฟภ. ทีโอที เป็นต้น โดยมีการรายงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง และการออก พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตฯ ที่ยัง

ไม่ได้คืบหน้า รัฐบาลต้องมีมาตรการที่เด็ดขาด เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ตามที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พ.ร.บ. อนุมัติ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระทำตาม พ.ร.บ. ให้แก่แต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังมีการจัดตั้งรางวัล SET Awards ซึ่งประกอบไปด้วยรางวัลผู้บริหารสูงสุดยอดเยี่ยมและผู้บริหารสูงสุดรุ่นใหม่ ซึ่งจะมอบให้กับเหล่าผู้บริหารระดับสูงสุดที่ดำเนินงานอยู่ในหลักของคุณธรรมอันดีงาม มีวิสัยทัศน์ และความสามารถในเชิงกลยุทธ์เป็นที่ประจักษ์ พร้อมสร้างศักยภาพรอบด้านให้แก่องค์กรทั้งสายสัมพันธ์ที่ดีต่อนักลงทุน และประสิทธิภาพขององค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2560)

ทางด้าน Pact Network (2016) พบข้อมูลจากไพร์ชวอเตอร์เฮ้าส์คูเปอร์ PWC ว่าในปัจจุบันบริษัทจดทะเบียนไทยเกือบ 40% ตกเป็นเป้าหมายในการกระทำการทุจริตมาตลอดหลายปีที่ผ่านมา และจากมาตรการของภาครัฐที่เข้มงวดการปราบปรามการคอร์รัปชันในประเทศไทยทำให้ในปี 2559 อัตราการคอร์รัปชันในองค์กรอยู่ที่ 26% โดยคดีทุจริตที่เกิดขึ้นในไทย 3 อันดับแรก คือ คดีขี้กขออกทรัพย์ อาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ และการรับสินบนและคอร์รัปชัน ตามลำดับ ซึ่งสถานการณ์ในไทยพบว่า อาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์มีอัตราสูงขึ้นเรื่อยๆ หลังมีนโยบาย The Internet of Things ที่มุ่งเน้นในองค์กรต่างๆ นำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ควบคู่กับองค์กร ซึ่งกลายเป็นช่องทางใหม่สำหรับการทุจริตเพิ่มมากยิ่งขึ้น

จากปัญหาเรื่องการทุจริตทางการเงินที่มีการพัฒนาเพื่อกระทำผิดมากขึ้นในปัจจุบันได้มีอาชีพอย่างนักบัญชีนิติเวชศาสตร์ขึ้นมาตรวจสอบและทำการพิสูจน์การทุจริตทางการเงินในองค์กรเพื่อช่วยให้การทำงานของผู้ตรวจสอบบัญชีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ซึ่งแนวทางจะมีความกว้างขวางกว่าผู้สอบบัญชีทั่วไป และจำเป็นต้องอาศัยความรู้แขนงอื่นๆ นอกจากความเชี่ยวชาญด้านบัญชีในการตรวจสอบเส้นทางการเงิน กลไกการดำเนินธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ที่ซับซ้อนในปัจจุบันที่มีแนวโน้มหรือเข้าข่ายในเรื่องของการทุจริต (อังสนา ศรีประเสริฐ. 2549) โดยหลักการทำงานจะอาศัยเรื่องของหลักเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพการรายงานทางการเงิน ที่ประกอบไปด้วยเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง การจัดการภายในที่ลดความเสี่ยง เกณฑ์การพิจารณาสิ่งที่เข้าข่ายการทุจริตและเกณฑ์พิจารณาระบบควบคุมมาตรฐานทางการเงินภายในระบบ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต่างประเทศได้สร้างเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบการทุจริตต่างๆ ขององค์กร (จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์. 2558)

จากข้อมูลแนวทางที่ได้กระทำการศึกษาและกรณีศึกษา ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารจัดการ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยทั่วไป โดยชี้ให้เห็น

ว่าบริบททางสังคมในด้านต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว การบริหารกิจการสาธารณะในฐานะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องมือของผู้บริหารบริษัทที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การบริหารองค์กรจึงควรมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นจริง ดังนั้นการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งการปฏิบัติงานตามหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นย่อมได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากลูกค้า ผู้บริโภค สินค้าและบริการ และรวมไปถึงองค์กรที่ต้องการลงทุนในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ช่วยจัดการความเสี่ยงให้องค์กรได้ในระดับหนึ่ง และยังช่วยให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย เพราะ มีเอกสารที่สามารถตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องและโปร่งใสได้ การมีผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานให้มีความผูกพันกับบริษัท ทำให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการประกอบ ธุรกิจ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างจุดยืนในตลาด (Positioning) ตลอดจนเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับในสังคมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อสำรวจปัจจัยและเส้นทางอิทธิพลของ ลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและระดับอิทธิพลของ คุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

1.2.3 เพื่อศึกษาเส้นทางอิทธิพลของ ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงที่สุดในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 สมมติฐาน H1A : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1.3.2 สมมติฐาน H1B : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1.3.3 สมมติฐาน H2A : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1.3.4 สมมติฐาน H2B : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1.3.5 สมมติฐาน H3A : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1.3.6 สมมติฐาน H3B : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1.3.7 สมมติฐาน H4 : ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “การวิเคราะห์ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) หรือผู้อำนวยการฝ่าย (Director) และประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่าย / ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในการรับผิดชอบส่วนงานภายในของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) โดยกลุ่มเป้าหมายมาจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) จากอุตสาหกรรมที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีมูลค่าการตลาดสูงสุด 6 กลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แรก (ยกเว้นกลุ่มการเงิน) ได้แก่กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมทรัพยากร อุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง อุตสาหกรรมเทคโนโลยี อุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งหมด 80.1% ของส่วนแบ่งการตลาดรวม ของทุกบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

1.4.2 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.4.2.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ประกอบด้วย ลักษณะผู้นำด้านการนำความคิด ผู้นำด้านการบริหารจัดการคน และผู้นำเชี่ยวชาญด้านการทำงาน
- 2) องค์ประกอบคุณลักษณะของงาน ประกอบไปด้วยความหลากหลายของงาน อัตลักษณ์ของงาน ความสำคัญของชิ้นงาน อิสรภาพความคิดในงาน และผลตอบรับในงาน
- 3) วัฒนธรรมขององค์กรคือ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมเชิงตั้งรับ และวัฒนธรรมเชิงรุก

1.4.2.2 ตัวแปรต้นกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ความต้องการในงาน 2) การเอื้อประโยชน์ในการทำงาน และ 3) ความเข้าใจในองค์กร

1.4.2.3 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ด้านการแสดงความยุติธรรม 2) ด้านการแสดงความรับผิดชอบ 3) ด้านการแสดงความซื่อสัตย์สุจริต และ 4) ด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ถึง เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2560

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 นิยามคำศัพท์

1.5.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีปัจจัยการวัดผลประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1.5.1.1 ด้านความยุติธรรม หมายถึง คือลักษณะของการตัดสินใจที่การที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ใช้ในการสื่อสารกับคนในองค์กร และทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันในการตัดสินใจและผลลัพธ์ต่างๆ

1.5.1.2 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะของการยึดมั่นและยอมรับในคำพูด การกระทำและการตัดสินใจที่ดำเนินออกไป และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

1.5.1.3 ด้านความซื่อสัตย์/สุจริต หมายถึง การปฏิบัติตัวที่เหมาะสมและตรงไปตรงมากับศีลธรรมและจริยธรรมที่ค้ำประกันสัญญาที่ให้ไว้ต่อทั้งจุดมุ่งหมายขององค์กรและพนักงานในองค์กรของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

1.5.1.4 ด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน หมายถึง ผลตอบรับจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในลักษณะของความเชื่อใจและความสุขที่ได้ทำงานร่วมกัน

1.5.2 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การเต็มใจที่จะอยู่และทำงานให้กับองค์กรของพนักงานในองค์กรของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมีความสุขและเข้าใจในงานและตัวองค์กรที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่

1.5.3 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของการกระทำปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและมีการสืบทอดการดำเนินงานหรือการแสดงออกต่างๆ ของพนักงานในองค์กรจนกลายเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.5.4 คุณลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของการทำงานในองค์กรของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่มีความหลากหลายและความสำคัญที่แตกต่างกันออกไป และสามารถทำให้เกิดความสุขและความเข้าใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.5 ประสิทธิภาพของงาน หมายถึงระดับของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแห่งหนึ่งที่ตั้งทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยในเชิงรูปธรรม นามธรรมและพันธสัญญาทางจิตวิทยาจากองค์กร

1.5.6 คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะหรือการแสดงออกของตัวบุคคลทั้งผ่านการกระทำหรือในเชิงสัญลักษณ์ และทำให้เกิดการเป็นที่ยอมรับในกลุ่มคนที่เป็นผู้ติดตามหรืออยู่ใต้บังคับบัญชา โดยจะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการนำทีมหรือองค์กร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “การวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษา ทบทวนงานวิจัย เอกสาร วารสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.5 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรม

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ อันจะทำให้การปฏิบัติการกิจต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) กล่าวว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Katarina, Bogdan and Metka (2010) ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลัง และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงานและต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และมีผู้ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

McFarland (1979 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมภู. 2557) นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่บุคคลมีความสามารถในการชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีการริเริ่ม โครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย (Lipham. 1988 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมภู. 2557) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Leader) ต่อผู้ตาม (Followers) เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและอื่นๆ ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นภาวะผู้นำหมายถึง คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น (Katarina, Bogdan and Metka. 2010) ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย สร้างความไว้วางใจให้กับ (Shukurat. 2012) พนักงานเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน

Halpin (1966 อ้างถึงใน วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ. 2555) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) เป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น 2) เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น 3) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์การตามที่ต้องการได้อย่างราบรื่น 4) เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกจากคนอื่นให้เป็นหัวหน้า และ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึงลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพา การดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาขวัญ กำลังใจของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุปความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะที่แสดงออกมาแล้วทำให้บุคคลอื่นทำตามโดยไม่มีข้อแม้ เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กร เป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ

การทำงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

2.1.2 ลักษณะของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่มีการแสดงออกของบุคคลเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นลักษณะประจำ รวมไปถึงสมรรถนะในการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ ออกมา และได้รับการยอมรับจากคนหมู่มาก มีคุณลักษณะที่พิเศษ แตกต่างออกไปจากบุคคลอื่นโดยสิ้นเชิง ทั้งในด้านลักษณะการตัดสินใจและพฤติกรรมในการแสดงออก เช่นเดียวกับ Gary Yukl (2001 อ้างถึงใน วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ. 2555) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำในหลายลักษณะอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยเขาได้ใช้เกณฑ์ (Criterion) เป็นตัวกำหนดถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่ไร้จริยธรรม เป็นตัวชี้วัด ในประเด็นแรกเขาโฟกัสไปที่การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Use of leader power and influence) เขามองว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะไม่ค่อยใช้อำนาจ แต่จะใช้หลักการบริการผู้ตามในองค์กร แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ไร้จริยธรรม (Unethical Leadership) มักจะใช้เวลาฟังพอใจในระดับบุคคลเป็นตัวชี้วัด

วิรัช ต้นศิริ (2554 อ้างถึงใน วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ. 2555) ได้กล่าวถึงการพิจารณาลักษณะของภาวะผู้นำโดยทั่วไปจะพิจารณาจากสถานะของผู้นำซึ่งแบ่งเป็น 1) ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำแบบนี้ยึดกฎระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นคนตรงไป ตรงมา 2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมไปในทางอ่อนโยนละเมียดละไม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์และ 3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ เป็นสัญลักษณ์ของประเทศและสัญลักษณ์ของสถานที่นั้นๆ เช่น องค์พระมหากษัตริย์

วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้ 1) เก่งคิด (Conceptual Ability) ได้แก่ มีความคิดริเริ่มต้องสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ พัฒนาองค์กรและแก้ปัญหาต่าง ๆ 2) เก่งคน (Social Ability) ได้แก่ รู้จักและรู้จักผู้บังคับบัญชา รู้จักตนเองเข้าใจตนเอง

ยอมรับตนเอง อันจะนำมาซึ่งการเข้าใจผู้อื่นและยอมรับผู้อื่น และ 3) เก่งงาน (Task Ability) ได้แก่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รู้งานของผู้บังคับบัญชา ฐานนโยบายเพื่อปรับงานของหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน มีการพัฒนาหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานและยังได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า (1) เป็นผู้ที่รู้งาน ทั้งของตนเองและงานในองค์กรเดียวกัน (2) ต้องรู้หลักการพื้นฐานเบื้องต้นของการบริหารงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน (3) การควบคุมงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เห็นอกเห็นใจลูกน้องเป็นที่ปรึกษาได้ในทุกโอกาส อารมณ์คืออยู่เป็นนิจ พุดจาสุภาพเรียบร้อย (3) ต้องมีความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (4) ต้องมีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (5) กล้ารับผิดชอบแทนลูกน้องได้ (7) ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้อง เช่น ขยันขันแข็ง ประพฤติดี และ (7) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปรับปรุงงานอยู่เสมอ

นอกจากนี้แล้วคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาก็ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะและภาวะผู้นำด้วย (วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ. 2555) 1) การให้อำนาจ (Empowerment) ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการควบคุมการทำงานต่าง ๆ เปิดโอกาสในการแสดงออกทางความคิดเห็น และยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น เพื่อปรับปรุง ทั้งนี้การให้อำนาจเป็นการให้ผู้ที่อยู่ในอำนาจหรือบุคลากรที่อยู่ในสังกัดนั้นได้แสดงออกทางความคิดเห็น ไม่มีการปิดกั้นความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรนั้นมีความมั่นใจในการทำงาน 2) การหยั่งรู้ (Intuition) เป็นความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ได้ในทันใด หรือในระยะเวลาอันสั้น สามารถให้เหตุผลได้โดยไม่ต้องใช้เวลาพินิจพิเคราะห์ สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม 3) ความเข้าใจในตัวเอง (Self-Understanding) ความสามารถที่จะตระหนักถึงศักยภาพของสมาชิกในกลุ่ม จุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละบุคคล และสามารถนำจุดเด่นของบุคคลในกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และลดจุดด้อยลงด้วยในขณะเดียวกัน การดึงเอาความสามารถของสมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรเข้ามาใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม 4) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความสามารถที่จะสร้างภาพหรือจินตนาการในสิ่งที่แตกต่างและเป็นเลิศกว่า และที่สำคัญต้องสามารถทำความนึกคิดข้างต้นให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาด้วย (Brown and Mitchell, 2006) และ 5) การประสานประโยชน์ (Value Congruence) ความสามารถที่จะเข้าถึงทั้งหลักการขององค์กร และเห็นคุณค่าของพนักงาน และนำทั้งสองอย่างมาประมวลรวมกัน คือ เป็นตัวกลางระหว่างองค์กรหรือผู้บริหารกับพนักงาน โดยเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้บรรจบการประสานเป็นหนึ่งเดียวกันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Eisenberger et al. (1986) ได้สร้างแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายถึงการวัดผลประสิทธิผลภาพของการทำงาน (Job Performance) จากบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจและความคาดหวังที่จะทำให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบของการสร้างแรงจูงใจในเชิงของการทำให้ผู้ทำงานรู้สึกผูกพันและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงมี 2 ส่วนคือ 1) รูปแบบการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม (Tangible Benefit) มาในลักษณะของสวัสดิการที่เป็นรูปธรรม คือ สวัสดิการที่มาในลักษณะของเงินเดือน สวัสดิการสนับสนุนต่างๆ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัล คอมมิชชั่น ต่างๆ ที่เป็นผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้ตัวบุคลากรวัดค่าและประเมินความคุ้มค่าที่ได้จากการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และ 2) รูปแบบการสนับสนุนที่เป็นนามธรรม (Un-Tangible Benefit) เป็นรูปแบบที่มาในลักษณะของการสร้างบรรยากาศ (Environment) ในการทำงานการวางตัว การประสานความร่วมมือต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ซึ่งจะสะท้อนได้จากการให้เกียรติกันและกันในการทำงานร่วมกัน การยกย่องในการทำงาน และสนับสนุน ความคิดที่เป็นส่วนทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันให้มากที่สุดในการทำงาน

Nanjundeswaraswamy and Swamy (2014) ได้อธิบายถึงการแบ่งประเภทของภาวะผู้นำนั้น มีองค์ประกอบด้านของมิติต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งได้ดังนี้ 1) มิติของการขับเคลื่อนองค์กร การแบ่งประเภทผู้นำจะมีทั้งผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำผลักดันองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง ผู้นำความคิดและวิสัยทัศน์องค์กร เหล่านี้มีจุดร่วมคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเหมือนกัน แต่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันออกไป 2) มิติแห่งการนำการทำงาน การแบ่งประเภทผู้นำในกลุ่มนี้มีทั้งผู้นำที่มีความสามารถสนับสนุนในการทำงาน ผู้นำที่เข้าร่วมทุกองค์ประกอบในการทำงาน ผู้นำระดมการทำงาน เหล่านี้เป็นผู้นำประเภทลงมือทำทั้งหมด แต่จะมีรูปแบบที่ขับเคลื่อนการทำงานของทีมที่แตกต่างกันออกไป และ 3) มิติด้านการบริหาร การแบ่งประเภทผู้นำกลุ่มนี้จะเน้นในระดับเชิงนโยบาย เช่น ผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำด้านกฎระเบียบและการประสานงาน ผู้นำบริหาร โครงสร้าง ทั้งหมดเป็นผู้นำที่อยู่ในชั้นวางแผน นโยบายที่ขับเคลื่อนองค์กรเหมือนกัน แต่ส่วนงานแตกต่างกันออกไป

Rottman, Sacks and Reeve (2014) ได้นำเสนอผู้นำองค์กรที่มีประเด็นเรื่องนวัตกรรมมาเกี่ยวข้องจะสามารถแบ่งได้ออกเป็น 1) Technical Mastery เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในเชิงเทคนิค และผลักดันให้เกิดประสิทธิผลของงานออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการลงมือทำและผลักดันให้ผลลัพธ์การทำงานของบุคลากรในเชิงลึกมีประสิทธิภาพมาก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่สุด 2) Collaborative Optimization เป็นผู้นำที่เข้าถึงกระบวนการทำงานของทีมเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการสร้างการประสานงาน หากจุดอ่อนจุดแข็งในขั้นตอนกระบวนการทำงานของคนในทีมแล้วผลักดันในกระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด และ 3) Organizational Innovation เป็นผู้นำที่ผนึกนวัตกรรมเข้ากับแนวทางการทำงานอย่างเต็มที่ จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ที่ขับเคลื่อนการทำงานอยู่เสมอ

ในงานของ Coyle, Jacqueline and Convey N. (2008) ได้ด้อยอดเนื้อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพพบว่า การเติมเต็มพันธสัญญาทางใจ (Psychological Contract Fulfillment) เป็นเรื่องที่ต้องสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือข้อสัญญาต่างๆ ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง และไม่ขัดแย้งใดๆ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงใส่ใจที่ข้อตกลงต่างๆ จะดำเนินการเป็นไปตามข้อตกลงต่างๆ ได้

อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะที่โดดเด่นในการทำงานเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานและเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน (Shukurat, 2012) เป็นตัวกลางระหว่างองค์กรหรือผู้บริหารกับพนักงานโดยเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่ายให้บรรจบการประสาน เปิดโอกาสในการแสดงออกทางความคิดเห็น และยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น เพื่อปรับปรุง ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวเป็นการมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Rashid, Merium and Rab (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมจริยธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคการศึกษาของปากีสถาน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมนั้นเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ และพฤติกรรมทางจริยธรรมมีความสำคัญต่อพนักงานในการทำงานในองค์กรแต่ไม่เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร แต่พฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรงและสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

โดยในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเป็นส่วนหนึ่งในการนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาและค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำโดยสรุปแล้วได้ทำการดึงตัวแปรย่อยที่มีความเหมาะสมกับการศึกษาครั้งนี้เป็นการแบ่งของ วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555) มาใช้ทำให้ตัวแปรย่อยของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแบ่งออกเป็นผู้นำด้านความคิด ผู้นำด้านการบริหารคน และ ผู้นำด้านการทำงาน

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม

2.2.1 ความหมายของคำว่าจริยธรรม

จริยธรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของศีลธรรม ซึ่งมาจากคำสอนของพระพุทธศาสนา ที่หมายถึงหลักแห่งความประพฤติปฏิบัติชอบอันวางรากฐานอยู่บนหลักคำสอนของศาสนา ปรัชญา และขนบธรรมเนียมประเพณี อีกทั้งจริยธรรมมิใช่กฎหมาย ทั้งนี้เพราะกฎหมายเป็นสิ่งบังคับให้คนทำตามและมีบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน ดังนั้น สาเหตุที่คนเคารพเชื่อฟังกฎหมายเพราะกลัวถูกลงโทษ ในขณะที่จริยธรรมไม่มีบทลงโทษ เช่นเดียวกันกับกฎหมายก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับจริยธรรมในฐานะเป็นแรงหนุนจากภายนอกเพื่อให้คนมีจริยธรรมที่เป็นแนวทางให้พุทธศาสนิกชนทุกคนนั้น ได้ยึดมั่นใช้เป็นแนวทางของการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดีเป็นประโยชน์สุขต่อตนเองและต่อส่วนรวม

Kohlberg (1958) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมหมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นเกณฑ์และมาตรฐานความประพฤติที่ดีของสังคม ซึ่งบุคคลจะพัฒนาขึ้นจนมีพฤติกรรมในสังคมและมีการแสดงออก การตัดสินใจการกระทำนั้นผิดหรือถูกมีการกระทำที่แตกต่างกันไป

ธนวีร์ พาผล (2556) การประพฤติปฏิบัติของบุคคลที่ แสดงออกถึงความดีงามทั้งต่อตนเองต่อผู้อื่น และต่อสังคม เพื่อให้เกิดความสงบสุข ความ เจริญรุ่งเรือง เป็นประโยชน์ต่อสังคมและการพัฒนาประเทศชาติ

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2549 อ้างถึงในธนวีร์ พาผล. 2556) ได้กล่าวว่า จริยธรรม คือ สิ่งที่ได้รับการปลูกฝังขัดเกลาพัฒนาขึ้นจากแรงขับพื้นฐานภายในจิตได้สำนึกของตน กระบวนการขัดเกลานั้นอยู่ในรูปของ การเลียนแบบด้วยวัตถุประสงค์ที่จะปรับตัวตามมาตรฐานพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในสังคม

อย่างไรก็ตามแนวคิดในเรื่องจริยธรรมในองค์กรหรือการมีจริยธรรมของบุคคลนั้นเป็นสิ่ง ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย การปฏิบัติตามแนวทางในการปฏิบัติงานประจำ อันได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา การเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม การรักษาระเบียบวินัย ฯลฯ ซึ่งพนักงานทุกคนในองค์กรควรยึดถือปฏิบัติ แต่ ถ้าหากองค์กรและพนักงานในองค์กรร่วมมือกันในการฉ้อราษฎร์ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินการแล้ว อาจส่งผลให้การดำเนินกิจการไม่สามารถดำเนินไปได้ตลอด

(ภัทรพล กาญจนปาน. 2552) อีกทั้งจริยธรรมต้องมีความสำนึกหรือสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติ เป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมในการปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรปฏิบัติที่ดงามเหมาะสม และเป็นที่ยินชมชอบหรือยอมรับของคนในสังคมเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและความสงบเรียบร้อยของสังคมส่วนรวม (วิรัช วรรณรัตน์ และโกสุม สายใจ. 2555)

ดังนั้นการที่จะปลูกฝังเพื่อให้บุคคลนั้นมีจริยธรรมควรเริ่มต้นจากการปฏิบัติตามกฎข้อระเบียบต่างๆที่กำหนดขึ้น ให้อยู่ในขอบเขต สิ่งเหล่านี้ต้องได้รับการปลูกฝังจากบุคคลที่เคารพ เช่น พ่อ แม่ ตายาย รวมไปถึงจนถึงครูอาจารย์ นายจ้าง ผู้บริหาร ทั้งนี้ ผู้นำเหล่านี้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการยอมรับในการปฏิบัติ ตลอดจนการทำตามเพื่อก่อให้เกิดเป็นจริยธรรมขั้นสูงสุด คือการที่มีการระลึก ผิด ถูก ได้เองโดยไม่ต้องมีกฎเกณฑ์ เข้ามารำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุป ความหมายของคำว่าจริยธรรมว่า เป็นสิ่งที่บุคคลนั้นได้รู้สึกผิดชอบชั่วดี ทั้งต่อตัวเอง ต่อผู้อื่นและต่อสังคมรอบข้าง ทั้งนี้ การที่บุคคลนั้นจะสามารถระลึกถึงความรู้สึกผิดชอบชั่วดีได้นั้นต้องได้รับการปลูกฝังจากบุคคลที่ยอมรับและปฏิบัติตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะมีการพัฒนาขึ้นจนเป็นสิ่งที่แสดงออกมาโดยไม่ได้ตั้งใจ เพื่อให้เกิดความสงบสุข ความเจริญรุ่งเรือง เป็นประโยชน์ต่อสังคมและการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

2.2.2 ลักษณะของจริยธรรม

จริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์ทุกคน ถ้าบุคคลใดขาด จริยธรรมอาจมีผลร้ายต่อตนเองและสังคม สังคมที่มีคนขาดจริยธรรมมาก ย่อมเป็นสังคมที่วุ่นวาย ไร้ความสุข ดังจะพบได้จากการเกิดวิกฤติศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนงในปัจจุบัน (รณวีร์ พาผล. 2556) ซึ่งการที่ผู้บริหารนั้นมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานนั้นจะทำให้การบริหารงานมีความใสสะอาด มีประโยชน์ต่อสังคมและทำให้มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่นเดียวกันกับกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2541 อ้างถึงในรณวีร์ พาผล. 2556) กล่าวว่า จริยธรรมนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ถ้าคนในสังคมใดมีจริยธรรมสูง สังคมนั้นจะมีแต่ความเจริญ ผู้มีจริยธรรมสูงประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีและบรรลุถึงสภาพชีวิตอันทรงคุณค่าพึงประสงค์

ปราชญา กล้าผจญ (2544 อ้างถึงใน รณวีร์ พาผล. 2556) ได้แบ่งจริยธรรมออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) จริยธรรมสำหรับผู้ครองเรือน เป็นจริยธรรมเบื้องต้นที่มนุษย์ทั่วไปสามารถ ปฏิบัติได้ เช่น ศีล 5 เป็นธรรมประจำใจสำหรับผู้ครองเรือนที่เรียกว่า ขรवास หรือ อาคาริกชน และ

2) จริยธรรมสำหรับผู้ประพฤติพรหมจรรย์ ได้แก่ ธรรมอันมิใช่โลก ได้แก่ผู้ซึ่งตั้ง เว้นจากกามทั้งปวง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ละโลก สละเพศมาราวาส ออกบวชเป็นพระ นักบวช ฤๅษีชีไพร ท่องเที่ยวไปใน ป่าเขา หรือไม้กึ่งจำพรรษาอยู่ในวัด หรือ เป็นพระธุดงค์ออกจาริกแสวงบุญไปเรื่อย ๆ พวกนี้เรียกว่า อานาคาริกชน พวกไม่มีบ้านช่อง ที่อยู่อาศัย

กระทรวงศึกษาธิการได้สรุปองค์ประกอบของจริยธรรมไว้ดังนี้ (รณวีร์ พาสล. 2556) คือ 1) การที่บุคคลนั้นมีความรับผิดชอบหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความมานะพยายาม ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ทั้งยังมีความ ละเอียครอบคอบ เพื่อให้ผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่นั้นบรรลุสำเร็จตามความมุ่งหมาย โดยมีความพยายามที่จะปรับปรุงและแก้ปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น 2) การที่บุคคลมีความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม และตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจาใจ ต่อตนเองและผู้อื่น ไม่หลอกลวงเพื่อเกิดผลประโยชน์ 3) การที่บุคคลมีความมีเหตุผล หมายถึง ความสามารถในการใช้ปัญญาในการ ประพฤติปฏิบัติ รู้จักไตร่ตรอง ไม่หลงงมงาย ไม่เชื่อในสิ่งที่ไม่มีความมีเหตุผล 4) การที่บุคคลมีความกตัญญูกตเวที ความกตัญญู หมายถึง ความรู้สึกสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา มีความรู้บุญคุณและการตอบแทนต่อผู้อื่นและสิ่งที่มีบุญคุณ 5) การที่บุคคลมีการรักษาระเบียบวินัย หมายถึง การควบคุมการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับจรรยา มารยาท ข้อบังคับด้านกฎหมาย และศีลธรรม ช่วยให้สังคมเป็นระเบียบเรียบร้อย และเกิดความ สุข ความเจริญในประเทศชาติ 6) การมีความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันให้กับคนที่ควร ให้ด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังปัญญา 7) การมีความสามัคคี หมายถึง การที่ทุกคนมีความพร้อมเพรียงกันทั้งกายใจ ความคิด เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำกิจการให้สำเร็จลุล่วงอย่างดี 8) การประหยัด หมายถึง การที่บุคคลนั้นมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นเดียวกันกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้งานและประสพผลสำเร็จมากที่สุด 9) การที่มีความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผล ไม่มีความลำเอียงมีการบริหารงานที่เป็นธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลในหน่วยงาน และ 10) มีความวิริยะ อุตสาหะและความเมตตากรุณา ต่อผู้ร่วมงาน นั้นหมายถึง การพยายามที่จะทำให้เกิดความประสพผลสำเร็จในการทำงาน และเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นร่วมด้วย

หลักการพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ต (Lawrence Kohlberg. 1987) ได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552) ว่าระดับที่ 1 ระดับก่อนเกณฑ์สังคม (Pre-Convention) ประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 1 การลงโทษและการไม่เชื่อฟัง ขั้นนี้การแสดงพฤติกรรมเป็นเครื่องชี้ว่าพฤติกรรมนั้นถูกหรือผิด เช่น ถ้ามีการลงโทษนั้นหมายถึงว่า พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นผิดและมีการหลีกเลี่ยงไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก พฤติกรรมที่ได้รับการติชม เช่นเดียวกัน

ขั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน โดยการใช้หลักการแสวงหารางวัล (Naively Egoistic Orientation) จริยธรรมขั้นนี้จะเน้นการต้องได้รับคำชมเชยและรางวัลมากกว่าการได้รับ การลงโทษ ขั้นนี้จะมีการทำตามกฎข้อบังคับเพื่อให้ได้ตามผลประโยชน์หรือของรางวัลที่ตั้งไว้ ไม่ได้คิดถึงความยุติธรรมและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หรือมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้กับผู้อื่น แต่ทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองเท่านั้นระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์ของสังคม (Conventional) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 3 ความคาดหวังและการยอมรับในสังคมสำหรับ เด็กดี นั้นหมายถึง การพัฒนา จริยธรรมเพื่อให้เป็นไปตามพฤติกรรมของคนดี ตามมาตรฐานหรือความคาดหวังของบิดา มารดา หรือเพื่อนวัยเดียวกัน พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้น บุคคลจะมีการยอมรับและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

ขั้นที่ 4 กฎระเบียบเป็นเหตุผลทางจริยธรรมขั้นนี้หมายความว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในสังคม ด้วยความมีระเบียบเรียบร้อยต้องมีกฎหมายหรือข้อบังคับ คนดี หรือผู้ที่มีพฤติกรรมถูกต้องนั้นเป็น คนที่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดเพื่อเป็นการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจารณญาณ หรือระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคม (Post-Conventional Level) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 5 การให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางจริยธรรมที่สังคมยอมรับ ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สมควรที่จะปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิของบุคคลก่อนที่ใช้มาตรฐานทาง จริยธรรม ซึ่งบุคคลได้ใช้เหตุผลในการคิด เปรียบเทียบผลว่าสิ่งไหนผิด สิ่งไหนถูก ทั้งนี้ความ คิดเห็นดังกล่าวขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 6 หลักการคุณธรรมสากล (Universal Ethical Principle Orientation) ขั้นนี้เป็น หลักการมาตรฐานจริยธรรมสากลเป็นหลักคำสอนเพื่อนุชยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิ มนุษยชนและเพื่อความยุติธรรมของมนุษย์ทุกคนในสิ่งที่ถูกหรือผิด เป็นสิ่งที่บุคคลแต่ละคนนั้น เลือดยึดถือ

ดวงเดือน พันธุมนาวี (2538) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง โดย การประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สาเหตุของพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนไทยทั้ง

เด็กและ ผู้ใหญ่อายุตั้งแต่ 6-60 ปีว่าพฤติกรรมเหล่านั้น มีสาเหตุทางจิตใจอะไรบ้าง และได้นำมา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประยุกต์เป็นทฤษฎี ต้นไม้จริยธรรมสำหรับคนไทยขึ้น โดยแบ่งต้นไม้จริยธรรม ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ ดอกและผลไม้มบนต้น ในส่วนนี้เป็นส่วนที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานที่ละเว้นชั่วและพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อส่วนรวม ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของพลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

2) ส่วนที่สอง ได้แก่ ส่วนลำต้นของต้นไม้ ในส่วนนี้ได้แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็ง ซึ่ง ประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน คือ

2.1 เหตุผลเชิงจริยธรรม ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรู้จักใช้เหตุผลในการเลือกกระทำหรือไม่กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อมีเหตุการ์ณบังคับ เหตุผลนี้จะแสดงให้ทราบถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ

2.2 การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคต คาดการณ์ไกล หมายถึง ลักษณะมุ่งอนาคต เป็นความสามารถในการ คาดการณ์ไกลและเล็งเห็นผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถวางแผนปฏิบัติเพื่อรอรับผลดี การควบคุมตน หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติ หรืองดเว้นการปฏิบัติ เพื่อผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความสามารถควบคุมตนนี้มีหลายชั้น ตอน เริ่มตั้งแต่การสังเกตตนเอง การจัด สภาพแวดล้อม การกระทำหรืองดเว้นที่จะกระทำพฤติกรรมและการให้รางวัลหรือลงโทษตนเอง ซึ่งจะทำให้ เกิดความมีระเบียบวินัย และการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม

2.3 ความเชื่ออำนาจในตน ความเชื่ออำนาจในตนของบุคคลประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ ความสามารถในการทำนาย (Predictability) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งและผลหนึ่ง และความเชื่อที่ว่าตนสามารถควบคุมให้เกิดผลนั้นตามที่ต้องการได้ (Controllability)

2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้

2.5 ทศนคติคุณธรรมและค่านิยม ทศนคติเป็นความสัมพันธ์ที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความรู้สึก และความเชื่อหรือการรู้ของบุคคลกับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมได้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของ ทศนคติ คุณธรรม คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งโดยรวมหมายถึงสภาพคุณงาม ความดี ค่านิยม ค่านิยมทางสังคม เป็นระบบ

ความชอบพิเศษที่คนในแต่ละสังคมมีอยู่ค่านิยม ประเภทนี้เกิดจากการเรียนรู้จากสังคมในระดับต่าง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ส่วนที่สาม ได้แก่ รากของต้นไม้ ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยัน
 ขันแข็งซึ่ง ประกอบด้วยจิตลักษณะ 3 ด้าน คือ สติปัญญา ประสพการณ์ทางสังคม สุขภาพจิต ทั้งนี้
 รากในการทำงานเป็นแบบอย่างเพื่อให้บุคคลนั้นประสบผลสำเร็จในการทำงานอย่างที่ตั้งใจไว้

จากลักษณะของจริยธรรมที่ได้ทำการศึกษา จะนำการศึกษาที่ได้มาประยุกต์เข้ากับ
 การศึกษาจริยธรรมองค์กรที่เป็นเนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้

2.2.3 จริยธรรมองค์กร

ความหมายของจริยธรรมองค์กรได้มีนักวิชาการอธิบายความหมายเอาไว้ดังต่อไปนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549 อ้างถึงใน วัชรพล คงมนต์. 2555) ได้ประยุกต์หลักการของ
 จริยธรรมมาสู่ระบบการทำงานองค์กรในรูปแบบของราชการนั้นจะต้องมีการนำหลักธรรมมาใช้
 ประกอบการทำงาน มีจิตสำนึกที่ดี วางตัวเหมาะสม มีความรับผิดชอบ

Pojman (1993 อ้างถึงใน ชัยนนท์ นิลพัฒน์. 2555) อธิบายถึงจริยธรรมขององค์กร เป็น
 หลักเกณฑ์ของการสร้างบรรทัดฐานหรือแนวทางความถูกต้อง ซึ่งจะพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติของ
 กลุ่มบุคคล ที่มีความสำคัญต่อคุณค่าและเกิดคุณภาพที่ดีต่อส่วนรวม

Nash (1990 อ้างถึงใน Ukoha. 2013) ได้อธิบายความหมายไว้ว่าคือ เป็นบรรทัดฐานในการ
 ที่องค์กรใช้ในการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมต่างๆ ที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและแสดงถึง
 ตัวตนของเหล่าพนักงานและสะท้อนถึงระบบขององค์กร

โดยสรุปแล้วจากความหมายที่ได้ทำการศึกษาจริยธรรมองค์กร เป็นเสมือนแนวทางปฏิบัติ
 แต่ไม่ได้มาในรูปแบบของกฎเกณฑ์ โดยเป็นสิ่งที่ปลูกฝังให้คำถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เจ้าของ
 ธุรกิจ พนักงาน ไปจนถึงลูกค้า ให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่เกิดผลเสีย หรือผลกระทบเชิงลบ
 ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ความสำคัญของจริยธรรมองค์กร ชัยนนท์ นิลพัฒน์ (2555) ได้ทำการสรุปถึงความสำคัญ
 ของจริยธรรมองค์กร เอาไว้ว่า จริยธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่สร้างความสัมพันธ์อันดีภายใน
 องค์กร ส่งเสริมสร้างคุณภาพและคุณค่าที่เกิดขึ้นจากคุณธรรมที่ใช้ระหว่างกันและกัน ส่งผลให้ทุก
 คนในองค์กรมีการปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงกันและกัน ไม่มีปัญหา หรือประเด็นที่ทำให้เกิดข้อข้อง
 ใจจนนำไปสู่การดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยทุกส่วนขององค์กรจะมีบทบาทหน้าที่ในการ
 ดำเนินการที่ต้องคำนึงถึงความรู้ต่อกันและกันและความดี นอกเหนือไปจากจุดมุ่งขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สายสุรี จุติกุล (2523 อ้างถึงใน ชัยนนท์ นิลพัฒน์. 2555) ได้อธิบายถึงคุณค่าของผลที่เกิดขึ้นจากจริยธรรมได้ว่า 1) การบังคับตนเอง คือการเกิดวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม คือการเคารพกฎ ข้อบังคับการดำเนินการต่างๆ 3) ความเสมอภาค คือ ความเป็นธรรมและเคารพรักษาในสิทธิของตนเองและผู้อื่น 4) ความเสียสละ คือการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 5) ความซื่อสัตย์ คือการไม่โกง เคารพผู้อื่น ไม่กล่าวโทษหรือให้ร้าย 6) ความกล้า คือ การยอมรับในความจริง กล้าพูด กล้านำเสนอ 7) การมีแนวคิดกว้าง คือ ความพร้อมในการเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเอง 8) ความสามัคคี คือการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน 9) เข้าใจและมีหลักธรรมเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว คือ การไม่โลภหรือหลง คงอยู่ในความเป็นธรรม 10) ความเมตตา คือ การให้อภัย อ่อนโยน 11) ความ پاکเพียร คือความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีน้ำอดน้ำทน 12) การรู้จักคุณค่า คือ การแสวงหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ทศนคติที่ดี และ 13) การเข้าใจทรัพยากร คือ การรู้จักความหมายและประโยชน์ต่อสิ่งรอบตัวและใช้ประโยชน์ให้มีคุณค่ามากที่สุด

Post, Lawrence and Webber (2002) ได้แบ่งบรรยากาศการทำงานที่มีการมุ่งเน้นที่แตกต่างกันออกไปโดยมีหลักการที่แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ 1) การสนใจแต่ตนเอง (Egoism) 2) การสนใจผู้อื่น (Benevolence) และ 3) หลักความยุติธรรม (Principle) โดยมีการแบ่งดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ส่วนประกอบของบรรยากาศด้านจริยธรรม

บรรทัดฐานด้าน จริยธรรม	การมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่สนใจ		
	ส่วนของบุคคล	ส่วนขององค์กร	ส่วนของสังคม
สนใจแต่ตนเอง (Egoism)	สนใจส่วนตัว	สนใจองค์กร	สนใจสภาพเศรษฐกิจ
สนใจส่วนรวม (Benevolence)	การมีมิตรภาพ	การทำงานเป็นทีม	ความรับผิดชอบต่อสังคม
สนใจความยุติธรรม (Principle)	การมีศีลธรรมส่วนบุคคล	การดำเนินตามกฎบริษัท	ดำเนินตามกฎหมายและกฎอาชีพ

ที่มา : Post, Lawrence and Webber (2002)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบของจริยธรรมองค์กร มีรูปแบบของจริยธรรม และการบริหารจัดการจำนวนมาก ได้ถูกนำเสนอเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดย Paine nd. อ้างถึงใน ชัยนนท์ นิลพัฒน์. 2555) นำหลักกลยุทธ์คุณธรรม (Integrity Strategy) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการทำจริยธรรมองค์กร ได้แก่ 1) การสื่อสารคุณค่า และความเข้าใจในคุณธรรมจริยธรรมที่มีความชัดเจน 2) ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กรมีความชัดเจน 3) คุณค่าในการทำงานเป็นที่ยอมรับ 4) ระบบและสังคมขององค์กรสนับสนุนทั้งอนาคตและจิตใจ และ 5) ทักษะความรู้ความสามารถของทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานมีการสนับสนุนกันและกัน

โดยเมื่อนำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์กับแนวคิดที่ผ่านมาจะสรุปองค์ประกอบของจริยธรรมองค์กร ได้ดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานจริยธรรมส่วนบุคคล เป็นลักษณะความจำเป็นส่วนบุคคลของแต่ละคนที่ได้รับการอบรมสั่งสอนมาแตกต่างกัน และเกิดการประยุกต์เข้าหาจริยธรรมขององค์กร ซึ่งแต่ละคนจะมีการปรับปรุงตัวที่แตกต่างกันออกไป ตามความสามารถและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นในการทำงานในองค์กร

2) พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา เป็นอิทธิพลจากการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นหากผู้นำมีความสามารถ อยู่ในจริยธรรมที่ดี จะส่งผลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สามารถซึมซับความสามารถดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

3) นโยบายของบริษัท นโยบายขององค์กรมีอิทธิพลในฐานะการกำหนดมาตรฐานและการทำงานของพนักงานในองค์กรและมีส่วนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อทำงานให้บรรลุตามนโยบายที่วางเอาไว้ ซึ่งจะมีการวางกรอบและกฎต่างๆ ที่ทำให้พนักงานต้องมีความสามารถและอยู่ในหลักการที่จะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

4. บรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กร เป็นอิทธิพลในรูปแบบธรรมเนียมปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าร่วมงานใหม่ๆ เกิดการคล้อยตาม แต่ในขณะเดียวกัน จะเป็นอุปสรรคต่อการก่อเกิด การทำงานแบบใหม่ๆ หากการดำเนินงานเกิดความเคยชินและขาดผู้นำในการปรับตัว แม้ว่า จะเป็นบรรยากาศที่ทำให้เกิดการทำงานที่ดี

5) พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุด อันเนื่องมาจาก เป็นกลุ่มการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยจะส่งผลต่อทั้งแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งผู้ร่วมงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดกระบวนการสร้างจริยธรรมในองค์กรที่

ดี และในขณะเดียวกันผู้ร่วมงานที่ไม่ดี จะส่งผลให้เกิดความบั่นทอนทางจริยธรรมขององค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รัตนาวรรณ เวศนนานนท์ (2552) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) สาระสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้ตามจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิม ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

George (2003 อ้างถึงใน สุธาสิณี แม้นญาติ. 2554) กล่าวถึงขอบเขตของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม เกิด จากความต้องการผู้นำที่น่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์สูงสร้างความไว้วางใจแก่องค์กรอย่างยาวนาน เป็นผู้นำที่มีความตระหนักอย่างมากต่อวัตถุประสงค์และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลัก ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารงาน วิสัยทัศน์ขององค์กร มีความกล้าหาญที่จะสร้างองค์การให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมดและเข้าใจในความสำคัญของการให้บริการต่อสังคม

Brown and Mitchell (2006 อ้างถึงใน สุธาสิณี แม้นญาติ. 2554) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมี คุณสมบัติ ด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรม และการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับคนในองค์กรได้อย่างดี เกี่ยวกับจริยธรรม ตั้งมาตรฐาน จริยธรรมที่ชัดเจน ให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ท้ายที่สุด ผู้นำเชิง จริยธรรมไม่เพียงแต่พูดดี แต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูดและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรม จริยธรรม

สุธาสิณี แม้นญาติ (2554) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะจิตใจดี มีพฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตาม ให้สูงขึ้นอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Katarina, Bogdan and Metka (2010) ลักษณะทางผู้นำนั้นต้องมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน มีความมุ่งมั่นในการประสบผลสำเร็จและเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ ผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร แสดงออกในพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์กร ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่แล้วนั้นจะต้องมีการเดิน พูดคุยกับสมาชิกในองค์กรเพื่อได้รับการยอมรับและแสดงการให้เกียรติแก่สมาชิกและทำให้สมาชิกปฏิบัติตาม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะผู้นำทางจริยธรรมนั้นเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญในการทำงาน มีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์สูง สร้างความไว้วางใจแก่องค์กรอย่างยาวนาน เป็นผู้นำที่มีความตระหนักรู้อย่างมากต่อวัตถุประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลัก โยธิดหลักขององค์กรเป็นกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจะต้องมีลักษณะที่มีคุณธรรม โดยที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถรับรู้ได้จากการปฏิบัติ ดังนั้นคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง และทุกระดับที่ต้องการได้รับความไว้วางใจจากคนในองค์กรนั้นต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

Freeman (2004 อ้างถึงใน สุชาติณี แม้นญาติ. 2554) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) การที่ผู้นำนั้นมีการปฏิบัติตามที่ประกาศวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรให้ชัดเจนและประพฤติตัวตามแนวทางที่ประกาศไว้ กล่าวคือปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรมากกว่าเน้นเรื่องอวดตาส่วนตน 3) การสรรหาคนดีมีจริยธรรมและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีความสามารถพัฒนางานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ 4) การให้ความรู้กับบุคคลากรหมั่นพรั้าสอนเรื่องจริยธรรม ค่านิยมและสร้างนิยมในด้านจริยธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) สร้างกลไกในการหยุดหรือยับยั้งการตัดสินใจหรือพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมในองค์กร 6) การเปิดใจกว้างที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่นๆ 7) กล้าตัดสินใจ ในเรื่องยากๆ อย่างใช้ความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีบทลงโทษที่รุนแรง ใช้การแก้ไขปัญหามากกว่าการลงโทษ 8) ต้องทราบดีว่าค่านิยมหรือหลักการความเชื่อทุกอย่าง ล้วนมีข้อจำกัด 9) ต้องมองให้ทะลุปรุ โปร่งว่าการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นส่งผลกระทบต่อใคร และ 10) ผู้นำต้องใส่ใจว่าหลักการบริหารและการใช้ชีวิตประจำวันนั้นเป็นหลักการเดียวกัน เช่นเดียวกับ Brown and Mitchell (2006) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรมีลักษณะ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

แนวคิดหลักของการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Sergiovanmi (1992 อ้างถึงใน สุชาติณี แม้นญาติ. 2554) ซึ่งได้แบ่งแยกแหล่งที่มาของภาวะผู้นำ อันประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological Leadership) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล – เทคนิค (Rational – Technical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องอ้างอิง กับ คำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงาน ความคาดหวังและผลลัพธ์จากกระบวนการกำกับ ติดตาม และควบคุม ดังนั้น ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) จึงครอบคลุมเพียง พัฒนาการขั้นต่ำสุด (Lowest Stage) ของการพัฒนาจริยธรรม

2) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีฐานอำนาจจาก แรงจูงใจ และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การให้รางวัล ย่อมได้รับผลตอบแทน

3) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล – เทคนิค (Rational – Technical Leadership) อำนาจของผู้นำตั้งอยู่ บนพื้นฐานทางสังคมวิทยา Sergiovanni เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ในโรงเรียน ส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนของกระบวนการมากเกินไป ควรอ้างอิงกระบวนการทาง วิทยาศาสตร์ให้มากขึ้น นอกจากนี้ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นลักษณะเฉพาะมากเกินไป จะ ไม่สามารถเชื่อมต่อไปยังผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานของผู้เรียน และไม่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำเชิง เหตุผล – เทคนิค

4) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากแรงขับที่มี อิทธิพล (Driving Force) ของการปฏิบัติงานโดยผู้นำ ที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงาน และบรรทัดฐานทางวิชาชีพ (Professional Norms) จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม

5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ Sergiovanni กล่าวอ้างจาก งานวิจัยว่า สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจน ตอบสนองต่อหน้าที่และภาระงาน ซึ่งยืนอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล (stand above their own self-interest)

ตามแนวคิดของ Burns (1978 อ้างถึงใน สุชาติ นิ แม้นญาติ. 2554) ตลอดจนนำมา เปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's hierarchical needs) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ของของภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตารางที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบลำดับขั้นของความต้องการแหล่งของภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ

Maslow's Hierarchical Needs	Sergiovanni's Source of Leadership	Burns's Leadership Model
High – Level Need		
Righteousness	Moral Authority	Transformational
Esteem	Professional Authority	Leadership
Low – Level Need		
Love	Technical-Rational Authority	Transactional Leadership
Safety	Psychological Authority	
Physical	Bureaucratic Authority	

ที่มา : สุธาสิณี แม้นญาติ (2554)

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดของความต้องการ การจัดกลุ่มผู้นำที่มีภาวะอำนาจทางศีลธรรม (Moral Authority) และภาวะผู้นำทางวิชาชีพ (Professional Authority) นั้นอยู่ในระดับความต้องการสูง อย่างไรก็ตามในด้านความต้องการที่อยู่ในระดับความต้องการทางด้าน ความรัก ต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางด้านจิตใจ อยู่ในกลุ่มความต้องการต่ำนั้น เป็นภาวะผู้นำแบบเชิงเหตุผล ภาวะผู้นำเชิงเทคนิค (Technical-Rational) เชิงจิตวิทยา (Psychological) และในระบบราชการ (Bureaucratic) จัดอยู่ในระดับความต้องการขั้นต่ำและ สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Authentic leadership) ภาวะผู้นำด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

	ความเหมือนกันกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ความแตกต่างกันภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Authentic Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสนใจกับผู้อื่น (ด้วยความบริสุทธิ์ใจ) - ใช้จริยธรรมในการตัดสินใจ - มีความซื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำเชิงจริยธรรมเน้นการบริหารจัดการ (หลายอย่าง) และมีความตระหนักถึงผู้อื่น - ผู้นำเชิงจริยธรรมเน้นความถูกต้องและความตระหนักในตนเอง
ภาวะผู้นำด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสนใจกับผู้อื่น (ด้วยความบริสุทธิ์ใจ) - มีความซื่อสัตย์สุจริต - ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการจัดการทางศีลธรรม - เน้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์/มีความศรัทธา/ทำงานเป็นมืออาชีพ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสนใจกับผู้อื่น (ด้วยความบริสุทธิ์ใจ) - ใช้จริยธรรมในการตัดสินใจ - มีความซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำจริยธรรมเน้นมาตรฐานทางจริยธรรมและการจัดการทางศีลธรรม - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นวิสัยทัศน์ค่านิยมและกระตุ้นทางปัญญา

ที่มา : สุทธาสินี แม้นญาติ (2554)

เช่นเดียวกับ Brown and Mitchell (2006) ที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและมีการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานและนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ ซึ่งการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การเสริมแรงมีบทบาทสำคัญในการออกแบบภาวะผู้นำจากการให้รางวัลและการลงโทษของสมาชิกในองค์กรที่ส่วนใหญ่เรียนรู้จากการยอมรับและไม่เป็น

ที่ยอมรับของสังคม โดยการสนใจสมาชิกในองค์กรคนอื่นๆ ที่ได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน ดังตารางที่ 2.3

2.2.5 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น จากการทบทวนศึกษาพบว่ามีการศึกษาด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ Katarina, Bogdan and Metka (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรม ผลจากการศึกษาจริยธรรมผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีผลกระทบในระยะยาว ข้อเสียและผลประโยชน์ของการตัดสินใจที่ของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งลักษณะทางผู้นำนั้นต้องมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน มีความมุ่งมั่นในการประสพผลสำเร็จและเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร แสดงออกในพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนใน องค์กร ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่แล้วนั้นจะต้องมีการเดิน พูดคุยกับสมาชิกในองค์กรเพื่อได้รับการยอมรับและ แสดงการให้เกียรติแก่สมาชิกและทำให้สมาชิกปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐกร กลิ่นอุบล (2551) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลางผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติของ องค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง ประกอบด้วยปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของ นโยบาย ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรต่างๆ ปัจจัยด้านคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ อีกทั้ง มุขिता วรกุลยากุล (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงานของ เทศบาลรังสิตคือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัย ด้านพนักงาน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและปัจจัยด้านทักษะในการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์ต่อ ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิตและวรรณภา ชำนาญเวช (2551) พบว่า ปัจจัย ด้านความสามารถของพนักงาน บุคลิกภาพ ความสามารถทางสติปัญญาที่มีผลต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานของพนักงานและปัจจัยด้านการวางแผนโครงการ ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ด้านการวางแผนการใช้ทรัพยากร ด้านการควบคุมต้นทุนนั้นส่งผลให้การบริหารงานประสพ ความสำเร็จ (เวนิช วัฒนภูริภากร. 2555)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ นั้น มีหลายปัจจัยที่ส่งผล Becker กล่าวว่า โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วน เคทซ์และคานัน (Katz and Kahn, 1987) เสนอว่า ปัจจัยต่างๆ เช่น การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งสิ้น

ตามแบบจำลองของ Caplow (ภัทรพล กาญจนปาน. 2552) เสนอแนะว่าประสิทธิภาพขององค์กร สามารถประเมินผลโดยวัดจากตัวแปร 4 ตัว ดังนี้ 1) ความมั่นคง (Stability) คือการวัดความสามารถขององค์กรในการรักษา (Maintain) โครงสร้างขององค์กรไว้ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้า (Input) และ กระบวนการ (Process) ในทฤษฎีระบบ การรักษาไว้ซึ่งสภาพและการพัฒนาโครงสร้าง รวมถึง กิจกรรมซึ่งเกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากร Acquiring Resources การให้ปัจจัยนำเข้า Input) อย่างมี ประสิทธิภาพ การปฏิบัติอย่างมีเหตุผลและการรักษาระเบียบ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มุ่งไปสู่การสร้าง องค์กร ซึ่งสามารถควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรได้สำเร็จ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรใน การหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์กร โดยการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเพิ่มความสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) และรวมถึงการสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรม (Codes of behavior) ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นกิจกรรมสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับทั้งการเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันและการปฏิบัติตาม 3) ความสมัครใจ (Voluntarism) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดให้มีการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจสำหรับบุคคลและความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงมีส่วนร่วมต่อไป 4) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์กร ซึ่งคล้ายคลึงกับคำว่าความสามารถในการผลิตของ Seiler นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับแนวความคิด ของ Price ว่าประสิทธิภาพหมายถึงความมากน้อยของการบรรลุถึงเป้าหมาย

รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552) ความสำเร็จในการทำงานเป็นการบอกลถึงประสิทธิภาพการทำงาน เกิดจากทุกคนในองค์กรช่วยกันระดมความคิดและเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของทุกคนในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงานเป็นทีม ทำให้องค์กรและงานในระดับต่างๆ เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยทุกคนเชื่อว่าต้องยึดหลักการปฏิบัติงานตามระเบียบและนโยบายขององค์กร จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติในองค์กรสูงสุด

การประเมินผลความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ Marriner & Tomey (1996 อ้างถึงใน รัตนาวรรณ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เวศนายนท์. 2552) ได้กล่าวถึงการประเมินผลความสำเร็จจากการทำงานดังนี้ 1) เป็นการตัดสินใจความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) เพื่อพัฒนาส่งเสริมและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น 3) เพื่อปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) เพื่อเป็นแนวทางในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร 5) เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยการเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มเงินเดือน 6) เพื่อแยกแยะบุคลากรที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมโดยการย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ และ 7) เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินนำมาแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 อ้างถึงใน สุชาติณี แม้นญาติ. 2554) ที่ได้ให้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า องค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย ความซื่อสัตย์ คือ การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม ความกตัญญู กตเวทิตกตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการะคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวทิตก คือ การแสดงออก การตอบ แทนบุญคุณ การรักษาระเบียบวินัย คือ การควบคุมการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องกับจรรยาบรรณ ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย ความเสียสละ คือ ความละความเห็นแก่ตัว การให้ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์และสติปัญญา ความสามัคคี คือ พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำการใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน การประหยัด คือ การใช้สิ่งหรือทรัพยากรทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติกับบุคลากรในองค์การด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง ความมีอดุสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงานและ ความเมตตา กรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสารที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ไม่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่มีภาวะเชิงจริยธรรม ว่า ผู้นำเป็นต้นแบบ กล่าวคือ ผู้นำเป็นแบบอย่างในการประพฤติของสมาชิก ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ศรัทธา ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำ ที่มีคุณธรรม (Moral Leadership Begins with Moral Leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผล ต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้น ไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณธรรมแก่คนทั่วไป การแบ่งปันวิสัยทัศน์โดยเกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำให้สมาชิกมองภาพอนาคตขององค์กรในทางบวก สามารถทำได้จริง มีการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์/ภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์กรที่ควรจะเป็น การสร้างกระบวนการแบบทำท่าย เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการวางแผนพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จและมีความเสี่ยงในการลงทุนน้อยที่สุด สร้างความรักสามัคคีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในทางที่ดี ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ไม่กลัวต่อความยากลำบาก กล้าได้กล้าเสีย มีความกล้าหาญที่จะช่วยผลักดันปัญหา/อุปสรรคให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การส่งเสริมผู้อื่นให้แสดงความสามารถ นั่นคือการกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความสามารถของตนออกมา สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ลดความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานขององค์กรกับผู้ร่วมงาน ตั้งใจ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ เคารพในปัจเจกบุคคลและให้เกียรติกับผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น ช่วยเหลือสนับสนุนและให้อิสรภาพในการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีใน การปฏิบัติงาน นับที่สอง ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที่ดีงามในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิด แรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กมลทิพย์ ทองคำแหง และปองสิน วิเศษศิริ (2553) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง มี 21 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1.1) มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยาจาที่เหมาะสมกับกาลเทศ
- 1.2) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย นิยมไทยเหมาะสมกับวัยและกาลเทศะ
- 1.3) ศรัทธาในการทำความดี ความถูกต้อง มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้ผลงานออกมามี
- 1.4) สำนึกในบุญคุณและกตัญญูต่อผู้อื่นและแสดงออกเป็นที่ปรากฏต่อสาธารณชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5) เคารพกฎกติกา คุณค่าของสังคม คืออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความพอเพียง และมีความเป็นประชาธิปไตย

1.6) มีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือสมาชิกผู้ร่วมงานเมื่อยามต้องการ

1.7) มีความมั่นใจในตัวเองที่ยึดหลักการคุณธรรมและจริยธรรม

1.8) ใฝ่ ศึกษาหาความรู้ด้านธรรมะเพื่อเพิ่มสติปัญญา และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้

1.9) กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนหลักคุณธรรม จริยธรรม และยอมรับผลที่เกิดขึ้น

1.10) รู้จักการใช้หลักอิทธิบาท 4 คือฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา

1.11) มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดี

1.12) เป็นผู้มีคุณภาพประพฤตินิยมปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน

1.13) รู้จักการให้การเสียสละนอกจากเสียสละทรัพย์สิ่งของแล้วยังหมายถึงการให้น้ำใจแก่ผู้อื่น

1.14) มีความประพฤติที่ดีงาม ทั้งกาย วาจา และใจ ทั้งในการปกครอง และในทางศาสนา

1.15) มีความซื่อตรงในฐานะผู้บริหาร ดำรงอยู่ในสัตย์สุจริต

1.16) มีอหยาสัยอ่อนโยน เคารพในเหตุผลที่ควร มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโส และอ่อนโยนต่อบุคคลที่เสมอกันและต่ำกว่า

1.17) มีความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความเกียจคร้าน

1.18) ไม่แสดงอาการโกรธให้ปรากฏ สามารถระงับได้

1.19) ไม่เบียดเบียนคนอื่นและตนเอง

1.20) ความอดทน อดกลั้น

1.21) ระวังรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานมี 17 ตัวชี้วัด ได้แก่

2.1) มีการใช้พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาในการบริหารงาน

2.2) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลอื่นหรือของผู้ร่วมงาน

2.3) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ครบถ้วนเพื่อให้เกิดประโยชน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.4) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และนำความคิดเห็นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
- 2.5) มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ สามารถประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
- 2.6) รู้ในความสามารถของบุคคล มอบงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล โดยรักดีต่อโรงเรียน สร้างความสามัคคี ความเป็นธรรม
- 2.7) ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารคน
- 2.8) มีความสามารถในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานน้ำใจกับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
- 2.9) กระตุ้นและปลุกเร้าผู้ร่วมงานให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 2.10) ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถของตนเองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางาน
- 2.11) พัฒนาและเผยแพร่หลักการ / หลักธรรมคำสั่งสอน กฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน
- 2.12) ยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม คุณธรรม
- 2.13) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการบริการของสถานศึกษาที่สนับสนุนด้านจริยธรรม คุณธรรม
- 2.14) ส่งเสริมความเสมอภาคของบุคคล โดยทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการและทรัพยากรต่างๆ ที่มี
- 2.15) ส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักของความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันและยึดหลักสามัคคีมีความปรองดองกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างผู้ร่วมงาน
- 2.16) วางตัวเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย
- 2.17) เห็นความสำคัญ และการพัฒนาส่งเสริมครูและบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในสังกัดเพื่อพัฒนางานประจำ
- 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพมี 25 ตัวชี้วัด ได้แก่
- 3.1) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน มีความพยายามในการทำงาน ตั้งใจทำให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2) เป็นผู้นำทางด้านการบริหารควรมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นในตลาดหลักทรัพย์ได้

3.3) ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

3.4) มีความรู้ทางด้านการบริหาร หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการบริหารการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

3.5) มีความสามารถด้านการบริหารสถานการณ์ มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน

3.6) มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและการใช้แผนกับเครื่องมือการบริหาร

3.7) มีความรู้ด้านจิตวิทยาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร

3.8) รู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เพื่อบรรลุในการตลาดและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3.9) มีการวางแผนงานที่ดี วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

3.10) นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ มีความซื่อสัตย์ในการประเมินผล ไม่เอนเอียง

3.11) ยกย่องและตอบแทนผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.12) เอาใจใส่ต่อภาระงานในหน้าที่อย่างเต็มที่

3.13) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.14) มุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม

3.15) มีความยืดหยุ่น

3.16) ขจัดความตึงเครียดด้วยวิธีที่เหมาะสม

3.17) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของตนเอง

3.18) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาที่ดี และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลอื่นเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

3.19) มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี สามารถนำองค์กรได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.20) มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ อ้างอิงข้อมูลทางสถิติ งานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ

3.21) นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการทางด้านการตลาดและการบริหารเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด

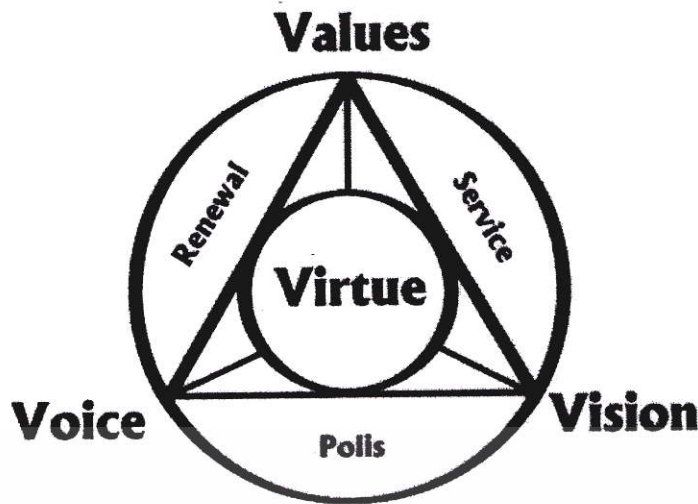
3.22) มุ่งมั่นการบริหารงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จบนพื้นฐานของความถูกต้องเพื่อสังคมและประเทศชาติ

3.23) สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์

3.24) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มั่นพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ

3.25) มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีผลงานเป็นที่พึงประสงค์ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกันหรือในองค์กรเดียวกัน

Subhasree Kar nd. ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งหลักในการเป็นผู้นำนั้น ต้องยึดหลักในการปกครองดังนี้ 1) การรู้คุณค่า (Values) เป็นผู้นำทางจริยธรรมเริ่มต้นด้วยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในค่านิยมหลักขององค์กรและมีการบูรณาการพัฒนาวิธีการให้ได้รับคุณค่า นั้นมากที่สุด 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีวิสัยทัศน์นั้นเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการกับคนอื่น ๆ - ภายในภาพที่แท้จริงของสิ่งที่ควรจะเป็น 3) น้ำเสียง (Voice) เป็นการกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวและปฏิบัติงาน และ 4) คุณธรรม (Virtue) เป็นการฝึกฝนเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติ มุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องและดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธรรมหมายถึงกันร่วมกันที่ดี จากหลักทั้ง 4 ประการจึงได้เกิดเป็น โมเดลหลักผู้นำทางจริยธรรม ดังภาพที่ 2.1



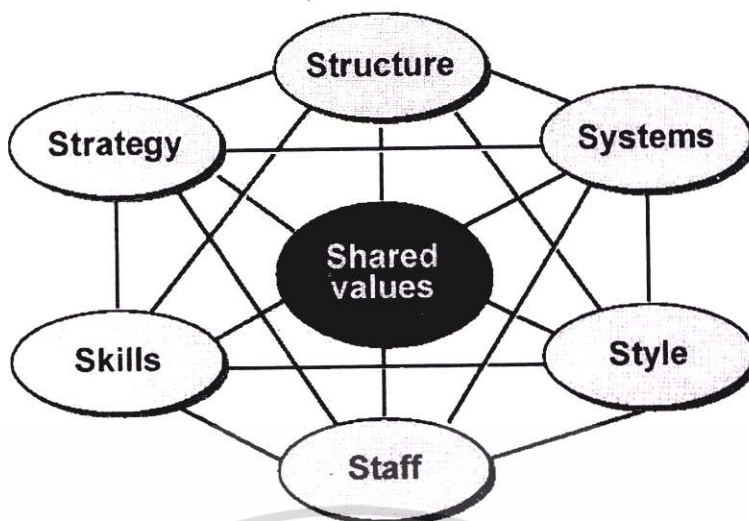
ภาพที่ 2.1 Four V model of Ethical Leadership

ที่มา : Subhasree Kar (nd.)

จากการศึกษาเกี่ยวกับด้านจริยธรรมและประเด็นผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้ผู้ศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์จำนวนมากที่สามารถถูกนำมาใช้ในการวัดความสำเร็จของผู้นำในเชิงจริยธรรมได้ โดยในการศึกษานี้ได้นำแนวคิดจากหลากหลายงานวิจัยมาใช้ และดึงตัวแปรย่อยสำหรับใช้วัดผลในงานครั้งนี้ทั้งหมด 4 ตัวแปรย่อยได้แก่ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์/สุจริต และการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน ซึ่งทั้ง 4 ตัวแปรย่อยผู้วิจัยมองว่ามีลักษณะที่เป็นรูปธรรมและสะท้อนให้ผู้ศึกษาเห็นระดับของจริยธรรมของผู้นำได้ชัดเจน

การบริหารจัดการงานตามแนวคิดของแมคกินซี (McKinsey 7-S Framework) เป็นแนวคิดในการแสวงหาความเป็นเลิศ โดยถูกใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือองค์ประกอบปัจจัยใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพสูง โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ถูกนำมาสร้างใช้คือ McKinsey 7-S ที่เป็นองค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในรูปแบบต่างๆ ขององค์กรที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้หลากหลายเช่นเดียวกับเครื่องมือ SWOT ที่ใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยองค์ประกอบปัจจัยทั้ง 7 ประกอบไปด้วย ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) ระบบงาน (Systems) การมีส่วนร่วม (Staff) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) สมรรถนะ (Skills) โครงสร้างของหน่วยงาน (Structure) ลักษณะการจัดการของผู้นำ (Style) (Peter and Waterman, 1980) โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ส่วนเป็นไปดังภาพที่ 2.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 Mckinsey 7-S Framework

ที่มา : Peter and Waterman (1980)

Peter and Waterman (1980 อ้างถึงใน วิภาพร. 2554) ได้อธิบายองค์ประกอบแต่ละตัวของ Mckinsey 7-S เอาไว้ดังต่อไปนี้

1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการสร้างจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรให้ความชัดเจนผ่านการสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดและการสร้างข้อได้เปรียบที่จะสามารถถ่ายทอดให้ทั้งองค์กรสามารถดำเนินการปฏิบัติออกมาได้เป็นรูปธรรม เพื่อผลลัพธ์ที่สามารถไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ระบบงาน (Systems) เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ได้ การดำเนินงานที่เป็นระบบจะทำให้เกิดความง่ายในการบริหารจัดการ โดยระบบที่ใช้ต้องรองรับไปถึงระดับโครงสร้างและความสอดคล้องที่จะ ไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร

3) โครงสร้างของหน่วยงาน (Structure) โครงสร้างคือส่วนประกอบโดยรวมขององค์กรที่จำเป็นต้องมีการจัดให้สอดคล้องกับหน้าที่ และกระบวนการต่างๆ ขององค์กร โดยการจัดโครงสร้างจำเป็นต้องคำนึงถึงภาคส่วนของการทำงานที่ไม่ให้เกิดการทับซ้อนในหน้าที่ และการสนับสนุนกันและกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย

4) การมีส่วนร่วม (Staff Involvement) การมีส่วนร่วมคือกลุ่มพนักงานทั้งหมดขององค์กร จะมีการดำเนินงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อผลักดันให้องค์กรไปถึงจุดมุ่งหมาย โดยแต่ละฝ่าย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะมีการประสานงานและการมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยจะต้องมีการจัดวางหน้าที่และคัดเลือกผู้ดำเนินการในการมีส่วนร่วมในองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรให้มีความเหมาะสม

5) สมรรถนะ (Skills) สมรรถนะ ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือสมรรถนะ ตามหน้าที่ เป็นสมรรถนะที่ถูกส่งให้ตัวผู้ดำเนินการมีการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตัวเองได้รับมอบ กับสมรรถนะพิเศษ เป็นความสามารถเชิงชำนาญการ ที่ใช้ในการสร้างเสริมศักยภาพหน้าที่การทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและโดดเด่น

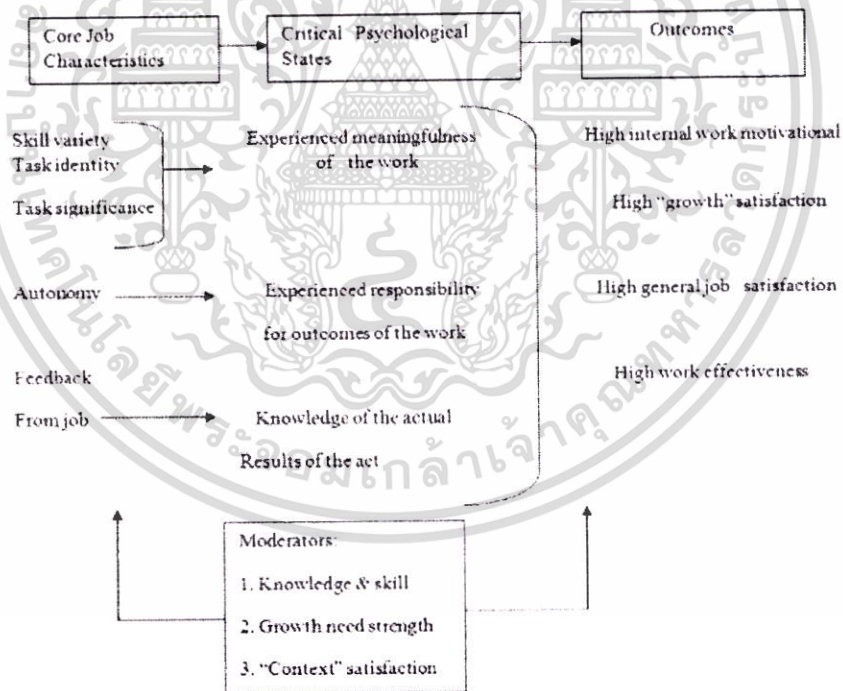
6) ลักษณะการจัดการของผู้นำ (Style) เป็นรูปแบบการปฏิบัติการของผู้บริหารที่จะมีบทบาทในการนำพาพนักงานและสร้างทิศทางในการปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจนและยังเป็นผู้นำในการเสนอจริยธรรม วัฒนธรรมและทิศทางความสำเร็จให้แก่องค์กร ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นผ่านศักยภาพของตัวผู้นำและวิธีการทำงาน

7) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) คือบรรทัดฐานของพนักงานในองค์กรที่ถูกนำมาใช้ร่วมกัน โดยเป็นรูปแบบของระบบการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ให้มีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินงานร่วมกัน ผ่านแนวคิดต่างๆ ที่ถูกถ่ายทอดระหว่างการทำงาน ทั้งจากผู้นำขององค์กร ผู้บังคับบัญชาในสายงาน วัฒนธรรมแวดล้อมที่เป็นการปฏิบัติขององค์กร องค์กรที่มีพนักงานที่สามารถดำเนินปฏิบัติบนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะมีการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง และสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของงานที่ทำ (Job Characteristics) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้นำแนวคิดของ Hackman and Oldham ผู้พัฒนา Job Characteristics Model ที่มีชื่อเสียง โดย Fataurochman (1997) ได้อธิบายแนวคิดดังกล่าวเอาไว้ว่าคุณลักษณะของงานนั้นเป็นสิ่งที่จะสะท้อนถึงผลตอบแทนการทำงานของพนักงานในทิศทางที่เป็นบวก หรือ ได้ผลลัพธ์งานที่ดีนั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาองค์ประกอบของงานที่ทำ ซึ่ง โมเดลของ Hackman and Oldham (1980) ได้ทำการสร้างสมการ “Motivation Potetial Score (MPS)” ขึ้นมาเพื่อตอบ โจทย์ศักยภาพการทำงานของพนักงาน โดยมีสมการเป็น “MPS = [(Skill variety + Task identity + Task significance)/3] x Autonomy x Feed back” สมการดังกล่าว เป็นตัวสะท้อนให้เห็นแรงจูงใจที่จะส่งผลให้งานออกมามีคุณภาพ โดยทั้ง 5 ส่วนเป็นหัวใจหลักของคุณลักษณะของงาน โดยมีคุณสมบัติ (Fataurochman. 1997) ดังต่อไปนี้ 1) Skill Variety เป็นความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เป็นระดับของจำนวนทักษะที่

จำเป็นต้องใช้ในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้ ซึ่งทักษะนี้เป็นทักษะที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวมทั้งทักษะเฉพาะบุคคลและทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ 2) Task Identity อัตลักษณ์ของงานที่ทำให้เป็นระดับของส่วนงานเฉพาะในการดำเนินที่บุคคลนั้นได้ทำซึ่งจะมีระดับที่ยากและจำเพาะเจาะจงแตกต่างกันออกไป ส่วนนี้เป็นส่วนที่แยกออกมาจากรายละเอียดส่วนงานทั้งหมด (Job description) ซึ่งวัดส่วนของผลลัพธ์ที่สามารถแสดงผลส่วนที่ทำงานออกมาได้ 3) Task Significance ความสำคัญของชิ้นงาน เป็นระดับของผลกระทบของตัวงานต่อชีวิตความเป็นอยู่และหน้าที่การงานของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจที่จะทำได้ โดยแต่ละงานจะมีสะท้อนความสำคัญในการดำเนินงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลได้ในระดับที่ต่างกันออกไป 4) Autonomy อิสรระทางความคิดในงาน เป็นระดับของความมีสิทธิมีเสียงในการทำงาน ตั้งแต่การตัดสินใจ การเลือกวิธีการดำเนินงานการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ การวางแผน ขอบเขตความรับผิดชอบ ซึ่งถูกกำหนดขอบเขตลงไปในงานที่ทำ และ 5) Feed back ผลตอบรับในงาน เป็นระดับของข้อมูลที่บุคคลได้รับในงานและผลลัพธ์หรือการนำเสนอประสิทธิภาพต่างๆ ที่บุคคลนั้นจะได้รับ โดยองค์ประกอบทั้ง 5 เมื่อนำเสนอในรูปแบบ Job Characteristics จะได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 Job Characteristics Model

ที่มา : Hackman and Oldham (1980)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากโมเดลจะแสดงให้เห็นว่า Skill Variety, Task identity และ Task significance มีผลต่อการสร้างประสบการณ์ทำงานที่มีความหมาย ในขณะที่ Autonomy จะทำให้เกิดประสบการณ์ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการทำงาน และสุดท้าย Feed back จะเป็นผลลัพธ์จากองค์ความรู้ในการกระทำจากตัวงาน ซึ่งยิ่งค่าตั้งต้นทั้ง 5 ยิ่งสูงมากจะนำมาซึ่งแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน และผลลัพธ์ของงานที่มีคุณภาพ ได้

โดยในการศึกษารั้งนี้ ได้มีการสร้างตัวแปรคุณลักษณะงานของผู้เข้ามาซึ่งทางผู้ศึกษาได้นำ MPS Model มาใช้เป็นตัวสะท้อนถึงตัวแปรย่อยของการศึกษาในครั้งนี ซึ่งจากตัวแปรย่อยทั้งหมด 5 ตัวผู้ศึกษาได้นำมาใช้ทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ องค์ลักษณะของงาน ความสำคัญของชิ้นงาน และอิสระทางความคิด ในขณะที่ผลตอบรับในงาน เนื่องจากผู้ศึกษาได้วัดผลไปที่ความสำเร็จของผู้นำในเชิงจริยธรรม จึงได้นำประเด็นผลตอบรับในงานออกไป

2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Cui and Hu (2012) อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรเป็นภาพรวมของลักษณะการทำงาน พื้นฐาน คุณค่าร่วมกันในการทำงานในองค์กร ความเชื่อและตัวตนของลักษณะพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้คนส่วนใหญ่ในองค์กรได้มีการประพฤติตามกันมา

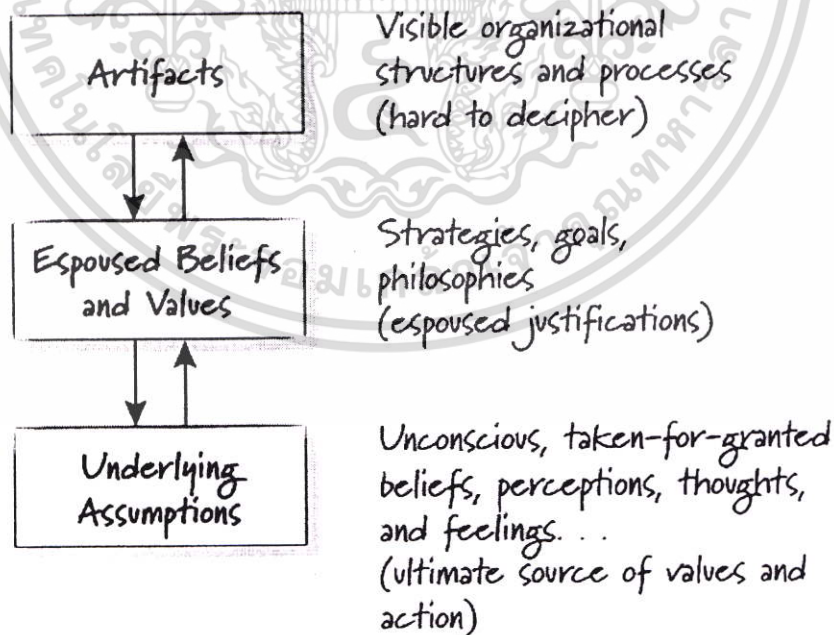
Nancy (2011) อธิบายวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งองค์กร คือระบบทางสังคมรูปแบบหนึ่งที่มืองค์ประกอบของการดำเนินการร่วมกันในขณะที่วัฒนธรรมเป็นแรงอย่างหนึ่งที่จะซึมซับอยู่ในบุคคลในองค์กรผ่านสภาพแวดล้อม การดำเนินงาน การวัดผล ให้รางวัล ลงโทษ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาของคนในองค์กร

Kaarst-Brown et al. (2004) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยกล่าวถึงวัฒนธรรมคือองค์ประกอบพื้นฐานที่มาจากสะสม ค้นพบ และพัฒนาของกลุ่มคนที่เรียนรู้สิ่งที่เผชิญมาด้วยกัน โดยสำหรับองค์กรคือการทำงาน การแก้ปัญหา ซึ่งหล่อหลอมกลายเป็นรูปแบบจำเพาะที่จะทำให้สมาชิกใหม่ที่เข้ามายังองค์กรรู้สึกได้ถึง การปฏิบัติตัว บรรยากาศระหว่างการทำงานภายในองค์กร

จากความหมายข้างต้นทำให้สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นรูปแบบหนึ่งของการกระทำ ปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและมีการสืบทอดการดำเนินงานหรือการแสดงออกต่อกันจนกลายเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Schein (2004) ได้แบ่งระดับของการตอบสนองสิ่งต่างๆ ในองค์กรที่เชื่อมโยงกับการเป็นสิ่งที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ 3 ระดับ 1) ระดับสัญลักษณ์ (Artifacts) ระดับนี้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ผ่านโครงสร้างหรือการดำเนินงานภายในองค์กร เช่นเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร การเปิดเพลง ส่งข้อความ เนื้อหา ภาพ ติดต่อกัน เอกสารการทำงาน เหล่านี้เป็นสิ่งที่เห็นได้ปกติภายในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกทั่วไป แต่แฝงไปด้วยรูปแบบที่มีวัฒนธรรมองค์กร สร้างสรรค์รูปแบบของการนำเสนอสิ่งเหล่านี้ (Visible but hard to decipher) 2) ระดับความเชื่อและคุณค่า (Beliefs and Values) ระดับนี้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่สามารถนึกภาพตามได้อย่างกลยุทธิ์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร ลำดับความสำคัญในการทำงานและชนชั้นทางสังคมในองค์กร เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการอธิบาย ถ่ายทอดกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วม ในการดำรงอยู่ร่วมกันภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Great in awareness) และ 3) การสันนิษฐาน (Underlying Assumptions) ระดับนี้เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่อาศัยความรู้สึกและระยะเวลาที่มีให้กับองค์กร ผ่านความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน สภาพแวดล้อมขององค์กรในระหว่างการทำงาน การเผชิญปัญหา กิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์กร เหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคคลได้แสดงออกถึงความเชื่อและคุณค่าที่ตัวเองมีให้กับองค์กร และมีลักษณะร่วมกันจนเกิดเป็นความรู้สึกที่มีให้แก่องค์กร (Invisible but have many sources of values and action) โดยระดับทั้ง 3 แสดงออกมาได้ดังภาพที่ 2.4



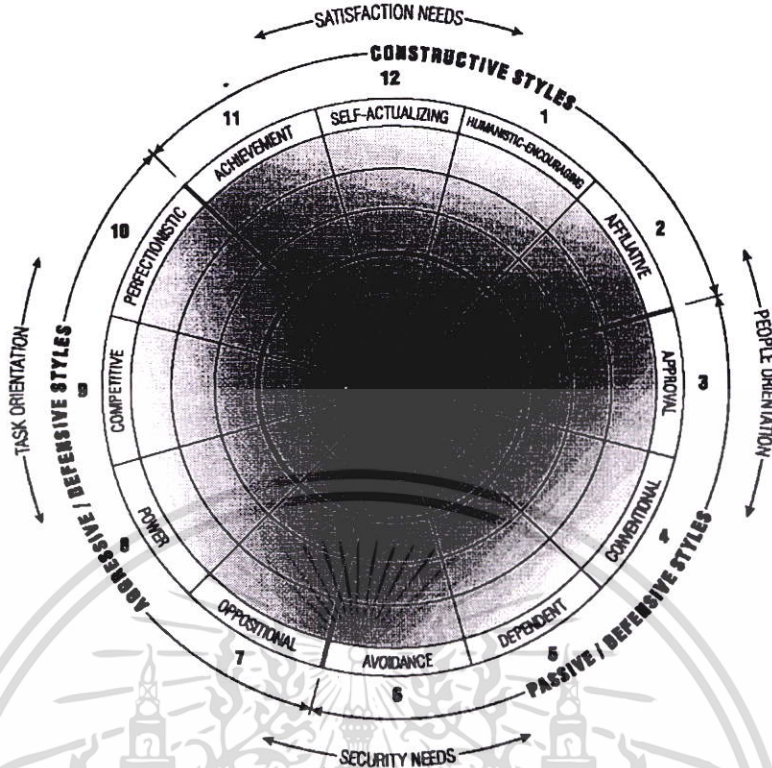
ภาพที่ 2.4 Organization Culture Level

ที่มา : Schein (2004)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยจากภาพที่ 2.4 จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 ระดับนั้นมีความเชื่อมโยงกันแสดงให้เห็นว่าในระดับภาพรวมขององค์กรนั้นวัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับมีการดำเนินการร่วมกันทำให้ผู้ที่ทำงานได้ซึมซับองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

Cooke and Szumal (2013) ได้ทำการแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Cultures) ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้มุ่งเน้นไปที่การให้กำลังใจและการทำงานที่มีการสนับสนุนกัน โดยงานที่ได้รับมอบหมายจะได้รับความน่าสนใจในตัวเนื้องาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุงานที่สามารถบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรคำนึงถึงความพึงพอใจของผลลัพธ์ในงานอยู่เสมอ โดยการทำงานจะมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจเป็นหลัก (Satisfaction Main) และองค์ประกอบด้านบุคลากร เป็นตัวรอง (People Orientation) 2) วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ (Defensive Cultures) ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้คือการที่การดำเนินงานต่างๆ ต้องผ่านการตัดสินใจและมีข้อคิดเห็นหรือข้อสงสัยต่างๆ ได้รับการตอบหมดแล้วก่อนการดำเนินงานจริง คนในองค์กรทำงานโดยคำนึงถึงกฎ กติกา ระเบียบการทำงาน การดำเนินงานที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานเห็นด้วย หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและการโดนว่ากล่าวต่างๆ และมักเสนอความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นที่มีศักยภาพสูงกว่าตน โดยการทำงานจะมุ่งเน้นไปที่ความปลอดภัยเป็นหลัก (Security need) และองค์ประกอบด้านบุคลากร เป็นตัวรอง (People Orientation) และ 3) วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก (Aggressive Cultures) ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้คือการที่การดำเนินงานต่างๆ มีการนำเสนอความคิดเห็นแลกเปลี่ยนหรือโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงาน มุ่งเน้นการสร้างอำนาจต่อรองและการแสดงความสามารถของตัวเอง การทำงานเป็นลักษณะของการแข่งขันกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นคนในองค์กรส่วนใหญ่จะมีการท้าทายงานที่ยากกว่าความสามารถ และคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตัวเองจะได้รับให้มากที่สุด โดยการทำงานจะมุ่งเน้นไปที่ความหน้าที่การงานเป็นหลัก (Task Orientation) และองค์ประกอบความปลอดภัยเป็นตัวรอง (Security Need) โดยผลการแบ่งกลุ่มวัฒนธรรม Cooke and Szumal ได้สร้างโมเดล OCT Circumplex เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 OCT Circumplex

ที่มา : Cooke and Szumal (2013)

จากผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการสร้างผลกระทบต่างๆ แก่บุคลากร และการทำงานของตัวองค์กร โดยตรง ผ่านการสะสมประสบการณ์ และความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้นำรูปแบบการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาหาความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษาในงานครั้งนี้ต่อไป

จากผลการศึกษาผู้ศึกษาได้นำแนวทางของ Cooke and Szumal (2013) มาใช้เป็นพื้นฐานของตัวแปรย่อยสำหรับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรในครั้งนี้ โดยจากแนวคิดได้แบ่งตัวแปรย่อยออกเป็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ และวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก จำนวนทั้งหมด 3 ตัวแปร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

2.4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Meyer and Allen (1997 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. 2555) อธิบายเอาไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความตั้งใจและความทุ่มเทให้กับหน้าที่ได้ที่ได้รับผิดชอบในการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สิ่งที่ได้รับสามารถบรรลุประสบความสำเร็จได้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายไปได้

ยุพา ทองช่วง (2555) อธิบายความหมายเอาไว้ว่า ความรู้สึกของบุคคลที่ผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นลักษณะความสัมพันธ์ ในทางที่ดี ซึ่งแสดงออกโดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความพยายามอย่างยิ่ง ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งหรือยังมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กร ผ่านการกระทำและการแสดงต่างๆ ที่จะมุ่งเน้นให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายภายในองค์กร

2.4.2 ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร

Meyer and Allen (1997 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. 2555) ได้อธิบายถึงลักษณะต่างๆ ของความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีความหลากหลายออกไปในแต่ละบุคคล โดยได้วางทัศนคติเป็นสิ่งที่แบ่งให้เกิดลักษณะที่แตกต่างกันของความผูกพัน โดยสามารถแบ่งได้ออกเป็น 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึงความรู้สึกผูกพันของตัวพนักงานว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร สามารถมีส่วนร่วมร่วมกับองค์กรต่อไปได้ รู้สึกได้ว่าตัวเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร 2) ความผูกพันด้านการดำรงอยู่ในองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึงความผูกพันที่พนักงานได้รับผลตอบแทน และความเพียงพอจากผลลัพธ์ที่เกิดการตอบรับจากองค์กร กลุ่มนี้จะอยู่กับองค์กรด้วยผลประโยชน์ที่ตัวเองยังสามารถหาได้และพอใจ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานถึงการปฏิบัติที่เหมาะสมถูกต้อง และทำให้ดำรงอยู่ในองค์กรในกรอบอันควร เป็นผูกพันที่คงอยู่ตราบเท่าที่องค์กรมีมาตรฐานตามที่พนักงานคาดหวังเอาไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีความผูกพันแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกันตาม หน้าที่การงาน และประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการทำงานในองค์กร โดย Mullins (1999 อ้างถึงใน ยุพา ทองช่วง, 2555) ได้สรุปลักษณะร่วมของความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดในพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรร่วมกันคือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ยุพา ทองช่วง (2555) ได้สรุปถึงภาพรวมของลักษณะของผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผู้ที่เต็มไปด้วยศรัทธา มีการยินยอมทำตามเจตนารมณ์ขององค์กร และซึมซับค่านิยมต่างๆ ขององค์กร มีแนวทางทำงานและการปฏิบัติที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไร้ข้อขัดข้องใดๆ หรือการสำนึกในสิ่งที่มีโอกาสจะทำให้องค์กรเสื่อมเสียอยู่เสมอ

2.4.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990) อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) ปัจจัยที่มีผลต่อด้านอารมณ์ความรู้สึก เป็นการที่ตัวบุคคลมีความรู้สึกที่ตัวเองมีความประโยชน์ต่อองค์กร ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความรู้สึก ที่จะทำงานในองค์กรต่อไป 2) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ เป็นผลตอบแทน ถึงความคุ้มค่าที่บุคคลได้ลงแรงไปในการทำงานให้แก่องค์กร เสมือนการลงทุนกับผลตอบแทน ที่ควรมีความเท่าเทียมและสมเหตุสมผลต่อที่จะจงใจให้อยู่กับองค์กรต่อไป และ 3) ปัจจัยด้านบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกถึงมาตรฐานความเท่าเทียมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน และการได้รับการปฏิบัติ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ที่มีความยุติธรรมเป็นหลักในการดำเนินงาน

Mcshane and Glinow (2010) ได้มีมุมมองถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า

1) ความยุติธรรมและความพึงพอใจ เป็นองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานจากการได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน และพนักงานจะมีพลังในการทำงานเมื่อผลลัพธ์แวดล้อมที่ได้รับมีความเท่าเทียมกัน 2) ความมั่นคงในงาน เป็นองค์ประกอบที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงอนาคตที่มีของตนเอง สามารถสร้างความหวัง และองค์กรสามารถนำพาให้พนักงานสามารถใช้ชีวิตดำรงอยู่ต่อไปได้ 3) ความเข้าใจต่อองค์กร เป็นองค์ประกอบจากตัวพนักงานที่สามารถเข้าใจในการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินงานหรือนโยบายต่างๆ ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความสนใจที่จะทำงาน ร่วมอย่างสม่ำเสมอ 4) การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นองค์ประกอบที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก การเป็นคนที่ต้องการและได้รับการยอมรับ โดยการถูกนำเสนอให้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงาน ต่างๆ ผ่านขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งจะยังมีความผูกพันมากตามความสำคัญของงานที่ได้รับ มอบหมาย และ 5) ความไว้วางใจในพนักงานเป็นองค์ประกอบเช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมในการ มอบหมายหน้าที่ หรือการนำเสนอการคาดหวังแก่พนักงานทำให้เกิดความรู้สึกเป็นคนที่พิเศษที่ พนักงานจะต้องการให้ตัวเองสามารถขับเคลื่อนองค์กรหรือทีม ต่อไปได้

Schein (2004) ได้นำหลักตัวแปรความเชื่อหรือคุณค่า (Beliefs) มาใช้ในการอธิบายถึงความ ผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรที่ทำงาน โดยเป็นผลมาจากองค์ประกอบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ภายในองค์กรทั้งวัฒนธรรม ลักษณะงาน ความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงความเชื่อ เฉพาะส่วนบุคคล องค์ประกอบเหล่านี้ผลักดันให้ตัวบุคคลมีความรู้สึกนึกคิดไปในทิศทางเฉพาะ ของตัวเองและเกิดความแตกต่างในระดับปัจเจกคน โดยความเชื่อที่เกิดขึ้น จะมาจากการตีคุณค่าที่ บุคคลให้ไว้กับงานที่ได้รับ หรือสิ่งที่องค์กรตอบแทน ดังนั้น เพื่อมีคุณค่าและความเชื่อที่แตกต่าง กัน ความผูกพันต่อองค์กรจะแตกต่างกันออกไปแม้ว่าจะได้รับงาน หรืออยู่ในวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกัน

Cawe (2006) ได้อธิบายถึงความเชื่อ (Beliefs) เป็นสิ่งที่สะท้อนมุมมองความเชื่อใจในมิติ ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และผู้ที่เป็นเพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่ความคิดเห็นที่มีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างขึ้นมา โดยระยะเวลาที่เกิดขึ้นนั้นมีความผันตรงกับความผูกพันที่ เกิดขึ้นภายในจิตใจ ทำให้ตัวบุคคลมีหวังติดอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์กร ไม่ว่าจะบริษัท เพื่อน ร่วมงาน หรืองานที่ทำ ขึ้นกับความเชื่อที่ตัวบุคคลมีให้

Ahlowalia, Tiwary and Jha (2014) ได้ให้ความเชื่อ (Belief) เป็นตัวแทนของการวัดความ ผูกพันต่อองค์กร ผ่านการรับรู้ทัศนคติที่มีต่อหน้าที่การงาน หรืออารมณ์ความรู้สึกที่ตัวบุคคลมีให้ ในการทำงาน โดยพบว่าความเชื่อจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงานหรือความรู้สึกร่วมในการ ทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความผูกพันต่อองค์กร

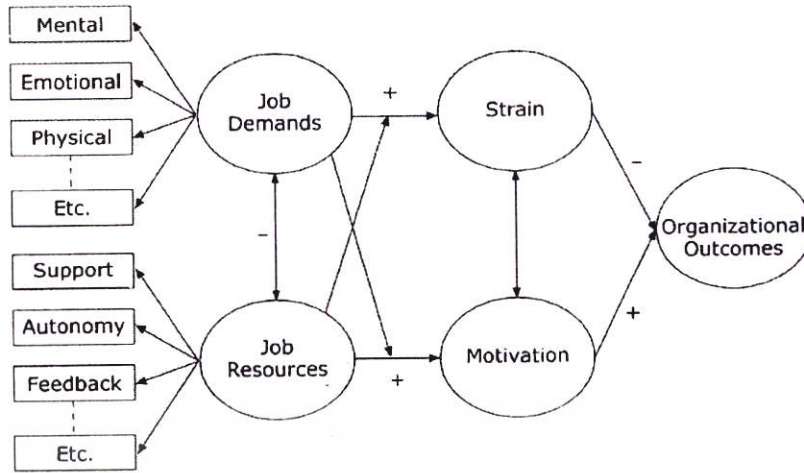
Arunkumar and Renugadevi (2013) ได้อธิบายถึงความเชื่อ (Belief) เป็นตัวแทนพื้นฐาน ของความผูกพันต่อองค์กรในแง่ของความเป็นอยู่ที่ดี การได้รับการสนับสนุนต่างๆ ในหน้าที่การ งาน หรือคุณค่าของงานที่ทำให้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Jindal and Shaikh (2016) พบว่าความเชื่อ (Belief) เป็นสิ่งที่ตัวบุคลากรขององค์กรทุกระดับ มีร่วมกัน แต่มีมุมมองที่แตกต่างกัน ทั้งเป้าหมายขององค์กร หน้าที่การงาน คุณค่าของบริษัท พนักงานแต่ละคนมีความเชื่อในองค์กรที่ทำแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมหรือทีมที่ร่วมงาน สถานการณ์และการสนับสนุนในงานที่ได้รับ หรือพฤติกรรมโดยรวมของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน

Demerouti et al. (2001) ได้พัฒนา โมเดล “Job Demand-Resources (JD-R)” ขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงความเชื่อมโยงในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความผูกพันในการทำงานได้ จะมีองค์ประกอบของปัจจัย 2 ส่วน ได้แก่ 1) Job Demand เป็นความต้องการในงาน เป็นองค์ประกอบโดยรวมที่ผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร ได้มอบหมายและสร้างความต้องการขึ้นมาในลักษณะของระยะเวลาในการทำงาน ปริมาณของชิ้นงาน ผู้ติดต่อประสานงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และกะของการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะมีการประเมินการทำงานและสัถยภาพของตนเองที่จะสามารถจัดการบริหารเนื้อหาให้เป็นไปตามความต้องการให้ได้ โดยงานที่มีความต้องการที่สูงจนเกินสัถยภาพของตัวผู้ทำงานจะทำให้เกิดความเหนื่อยในการทำงานจากการที่สัถยภาพ ไม่สามารถตอบรับการทำงานได้เพียงพอ และ 2) Job Resources เป็นการเอื้อประโยชน์ในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่ผู้มอบหมายงานใช้ร่วมกับการนำเสนอความต้องการของงานในลักษณะของการสนับสนุนของหัวหน้างาน อำนาจการควบคุมตัดสินใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความปลอดภัยจากการทำงาน ผลตอบแทน และผลตอบแทนที่ได้ เหล่านี้เป็นความเหมาะสมที่ทางผู้นำเสนองาน ใช้ประกอบร่วมกับการทำงานของผู้ทำเพื่อให้รู้สึกถึงความคุ้มค่าและเต็มใจที่จะทำงานออกมา โดยปัจจัยทั้งสอง จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดย Job Demand มีผลต่อความเหนื่อย และกำลังในการทำงาน (Burnout) ในส่วนของ Job Resources เป็นเรื่องความพึงพอใจและความเหมาะสมของหน้าที่การงานที่ได้รับ (Motivation) เมื่อปัจจัยทั้งสองในตัวงานมีความเหมาะสมกับผู้ดำเนินงานทั้งความต้องการ และสัถยภาพ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ โดยมีโมเดลขององค์ประกอบ JD-R model ทั้งหมดดังภาพที่ 2.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 JD-R model

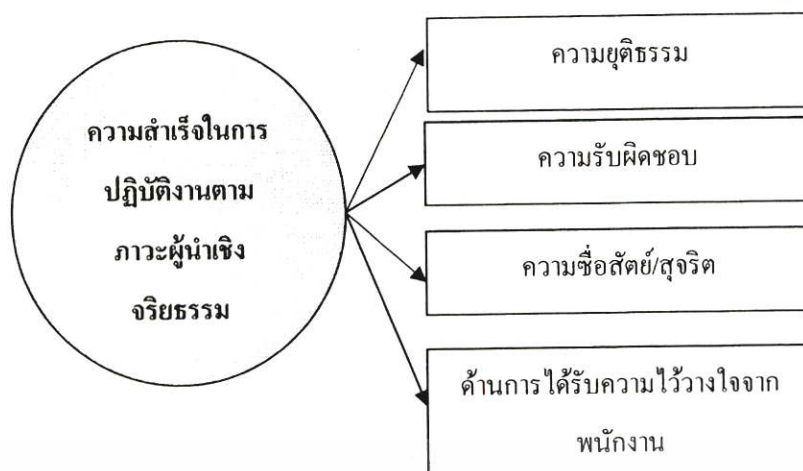
ที่มา : Demerouti et al. (2001)

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรทำให้ผู้ศึกษาพบประเด็นจำนวนมากที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำตัวแปร Job Demands กับ Job Resources จาก JD-R model และ ความเชื่อ (Belief) มาใช้ในเป็นตัวแปรย่อยสำหรับความผูกพันต่อองค์กรในการศึกษาครั้งนี้

2.5 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัยจึงได้กำหนดโมเดลในการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรม 2) องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ 3) องค์ประกอบที่ 3 ซื่อสัตย์/สุจริต และ 4) องค์ประกอบที่ 4 การได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน ซึ่งจากองค์ประกอบข้างต้นสามารถเขียนเป็นแผนภูมिरูปภาพได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.7 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ที่มา : ผู้วิจัย

2.5.1 องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรม

Brown and Mitchell (2006) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีจริยธรรมและมีความยุติธรรมที่โดดเด่น เป็นคนที่สามารถตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม เป็นผู้สื่อสารให้กับองค์กรว่าองค์กรควรทำอย่างไร Shukurat (2012) ได้กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม ความน่าเชื่อถือเป็นความสัมพันธ์ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความยุติธรรมนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและถ้าองค์กรใดเสียความยุติธรรมจะมีผลกระทบอย่างรุนแรง ความยุติธรรมส่งผลต่อการทำงานของพนักงานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์กร

สุธาสินี แม้นญาติ (2554) ได้กล่าววาระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่น และการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ 1) การไม่เห็นผิดเป็นชอบ 2) การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง 3) แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม 4) ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม และ 5) กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้

สรุปได้ว่าองค์กรไหนก็ตาม ที่มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ใช้ความยุติธรรมในการบริหารงาน สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การเคารพในสิทธิของผู้ร่วมงาน พนักงานที่ร่วมองค์กร มีการบริหารงานหรือการพิจารณา ตัดสินเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องในองค์กร ด้วยความยุติธรรม

2.5.2 องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ

วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึงลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพา การดำเนินกิจการการแก้ไขปรับปรุง และการรักษาวิสัยกำลังใจของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด นั่นหมายถึงต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้

Holmes (2009) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพร้อมรับผิดชอบ การยึดถือได้ เชื้อมั่นได้ คำมั่นสัญญา และการไม่ปิดความผิดให้พ้นจากตน เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่งๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ บุคคลที่ได้รับมอบหมายงานหนึ่งๆจะถูกกำหนดให้มีความรับผิดชอบเป็นกรณีๆ ไป โดยมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่อย่างชัดเจน และเมื่อบุคคลนั้นรับปากยินยอมตามที่ตกลง

สุธาสิณี แม้นญาติ (2554) ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่งๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) ปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ 4) จัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน 5) มีแผนการสำรอง 6) รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน 7) ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน 8) ดำเนินงานตรงตามเวลา 9) ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียดรอบคอบ 10) พากเพียรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน 11) ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ และ 12) ไม่หลีกเลี่ยงและยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

2.5.3 องค์ประกอบที่ 3 ซื่อสัตย์/สุจริต

ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งที่ผู้นำควรมีเป็นอันดับแรกในการบริหารจัดการองค์กร และการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Alexandros (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจและความยั่งยืน กล่าวว่าสำหรับประชาชนแล้วนั้นความต้องการที่จะได้เห็นผู้นำคือ การเป็นผู้นำที่เคารพกฎเกณฑ์ มีคุณภาพและมีความซื่อสัตย์ ที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลประโยชน์ที่ยั่งยืนเกิดจาก พฤติกรรมของผู้นำโดยตรง ที่มาจาก Ethos, Logos (Logic) and Passion for Ethics อย่างไรก็ตามการยกระดับอย่างต่อเนื่องของคุณภาพและความเป็นเลิศในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการกำกับดูแลจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้นำและองค์กรอย่างแท้จริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุชาตินี แม้นญาตี (2554) ความซื่อสัตย์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้เป็น 1) มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ 2) ตรงต่อเวลา 3) ไม่ใช่เล่ห์กลลศโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 4) รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งที่ผู้นำควรมี เพราะพฤติกรรมในการบริหารจัดการองค์กรและการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ การเป็นผู้นำที่เคารพกฎเกณฑ์ มีคุณภาพและมีความซื่อสัตย์ ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้องเพื่อองค์กร

2.5.4 องค์ประกอบที่ 4 การได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

Rashid, Merium and Rab (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมจริยธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคการศึกษาของปาเกีสถาน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมนั้นเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการทดสอบผลกระทบจากพฤติกรรมทางจริยธรรมกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในส่วนภาคการศึกษาของปาเกีสถาน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมมีความสำคัญต่อพนักงานในการทำงานในองค์กรแต่ไม่เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร แต่พฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Shukurat (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของผู้นำทางจริยธรรมกับประสิทธิผลของการทำงาน of พนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องของผู้นำองค์กรนั้นจะนำไปสู่การไม่ไว้วางใจ การขาดความมุ่งมั่นกับองค์กรได้ จากการศึกษาพบว่าผู้นำมี 2 แบบ คือเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงาน อันดับที่สองสร้างความไว้วางใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน

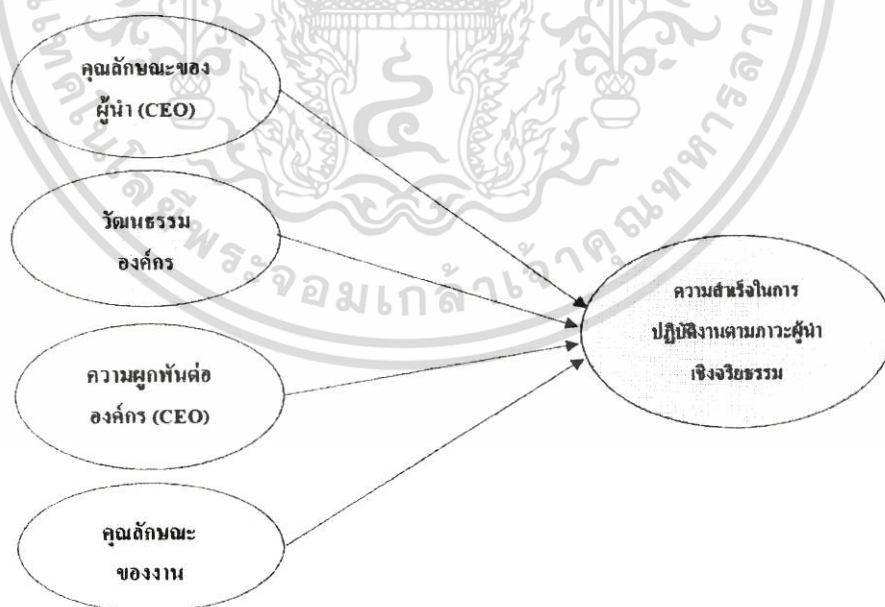
Khuong and Dung (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำเชิงจริยธรรมและความผูกพันต่อองค์กรที่ยุติธรรม ที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 312 คน ผลจากการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีจิตใจจริยธรรมหรือมีพื้นฐานจริยธรรมมีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ปัจจัยด้านองค์กรมีความยุติธรรมนั้นก็เป็ผลเช่นเดียวกัน ดังนั้นการบริหาร โดยผู้นำที่มีจริยธรรมนั้นมีความสำคัญต่อ

องค์กรและปัจจัยเหล่านี้เพิ่มระดับความไว้วางใจของพนักงานในการให้ความร่วมมือในการทำงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer (1998 อ้างถึงใน Engelbrecht, Heine and Mahembe, 2014) พบว่าการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานเป็นจิตวิทยาชนิดหนึ่งในการที่ทำให้พนักงานนั้นเกิดความคาดหวังในเชิงบวกเมื่อเห็นว่าผู้นำของเขามีพฤติกรรมและความตั้งใจในการทำงานและหลังจากนั้นเขาก็ได้รับความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับจากพนักงาน

สุธาสิณี แม้นญาติ (2554) ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ 1) มีความซื่อตรง มีความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะใช้ในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจรณ์ญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอ และได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม 4) มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ และ 5) ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาทบทวนเนื้อหาที่ผ่านมาขององค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้



ภาพที่ 2.8 แสดงองค์ประกอบที่นำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ที่มา : ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.5 องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะของผู้นำ

Sergiovanni (2005) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณธรรมในการนำองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนารูปแบบของผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical) และ เชิงศีลธรรม (Moral) มาใช้ซึ่งผลที่ได้จะพบว่ามีผู้นำอยู่ 2 กลุ่ม คือ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนการทำงาน (Wishful Leadership) เป็นผู้นำที่คอยเห็นยวนำจิตใจ และมุ่งมั่นให้ผู้ตามเกิดการดำเนินงานเป็นเสมือนแรงบันดาลใจ กับผู้นำที่สร้างความหวังในการทำงาน (Hopeful Leadership) ซึ่งจะเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตาม และสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน ซึ่งทั้ง 2 แบบนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการมีทั้งจริยธรรมและศีลธรรมในการนำองค์กรร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

สุรสาธินี แม้นญาติ (2554) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดของความต้องการ การจัดกลุ่มผู้นำที่มีภาวะอำนาจทางศีลธรรม (Moral authority) และภาวะผู้นำทางวิชาชีพ (Professional authority) นั้นอยู่ในระดับความต้องการสูง อย่างไรก็ตามในด้านความต้องการที่อยู่ในระดับความต้องการทางด้าน ความรัก ต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางด้านจิตใจ อยู่ในกลุ่มความต้องการต่ำนั้น เป็นภาวะผู้นำแบบเชิงเหตุผล ภาวะผู้นำเชิงเทคนิค (technical-rational) เชิงจิตวิทยา (psychological) และในระบบราชการ (bureaucratic) จัดอยู่ในระดับความต้องการขั้นต่ำและ สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

Brown and Mitchell (2006) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและมีการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Authentic leadership) ภาวะผู้นำด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานและนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้

Jennifer et al. (2011) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้ตามเชิงจริยธรรมและการรับรู้ถึงจริยธรรมของผู้นำ พบว่าผู้นำที่มีจริยธรรมและมีศักยภาพในการพัฒนาเชิงศีลธรรม นอกเหนือจากความสามารถในการทำงานและเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถสร้างจิตวิญญาณและความผูกพันต่อองค์กรแก่ผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Louis and John (2008) ได้ศึกษาผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) กับการสร้างคุณค่าตามรูปแบบกำไรสามชั้น (Triple bottom Line) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้นำตามจิตวิญญาณนั้นมีผลในเชิงจริยธรรมและการคำนึงถึงการกระทำต่างๆ ทำให้ด้านของสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นสิ่งที่

ที่ถูกประเมินและนำมาเกี่ยวข้องอย่างมากในการทำงาน ในส่วนของด้านเศรษฐกิจนั้นจำเป็นต้องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาศัยศักยภาพในการทำงานของตัวผู้นำ ร่วมด้วยกับการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งการดำเนินงานนั้นนอกเหนือจากการมุ่งเน้น CSR ที่จะทำให้สังคมและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพที่ดีขึ้นแล้ว ความอยู่รอดขององค์กรก็เป็นเรื่องสำคัญตั้งนั้นสำหรับผู้นำทางจิตวิญญาณที่ดีเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ TBL จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำองค์กรและดึงศักยภาพของผู้ตามขึ้นมา

Alison, Adelina and James (2016) ได้ทำการแบ่งความสามารถต่างๆ ของผู้นำออกเป็นหลายด้าน แต่จะพบว่าผู้นำที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์จะมีความครอบคลุมอย่างมากในการบริหารจัดการองค์กร โดย Social Ability สามารถเป็นได้ทั้งการให้คำแนะนำ (Mentor) การประสานตัวบุคคล (Interpersonal) สร้างบรรยากาศภายในการทำงาน (Collaboration)

Kellett, Humphrey and Sleeth (2002) ได้พบประเด็นเรื่องศักยภาพในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบมากมาย และทำให้คุณสมบัติของความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป (Task ability)

2.5.6 องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะของงาน

Kangure, Guyo and Romanus (2014) ได้ศึกษาความผูกพันของคุณลักษณะของงาน โดยการนำองค์ประกอบทั้ง 5 ของคุณลักษณะของงานตาม โมเดลของ Hackman and Oldham มาประยุกต์ใช้กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในเชิงการดำเนินงาน แรงจูงใจต่างๆ และผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งผลที่ได้พบว่ารูปแบบของตัวเนื้องานในการทำงานของพนักงานจะมีผลต่อความผูกพันในการทำงานของพนักงานตามความเหมาะสมของงานที่ได้รับมอบหมาย

Ronald et al. (2010) ได้อธิบายว่า ผลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อการดำเนินงานในองค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ ไม่ว่าจะการตอบแทนนั้นจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่ แต่การเสนอค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นจริยธรรมผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Goosen (2010) พบว่าคุณลักษณะของงานมีผลต่อการเสริมพลัง แรงจูงใจ และการผลักดันในพนักงานขององค์กร สามารถรู้สึกถึงความคุ้มค่าในการปฏิบัติหน้าที่ได้ เมื่อคุณลักษณะต่างๆ ของตัวงานมีความเหมาะสมและลงตัว

Milou (2013) พบว่าความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในหน้าที่การงาน และเอกลักษณ์เฉพาะของตัวงานมีผลต่อการทำให้ประสิทธิภาพการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน

เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Faturochman (1997) ศึกษาแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของงานตั้งแต่อดีตและนำมาพัฒนาพบว่ารูปแบบของ Hackman and Oldham เป็นรูปแบบที่สามารถใช้ในเชิงขององค์กรและอธิบายถึงผลลัพธ์ที่ได้อย่างครอบคลุม

Abu-Zafar (2013) นำปัจจัยทั้งหมดของคุณลักษณะของงานมาประยุกต์ใช้ในกลุ่มธุรกิจสิ่งทอพบว่าคุณลักษณะของงานมีผลต่อคุณภาพ ในการสร้างสรรค์ผลิตผลงานออกมา

Hussein et al. (2016) ได้ทำการขยายโมเดล MPS และค้นพบว่าประเด็นทั้ง 5 ในโมเดลสามารถนำมาใช้ในการวัดระดับศักยภาพในการทำงาน รวมไปถึงผลผลิตที่สะท้อนจากความเหมาะสมของงานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.7 องค์ประกอบที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2555) ได้เชื่อมโยงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ที่จะมีผลในแง่ของการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบที่ส่งผลให้พนักงานองค์กรสามารถอยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนคือการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการทำงาน การทำให้องค์กรมีความรู้สึกคุณค่าที่ได้ทำงานร่วม มีอนาคต และสามารถเติบโตไปในสายอาชีพของตนเองได้อย่างมั่นคง

Mcshane and Glinow (2010) สรุปผูกพันต่อองค์กร ได้ว่าพนักงานที่จะมีแรงจูงใจในการอยู่กับองค์กรต้องได้รับความยุติธรรมที่ดีพอระหว่างปฏิบัติหน้าที่ และการสร้างความมั่นคงในอาชีพการงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมระหว่างกัน เกิดเป็นความไว้วางใจกันและกัน โดยผู้นำมีบทบาทที่จะชักจูงให้เกิดความเข้าใจและดึงดูดลูกน้องให้ทำงานร่วมกันด้วยประสบการณ์ดีๆ ที่จะส่งผลให้มีความเข้าใจในองค์กร และนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Allen and Meyer (1990) ได้อธิบายถึงการชีวิตของความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถเกิดได้ทั้งอารมณ์ความรู้สึก ผลประโยชน์จากองค์กร หรือบรรทัดฐานที่ตัวเองได้รับจากองค์กร ซึ่งตัวชีวิตทั้ง 3 นอกจากจะใช้เป็นตัวนำเสนอระดับความผูกพันแล้วยังส่งผลทำให้ต่อยอดไปยังประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ความสามารถของผู้นำทั้งในเชิงจริยธรรม และการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรได้

Alnaqbi (2011) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการดำเนินงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการรักษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกาพบว่ามีลักษณะ

สังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป พนักงานองค์กรที่มีความผูกพัน จะคำนึงถึงองค์กรที่ให้ผลประโยชน์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และ มีมาตรฐานการทำงานที่ดี โดยเฉพาะศักยภาพของผู้นำองค์กรมีผลอย่างมากในการทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเลือกทำงานให้กับองค์กรหรือไม่

Das and Baruah (2013) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กรในปัจจุบันซึ่งปัจจุบันความรู้ความสามารถของพนักงานถือเป็นทรัพยากรหลักอย่างหนึ่งที่องค์กรจะต้องรักษาไว้เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตไปได้ หรือไม่เป็นการทำให้เกิดความแข็งแกร่งแก่คู่แข่งในอนาคต โดยองค์ประกอบของการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรพบว่าผู้นำและกลุ่มฝ่ายบุคคลจำเป็นจะต้องสร้างผลประโยชน์และความพึงพอใจแก่พนักงานเป็นหลัก การสร้างบรรทัดฐานที่ดีภายในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะส่งผลต่อความความรู้สึทางจิตใจแก่พนักงานในองค์กรให้เกิดความผูกพันและมีประสิทธิภาพการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Demerouti et al. (2001) ได้ทำการศึกษาพบองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรมาจาก 2 ส่วนคือความสำคัญของงานและการเอื้อประโยชน์ โดยผลที่ได้จะนำไปสู่ความเหนื่อยล้าในการทำงานและความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

Dijkers et al. (2010) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะพบว่าความสำคัญของงาน และการอำนวยความสะดวกขององค์กร ร่วมกับลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน จะมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ ได้ผลลัพธ์ในงานที่ดี และการทำให้งานที่ออกมานั้น

Anja Van-der et al. (2008) ได้ทำการพิสูจน์โมเดล JD-R เพื่ออธิบายผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยผลลัพธ์ที่ได้พบว่า ทั้งความต้องการในงาน และการเอื้อประโยชน์ในการทำงานต่างมีความสัมพันธ์ต่อพลังขับเคลื่อนในงาน ความพึงพอใจ และความเหนื่อยล้า ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Fred (2010) พบว่าลักษณะของความเป็นผู้นำจะเป็นตัวแทนของการควบคุมทิศทางการทำงานของลูกทีม การทำงานแบบมีมาตรฐานและทำให้เกิดความสำคัญในหน้าที่การงาน ซึ่งจะทำให้ลูกทีมเกิดความเข้าใจในหน้าที่การงานที่ตนเองกระทำอยู่ได้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความผูกพันที่จะทำงานในองค์กรต่อไป

Izani and Yhaya (2014) พบรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการเชิงตั้งรับ จะมีประสิทธิภาพในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการได้ โดยผู้นำเหล่านี้จะมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถด้าน Soft Skill และการเข้าถึงบุคลากรทำให้เกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบขององค์กรมากขึ้น จนเป็นความผูกพันและสามารถผลักดันพัฒนาองค์กรไปได้ร่วมกัน

Jindal and Shaikh (2016) ได้พบการใช้คุณค่าแล้วความเข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับคุณค่าขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยความเชื่อเป็นสิ่งที่ส่งสมมาจากการทำงานและสภาพโดยรวมที่บุคลากรประสบ

2.5.8 องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร

David, Maribeth and Rebecca (2011) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมผู้นำกับการดำเนินงานด้านข้อผิดพลาดของพนักงานในองค์กรประเด็นด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม ซึ่งในพบว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมเป็นลักษณะหนึ่งของบรรยากาศองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการเคลื่อนไหวและพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ โดยผลที่ได้พบว่าจริยธรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรมในองค์กร

Cooke and Szumal (2013) ทำการศึกษาถึงการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเพื่อศึกษาผลการดำเนินงานผ่านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กร ได้มีองค์ประกอบหลายอย่างที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ ซึ่งผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ การทำงานร่วมกันทั้งระดับเพื่อนร่วมงานและผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กร

Schein (2004) ศึกษาองค์ประกอบและความสัมพันธ์กันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความเป็นผู้นำ ทำให้พบว่าความเป็นผู้นำจะมีการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนไป เหมือนสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ เช่นการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารการทำงาน สถานการณ์เศรษฐกิจเป็นต้น กระทำเข้ามากับองค์กรในระยะเวลาหนึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและรูปแบบดังกล่าวจะส่งผลไปยังความเป็นผู้นำขององค์กร

Rovithis et al. (2016) ได้ขยายโมเดลของ Cooke and Szumal ในเชิงการทำงานของนักกายภาพบำบัด ซึ่งทำให้ค้นพบองค์ประกอบของโมเดลนั้นสามารถแบ่งในระดับวัฒนธรรมองค์กรกลุ่มย่อยได้ โดยในหนึ่งองค์กรสามารถประกอบไปด้วย Constructive Defensive และ Aggressive ได้ตามกลุ่มการทำงาน ซึ่งหัวหน้าในแต่ละกลุ่มต้องมีความสามารถในการประสานงานระหว่างทีมร่วมกันเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมามีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในงานวิจัยครั้งนี้สามารถสรุป องค์ประกอบของปัจจัยแต่ละส่วนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และที่มาที่ไปของปัจจัยในแต่ละส่วนได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของ CEO

คุณลักษณะส่วนบุคคล CEO CEO Characteristics (CC)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
เชี่ยวชาญด้านนำความคิด (Conceptual base)	/	/				/	/	/	/	/
เชี่ยวชาญด้านบริหารคน (Management base)	/	/	/	/	/	/	/			
เชี่ยวชาญด้านการทำงาน (Task base)	/	/	/	/			/	/		/

จากตารางที่ 2.4 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของ CEO พบว่ามีตัวแปรที่ศึกษาอ้างอิงจาก วิรัช วรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ (2555); Brown and Mitchell (2006); Sergiovanni (2005); Jennifer et al. (2011); Louis and John (2008); Batista et al. (2009); Rima (2014); Sandell (2012); Shanilan (2013) และ Linjuan (2010)

ตารางที่ 2.5 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น คุณลักษณะงานของ CEO

คุณลักษณะงานของ CEO CEO Job Characteristics (CJC)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety)	/	/	/	/	/		/	/	/	
อัตลักษณ์ของงาน (Task Identity)	/	/	/	/		/		/	/	
ความสำคัญของชิ้นงาน (Task Significance)	/	/	/	/		/	/	/		/
อิสระทางความคิด (Autonomy)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 2.5 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น คุณลักษณะงานของ CEO พบว่ามีตัวแปรที่ศึกษาอ้างอิงจาก Kagure et al (2014); Ronal et al. (2010); Goosen (2010); Nicholas and Jules (2011); Milou (2013); Faturachman (1997); Jinyue (2015); Hazem and Ahmed (2013); Amanda et al. (2013) และ Harrison, Brandis and Bill (2009)

ตารางที่ 2.6 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organization Culture (OC)										
วัฒนธรรมองค์กรเชิง สร้างสรรค์ (Constructive Culture)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ (Defensive Culture)	/		/			/	/	/		
วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก (Aggressive Culture)	/	/	/	/		/	/	/	/	/

จากตารางที่ 2.6 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น วัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีตัวแปรที่ศึกษาอ้างอิงจากCooke and Szumal (2013); Cui and Hu (2012); Greenberg (2012); David et al. (2011); Khuong and Dung Quynh-Nhu (2015); Gramham (2013); Messner (2013); Sinha et al. (2017); Suharti and Suliyanto (2012) และ Kalia and Verma (2017)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.7 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรคั่นกลาง ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร Organization Engagement (OE)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความต้องการในงาน (Job Demand)	/	/	/		/	/		/		/
การสนับสนุนในงาน (Job Resources)	/	/	/	/	/		/	/	/	/
ความเข้าใจในองค์กร (Belief)			/	/	/	/	/		/	/

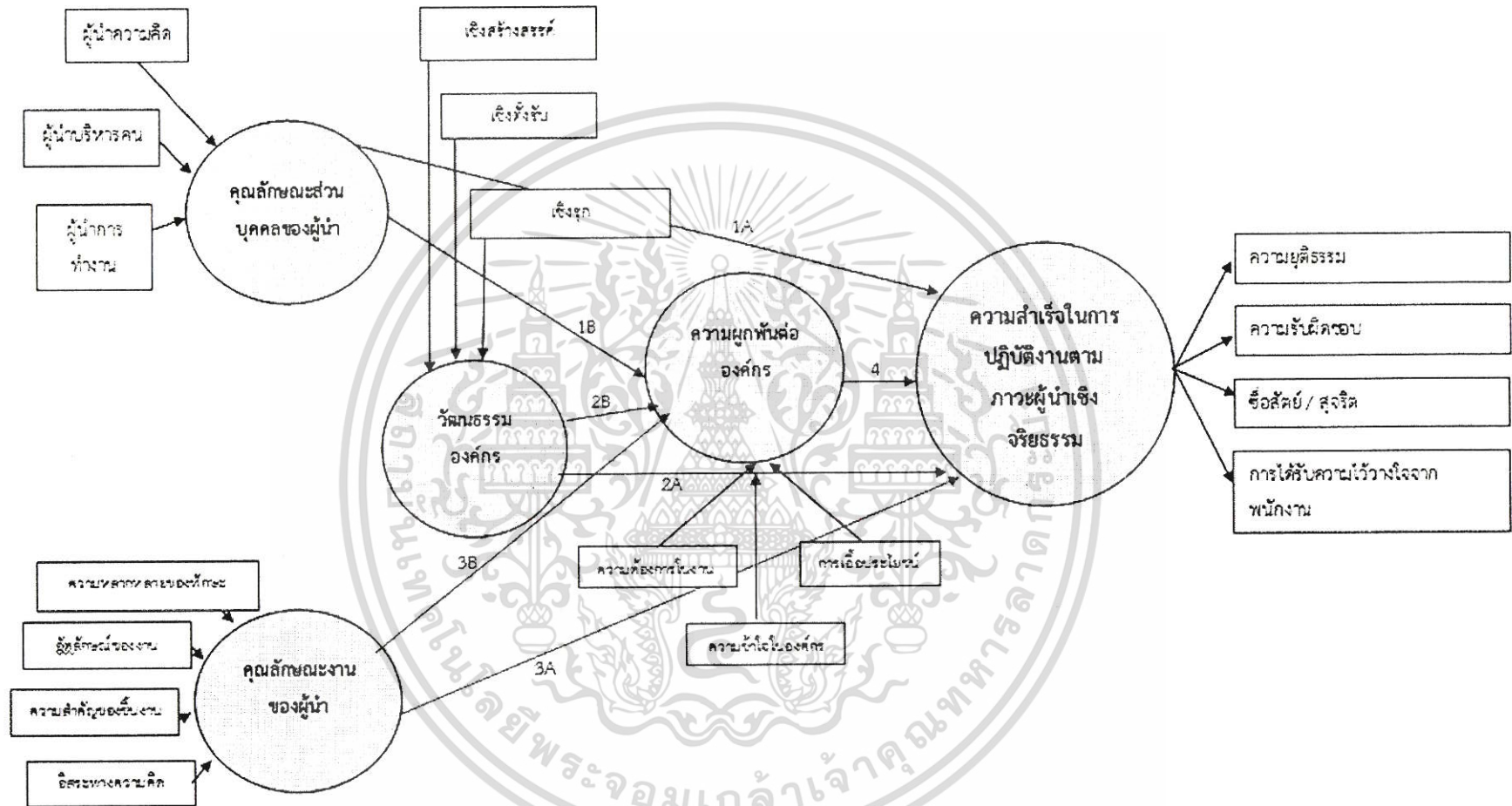
จากตารางที่ 2.7 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรคั่นกลาง ความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีตัวแปรที่ศึกษาอ้างอิงจาก สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2555); Kagure et al (2014); Fred (2010); Jindal and Shaikh (2016); Eisenberger et al. (1986); Madi, Abu-Jarad and Alqatani (2012); Katou (2013); Milou (2013); Srivastava (2016) และ Kassa (2015)

ตารางที่ 2.8 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรตาม ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Ethical Leadership Performance (ELP)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ความยุติธรรม (Justice)	/				/	/		/		
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	/	/			/	/	/			/
ความซื่อสัตย์/สุจริต (Honesty)	/				/	/	/			
การได้รับความไว้วางใจ จากพนักงาน (The Trust of Employees)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

จากตารางที่ 2.8 สรุปตัวแปร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรต้น ความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่ามีตัวแปรที่ศึกษา
อ้างอิงจาก 1. สุชาสินี แม้นญาติ (2554), 2. Atiya et al (2015), 3. Chanadda et al (2014), 4. Cyril and
Gririndra (2009), 5. Diane (2009), 6. Brad (2015), 7. Katarina, Bogdan and Metka (2010), 8. Jason
and Kate (2015), 9. Fatemesh et al. (2017) และ 10. Ronald et al. (2010)

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดวิจัย

โดยจากรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุป สมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน H1A : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สมมติฐาน H1B : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐาน H2A : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สมมติฐาน H2B : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐาน H3A : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สมมติฐาน H3B : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐาน H4 : ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ปัจจัยสนับสนุนการศึกษาสมมติฐาน

สมมติฐาน 1A : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Jennifer et al. (2011) พบว่าลักษณะทางจริยธรรมของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ทั้งในเชิงผลลัพธ์ และการนำองค์กร

Louis and John (2008) ได้พบคุณลักษณะของผู้นำที่ดี อย่างผู้นำแบบจิตวิญญาณสามารถสร้างผลลัพธ์ด้านต่างๆ โดยเฉพาะในเชิงของ CSR และการนำองค์กรไปควบคู่กันได้

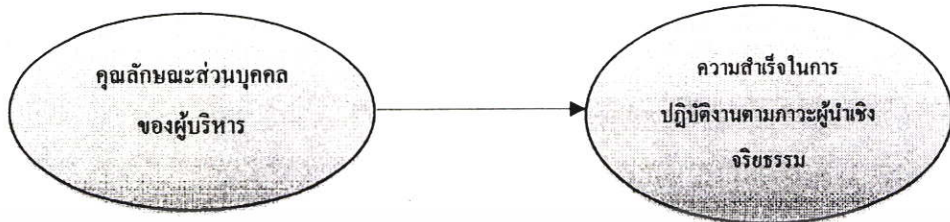
Sandell (2012) ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลในเชิงการทำงานและการปฏิบัติงานต่างๆ ของผู้ตามที่จะส่งผลกระทบต่อด้านต่างๆ แก่องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Jason and Kate (2015) ได้ศึกษาองค์ประกอบด้านความยุติธรรมของตัวผู้นำ โดยเชื่อมโยงกับปฏิกริยาของพนักงาน และนำลักษณะของผู้นำมาใช้อธิบายถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้น โดยผลการศึกษาทำให้พบความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเชื่อมโยงกัน โดยตรงตั้งแต่ลักษณะของผู้นำไปจนถึงผลลัพธ์ที่ได้จากตัวพนักงานที่กลายเป็นความน่าเชื่อถือ

Shanilan (2013) ได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำด้านสังคม นั้นมีองค์ประกอบในเชิงจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ และความเชื่อใจจากพนักงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการทำงานระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวคิดของตัวแปรต้น
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ดังนี้



สมมติฐาน 1B : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Jennifer et al. (2011) ลักษณะของผู้นำเป็นเหตุและที่ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันและความ
สนใจในการทำงาน โดยเฉพาะผู้นำที่มีศรัทธาและจริยธรรมควบคู่กัน

Brown and Mitchell (2006) คุณลักษณะของผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถผลักดันให้องค์กร
เกิดผู้ตามที่มีความเต็มใจและมีความผูกพันต่อองค์กร ได้

Rima (2014) พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีความแตกต่างกันจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่
แตกต่างกันออกไปของผู้ตามรวมถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Sandell (2012) ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตาม
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อยอดไปยังประสิทธิภาพการทำงานได้

Honakker, Carayon and Korunka (2013) พบว่า JD-R model นั้นมีลักษณะเฉพาะที่ได้รับ
อิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไป โดยความเหนื่อยล้าในการทำงานและแรงจูงใจ
ต่างๆ ที่ส่งผลไปถึงความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะประเด็นทางด้านเพศที่สามารถส่งผลไปยัง
ความพึงพอใจต่างๆ ในหน้าที่การงาน ที่จะส่งผลให้อยู่หรือลาออกไปจากองค์กรได้

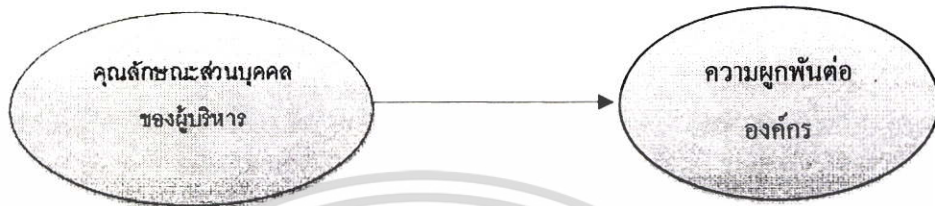
Eisenberger et al. (1986) ได้ค้นพบองค์ประกอบที่ส่งผลไปยังประสิทธิภาพในการทำงาน
ซึ่งมีที่มาจากผลประโยชน์ทั้งจับต้องได้และไม่ได้แฝงมาในลักษณะของการเสนองานที่แตกต่างกัน
ออกไป เหล่านี้ทำให้ลักษณะทางจริยธรรมในการทำงานด้านความรับผิดชอบของตัวผู้นำมีความ
แตกต่างกันออกไปตามเนื้อหา

Neves and Eisenberger (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมความเสี่ยงในการทำงานของ
ผู้นำจากหน้าที่การงานที่ได้รับแตกต่างกันออกไป ซึ่งในความเสี่ยงที่สูงขึ้นจากการทำงานทั้งในแง่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของความปลอดภัย หรือจริยธรรมในการทำงาน มีการผันแปรตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และการรับรู้ผลประโยชน์ที่ได้รับจากงาน

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวคิดของตัวแปรต้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้



สมมติฐาน 2A : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

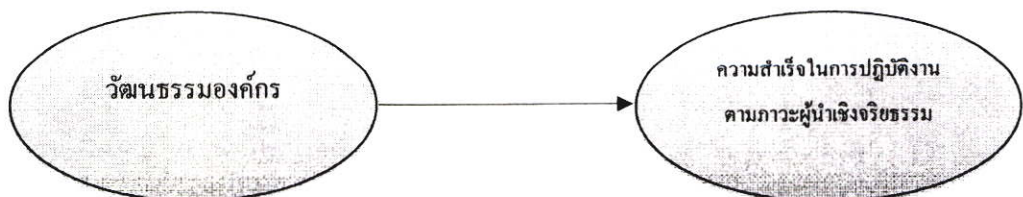
Greenberg (2012) พบว่าศักยภาพขององค์กรผ่านมุมมองด้านจริยธรรม มีเปลี่ยนแปลงจากการได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรได้

Graham (2013) พบว่าการดำเนินงานขององค์กรในเชิงกลยุทธ์การดำเนินงาน และจริยธรรมในผู้นำและองค์กร มีความเชื่อมโยงกันกับรูปแบบทางวัฒนธรรมขององค์กร

Cin and Hu (2012) พบว่าผลลัพธ์ทางศักยภาพองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกันในองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ และการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์

Kelly (2012) ได้อธิบายถึงจริยธรรมและกรอบการทำงานภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันจะสร้างรูปแบบของจริยธรรมที่โดดเด่นในการทำงานภายในองค์กรแตกต่างกันออกไป

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวคิดของตัวแปรต้น วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ ดังนี้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมมติฐาน 2B : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Cin and Hu (2012) พบว่าผลลัพธ์ทางความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันผ่านบรรยากาศการทำงานที่เป็นแสดงออกมาเป็นวัฒนธรรมซึ่งส่งผลทางตรงต่อความผูกพันในการทำงานกับองค์กร

Khuong and Dung Quynh-Nhu (2015) พบว่าปัจจัยทั้งวัฒนธรรมองค์กรกับผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถส่งผลโดยตรงไปยังความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรได้

Messner (2013) พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลในระยะยาวกับตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร ในการตัดสินใจจะทำงานในระยะยาว

Mcmillan and Gilley (2009) พบองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้บรรยากาศขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมปฏิบัติกันมาภายในองค์กร หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์กรได้ เพราะกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติก็จะเปลี่ยนแปลงตาม

Bodjrenou, Ming and Bomboma (2016) ได้พบปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในหลายประเด็นทั้งทิศทางการทำงาน และความเข้าใจในองค์กรต่างๆ สามารถส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันออกไป

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวความคิดของตัวแปรต้น วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้



สมมติฐาน 3A : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Tuncay and Scrap (2016) พบความผูกพันของผู้นำที่มีจริยธรรมจะมีผลต่อลักษณะองค์ประกอบต่างๆขององค์กร โดยในการศึกษาครั้งนี้คุณลักษณะของงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบขององค์กร

Boniface (2011) อธิบายจริยธรรมขององค์กรมีผลต่อองค์ประกอบในการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์และบรรทัดฐานที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Atiya et al. (2015) พบว่าศักยภาพขององค์กรมีความเกี่ยวพันตามระดับจริยธรรมของผู้นำองค์กรที่มุ่งเน้นสร้างความสำเร็จ

Kelly M. (2012) พบว่าผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถพัฒนาศักยภาพของการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Ronald et al (2010) พบว่าการที่ผู้นำที่มีคุณสมบัติด้านจริยธรรมที่ดีจะส่งผลให้คุณลักษณะของงานออกมามีผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานของพนักงานดีขึ้นตาม

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวคิดความคิดของตัวแปรต้นคุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ ดังนี้



สมมติฐาน 3B : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Kangure et al. (2014) พบว่าคุณลักษณะของงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยพบว่าปัจจัยทั้งในส่วนของความต้องการในงาน และการเอื้อประโยชน์ในการทำงานนั้นถูกลักษณะเฉพาะของงาน (Autonomy) ทำให้เกิดลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

Goosen (2010) พบว่าคุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้งพลังในการทำงาน การอุทิศตัวและการตั้งมั่นในการทำงาน ในด้านงานของ

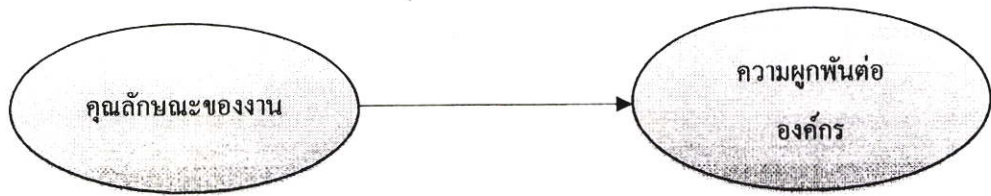
Milou (2013) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบหลายส่วนที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าคุณลักษณะของงานในส่วนของอัตลักษณ์ของงาน และความหลากหลายของทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานมีผลต่อตัวพนักงานที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

Nicholas and Jules (2011) พบว่าองค์ประกอบทั้งหมดของคุณลักษณะของงานมีผลทำให้เกิดความหมายในการทำงานซึ่งเป็นผลทางอ้อมของการทำให้เกิดความรู้สึกเหนื่อยล้าในการทำงานที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Vimala K. et al. (2015) พบคุณลักษณะด้านอัตลักษณ์ของงานผลตอบรับและความสำคัญของชิ้นงานมีผลต่อความผูกพันต่อการทำงานของพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวคิดของตัวแปรต้น
คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้



สมมติฐาน 4 : ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำ
เชิงจริยธรรม

Atiya et al. (2015) ผู้นำที่มีจริยธรรมในการดำเนินงานจะช่วยทำให้สร้างแรงจูงใจให้กับ
สมาชิกในองค์กรให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่อไป

Chanadda et al. (2014) พบความผูกพันระหว่างผู้นำที่มีจริยธรรมจะมีผลต่อการทำให้ผู้อยู่
ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวเป็นบุคลากรที่ดี

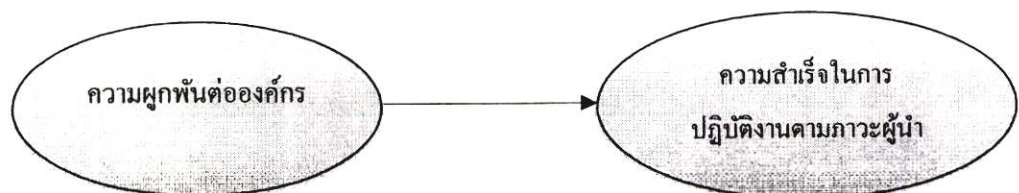
Cyril and Girindra (2009) พบว่าผู้นำที่มีจริยธรรมจะทำให้เกิดความเชื่อในผู้นำจากลูกน้อง
ได้

Diane (2009) พบว่าลักษณะของกลุ่มผู้ตามที่มีความผูกพันต่อผู้นำและต้องเผชิญกับ
สถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกันในรูปแบบที่ไม่ดีจะทำให้เกิดจริยธรรมที่ดีและไม่ดีต่อตัวผู้นำได้

Katarina, Bogdan and Metka (2010) พบว่าผู้นำองค์กรที่จริยธรรมจะทำให้เกิดความเชื่อ
การเต็มใจที่จะทำงานให้กับผู้ตามได้

Brad (2015) พบว่าบุคลากรในองค์กรจะมีความผูกพันกับองค์กรที่มีผู้นำที่มีจริยธรรม
องค์กรที่ดี

จากงานวิจัยที่มีผู้ดำเนินการวิจัยไว้แล้วพบว่ากรอบแนวคิดของตัวแปรต้น ความ
ผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ ดังนี้



ตารางที่ 2.9 สรุปเอกสารสนับสนุนเส้นสมมติฐาน

สมมติฐาน	สรุปงานวิจัยที่สนับสนุนเส้นสมมติฐาน
สมมติฐาน 1A : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Jennifer et al. (2011); Louis and John (2008); Sandell (2012); Jason and Kate (2014); Shanilan (2013)
สมมติฐาน 1B : คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	Jennifer (2011); Brown and Mitchell (2006); Rima (2014); Sandell (2012); Eisenberger et al. (1986); Neves and Eisenberger (2013)
สมมติฐาน 2A : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Greenberg (2012); Graham (2013); Cui and Hu (2012); Kelly (2012)
สมมติฐาน 2B : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	Cui and Hu (2012); Khuong M.N. and Dung Quynh-Nhu N.V. (2015); Messner (2013); Mcmillan and Gilley (2009); Bodjrenou, Ming and Bomboma (2016)
สมมติฐาน 3A : คุณลักษณะของงานต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Tuncay and Serap (2016); Boniface (2011); Atiya et al. (2015); Kelly M. (2012); Ronald et al. (2010)
สมมติฐาน 3B : คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	Kangure et al. (2014); Goosen (2010); Milou (2013); Nicholas and Jules (2011); Vimala K. et al. (2015)
สมมติฐาน 4 : ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	Atiya et al. (2015); Chanadda et al. (2014); Cyril and Girindra (2009); Diane (2009); Katarina, Bogdan and Metka (2010); Brad (2015)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

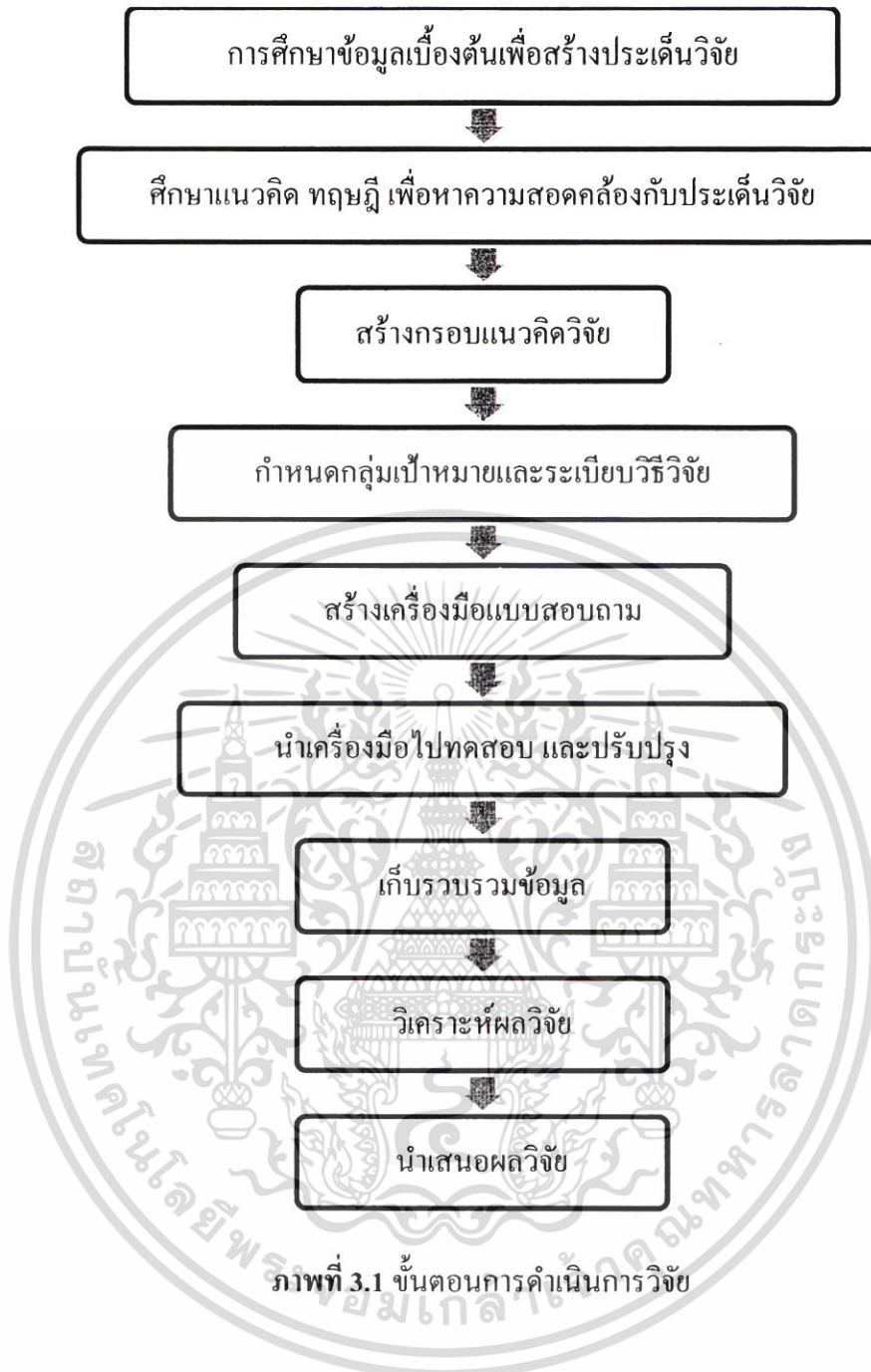
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร คุณลักษณะของงาน ผู้บริหาร จริยธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย (SET)” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อสำรวจปัจจัยและเส้นทางอิทธิพลของ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ คุณลักษณะของงาน จริยธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร และความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและระดับอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในองค์กรกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) 3. เพื่อศึกษาแนวทางที่ทำให้ของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานภายใต้หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้ในการตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย และเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ค่าทางสถิติ โดยมีแนวทางในการวิจัยมีดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือในการวิจัยและการสร้างมาตรวัด
- 3.4 คุณภาพของเครื่องมือวัด
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สามารถสรุปขั้นตอนการทำวิจัย/วิเคราะห์ และรายงานผลได้ดังภาพที่ 3.1

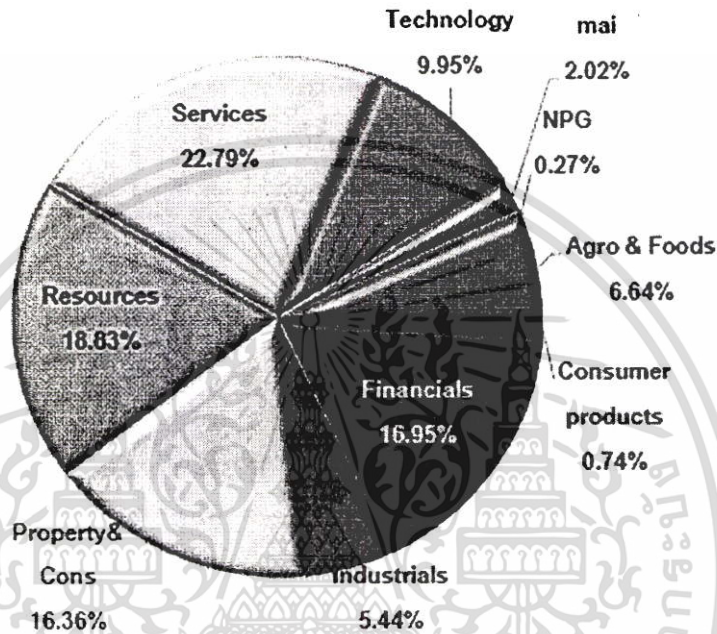


3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

เป็นผู้บริหารระดับสูงในระดับบริหาร ในระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่ายหรือประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่าย ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุด ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย โดยจำกัดขอบเขตที่กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ (Services) มีมูลค่า 22.79% ของตลาด กลุ่มอุตสาหกรรมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรัพยากร (Resources) มีมูลค่า 18.83 % ของตลาด กลุ่มอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Const) มีมูลค่า 16.36 % อุตสาหกรรมเทคโนโลยี (Technology) มูลค่า 9.95% อุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (Agro and Foods) 6.64% และสุดท้าย อุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม (Industrials) 5.44% ซึ่งทั้ง 6 กลุ่มมีสัดส่วนรวมกันทั้งหมด 80.1% ของมูลค่าตลาดทั้งหมด ดังภาพที่ 3.2

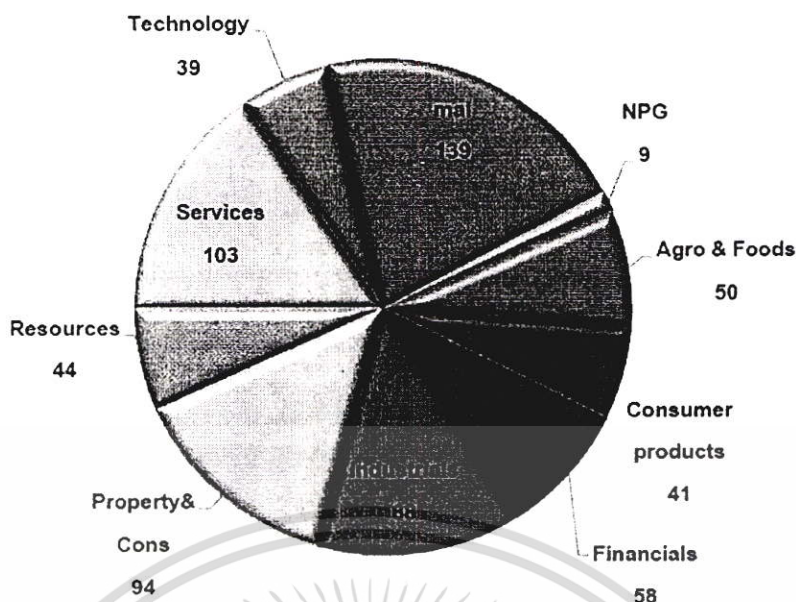


ภาพที่ 3.2 สัดส่วนมูลค่าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรม
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560)

3.1.2 ขนาดตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนผู้บริหารระดับสูงของทางบริษัท โดยพบว่า กลุ่มอุตสาหกรรมบริการประกอบไปด้วย 103 บริษัท กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากรประกอบไปด้วย 44 บริษัท และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างประกอบไปด้วย 94 บริษัท อุตสาหกรรมเทคโนโลยี ประกอบไปด้วย 39 บริษัท อุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ประกอบไปด้วย 50 บริษัท และสุดท้าย อุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรมประกอบไปด้วย 88 บริษัทรวมทั้งหมด 418 บริษัทดังภาพที่ 3.3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3.3 สัดส่วนบริษัทตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) แบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรม
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560)

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) เนื่องจากเป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน (Infinite population) ซึ่งผู้วิจัยทราบเพียงว่ามีจำนวนมากจึงใช้สูตรคำนวณดังต่อไปนี้

$$N = (Z_c \sigma / e_m)^2 \quad (3.1)$$

โดยแทนค่าด้วย N = จำนวนตัวอย่างประชากร

Z_c = คะแนน Z ตามระดับความมีนัยสำคัญที่ผู้วิจัยกำหนดให้ (α)

Z = 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha=0.05$)

e_m = ค่าความคาดเคลื่อนมากที่สุดที่ยอมรับได้

σ = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

Roscoe (1969: 156-157) อธิบายถึงสูตรการคำนวณหาจำนวนประชากรตัวอย่างจากสูตรดังกล่าวโดยให้กำหนดค่าความคาดเคลื่อนมากที่สุดที่ยอมรับได้ e_m เป็น $\sigma / 10$ เมื่อต้องการประชากรในช่วงระหว่าง 30 – 500 กลุ่มตัวอย่าง และการศึกษาครั้งนี้ได้ตั้งระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือ 95% ส่งผลให้ Z มีค่า 1.96 จึงนำเข้าสู่สูตรคำนวณได้ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$N = (1.96 \times 10)^2$$

$$N = 19.6^2$$

$$N = 384.16$$

จากสูตรที่ได้จึงมีประชากรที่จะศึกษาอยู่ที่ 384 คน โดยเมื่อนำกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 6 กลุ่มมาแบ่งจะได้กลุ่มละ 64 คนต่อกลุ่ม และทำการแบ่งด้วย 3 จากจำนวนเฉลี่ยของจำนวนผู้บริหารต่อบริษัทจึงได้ทั้งหมด 21.33 หรือ 22 บริษัทต่อกลุ่มอุตสาหกรรม โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้ตั้งระดับความคาดหวังในการตอบกลับไว้ที่ 50% หรือ 192 คน เพื่อป้องกันจำนวนที่ได้จากการสำรวจไม่ถึงเป้าหมายผู้วิจัยเพิ่มจำนวนบริษัทต่อกลุ่มอุตสาหกรรมเป็น 25 บริษัท หรือเพิ่มขึ้นมา 3 บริษัทส่งผลให้มีประชากรต่อกลุ่มเพิ่มขึ้นมา 9 คนรวมเป็น 73 คนรวม 6 อุตสาหกรรมอยู่ที่ 438 คน โดยจะมีขั้นตอนการสุ่มดังต่อไปนี้

3.1.4 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างและการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างและเก็บข้อมูลในการศึกษานี้มีดังต่อไปนี้

- 1) การแบ่งกลุ่มบริษัทตามอุตสาหกรรมเป้าหมายในการศึกษา โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเลือกบริษัทจากกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 6 กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการตลาดสูงสุด 6 กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร กลุ่มอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง อุตสาหกรรมเทคโนโลยี อุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม
- 2) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือ ผู้จัดการฝ่าย ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในการรับผิดชอบส่วนงานในบริษัท และมีหน้าที่ที่จะต้องรายงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท
- 3) ศึกษาข้อมูลจำนวนประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่าย หรือผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้จัดการฝ่ายของแต่ละบริษัท
- 4) ทำการสุ่มบริษัทตามกลุ่มอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่มบริษัทด้วยวิธีแบบ โควตา (Quota Sampling) โดยนำสัดส่วนมูลค่าการตลาดของกลุ่มมาพิจารณาาร่วมด้วย
- 5) ขั้นตอนการส่งและการติดตามแบบสอบถาม, มีหนังสือชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูล ไปยังส่วน/ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) อำนวยความสะดวกในการส่งเอกสารกลับ โดยมีซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์ แบบอีเอ็ม เอส ทุกซองทั้งส่งไป/ตอบกลับ

จากผลการสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปในส่วนผลตอบรับ โดยแบ่งตาม Quota Sampling ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนการแบ่งจำนวนกลุ่มเป้าหมายตามอุตสาหกรรม พิจารณาความเหมาะสมในแง่ สัดส่วนการตลาดของกลุ่มอุตสาหกรรมด้วย

อุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท ใน อุตสาหกรรม (x)	สัดส่วน บริษัทต่อ อุตสาหกรรม (25/x)	สัดส่วนมูลค่า การตลาดของ กลุ่ม	จำนวนบริษัท ที่ส่งรวมต่อ กลุ่ม	จำนวน ผู้บริหารที่สุ่ม
บริการ	103	24.27%	22.8%	25	75
ทรัพยากร	44	56.82%	18.8%	25	75
อสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง	94	26.60%	16.4%	25	75
เทคโนโลยี	39	64.10%	9.9%	25	75
เกษตรและอาหาร	50	50.00%	6.6%	25	75
สินค้า อุตสาหกรรม	88	28.41%	5.4%	25	75
รวม	418		80%รวมของ ทั้งหมด	150 บริษัทที่ เก็บจริง	450 ตัวอย่าง ที่ส่ง แบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 สัดส่วนผลการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถาม และจำนวนบริษัทที่ตอบกลับ

อุตสาหกรรม	จำนวนบริษัทที่ตอบกลับ (x)	จำนวนตอบกลับ(y)	สัดส่วนการตอบกลับ (y/75)	สัดส่วนต่อจำนวนทั้งหมด (y/238)
บริการ	23	42	56.00%	17.65%
ทรัพยากร	24	53	70.67%	22.27%
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	24	64	85.33%	26.89%
เทคโนโลยี	23	27	36.00%	11.34%
เกษตรและอาหาร	17	22	29.33%	9.24%
สินค้าอุตสาหกรรม	23	30	40.00%	12.61%

จากตารางที่ 3.2 พบว่าผลการตอบกลับของอุตสาหกรรมทรัพยากร และอุตสาหกรรมอสังหาฯและก่อสร้างมีอัตราส่วนสูงที่สุดถึง 96% ของอัตราส่วนที่ส่งไปของอุตสาหกรรมดังกล่าว โดยอุตสาหกรรมอสังหาฯและก่อสร้าง มีสัดส่วนผู้ตอบกลับอยู่ที่ 85.73% และมีจำนวนผู้ตอบกลับมากที่สุดที่ 26.89% ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด โดยผลตอบกลับน้อยที่สุดคืออุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร ที่มีอัตราส่วนของบริษัทที่ตอบกลับเพียง 68% มีสัดส่วนผู้ตอบกลับที่ 29.33% และมีจำนวนผู้ตอบกลับเพียง 9.24% ของผู้ตอบกลับทั้งหมด

โดยภาพรวมของผลการตอบกลับมีบริษัทตอบกลับทั้งหมด 134 บริษัท คิดเป็นสัดส่วน 89.33% ของบริษัททั้งหมดที่ตอบกลับมา และมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 238 คนคิดเป็น 54.38% ของผู้ตอบแบบสอบถามกลับทั้งหมด

3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเก็บรวบรวม ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.2.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญด้านนำความคิดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Conceptual base) 2) ความเชี่ยวชาญด้านบริหารคน (Management base) และ 3) ความเชี่ยวชาญด้านการทำงาน (Task base)

3.2.1.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Culture) 2) วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ (Defensive Culture) และ 3) วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก (Aggressive Culture)

3.2.1.3 คุณลักษณะของงานผู้บริหาร (Job Characteristics) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Varieties) 2) อัตลักษณ์ของงาน (Task Identity) 3) ความสำคัญของชิ้นงาน (Task Significance) และ 4) อิสระทางความคิด (Autonomy)

3.2.2 ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่

3.2.2.1 ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความต้องการในงาน (Job Demand) 2) การสนับสนุนในงาน (Job Resources) และ 3) ความเข้าใจในองค์กร (Beliefs)

3.2.3 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.3.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership Performance) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์หรือตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความยุติธรรม (Justice) 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) ความซื่อสัตย์/สุจริต (Honesty) และ 4) การได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน (The Trust of Employees)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้การศึกษา “การวิเคราะห์ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)” เป็นเครื่องมือเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-ended questionnaire) โดยประกอบไปด้วยข้อคำถามแบบเลือกตอบ และข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) โดยมาตรวัดในการสร้างแบบสอบถามสะท้อนเกณฑ์คำตอบของแบบสอบถามดังต่อไปนี้

"5" คะแนน หมายถึง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะกับผู้บริหารสูงสุดมากที่สุด

"4" คะแนน หมายถึง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะกับผู้บริหารสูงสุดมาก

"3" คะแนน หมายถึง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะกับผู้บริหารสูงสุดปานกลาง

"2" คะแนน หมายถึง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะกับผู้บริหารสูงสุดน้อย

"1" คะแนน หมายถึง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะกับผู้บริหารสูงสุดน้อยที่สุด

การตีความค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ที่ได้จากมาตรวัดในลักษณะข้างต้น มีเกณฑ์ในการหาช่วงอันตรภาคชั้น ตามหลักการวิธีแบ่งชั้นตามรายละเอียดดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณพบว่า ความห่างแต่ละช่วงเท่ากับ 0.8 จึงนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินตัวแปรต่างๆ ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การอธิบายตัวแปร

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความสอดคล้องกับผู้บริหาร	ระดับของตัวแปร
4.21-5.00	สอดคล้องมากที่สุด	มากที่สุด
3.41-4.20	สอดคล้องมาก	มาก
2.61-3.40	สอดคล้องปานกลาง	ปานกลาง
1.81-2.60	สอดคล้องน้อย	น้อย
1.00-1.80	สอดคล้องน้อยที่สุด	น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

- 1) ผู้วิจัยทำการกำหนดกรอบการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวแปรที่สังเกตได้มาใช้ในการศึกษา
- 2) ผู้วิจัยประยุกต์ตัวแปรที่สังเกตได้เข้ากับงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษา
- 3) ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถาม โดยได้มีการนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านที่เกี่ยวข้องทั้งจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านจริยธรรมองค์กร เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น IOC เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นมาเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย โดยค่าที่ได้ต้องอยู่ระหว่าง 0.5–1 ถ้าได้ค่าต่ำกว่า 0.5 ควรต้องปรับปรุงคำถามใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด
- 4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมิน IOC มาปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำ
- 5) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและรับรองอีกครั้ง แล้วจึงนำไปสู่การทดลองสำหรับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (Pilot test)
- 6) นำผลจากการทำ Pilot test ที่ได้มาหาค่า Reliability ด้วยการทำ Cronbach's Alpha โดยค่าที่ได้จะต้องมากกว่า 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (Mohsen and Reg, 2011)

3.3.3 โครงสร้างเครื่องมือและแบบสอบถาม

แบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่สังเกตได้ตัวแปรละ 3 ข้อคำถามขั้นต่ำ โดยมีการแบ่งโครงสร้างของเครื่องมือแบบสอบถามดังต่อไปนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับสูง ประกอบไปด้วย
 - 1.1) ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 1.2) แผนกสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 1.3) ตำแหน่งสูงสุดขององค์กร
 - 1.4) องค์กรเป็นองค์กรข้ามชาติหรือไม่
 - 1.5) สัญชาติขององค์กร
 - 1.6) ระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามภายใต้ผู้บริหารสูงสุดคนปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำประกอบไปด้วย

2.1) ผู้นำด้านการนำความคิดประกอบไปด้วย

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าประสงค์เป็นแนวทางในการนำทีม

2.1.2 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมการดำเนินงานซึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายที่นำอยู่เสมอ

2.1.3 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งปลูกฝังวิสัยทัศน์ขององค์กร เข้าไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับเสมอ

2.2) ข้อคำถามเกี่ยวกับผู้นำด้านการบริหารคน

2.2.1 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นวิธีการทำงานแบบเป็นทีมเป็นหลัก

2.2.2 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานได้อย่างเหมาะสม

2.2.3 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจศักยภาพและโอกาสของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

2.3) ข้อคำถามเกี่ยวกับผู้นำด้านการทำงาน

2.3.1 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ผลประกอบการขององค์กรเป็นหลักในการบริหารงาน

2.3.2 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมและผลงานของตัวเองและผู้ร่วมงานและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก

2.3.3 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

3) ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะงานของผู้นำประกอบไปด้วย

3.1) ข้อคำถามเกี่ยวกับความหลากหลายของทักษะ

3.1.1 ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารได้แสดงทักษะการทำงานที่หลากหลาย

3.1.2 ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อรองรับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

3.1.3 ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงได้แสดงผลลัพธ์ของทักษะการทำงานในแต่ละด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2) ข้อคำถามเกี่ยวกับความอัตลักษณ์ของงาน

3.2.1 รูปแบบของงานผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง

3.2.2 งานของผู้บริหารระดับสูงไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของบริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป

3.2.3 งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในการบริหาร

3.3) ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำคัญของเนื้อหาางาน

3.3.1 งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร

3.3.2 ด้วงานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อภาพรวมของโครงการดำเนินงานทั้งหมด

3.3.3 งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่ทำให้ขับเคลื่อนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้

3.4) ข้อคำถามเกี่ยวกับความอิสระทางความคิด

3.4.1 งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนินกิจกรรม

3.4.2 งานของผู้บริหารระดับสูงไม่ถูกแทรกแซงจากแรงกดดันภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น เป็นต้น ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

3.4.3 ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมและดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง

4) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย

4.1) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

4.1.1 ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน

4.1.2 ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรความสำเร็จและความอยู่รอด

4.1.3 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์และหาความเป็นไปได้ในการบรรลุจุดหมาย

4.2) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ

4.2.1 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบที่ตั้งเอาไว้ใน

แผนปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.2.2 ผู้บริหารระดับสูงแจกแจงขั้นตอนและคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด
ชัดเจน

4.2.3 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเอง
พนักงานและองค์กรเป็นที่ตั้ง

4.3) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก

4.3.1 ผู้บริหารระดับสูงสร้างแนวทางการแข่งขันในการทำงานภายในองค์กร

4.3.2 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาสและความเป็นไปได้
ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.3.3 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นทำงานที่คำนึงผลลัพธ์ที่ตัวเอง พนักงาน และองค์กร
จะได้รับตอบแทนเป็นที่ตั้ง

5) ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วย

5.1) ข้อคำถามเกี่ยวกับความต้องการในงาน

5.1.1 งานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร

5.1.2 งานของผู้บริหารระดับสูงอาศัยผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านผู้นำ ประสบการณ์
และความรู้ความสามารถ เป็นการเฉพาะ

5.1.3 ผลงานของผู้บริหารระดับสูงช่วยให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานได้อย่างมี
ทิศทางและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.2) ข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนในงาน

5.2.1 ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงาน

5.2.2 มีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเพื่อให้ออกมาประสบ
ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5.2.3 ผู้บริหารระดับสูงได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อน
งาน

5.3) ข้อคำถามเกี่ยวกับความเข้าใจในองค์กร

5.3.1 ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร

5.3.2 ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือ เป้าหมายขององค์กร

5.3.3 การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นที่ยอมรับและบุคคลอื่นในองค์กรมี

ความเข้าใจในตัวผู้บริหารและตัวองค์กรอย่างดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) ข้อคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย

6.1) ข้อคำถามเกี่ยวกับความยุติธรรม

6.1.1 ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ

6.1.2 ผู้บริหารระดับสูงมีการคำนึงถึงความถูกต้องในการทำงาน

6.1.3 ผู้บริหารระดับสูงยึดหลักจริยธรรมอันดีเป็นหลักในการทำงาน

6.2) ข้อคำถามเกี่ยวกับความรับผิดชอบ

6.2.1 ผู้บริหารระดับสูงทำงานที่ได้รับมอบหมายในการบริหารและขับเคลื่อน

องค์กรให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ

6.2.2 ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้นโยบายที่กำหนดเอาไว้

6.2.3 ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในส่วนของการผิดพลาดที่ตนเองกระทำภายใต้

เงื่อนไขและนโยบายขององค์กร

6.3) ข้อคำถามเกี่ยวกับความซื่อสัตย์/สุจริต

6.3.1 ผู้บริหารระดับสูงตรงไปตรงมาต่อการกระทำต่างๆ

6.3.2 ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นความถูกต้องต่อสิ่งที่ได้ให้คำมั่นไว้

6.3.3 ผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ขัดต่อความสุจริต

6.4) ข้อคำถามเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

6.4.1 พนักงานในองค์กรเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง

6.4.2 ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกับพนักงาน

6.4.3 ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงความใส่ใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ร่วมกันของตัวเองและพนักงานอยู่เสมอ

3.4 คุณภาพของเครื่องมือวัด

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.4.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ทำการตรวจสอบว่า คำถามมีเนื้อหาสาระครบถ้วนในเรื่องที่วัดหรือ

เนื้อหาที่มีความครอบคลุมเพียงพอและในเรื่องของการใช้ภาษาที่สามารถให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น มิอนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เข้าใจง่ายและตรงประเด็น จากนั้น ทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ใช้ในการวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) (Rovinelli and Hambleton. 1977) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ สูตรในการคำนวณค่า

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3.2)$$

R = ค่าคะแนนความสอดคล้อง

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1 = สอดคล้อง

0 = ไม่แน่ใจ

-1 = ไม่สอดคล้อง

ค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 ดังนั้น ข้อคำถามที่ดีควรมีค่าใกล้เคียง 1 ส่วนข้อคำถามใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรทำการปรับปรุงแก้ไขหรือควรคัดออก

+1 = เมื่อผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

0 = เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 = เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นว่าเป็นข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา

โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC ดังนี้

1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.00 มีค่าความเที่ยงใช้ได้

2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ต้องปรับปรุงแก้ไขไม่ได้

โดยรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญประกอบไปด้วย

ตารางที่ 3.4 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

ลำดับ	รายชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่งงาน
1	คุณอายุพร วรรณสุด	กรรมการบริหาร บมจ. เคเทค คอนสตรัคชั่น
2	ดร. สามารถ ราชพลสิทธิ์	ประธานกรรมการ บมจ. ยูเรก้า ดีไซน์
3	คุณประพนธ์ วงษ์ท่าเรือ	กรรมการบริหาร บมจ. พีทีที โกลบอล เคมิคอล
4	คุณธีรศักดิ์ อูรณานนท์	กรรมการบริหาร บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)
5	อาจารย์ ดร. อภิวรรณ กรมเมือง	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้พัฒนา มาแล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้จัดการฝ่ายในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อนำไปทดสอบ (Pilot Test) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายรวมด้วยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ หรือการวิเคราะห์ค่าแสดงอำนาจจำแนก (Corrected Item Total Correlation : CITC) โดยให้ข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนกรายข้อมากกว่า 0.50 ขึ้นไปถือว่ามีความเหมาะสม และหาค่า ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ด้วยเทคนิคแบบครอนบาคอัลฟา (Cronbach Alpha) โดยใช้ แบบสอบถามตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 ขึ้นไปถือว่ามีความเชื่อมั่นสูง การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวทางการวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วย วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือหรือค่าสอดคล้องภายในที่เรียกว่า ครอนบาคอัลฟา (Cronbach's Alpha) โดยผลการทดสอบค่าครอนบาคอัลฟา ได้ผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 ผลการทดสอบครอนบาคอัลฟา

ชุดข้อคำถาม	ผลอัลฟา
ชุดคำถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ	
ผู้นำด้านความคิด	0.930
ผู้นำด้านบริหารคน	0.921
ผู้นำด้านการทำงาน	0.817
ลักษณะงานของผู้นำ	
ความหลากหลายของทักษะ	0.940
ความอัตลักษณ์ของงาน	0.823
ความสำคัญของเนื้อหาของงาน	0.879
อิสระทางความคิด	0.897
วัฒนธรรมองค์กร	
เชิงสร้างสรรค์	0.925
เชิงตั้งรับ	0.857
เชิงรุก	0.894
ความผูกพันต่อองค์กร	
ความกดดันในงาน	0.919
การสนับสนุนในงาน	0.771
ความเข้าใจในองค์กร	0.871

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ชุดข้อคำถาม	ผลอัลฟา
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	
ความยุติธรรม	0.935
ความรับผิดชอบ	0.931
ความซื่อสัตย์สุจริต	0.968
การได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน	0.965
ภาพรวม	0.967

จากตารางที่ 3.5 ผลการทดสอบ Cronbach's Alpha พบว่าในภาพรวมและค่าย่อยของข้อคำถามมีผล Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 ดังนั้นแบบสอบถามทุกส่วนในการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ (Reliability accept)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยทำการยื่นเอกสารติดต่อขอเก็บข้อมูลกับบริษัทเป้าหมายโดยตรงแก่กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่ายที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงสุดทั้งหมด และทำการนัดหมายเพื่อนำแบบสอบถามทั้งหมดไปยื่นแก่ผู้จัดการฝ่ายเพื่อเก็บข้อมูล

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

ทำการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิ และการวิเคราะห์ในเชิงสถิติต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ทราบถึงลักษณะการแจกแจงของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Manifest / Observed Variables) จำนวน 17 ตัวแปร และข้อมูลพื้นฐานของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการฝ่ายซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยค่าสถิติที่ใช้ในครั้งนี้กระทำผ่านโปรแกรม SPSS

3.6.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติขั้นสูงของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนและความเหมาะสมในการหาความสัมพันธ์ของข้อคำถามผ่านการหาน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละคำถามด้วยวิธีการ Factor Analysis

3.6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้เป็นการนำค่าทางสถิติเชิงอนุมานประกอบไปด้วยการทำ Multiple Regression เพื่อทดสอบสมมติฐานและหารูปแบบของการหาความสัมพันธ์ และระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญเอาไว้ที่ 0.05

3.6.4 การคำนวณด้วย Pearson's Correlation Coefficient หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรทั้ง 5 เพื่อหาทิศทางความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลและระดับอิทธิพล

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร คุณลักษณะของงาน ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)” เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยได้ใช้วิธีเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้ดำเนินการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 238 คน ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการฝ่าย/DIRECTOR	100	42.0
ประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่การเงิน/CFO	42	17.6
ประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ/COO	38	16.0
ผู้จัดการฝ่าย/DEPARTMENT MANAGER	37	15.5
ตำแหน่งอื่น ๆ /OTHER	21	8.9
รวม	238	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลจำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย-Director มากที่สุด 100 คนคิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมาได้แก่ CFO, COO, ผู้จัดการฝ่าย/Department Manager และ OTHER ที่ประกอบไปด้วย ประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ มี CMO, CENGO และ CPO ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของแผนกงานสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม

แผนกงาน	จำนวน	ร้อยละ
FINANCE	53	22.3
OPERATION	40	16.8
MARKETING	37	15.5
OTHER	36	15.1
HUMAN RESOURCES	31	13.0
R&D	15	6.3
QUALITY ASSUANCE	13	5.5
MANUFACTURING	13	5.5
รวม	238	100.0

จากตารางที่ 4.2 ผลจำนวนและร้อยละของแผนกงานสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ทำงานในแผนก FINANCE จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 รองลงมาได้แก่ OPERATION, MARKETING OTHER โดยประกอบไปด้วย CUSTOMER SERVICE, ENGINEERING, SUPPLY CHAIN และ ETC, HUMAN RESOURCES, R&D, QUALITY ASSUANCE และ MANUFACTURING ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
CHIEF EXECUTIVE OFFICER / CEO	132	55.5
MANAGING DIRECTOR / MD	54	22.7
GENERAL MANAGER / GM	52	21.8
รวม	238	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบจำนวนและร้อยละของตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง CHIEF EXECUTIVE OFFICER / CEO มากที่สุดจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมาได้แก่ MANAGING DIRECTOR / MD และ GENERAL MANAGER / GM ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของสถานะองค์กรข้ามชาติขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นองค์กรข้ามชาติ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ใช่	175	73.5
ใช่	63	26.5
รวม	238	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบจำนวนและร้อยละของสถานะองค์กรข้ามชาติขององค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่ใช่องค์กรข้ามชาติ จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 73.5 รองลงมาคือ ใช่ (เป็นองค์กรข้ามชาติ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของสัญชาติองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

สัญชาติองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไทย	185	77.7
ยุโรป	24	10.1
เอเชีย - แปซิฟิก	23	9.7
สหรัฐอเมริกา	6	2.5
รวม	238	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบจำนวนและร้อยละของสัญชาติองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าส่วนใหญ่เป็นองค์กรสัญชาติไทย จำนวน 185 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 77.7 รองลงมาได้แก่ ยุโรปกับเอเชีย-แปซิฟิก และสหรัฐอเมริกา ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามภายใต้การรายงานผลการดำเนินงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารระดับสูงสุดคนปัจจุบันในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	48	20.2
1-3 ปี	101	42.4
4-6 ปี	57	23.9
7-9 ปี	14	5.9
10 ปีขึ้นไป	18	7.6
รวม	238	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบจำนวนและร้อยละของระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามภายใต้การรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารระดับสูงสุดคนปัจจุบันในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาได้แก่ ต่ำกว่า 1 ปี, 4-6 ปี, 7-9 ปี, 10 ปีขึ้นไป และ 7-9 ปี ตามลำดับ

4.2 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำด้านการนำความคิด

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำประเด็นผู้นำด้านการนำความคิด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นแนวทางในการนำทีม	4.30	.596	มาก
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมการดำเนินงานซึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายชี้ นำอยู่เสมอ	3.98	.793	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งปลูกฝังวิสัยทัศน์ขององค์กร เข้าไปยังผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในทุกระดับ เสมอ	3.87	.764	มาก
รวม	4.05	.626	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่ให้ทำไปใช้ประโยชน์ได้เป็นการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำประเด็นผู้นำด้านการนำความคิดพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.05 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นแนวทางในการนำทีม” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.30

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำประเด็นผู้นำด้านบริหารคน

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำด้านบริหารคน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นวิธีการทำงานแบบเป็นทีมเป็นหลัก	3.85	.786	มาก
ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม	4.00	.752	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจศักยภาพและโอกาสของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.97	.773	มาก
รวม	3.93	.681	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำประเด็นผู้นำด้านบริหารคนพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.93 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.00

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำด้านการทำงาน

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำด้านการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ผลประกอบการขององค์กร เป็นหลักในการบริหารงาน	4.09	.788	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมและผลงานของตัวเองและผู้ร่วมงานและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก	3.96	.818	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา	3.92	.828	มาก
รวม	3.99	.664	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำด้านการทำงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.99 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ผลประกอบการขององค์กร เป็นหลักในการบริหารงาน” อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.09

4.3 ข้อมูลลักษณะงานของผู้นำ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความหลากหลายของทักษะ

ลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความหลากหลายของทักษะ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารได้แสดงทักษะการทำงานที่หลากหลาย	4.03	.762	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อรองรับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	3.90	.776	มาก
ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงได้แสดงผลลัพธ์ของทักษะการทำงานในแต่ละด้าน	3.89	.775	มาก
รวม	3.94	.669	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.10 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความหลากหลายของทักษะพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.94 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหาร ได้แสดงทักษะการทำงานที่หลากหลาย” อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.03

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความอัตลักษณ์ของงาน

ลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความอัตลักษณ์ของงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
รูปแบบของงานผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง	3.89	.793	มาก
งานของผู้บริหารระดับสูงไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของผู้บริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป	3.98	.729	มาก
งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในการบริหาร	3.92	.710	มาก
รวม	3.93	.605	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความอัตลักษณ์ของงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.93 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของผู้บริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป” อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.98

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความสำคัญ
ของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูง

ลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความสำคัญของเนื้อหา ของงานผู้บริหารระดับสูง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อ องค์กร	4.37	.728	มากที่สุด
เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อภาพรวม ของโครงการดำเนินงานทั้งหมด	4.22	.744	มากที่สุด
เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จะต้อง ผลักดันหรือขับเคลื่อนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินต่อไป ได้	4.11	.811	มาก
รวม	4.23	.661	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็น
ความสำคัญของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูงพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.23
โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร” อยู่
ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.37

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความมีอิสระ
ทางความคิด

ลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความมีอิสระทางความคิด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนิน กิจกรรม	3.97	.846	มาก
งานของผู้บริหารระดับสูงไม่ถูกแทรกแซงจากแรงกดดัน ภายนอกเช่นผู้ถือหุ้น เป็นต้น ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ของผู้บริหารระดับสูง	3.92	.823	มาก
ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมและดำเนินงานได้ด้วย ตัวเอง	3.88	.844	มาก
รวม	3.92	.714	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.13 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความมีอิสระทางความคิดพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.92 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนินกิจกรรม” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.97

4.4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน	3.91	.795	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ความสำเร็จและความอยู่รอด	3.88	.839	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์และหาความเป็นไปได้ในการบรรลุจุดหมาย	3.87	.817	มาก
รวม	3.88	.694	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.88 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.91

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กร
เชิงตั้งรับ

วัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบที่ กำหนดเอาไว้ในแผนการปฏิบัติงาน	3.59	.692	มาก
ผู้บริหารระดับสูงแจกแจงขั้นตอนและคำสั่งในการ ทำงานอย่างละเอียด ชัดเจน	3.91	.832	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความ ปลอดภัยของตัวเอง, พนักงานและองค์กร เป็นที่ตั้ง	3.91	.729	มาก
รวม	3.80	.626	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็น
วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.80 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูง
ที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเอง, พนักงานและ
องค์กร เป็นที่ตั้ง” อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.91

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กร
เชิงรุก

ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงสร้างแนวทางการแข่งขันการทำงาน ภายในองค์กร	3.88	.716	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาส และความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมาย	3.91	.709	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นทำงานที่คำนึงผลลัพธ์ที่ตัวเอง พนักงาน และ องค์กร จะได้รับตอบแทนเป็นที่ตั้ง	4.07	.749	มาก
รวม	3.95	.550	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร ประเด็น
วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.95 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คือ “ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.07

4.5 ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นความต้องการในงานของผู้บริหาร

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ ประเด็นความต้องการในงานของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
งานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร	3.95	.872	มาก
งานของผู้บริหารระดับสูงอาศัยผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านผู้นำ ประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถ เป็นการเฉพาะ	4.10	.792	มาก
ผลงานของผู้บริหารระดับสูงช่วยให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.08	.822	มาก
รวม	4.04	.730	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นความต้องการในงานของผู้บริหารพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.04 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงอาศัยผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านผู้นำ ประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถ เป็นการเฉพาะ” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.10

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นการสนับสนุนในงาน

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นการสนับสนุนในงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงาน	4.14	.725	มาก
มีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเพื่อให้ออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.07	.740	มาก
ผู้บริหารระดับสูงได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อนงาน	4.03	.746	มาก
รวม	4.08	.637	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นการสนับสนุนในงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.08 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงาน” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.14

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นความเข้าใจในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นความเข้าใจในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในองค์กรและเชื่อมั่นในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย	4.24	.774	มากที่สุด
ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในองค์กรมันในจุดมุ่งหมายหรือ เป้าหมายขององค์กร	4.24	.746	มากที่สุด
การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นที่ยอมรับและบุคคลอื่นในองค์กรมีความเข้าใจในตัวผู้บริหารและตัวองค์กรอย่างดี	4.15	.719	มาก
รวม	4.21	.644	มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.19 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำประเด็นความเข้าใจในองค์กรพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.21 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือ เป้าหมายขององค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.24

4.6 ข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความยุติธรรม

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประเด็นความยุติธรรม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ	4.04	.828	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมีการคำนึงถึงความถูกต้องในการทำงาน	3.93	.879	มาก
ผู้บริหารระดับสูงยึดหลักจริยธรรมอันดีเป็นหลักในการทำงาน	3.89	.790	มาก
รวม	3.95	.751	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความยุติธรรมพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.95 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.04

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความรับผิดชอบ

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประเด็นความรับผิดชอบ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงทำงานที่ได้รับมอบหมายในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ	3.95	.887	มาก
ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้นโยบายที่ได้กำหนดเอาไว้	4.06	.822	มาก
ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในส่วนของการผิดพลาดที่ตนเองกระทำภายใต้เงื่อนไขและนโยบายขององค์กร	4.04	.836	มาก
รวม	4.01	.770	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความรับผิดชอบพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.01 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้นโยบายที่ได้กำหนดเอาไว้” อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.06

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความซื่อสัตย์/สุจริต

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประเด็นความซื่อสัตย์/สุจริต	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
ผู้บริหารระดับสูงมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการกระทำ	4.24	.813	มากที่สุด
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นความถูกต้องต่อสิ่งที่ได้ให้คำมั่นไว้	4.09	.946	มาก
ผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ขัดต่อความซื่อสัตย์	4.09	.914	มาก
ภาพรวม	4.14	.810	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความซื่อสัตย์/สุจริตพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการกระทำ” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.24

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประเด็นการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลค่า
พนักงานในองค์กรเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้บริหาร ระดับสูง	3.96	.787	มาก
ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกันกับ พนักงาน	4.13	.789	มาก
ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงความใส่ใจและการมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานร่วมกันของตัวเองและพนักงานอยู่เสมอ	4.03	.842	มากที่สุด
ภาพรวม	4.04	.716	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.04 โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกันกับพนักงาน” อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.13

4.7 การทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ดำเนินการรัน Factor analysis เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

ตารางที่ 4.24 ผลการรัน Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3435.496
	df	136
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.24 การตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบของปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาพบว่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure มีค่า Sig. ที่ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงถือได้ว่าตัวแปรในปัจจัยการศึกษาครั้งนี้มีความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

	คุณลักษณะ ส่วนบุคคลของ ผู้บริหาร	วัฒนธรรม องค์กร	คุณลักษณะงาน	ความผูกพันต่อ องค์กร	ความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน ตามภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม
คุณลักษณะ ส่วนบุคคลของ ผู้บริหาร	-	.796**	.786**	.776**	.769**
วัฒนธรรม องค์กร	0.000	-	.725**	.753**	.801**
คุณลักษณะงาน			-	.723**	.751**
ความผูกพันต่อ องค์กร				0.000	0.000
ความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน ตามภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม				-	.693**
					0.000

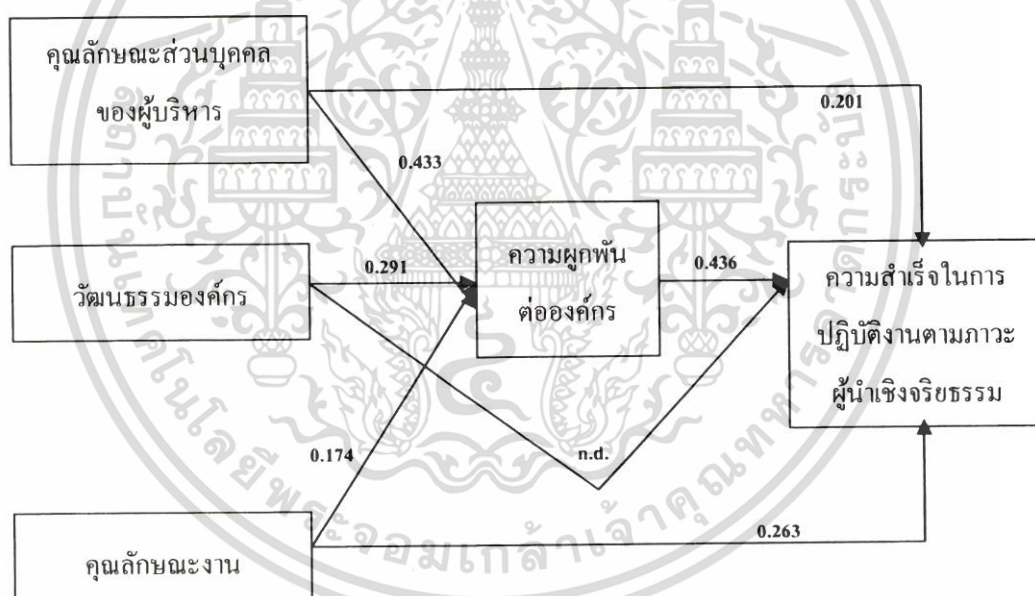
**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.33 ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่าตัวแปรที่มีค่าเป็นบวกทั้งหมดคั้งนั้นตัวแปรทั้ง 5 ในการศึกษาครั้งนี้มีความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลไปในทิศทางเดียวกัน โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอด้วย Path Analysis อันเป็นการวิเคราะห์เส้นทางซึ่งพัฒนาโดย Sewall Wright (1937) อันเป็นวิธีการสำหรับการศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ของตัวแปรที่สันนิษฐานว่าเป็นสาเหตุต่อตัวแปรที่กำหนดให้เป็นผล ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุโดยผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากพื้นฐานความรู้ ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมีการตั้งสมมติฐานที่ถูกนำมาใช้ทั้งหมดตามกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถสรุปเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแต่ละตัวได้

จากผลการศึกษาการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) สามารถสรุปผลระดับเส้นทางอิทธิพลตามกรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐาน ได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลสรุประดับเส้นทางอิทธิพลตามกรอบแนวคิดการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงเส้นทางทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร	ความผูกพันต่อองค์กร	0.433	-	0.433
วัฒนธรรมองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร	0.291	-	0.291
คุณลักษณะงาน	ความผูกพันต่อองค์กร	0.174	-	0.174
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.201	0.433	0.634
วัฒนธรรมองค์กร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	n.d.	0.291	0.291
คุณลักษณะงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.263	0.174	0.437
ความผูกพันต่อองค์กร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	0.436	-	0.436

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดวิจัยสรุปเส้นทางอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีระดับอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ 0.433
- 2) วัฒนธรรมองค์กรมีระดับอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรที่ 0.291
- 3) คุณลักษณะงานมีระดับอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรที่ 0.174
- 4) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีระดับอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ 0.201 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรที่ 0.433 โดยมีอิทธิพลรวมที่ 0.634
- 5) วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรที่ 0.291 อิทธิพลรวมที่ 0.291
- 6) คุณลักษณะงานมีระดับอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ 0.263 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรที่ 0.174 อิทธิพลรวมที่ 0.437

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7) ความผูกพันต่อองค์กรมีระดับอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ 0.436

ดังนั้นจะพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารด้วยอิทธิพลรวมที่ 0.634 รองลงมาคือ คุณลักษณะของงานผู้บริหารด้วยอิทธิพลรวมที่ 0.437 และสุดท้ายคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้วยอิทธิพลรวมที่ 0.436



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร คุณลักษณะของงาน ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ” ได้ดำเนินการวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย 238 คน การนำเสนอผลการวิจัยมีดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 ภาพรวมสมมติฐาน

5.3 อภิปรายผล

5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

5.1 สรุปผล

5.1.1 ส่วนของข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่าตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย/Director มากที่สุด สังกัดในแผนกงาน FINANCE มากที่สุด ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง ประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร/ CHIEF EXECUTIVE OFFICER / CEO มากที่สุด สถานะองค์กรข้ามชาติ ส่วนใหญ่ไม่ใช่องค์กรข้ามชาติ สัญชาติองค์กรส่วนใหญ่เป็นองค์กรสัญชาติไทย และระยะเวลาการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามภายใต้การรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารระดับสูงสุดคน ปัจจุบันพบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี

5.1.2 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ประเด็นผู้นำด้านการนำความคิดพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นแนวทางในการนำทีม” ประเด็นผู้นำด้านบริหารคนพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม” ประเด็นผู้นำด้านการทำงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ผลประกอบการขององค์กร เป็นหลักในการบริหารงาน”

5.1.3 ข้อมูลลักษณะงานของผู้นำ

ลักษณะงานของผู้นำ ประเด็นความหลากหลายของทักษะพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารได้แสดงทักษะการทำงานที่หลากหลาย” ประเด็นความอัตลักษณ์ของงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของผู้บริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป” ประเด็นความสำคัญของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูงพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร” ประเด็นความมีอิสระทางความคิดพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนินกิจกรรม”

5.1.4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน” ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเอง, พนักงานและองค์กร เป็นที่ตั้ง” ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย”

5.1.5 ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ ประเด็นความต้องการในงานของผู้บริหารพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “งานของผู้บริหารระดับสูงอาศัยผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านผู้นำ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถ เป็นการเฉพาะ” ประเด็นการสนับสนุนในงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงาน” ประเด็นความเข้าใจอันมีพื้นฐานบนความเชื่อมั่น พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือ เป้าหมายขององค์กร”

5.1.6 ข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประเด็นความยุติธรรมพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ” ประเด็นความรับผิดชอบพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้กรอบนโยบายที่ได้กำหนดเอาไว้” ประเด็นความซื่อสัตย์/สุจริตพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการกระทำ” ประเด็นการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ “ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกันกับพนักงาน”

5.2 ภาพรวมสมมติฐาน

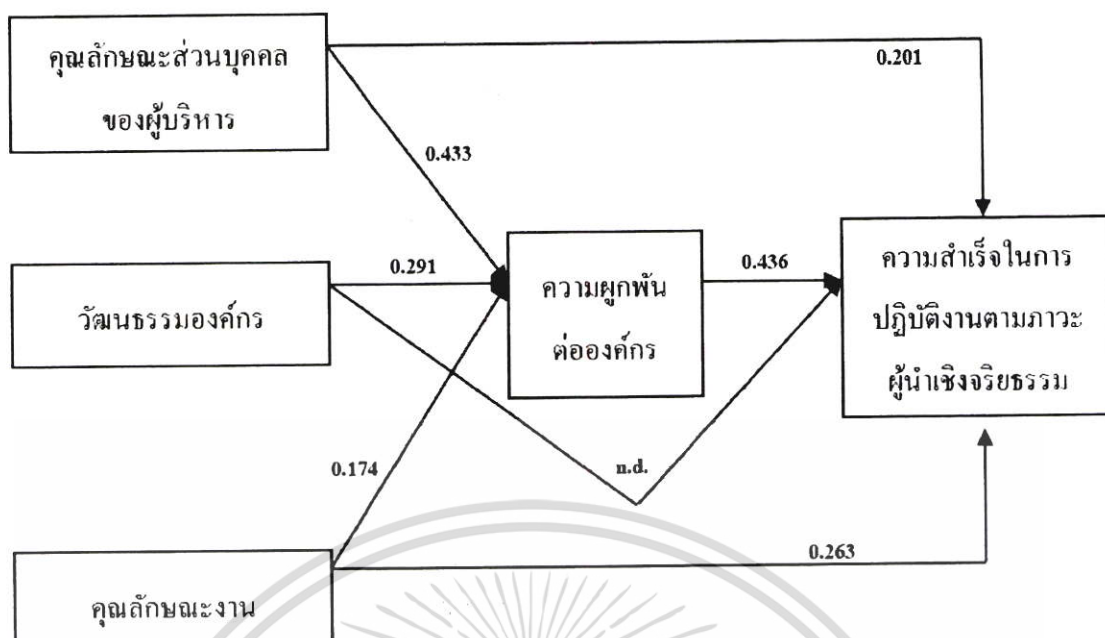
ในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	รายละเอียด	ผลลัพธ์
1A	คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	เป็นไปตามสมมติฐาน
1B	คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน
2A	วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2B	วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน
3A	คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	เป็นไปตามสมมติฐาน
3B	คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน
4	ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	เป็นไปตามสมมติฐาน

จากตารางที่ 5.1 สรุปได้ว่าสมมติฐานในงานวิจัยครั้งนี้มีเพียงสมมติฐานที่ 2A วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่ง ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นอิทธิพลด้วยหลักการ Path Analysis เพื่อความสัมพันธ์และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของการศึกษาในครั้งนี้ โดยผลลัพธ์ที่ได้เป็นดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ผล สรุปความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 5.1 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลด้วยวิธี Path Analysis พบว่า

ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง มากที่สุด (0.436) รองลงมาคือ คุณลักษณะของงานผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรง (0.263) และสุดท้ายคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรง (0.201) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด (0.433) รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรง (0.291) และสุดท้าย คุณลักษณะของงานของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรง (0.174)

ดังนั้นจะพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารด้วยอิทธิพลรวมที่ 0.634 รองลงมาคือ คุณลักษณะของงานผู้บริหารด้วยอิทธิพลรวมที่ 0.437 และสุดท้ายคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้วยอิทธิพลรวมที่ 0.436

ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่าตัวแปรมีค่าเป็นบวกทั้งหมดดังนั้นตัวแปรทั้ง 5 ในการศึกษาครั้งนี้มีความสัมพันธ์และอิทธิพลไปในทิศทางเดียวกัน โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3 อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลผู้วิจัยได้นำวัตถุประสงค์ในการวิจัยมาใช้ในการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1) เพื่อสำรวจปัจจัยและเส้นทางอิทธิพลของปัจจัย คุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

จากผลการศึกษาได้พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย (SET) โดยตรงประกอบไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำ และคุณลักษณะของงาน โดยผลลัพธ์ที่ได้ เมื่อแยกแต่ละประเด็นจะพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Jennifer J. et al. (2011) ที่พบว่าลักษณะทางจริยธรรมของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ทั้งในเชิงผลลัพธ์ และการนำองค์กร และสอดคล้องกับผลลัพธ์ของงาน Colquitt and Zipay (2014) ที่สนับสนุนประเด็นองค์ประกอบด้านความยุติธรรมของตัวผู้นำซึ่งเป็นผลลัพธ์หนึ่งของผลลัพธ์ด้านจริยธรรม นั้นได้รับผลโดยตรงจากลักษณะของผู้นำที่มีความแตกต่างกันซึ่งสามารถทำให้ความยุติธรรมของผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างกันได้ และผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hansen (2011) ที่นำประเด็นของผู้นำทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเดียวกับผู้นำด้านการบริหารคนในการศึกษาครั้งนี้ โดยพบว่ามี ความสอดคล้องกับผลลัพธ์ในประเด็นความรับผิดชอบ และความเชื่อใจจากพนักงานเป็นสำคัญ

ในส่วนของคุณลักษณะของงานกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Atiya A. et al. (2015) พบว่าศักยภาพขององค์กรที่เป็นผลจากลักษณะงานที่มีการบริหารให้แก่ผู้นำและพนักงานในองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อระดับจริยธรรมของผู้นำองค์กรที่มุ่งเน้นสร้างความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับงานศึกษาของ Kelly M. (2012) ที่พบระดับจริยธรรมของผู้นำได้รับผลจากการบริหารจัดการหน้าที่การทำงานที่มีความลงตัว และมีความสอดคล้องกับงานของ Ronald F.P. et al (2010) ที่พบว่ากรณีที่ผู้นำที่มีคุณสมบัติด้านจริยธรรมที่ดีจะส่งผลให้คุณลักษณะของงานออกมามีผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานของพนักงานดีขึ้นตาม

ในประเด็นปัจจัยวัฒนธรรมขององค์กรที่พบว่าไม่มีความอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพล

ทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการศึกษามีความขัดแย้งกับการศึกษาของ Greenberg M.D. (2012) ที่พบศักยภาพขององค์กรผ่านมุมมองด้านจริยธรรม มีเปลี่ยนแปลงจากการได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรได้โดยตรง รวมไปถึงความขัดแย้งกับงานของ Monahan (2012) เช่นเดียวกันจากการที่ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันจะสร้างรูปแบบของจริยธรรมที่โดดเด่นในการทำงานภายในองค์กรแตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Greenberg (2012) พบจริยธรรมในการทำงานของผู้นำได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวัฒนธรรมองค์กร โดยประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของจริยธรรมที่ตัวผู้นำในการทำงานที่มีความขัดแย้งเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ได้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แม้ว่าผลการวิจัยจะไม่สอดคล้องกันกับงานวิจัยที่ปรากฏ ซึ่งเป็นงานวิจัยอ้างอิงในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม โดยความเห็นของผู้วิจัยพบว่าเนื่องด้วยการวิจัยในครั้งนี้ได้กระทำการวิจัยด้วยการส่งแบบสอบถามเป็นภาษาไทยไปยังผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นคนไทย และได้กระทำการวิจัยและสำรวจในบริษัทของสังคมไทย ดังนั้น ผลการวิจัยจึงปรากฏออกมาว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ปรากฏในภาพรวมในบริบทของสังคมไทยนั้น ไม่ได้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทของสังคมไทยเลย

ทั้งนี้ในบริบทของสังคมไทยนั้น วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกันกับงานวิจัยที่ปรากฏในต่างประเทศซึ่งสอดคล้องกันกับบริบทของต่างประเทศเช่นเดียวกัน

2) เพื่อวิเคราะห์ระดับอิทธิพลของปัจจัย คุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

จากผลการศึกษาได้พบว่าปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และวัฒนธรรมขององค์กร มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ทั้งหมด โดยเมื่อแบ่งประเด็นผลการศึกษาจะพบว่าความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้นำกับความผูกพันขององค์กร มีความสอดคล้องกับงานของ Michael E. Brown and Linda K. Trevino (2006) ที่พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีจริยธรรมจะสามารถผลักดันให้องค์กรเกิดผู้ตามที่มีความเต็มใจและมีความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยเมื่อศึกษาลงลึกไปที่ JD-R Model และผลลัพธ์ที่ได้จะพบว่างานศึกษาของ Honakker et al. (2013) สนับสนุนผล

การศึกษาครั้งนี้พบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปส่งผลไปถึงความผูกพันต่อองค์กรได้

ทางด้านประเด็นปัจจัยคุณลักษณะของงานกับความผูกพันขององค์กร ผลการศึกษาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kangure F. M. et al. (2014) ที่ยกประเด็นของลักษณะเฉพาะของงาน ทำให้เกิดลักษณะของความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับงานศึกษาของ Milou M.P.H. (2013) ที่พบว่าคุณลักษณะของงานในส่วนของอัตลักษณ์ของงาน และความหลากหลายของทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานมีผลต่อตัวพนักงานที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ในประเด็นปัจจัยวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร นั้นมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cin and Hu (2012) ที่พบว่าผลลัพธ์ทางความผูกพันต่อองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันผ่านบรรยากาศการทำงานที่เป็นแสดงออกมาเป็นวัฒนธรรมซึ่งส่งผลทางตรงต่อความผูกพันในการทำงานกับองค์กร โดยผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mcmillan and Gilley (2009) ที่พบประเด็นย่อยของบรรยากาศขององค์กรในส่วนของวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันได้ เช่นเดียวกับงานศึกษาของ Kossivi et al (2016) ได้พบปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรในหลายประเด็นทั้งทิศทางการทำงานสามารถส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันออกไป

3) เพื่อศึกษาเส้นทางอิทธิพลของปัจจัย ความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

จากผลการศึกษาได้พบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่ามีความสอดคล้องกับ Cyril H.P. and Girindra T. (2009) ที่นำประเด็นเรื่องความเชื่อมั่นในผู้นำและองค์กรจากพนักงานหรือตัวผู้นำเอง สามารถสร้างจริยธรรมที่ดีได้ตามระดับความเชื่อมั่น เช่นเดียวกับกับงานวิจัย Diane J.C. (2009) พบว่าลักษณะของกลุ่มผู้ตามที่มีความผูกพันต่อผู้นำและต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกันในรูปแบบที่ไม่ดีจะทำให้เกิดจริยธรรมที่ดีและไม่ดีต่อตัวผู้นำได้ นอกจากนี้ยังพบความสอดคล้องกับงานของ Katarina K.M. (2010) ที่พบว่าผู้นำองค์กรที่มีจริยธรรมจะทำให้เกิดความเชื่อและมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับผู้ตามได้

4) เพื่อศึกษาแนวทางที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมภายใต้หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมภายใต้หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งในทางตรงและทางอ้อมแล้ว จะพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด และคุณลักษณะของงานรองลงมา ดังนั้นในการสร้างแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารทำงานภายใต้หลักจริยธรรมได้ควรมีการพิจารณาไปที่คุณลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานของมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแนวทางดังกล่าวพัฒนามาจากแนวคิดของ (Kolberg, 1964 : 383-432) ที่นำเสนอหลักการพิจารณาพัฒนาการทางจริยธรรม ที่ต้องมีการประเมินกฎเกณฑ์ทางสังคม ระดับจริยธรรมในสังคมและระดับที่เหนือกว่ากฎเกณฑ์สังคม ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำจะมีความสอดคล้องกันกับกฎเกณฑ์ในสังคมการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

ซึ่งเมื่อคุณลักษณะส่วนบุคคลสามารถผ่านกฎเกณฑ์ต่างๆ ไปได้นั้น จะนำมาสู่แนวทางของ JD-R Model ที่แสดงผลลัพธ์ได้ว่าความต้องการในงาน และการสนับสนุนในงานนั้นสามารถผลักดันในตัวผู้นำ และรวมไปถึงบุคลากรต่างๆ นอกจากเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อการลดความเหนื่อยล้าและสร้างแรงจูงใจที่ดี ที่ส่งผลต่อยอดไปยังการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมภายใต้หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้

5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาตัวผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานรายงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุด โดยเป็นผู้บริหารในตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่าย (Director/ ประธานคณะเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ) ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) ระดับต่างๆ รวมไปถึงประเด็นเรื่องข่าวเกี่ยวกับสถานการณ์ในตลาดหลักทรัพย์ของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงนโยบายด้านการรักษาความลับในองค์กรของแต่ละบริษัทฯ ซึ่งอาจมีนโยบายและบทลงโทษเกี่ยวกับการให้ข้อมูลขององค์กรผ่านตัวผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลในเชิงลับเช่น การกรอกแบบสอบถามก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงอาจรู้สึกว่าคุณเองไม่สามารถให้ข้อมูลในเชิงลับแบบสุดโต่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้ สำหรับในบางประเด็น และเนื่องด้วยเป็นการศึกษาในบริบทของสังคมไทยด้วย วัฒนธรรมไทย ที่รับรู้กัน โดยทั่วไปคือเป็นวัฒนธรรมแบบให้อภัยและยอมรับการกระทำบางอย่างเช่น การบกพร่อง โดยสุจริตของผู้บริหารระดับสูง

และโดยในการศึกษารั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างให้บริษัทที่อยู่ในสัดส่วนกลุ่มเป้าหมายอยู่ในเกณฑ์ที่เท่ากันและส่งแบบสอบถามไปอย่างเท่าเทียม ทำให้ยังมีข้อจำกัดในความกว้างของข้อมูลที่ได้รับอยู่ แต่ถือได้ว่าเกินกึ่งหนึ่งของตลาดที่ต้องการศึกษาในครั้งนี้

5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาเพื่อให้ผู้นำสามารถทำงานภายใต้หลักจริยธรรมได้ดีควรพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลของผู้นำให้ดีเสียก่อนถึงความเข้ากันกับองค์กร และจึงนำไปสู่การพิจารณาเนื้องานต่างๆ ที่ผู้นำได้รับมอบหมายโดยจำเป็นต้องมีการสนับสนุน และสร้างความเข้ากันในการทำงานระหว่างผู้นำกับองค์กรประกอบต่างๆ ในองค์กร ที่จะทำให้ลดความเหนื่อยล้าและสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้สูงมากยิ่งขึ้นได้

ผู้ดำเนินการวิจัย เห็นว่า บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่ นั้น แทบจะทุกบริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ จริยธรรมองค์กร จริยธรรมของพนักงานที่มีต่อองค์กร / เพื่อนร่วมงาน / คู่ค้าและบุคคลภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้มีการเขียนเป็นนโยบายเกี่ยวกับ จริยธรรมองค์กร (Code of Ethics) และจริยธรรมของพนักงาน (Code of Conducts) หากแต่ความสำคัญ ไม่ได้อยู่ที่องค์กรแห่งนั้น จะมีการเขียนนโยบายไว้อย่างครอบคลุมทุกๆ เรื่อง หรือไม่ได้ข้อสำคัญอยู่ที่ องค์กรนั้น ๆ ได้มีเครื่องมือเครื่องมือ (Tools or Model) ที่จะนำเอาจริยธรรมหรือ ผลักดันให้เรื่องจริยธรรมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจะต้องถือประพฤติปฏิบัติสำหรับพนักงานขององค์กรในทุกภาคส่วนและทุกระดับ และมีการกำหนดเกี่ยวกับบทลงโทษ ว่าด้วยเรื่องการไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักจรรยาบรรณของพนักงาน ด้วย การผลักดันให้มีการปฏิบัติตามหลักการจริยธรรมองค์กรและจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของพนักงาน เป็นเรื่องที่สำคัญมาก

ดังนั้นความสำคัญและความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีเครื่องมือหรือ โมเดลในการผลักดันหรือการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของจริยธรรมองค์กร และจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเท่านั้น จึงจะทำให้องค์กร และบุคคลในองค์กรนั้น มีการประพฤติปฏิบัติจนกลายเป็นความเคยชินและเป็นสิ่งที่รับรู้โดยทั่วกันในองค์กร และจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นสิ่งที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานในทุกระดับ รวมถึงผู้บริหารในทั้งระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนพนักงาน รวมถึงมีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคมโดยส่วนรวมได้ในที่สุด

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ค้นพบว่าทุกปัจจัยยังมีปัจจัยย่อยที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่มากมาย ซึ่งในการศึกษาที่เกี่ยวข้องจริยธรรมผู้นำครั้งต่อไป ควรนำปัจจัยย่อยอื่นๆ มาใช้ในการศึกษา เพื่อหาผลลัพธ์ที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงปัจจัยย่อยอื่นในตัวแปรต้น เช่น ตัวแปร ผลตอบรับในงาน (Feed Back) ที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ทั้งหมดตามโมเดล MPS Model ของ Hackman and Oldham (1980) หรือ ตัวแปรตัว Motivation , Strain และ Organization Outcomes ของ JD-R model ของ Demerouti et.al. (2001) ซึ่ง สามารถพัฒนากลายเป็นตัวแปรตามที่น่าสนใจต่อไปได้

อาจกำหนดกลุ่มประชากร /ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคคลในระดับกรรมการอิสระ ซึ่งไม่ได้มีส่วนในการบริหารงาน แต่เนื่องจากกรรมการบริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงสุด โดยเป็นการประเมินแบบ Top-Down approach ซึ่งอาจได้ผลการวิจัยที่แตกต่าง ไปจากงานวิจัยนี้ กรรมการอิสระเช่นกรรมการกลุ่มสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน /กรรมการตรวจสอบ/ กลยุทธ์และนโยบาย/บริหารความเสี่ยง หรืออาจมีการกำหนดกลุ่มประชากรเป็นแบบเฉพาะเจาะจงที่ตัวผู้บริหารระดับสูงฝ่ายบัญชีและการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยกำหนดขอบเขตที่เลือกเอาทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ทั้งในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ก็อาจจะได้ผลงานการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป เพราะผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายบัญชีและการเงินอาจตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันออกไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไปอาจเพิ่มวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (INDEPTH INTERVIEW) กับผู้บริหารระดับสูง ด้วย เพื่อสรุปผลการสัมภาษณ์ และสามารถอภิปรายผลเพิ่มเติมได้ จากผล เฉพาะคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถาม ก็จะเป็นการดี



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ทองคำแหง และปองสิน วิเศษศิริ. 2553. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.chulapedia.chula.ac.th>.
- กรุงเทพธุรกิจ. 2557. 'เทศโก้' กับปัญหาทำบัญชีผิดพลาด. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/606775>.
- กรุงเทพธุรกิจ. 2559. ซีอีโอเวสต์ฟาร์โกลาออกเช่นเหตุฉาว. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/719488>.
- โกวิทย์ กังสนันท์. มมป. ธรรมมาภิบาลภาครัฐ: รากฐานและความท้าทายต่อรัฐบาลไทย (Public Governance: Foundations and Challenges for Thai Government). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://digi.library.tu.ac.th/index/0265/7-1-Jan-Apr-2552/04PAGE27-PAGE46.pdf>.
- จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์. 2558. "การเปรียบเทียบการทุจริตการควบคุมภายใน : กรณีศึกษาการล้มของ BBC กับการทุจริตโครงการรับจำนำข้าว." วารสารบริหารธุรกิจ. 38(148) : 1 – 19.
- ชัยนันท นิลพัฒน์. 2555. "จริยธรรมในการบริหารงานบุคคลของคณะอนุกรรมการข้าราชการบริหารครู และบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา." คุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. มมป. "การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม." วารสาร Executive Journal. 20(2).
- ชุติมา รักษ์บางแหลม. 2559. "ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถานศึกษา." วารสารวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. 8(1) : 169 – 181.
- ดวงเดือน พันธุ์มนาวิน 2538. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม : การวิจัยและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ไทยพับลิก้า. 2558. ซีพี ออลล์ แถลงการณ์ให้ "ก้อศักดิ์-พิทยา-ปิยะวัฒน์" อยู่ต่อ หลังก.ล.ต.ลงโทษใช้ข้อมูลภายในซื้อหุ้นสยามแม็คโคร ระบุผลงานโดดเด่นหากคนทดแทนยาก. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://thaipublica.org/2015/12/cpall-21-12-2558/>.
- ไทยพับลิก้า. 2560. United Airlines: อะไรคือสิ่งที่หายไป. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://thaipublica.org/2017/04/yangsamkum9/>.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไทยพับลิก้า. 2560. ดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันโลก ปี 2559 คะแนนไทยร่วงจาก 38 เป็น 35
อันดับตกจาก 76 เป็น 101 จาก 176 ประเทศ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<https://thaipublica.org/2017/01/corruption-perceptions-index-2016-thailand/>.

นิยดา ศรีหานาม. 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณในการทำงานและความผูกพันต่อ
องค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ของคนไทยแห่งหนึ่ง.” วิทยานพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปธาน สุวรรณมงคล. 2558. การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ :
แก่นจันทร์การพิมพ์จำกัด.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. 2559. “เจ้าสัว” แจงผู้ถือหุ้นซีพีออลส์ เคส “อินไซด์ฮู้นแม็คโคร”
ผิดพลาดไปโดยไม่เจตนา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1461246032.

พันทิวา สุพัฒนานภรณ์. 2556. “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณีไทยอกริฟู้ดส์จำกัด
(มหาชน).” ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภัทรพล กาญจนปาน. 2552. “จริยธรรมในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและ
ผลการดำเนินงานของการประปานครหลวง.” สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภิญญาพัชญ์ ชัยจรัสเจริญลาภ. 2558. “คุณลักษณะของผู้บริหารสูงสุดและผลการดำเนินงานของ
บริษัท : กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET100).”
การค้นคว้าอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มุขิตา วรกุลยากุล. 2556. “ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลรังสิต จังหวัดประทุมธานี.”
วารสารวิทยบริการ. 24(1) : 114 – 158.

เมธา สุวรรณสาร. 2009. ผลสอบการทุจริต กรณีขยอกเงิน 500 ล้านบาท ของ ธอส. [ออนไลน์].
เข้าถึงได้จาก : <https://itgthailand.wordpress.com/tag/%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%B5%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%88%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-%E0%B8%98/>.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุพา ทองช่วง. 2555. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสหกรณ์กับสหกรณ์การเกษตรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

รณวีร์ พาผล. 2556. “การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ความมั่นคงทางอารมณ์ เพื่อการบริโภคสื่อและข่าวสารอย่างชาญฉลาดของเยาวชนในแขวงนครพิงค์ จังหวัดเชียงใหม่.” มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ธนิกร ทองสุชาติ. 2545. “บรรณนิทัศน์ กิจกรรมเสริมการอ่าน-คิด-เขียนของครูสังคมศึกษา.” วารสารวิชาการ. 2 : 46-50.

รัฐกร กลิ่นอุบล. 2551. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง.” นิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

รัตนาวรรณ เวศนานนท์. 2552. “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงานและการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).” บริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วรรณภา ชำนาญเวช. 2551. “ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วัชรพล คงมนต์. 2555. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรภาครัฐพื้นที่ตะวันออกของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน

วิภาพร นิธิปริษานนท์. 2554. “แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิรัช วรรณรัตน์ และ โกสุม สายใจ. 2555. คุณลักษณะผู้นำเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูของคณาจารย์ระดับอุดมศึกษาเครือข่ายวิชาการเบญจมิตรและเครือข่ายวิจัยประชาชน. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยราชพฤกษ์.

เวนิช วัฒนภุริภากร. 2555. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารต้นทุนโครงการ: กรณีศึกษาโครงการก่อสร้างอาคารสูง.” ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สุชาติณี แม้นญาติ. 2554. “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. 2555. “ความพึงพอใจและความต้องการของนิสิตและบัณฑิตต่อการบริการของภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.” วารสารวิจัย **รำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**. 7(1).
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. 2554. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด ในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรัตน์ ไชยชมภู. 2557. “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา.” วารสารการบริหารการศึกษา **มหาวิทยาลัยบูรพา**. 8(2) : 1 – 15.
- อรุณี ทองนพคุณ. 2558. “การศึกษาบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองจังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- อังสนา ศรีประเสริฐ. 2549. “การบัญชีนิติเวชศาสตร์ : แนวทางใหม่สำหรับการสอบบัญชี.” วารสารวิชาการ **มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย**. 26(1) : 5 – 11.
- Abu-Zafar A.M., Shah J.R., Fazlul H. and Faijul I. 2013. “Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study of savar area in Dhaka district.” **International Journal of Economics, Finance and Management Sciences**. 1(4) : 188 – 195.
- Agota G.R. and Rita V. 2014. “Employee organizational commitment development at voluntary organizations in Lithuania.” **Human Resources Management & Ergonomics**. 8(2) : 88 – 101.
- Ahlowalia S., Tiwary D. and Jha A. 2014. “Employee Engagement: A Structured Theoretical Review.” **The International Journal of Business & Management**. 2(6) : 309 – 317.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Ahmed M.O.M. 2015. "Factors Influencing Strategy Implementation in the Bakery Industry in Mombasa County." **The International Journal of Business & Management**. 3(8) : 185 – 200.
- Akpa V.O. and Asikhia O.U. (2016). "Effects of Demographic Factors on Employees Intention to Leave in Selected Private Universities in Southwest, Nigeria." **The International Journal of Business & Management**. 4(10) : 322 – 330.
- Allen N.J. and Meyer J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." **Journal of Occupational Psychology**. 63 : 1-18.
- Alison L.A., Adelina M. and James M.D. 2016. "Are Leadership and Management Essential for good research? An interview study of Genetic Researchers." **Journal of Empirical Research on Human Research**. 16(1).
- Amanda S., Kerstin A., Catherine T. and Emma S. 2013. "The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours." **The International Journal of Human Resource Management**. 24(13) : 2608 – 2627.
- Amangala T.A. 2013. "The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Commitment: a Study of Salespersons in the Soft Drink Industry in Nigeria." **European Journal of Business and Management**. 5(18) : 109 – 119.
- Anja Van-der B., Maarten V., Hans D.W. and Willy L. 2008. "Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction." **An International Journal of Work, Health & Organisations**. 22(3): 277 – 294.
- Ardakani A.E., Jowkar B. and Mooghali A. 2012. "The effect of organizational environment on performance and job satisfaction (Case Study of Shiraz University)." **Journal of Basic and Applied Scientific Research**. 2(8) : 8130 - 8139.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Arunkumar K. and Renugadevi R. 2013. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement – A Hypothetical Approach." **Journal of Business and Management**. 9(3) : 52 – 57.
- Atiya A. et al. 2015. "Ethical Leadership: The Effect on Employees." **International Journal of Business and Management**. 10(3) : 108 – 116.
- Batista T.L.C., Shuck M.B., Gutierrez C.C. and Baralt S. 2009. "The role of Leadership style in employee engagement." **Proceedings of the Eighth annual college of Education & GSN Research conference**. 15 – 20.
- Benjamin S. and Karen M.B. 2014. **The Oxford handbook of Organizational Climate and Change**. Oxford university press.
- Bodjrenou K., Ming X. and Bomboma K. 2016. S"tudy on Determining Factors of Employee Retention." **Journal of Social Sciences**. 4 : 261 – 268.
- Boniface C.M. 2011. "Organization culture as driver of competitive advantage." **Journal of Academic and Business Ethics**. 1 – 9.
- Brad P.N. 2015. "The role of authentic leadership and ethical leadership in an organisational setting – predictors for ethical climate, organisational citizenship behaviour, affective organizational commitment and in-role performance." Thesis Doctor of Philosophy RMIT College of Business RMIT University.
- Brown M.E. and Mitchell M.S. 2010. "Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research." **Business Ethics Quarterly**. 20(4) : 583-616.
- Cawe M. 2006. "Factors contributing to employee engagement in South Africa." Masters degree research report. University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Chanadda P. et al. 2014. "A Study on the Relationships between Ethical Leadership, Work-life Balance, Organizational Socialization, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand." **International Journal of Behavioral Science**. 9(2) : 17 – 28.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Collins M.A. and Ponniah V.M. 2014. "Employee Demographic Characteristics and Their Effects on Turnover and Retention in MSMEs." **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences**. 1(1) : 12 – 29.
- Cooke, R.A. and Szumal, J.L. 2013. **Handbook of Organizational Culture and Climate**. Human Synergistics International.
- Coyle S., Jacqueline A.M. and Parzefal, M. 2008. **Psychological contracts**. SAGE Publications: London UK.
- Cui X. and Hu J. 2012. "A Literature review on Organization culture and Corporate performance." **Internation Journal of Business Administration**. 3(2) : 28 – 37.
- Cyril H.P. and Girindra T. 2009. "The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case." **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**. 14(1) : 21 – 32.
- Das B.L. and Baruah M. 2013. "Employee retention: a review of literature." **Journal of Business and Management**. 14 : 8-16.
- David A.C. et al. 2007. "The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model." **Journal of Business Ethics**. 1 – 12.
- David M.M., Maribeth K. and Rebecca L.G. 2011. "Examining the link between Ethical leadership and Employee misconduct: The Mediating role of ethical climate." **Journal of Business Ethics**. 95 : 7 – 16.
- Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. and Schaufeli W. B. 2001. "The job demands-resources model of burnout." **Journal of Applied Psychology**. 86(3) : 499-512.
- Diane J.C. 2009. "The Perfect Storm of Leaders' Unethical Behavior: A Conceptual Framework." **International Journal of Leadership Studies**. 5(1) : 69 – 93.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. and Sowa S. 1986. "Perceived Organizational Support." **Journal of Applied Psychology**. 71(3) : 500 – 507.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Engelbrecht A.S., Heine G. and Mahembe B. 2014. "The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study." **SA Journal of Industrial Psychology**. 40(1) : 1 – 9.
- Fatemesh E., Abbas A., Fariba B. and Hamid P. 2017. "Ethical Leadership and Organizational Climate: The experience of Iranian nurses." **Iranian Red Crescent Medical Journal**. 19(4) : 1 – 9.
- Faturochman. 1997. "The job characteristics theory: a review." **Buletin Psikologi**. 5(2) : 1-13.
- Fred C. L. 2011. "Goal Setting Theory of Motivation." **International Journal of Business Management and Administration**. 15 (1) : 1 – 6.
- Garcia A.S. 2016. "Towards Excellence Organization Founded in Human Identity." **Review of Public Administration and Management**. 4(1) : 1 – 3.
- Gardner W.I. and Cole C.L. 1987. "Behavior treatment, behavior management, and behavior control: Needed distinctions." **Behavioral Interventions**. 2(1) : 37 – 53.
- Gashua M.W. and Orwa B.H. 2015. "Factors Affecting Strategy Implementation in Public Universities In Kenya: Case of Jomo Kenyatta University of Agriculture And Technology." **International Journal of Education and Research**. 3(12) : 313 – 326.
- Goosen C.J. 2010. "The impact of job and organizational characteristics on engagement at a work a Petro-chemical company." Masters Dissertation. Potchefstroom Business school of the North West University.
- Gordana et al. 2015. "The Impact of Demographic Factors on Negotiation Ethics." **International Scientific Conference of IT and Business-Related Research**.
- Gramham J. 2013. "The Role of Corporate culture in Business Ethics." **Proceeding Management Challenges in the 21st Century conference**. 388 – 396.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. 1980. **Work redesign**. Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Harrison M., Brandis P. and Bill C.H. 2009. "Which reduce IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics." **Information & Management**. 46 : 167 – 174.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Hashem N. et al. 2013. "The Effects of age, gender, education level and work experience of accountant on ethical decision making by using fuzzy logic." **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**. 4(6) : 1559 – 1571.
- Hazem S.K. and Ahmed M.S. 2013. "Effect of job characteristics on satisfaction and performance: A test in Egyptian agricultural extension system." **African Journal of Agricultural Research**. 8(48) : 6126 – 6130.
- Holmes A. 2009. **Ethics**. Downers Grove: InterVarsity Press.
- Honakker P., Carayon P. and Korunka C. 2013. "Using the Job-Demand-Resources model to predict turnover in the information technology workforce – General effects and gender differences." **Horizons of Psychology**. 22 : 51 – 65.
- Hussein B., Khachfe H., Haj-Ali A. and Aridi M. 2016. "Measuring the Motivating Potential Score of Academic staff at the Lebanese International University." **Athens Journal of Mediterranean Studies**. 2(2) : 161 – 174.
- Ibrahim R. and Primiana I. 2015. "Influence Business Environment On The Organization Performance." **International Journal of Scientific & Technology Research**. 4(4) : 283 – 293.
- Izani B.I. and Yhaya B.D. 2014. "Servant Leadership and Effective changes Management in school." **International Journal of Scientific and Research Publications**. 4(1) : 1 – 9.
- Jason A.C. and Kate P.Z. 2015. "Justice, Fairness and Employee Reactions." **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. 2(11) : 1 – 25.
- Jennifer J., Brown M.E., Mitchell L.T. and Sydney F. 2011. "Someone to Look up to: Executive-Follower ethical reasoning and perceptions of Ethical leadership." **Journal of Management**. 1 – 24.
- Jindal P. and Shaikha M. 2016. "Talent Management through Employee Engagement in Hospitality companies." **Internation Journal of Multidisciplinary and Current Research**. 4 : 1216 – 1222.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Jinyue W. 2015. "Research on the Relationship among Job Autonomy, Job feedback and Organizational Citizen Behavior." **Proceeding of the 7th International conference on Innovation & Management**. 626 – 630.
- Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., von-Dran G. and Stanton, J. 2004. "Organizational cultures of libraries as a strategic resource." **Library Trends**. 53(1) : 33–53.
- Kalia N. and Verma Y.S. 2017. "Organizational Culture and Employee Engagement: An interrelationship study in hospitality industry of Himachal Pradesh." **International Journal of Human Resource Management and Research**. 7(3) : 13 – 22.
- Kangure F.M., Guyo W. and Romanus O. 2014. "Relationship between Job Characteristics and Employee Engagement among State Corporations in Kenya." **International Journal of Innovative Research & Studies**. 3(5) : 327 – 350.
- Kassa T. 2015. "Employee Motivation and its Effect on Employee Retention in Ambo Mineral Water Factory." **International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies**. 3(3) : 10 – 21.
- Katarina K.M., Bogdan L. and Metka T. 2010. "Ethical Leadership." **International Journal of Management & Information Systems**. 14 (5) : 31- 42.
- Katou A.A. 2013. "The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance in Greece: An economic crisis perspective." **Journal of Industrial Engineering and Management**. 6(2) : 568 – 594.
- Katz D. and Kahn R.L. 1987. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas.
- Kellett J.B., Humphrey R.H. and Sleeth R.G. 2002. "Empathy and complex task performance: two routes to leadership." **The Leadership Quarterly**. 13 : 523 – 544.
- Kelly M. 2012. "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations." **Emerging Leadership Journeys**. 5(1) : 56 – 66.
- Khan S-U-D. et al. 2012. "Impact of Demographic Diversities on the Job Satisfaction and Its Consequences: Case of Academicians in Higher Learning Institutions of Pakistan

- (Application of Stepwise Multiple Regression).” **Global Journal of Management and Business Research**. 12(19) : 34 – 43.
- Khuong M.N. and Dung Quynh-Nu N.V. 2015. “The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees’ sociability and commitment a study of tourism sector in ho chi minh city, Vietnam.” **Journal of Advanced Management Science**. 3(4) : 329 – 336.
- Kohlberg L. 1958. “The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16.” Ph.D. Dissertation, University of Chicago.
- Lesile E.P. et al. 2016. “Ethical Attitudes of Business Professionals in China and the United States: Same or Different?.” **The Journal of Business Inquiry**. 15.
- Linjuan R.M. 2010. “Measuring the impact of leadership style and employee empowerment on Perceived Organizational Reputaion.” Doctoral Dissertation, University of Miami.
- Louis W.F. and John W.J. Jr. 2008. “Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership.” **Organizational Dynamics**. 37(1) : 86 – 96.
- Madi M., Abu-Jarad I. and Alqatani A.H.M. 2012. “Employees’ Perception and Organizational Commitment: A study on the banking sector in Gaza, Palestine.” **International Journal of Business and Social Science**. 3(16) : 299 – 312.
- Mai Ngoc Khuong and Do Thi Thuy Dung. 2015. “The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust.” **International Journal of Trade, Economics and Finance**. 6(4) : 235 – 240.
- Marcus, G. E. 2007. “Ethnography two decades after writing culture: From the experimental to the baroque.” **Anthropological Quarterly**. 80 : 1127–1145.
- Mcmillan H.S. and Gilley J.W. 2009. “Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness.” **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 16(1) : 38 – 47.
- Mcshane S. L. and Glinow M. A. V. 2010. **Organizational Behavior**. (5 eds.) The McGraw-Hill Companies.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Messner W. 2013. "Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry." **Journal of Indian Business Research**. 5(2) : 76 – 100.
- Michael E. Brown and Linda K. Trevino. 2006. "Ethical leadership: A review and future directions." **The Leadership Quarterly**. 17(2006) : 595–616.
- Milou M.P.H. 2013. "Establishing employee engagement within a Dutch hotel." Master Thesis, University of Twente.
- Mohsen T. and Reg D. 2011. "Making Sense of Cronbach's alpha." **International Journal of Medical Education**. 2 : 53 – 55.
- Muhammad S.K. et al. 2014. "The Impact of Multiple Factors Including the Demography upon the College Teachers Regarding their Job Satisfaction." **Journal of Education and Practice**. 5(34) : 18 – 24.
- Nanjundeswaraswamy T.S. and Swamy D.R. 2014. "Review paper: Leadership style." **Advances in Management**. 7(2) : 57 – 62.
- Neelamegam V. 2008. **Business Environment**. Vrinda Publications: Delhi.
- Neves P. and Eisenberger R. 2013. "Perceived organizational support and risk taking." **Journal of Managerial Psychology**. 29(2) : 187 – 205.
- Pearce J. A. and Robinson R. B. 1. 2013. **Strategic management : Planning for domestic & global competition**. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Peter A.O. 2014. "Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda." **Net Journal of Business Management**. 3(1) : 1- 12.
- Peter T. J. and Waterman R. H. 1980. "Structure is not organization." **Business Horizons**. 23(3) : 14-26
- Piyarat Thampitak. 2015. Ethical Leadership: Development and Test of a Multilevel Scale.
- Post J. E., Lawrence A.T. and Webber J. 2002. **Business and Society: Corporate Strategy**. 10th Ed. New York: McGraw-Hill.

- Rashid S., Merium S. and Rab N. L. 2013. "Ethical Behavior and Employees Job Performance in Education Sector of Pakistan." **Middle-East Journal of Scientific Research**. 18 (4) : 524-529
- Ravanfar M.M. 2015. "Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey." **Administration and Management**. 15(10) : 6 – 12.
- Rima G.C. 2014. "A study on the impact of leadership styles on employee motivation and commitment: an empirical study of selected organizations in corporate sector." Doctoral Dissertation, Patil University.
- Ronald F. P., Rebecca G., Deanne N.D.H. and Robert F. 2010. "The relationship between ethical and core job characteristics." **Journal of Organizational behavior**. 31 : 259 – 278.
- Rottman C., Sacks R. and Reeve D. 2014. **Engineering Leadership: Grounding leadership theory in engineers' professional identities**. Leadership. Sage publication.
- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. and Camerer C. 1998. "Not so different after all: a cross-discipline view of trust." **Academy of Management Review**. 23(3) : 393 – 404.
- Rovithis M., Linardakis M., Merkouris A. and Philalithis A. 2016. "Organizational culture of physicians on the island of Crete." **Archives of Hellenic Medicine**. 33(2) : 207 – 216.
- Sandell K. 2012. "Transformational leadership, engagement, and performance: A new perspective." Master Thesis, Colorado State University.
- Schein E. H. 2004. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedat C., Bekir B.D. and Ali Y. 2015. "Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations." **Ege Academic Review**. 15(1): 53 – 63.
- Sergiovanni T. J. 2005. **Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shanilan M.J. 2013. "Transformational Leadership in Church Revitalization: A study of heights church in Beech island, South Carolina." Doctoral Dissertation, Tennessee Temple University.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Shivani M. and Dharmesh R. 2010. "Understanding Organizational Culture, Productivity, Managerial Leadership and Organizational Effectiveness in Manufacturing Unit of Gujarat- India." **Asian Journal of Management Research**. 2(1) : 491 – 512.
- Shukla A. and Srivastava R. 2016. "Influence of ethical ideology and socio-demographic characteristics on turnover intention: A study of retail industry in India." **Cogent Business and Management**. 3(1).
- Shukurat Moronke Bello. 2012. "Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. International Journal of Business and Social Science." 3(11) : 228 – 236.
- Sinha A.K., Kumar R., Sengupta P.P. and Bandyopadhyay G. 2017. "Impact of organization's culture on employees' commitment: Evidence from five Homogeneous Units under a group of company operating in different states in India." **Journal of Business Studies Quarterly**. 8(3) : 89 – 105.
- Srivastava S.S. 2016. "Social Learning of Employee Engagement." Dissertation, Loyola University Chicago.
- Subhasree Kar. nd. "Ethical Leadership: Best Practice for Success." **IOSR Journal of Business and Management**. 112-116.
- Suharti L. and Suliyanto D. 2012. "The effect of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty." **World review of business research**. 2(5) : 128 – 139.
- Trevino L.K., Weaver G.R. and Reynolds S.J. 2006. "Behavioral Ethics in Organizations: A Review." **Journal of Management**. 32(6) : 951 – 990.
- Tuncay K. and Serap D.K. 2016. "The effect of ethical leadership on perceived organizational identification: The mediating role of ethical climate." **The International Journal of Business & Management**. 4(1) : 368 – 374.
- Ukoha C. 2013. "Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Outsourcing of Garment Production: Theoretical Perspectives." **Business and Management review**. 3(2): 10 – 13.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Vimala K. et al. 2015. "Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention." **Asian Social Science**. 11(24) : 162 – 176.
- Vrajlal S. and Sweta P. 2013. "Business Ethics & Employee Turnover: CAFE Matrix." **International Journal for Research in Management and Pharmacy**. 4(2) : 1 – 11.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. 2010. **Strategic management and business policy: Achieving sustainability**. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพรวมของการทดสอบสมมติฐานคู่ย่อย

1A: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยโดยแบ่งออกเป็น

1A-1: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม	0.235	-	0.235
ผู้นำด้านการบริหารคน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม	0.350	-	0.350
ผู้นำด้านการทำงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม	0.248	-	0.248

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

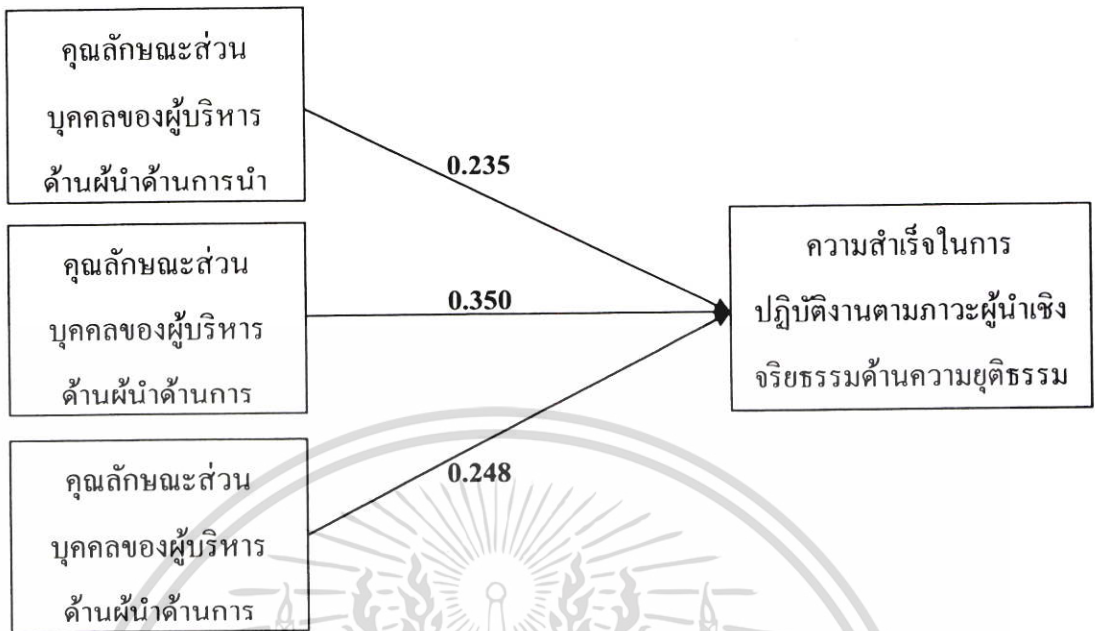
ผู้นำด้านการนำความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.235

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.350

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.248

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1A-1

จากภาพที่ 1 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านการบริหารคนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.350 รองลงมาคือ ผู้นำด้านการทำงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.248 และสุดท้าย ผู้นำด้านการนำความคิด มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.235

1A-2: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ	0.203	-	0.203
ผู้นำด้านการบริหารคน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ	0.416	-	0.416
ผู้นำด้านการทำงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ	0.225	-	0.225

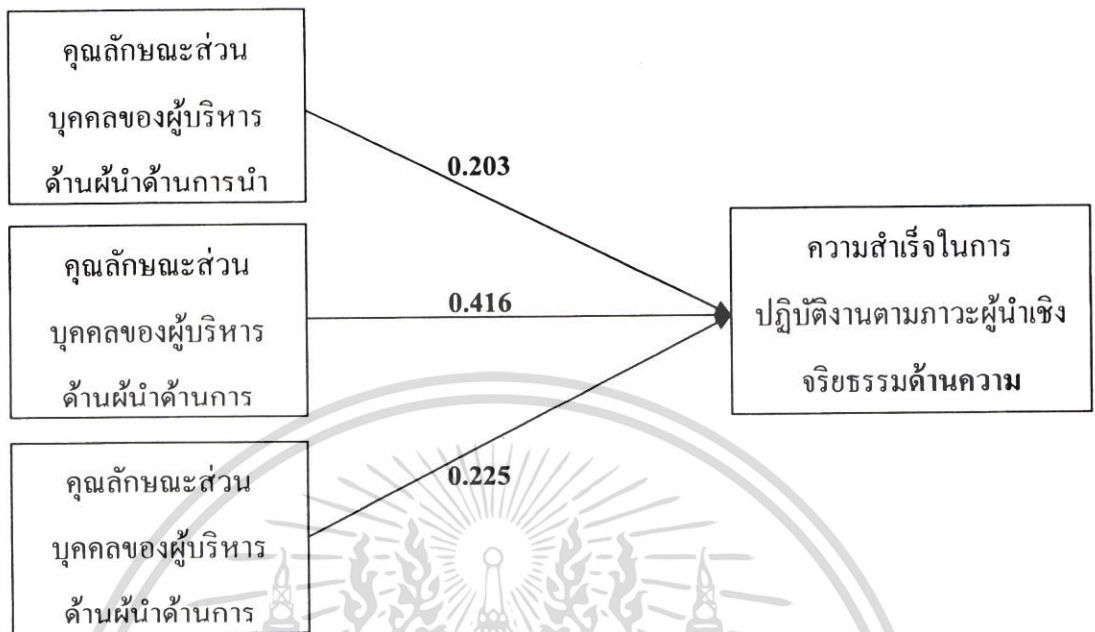
จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำด้านการนำความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.203

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.416

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.225

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1A-2

จากภาพที่ 2 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านการบริหารคนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.416 รองลงมาคือ ผู้นำด้านการทำงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.225 และสุดท้าย ผู้นำด้านการนำความคิด มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.203

1A-3: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต	0.124	-	0.124
ผู้นำด้านการบริหารคน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต	0.363	-	0.363
ผู้นำด้านการทำงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต	0.304	-	0.304

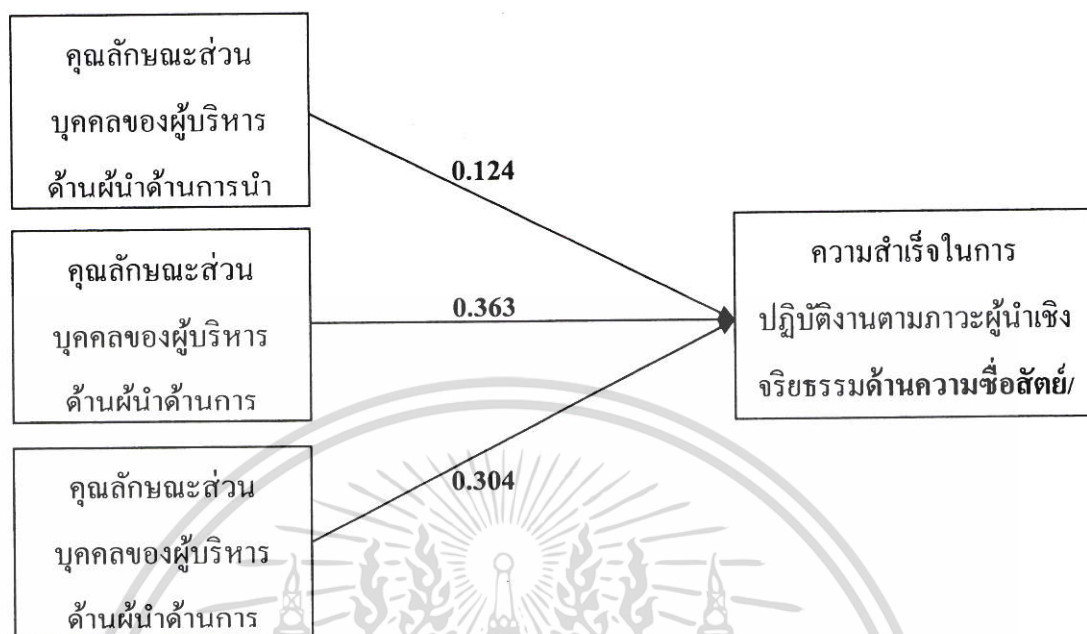
จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำด้านการนำความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.124

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.363

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.304

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1A-3

จากภาพที่ 3 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านการบริหารคนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านซื่อสัตย์/สุจริตมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.363 รองลงมาคือ ผู้นำด้านการทำงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.304 และสุดท้าย ผู้นำด้านการนำความคิด มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.124

1A-4: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

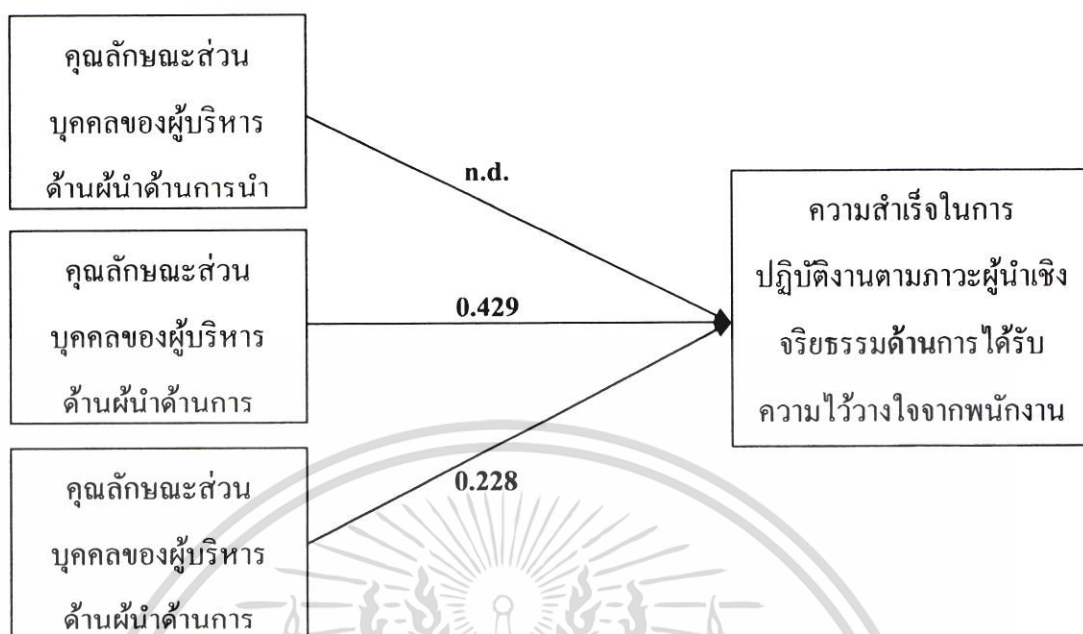
ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน	-	-	-
ผู้นำด้านการบริหารคน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน	0.429	-	0.429
ผู้นำด้านการทำงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน	0.228	-	0.228

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้ ผู้นำด้านการนำความคิดไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.429

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.228

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1A-4

จากภาพที่ 4 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านการบริหารคนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.429 รองลงมาคือ ผู้นำด้านการทำงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.228

1B: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยโดยแบ่งออกเป็น

1B-1: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำความคิด	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.342	-	0.342
ผู้นำด้านการบริหารคน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.206	-	0.206
ผู้นำด้านการทำงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.279	-	0.279

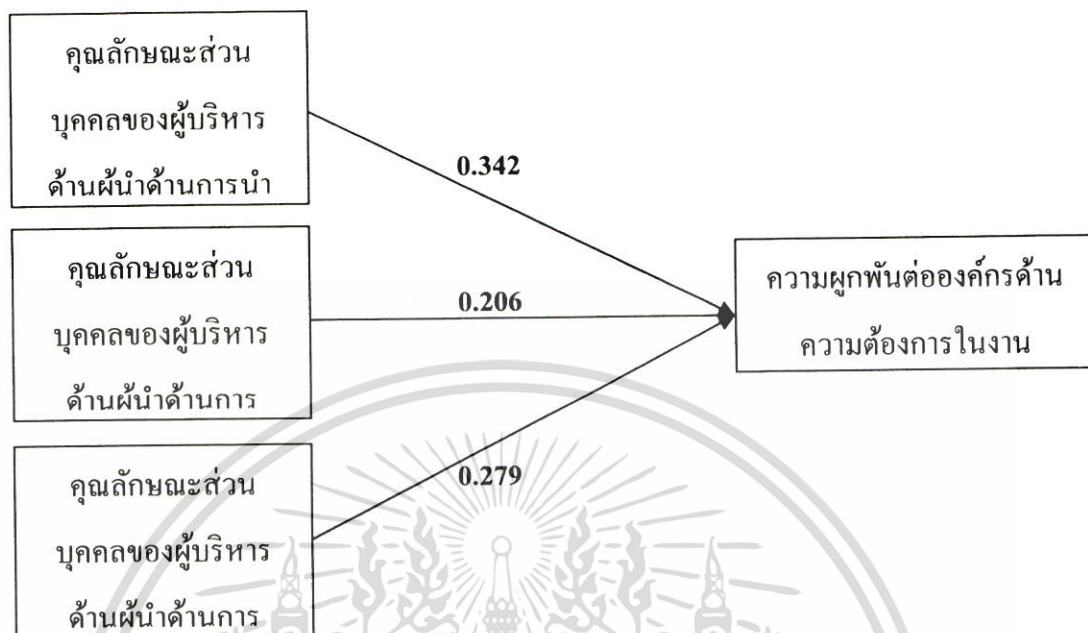
จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำด้านการนำความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.342

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.206

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.279

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1B-1

จากภาพที่ 5 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านกรรนำความคิด มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.342 รองลงมาคือ ผู้นำด้านกรรนำงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.279 และสุดท้าย ผู้นำด้านกรรนำบริหารคนมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.206

1B-2: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุน
ในงาน

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำ ความคิด	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.156	-	0.156
ผู้นำด้านการ บริหารคน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.208	-	0.208
ผู้นำด้านการทำงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.372	-	0.372

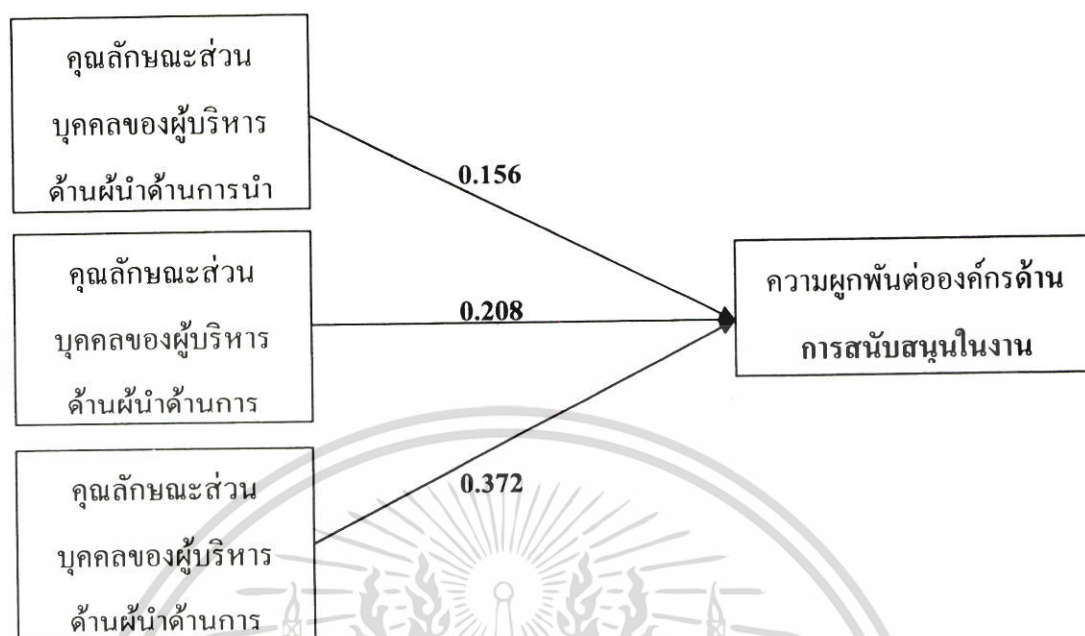
จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานสรุป
อิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำด้านการนำความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการ
สนับสนุนในงานที่ 0.156

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ
สนับสนุนในงานที่ 0.208

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ
สนับสนุนในงานที่ 0.372

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1B-2

จากภาพที่ 6 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.372 รองลงมาคือ ผู้นำด้านการบริหารคน มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.208 และสุดท้าย ผู้นำด้านการนำความคิดมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.156

1B-3: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ผู้นำด้านการนำความคิด	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.180	-	0.180
ผู้นำด้านการบริหารคน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.338	-	0.338
ผู้นำด้านการทำงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.304	-	0.304

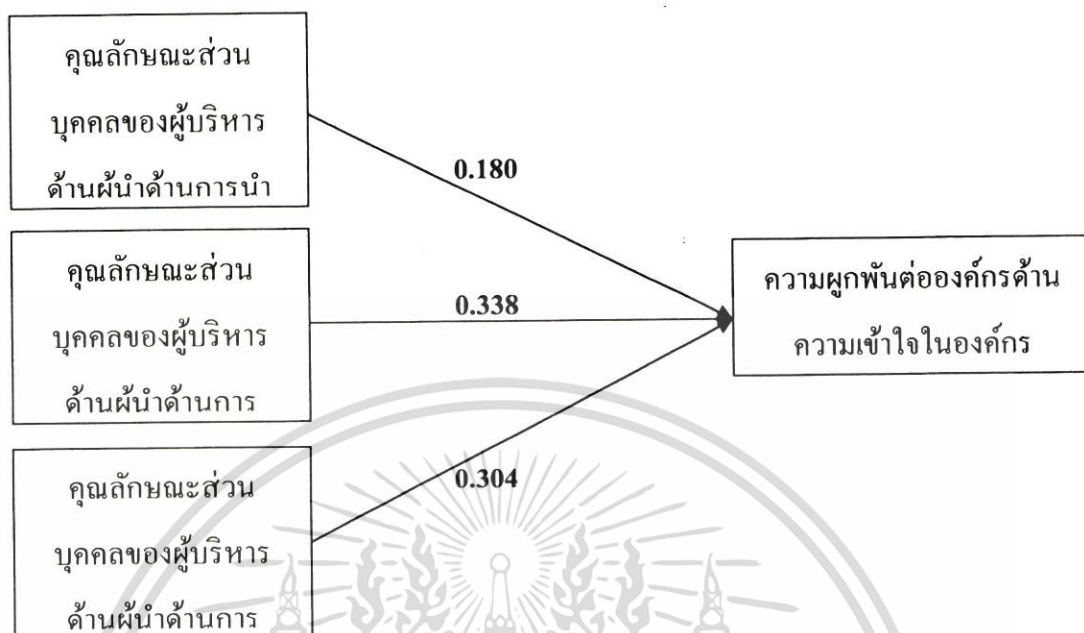
จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำด้านการนำความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.180

ผู้นำด้านการบริหารคนมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.338

ผู้นำด้านการทำงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.304

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 1B-3

จากภาพที่ 7 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ผู้นำด้านการบริหารคน มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.338 รองลงมาคือผู้นำด้านการทำงาน มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.304 และสุดท้าย ผู้นำด้านการนำความคิดมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.180

2A: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

2B: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยโดยแบ่งออกเป็น

2B-1: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.522	-	0.522
วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	-	-	-
วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.266	-	0.266

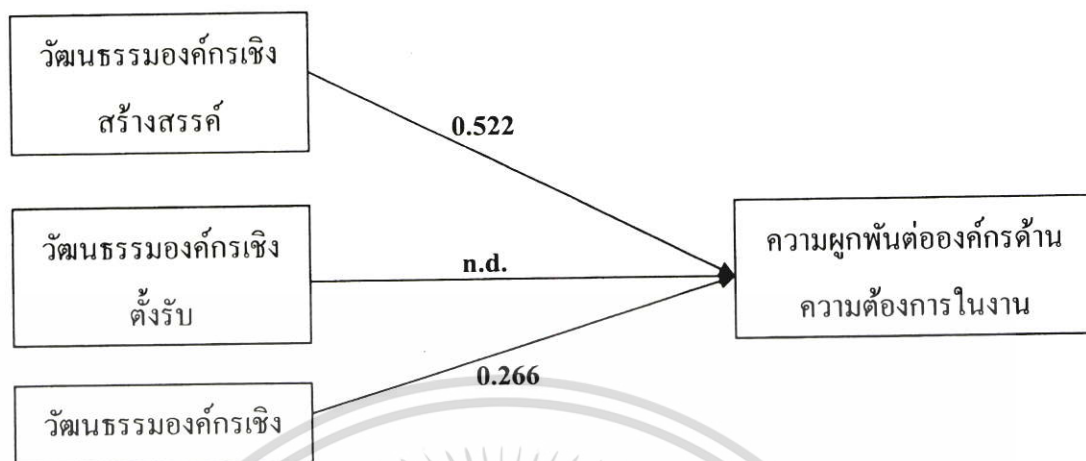
จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.522

วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.266

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 8 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 2B-1

จากภาพที่ 8 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.522 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.266

2B-2: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
วัฒนธรรมองค์กร เชิงสร้างสรรค์	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.276	-	0.276
วัฒนธรรมองค์กร เชิงตั้งรับ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.249	-	0.249
วัฒนธรรมองค์กร เชิงรุก	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.280	-	0.280

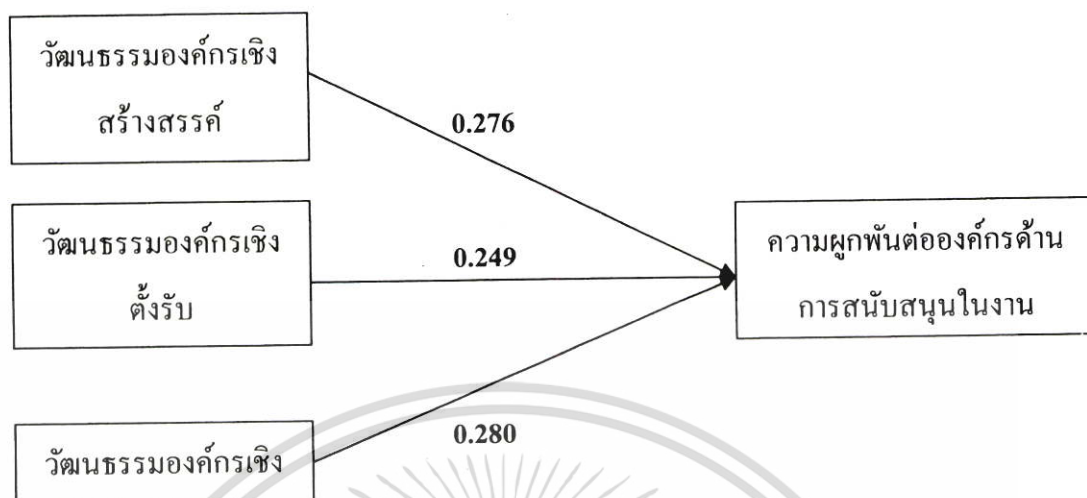
จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานที่ 0.276

วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานที่ 0.249

วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานที่ 0.280

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 9 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 2B-2

จากภาพที่ 9 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า วัดนธรรมองค์กรเชิงรุกมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.280 รองลงมาคือ วัดนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.276 และสุดท้าย วัดนธรรมองค์กรเชิงรุกมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.249

2B-3: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.560	-	0.560
วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	-	-	-
วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.213	-	0.213

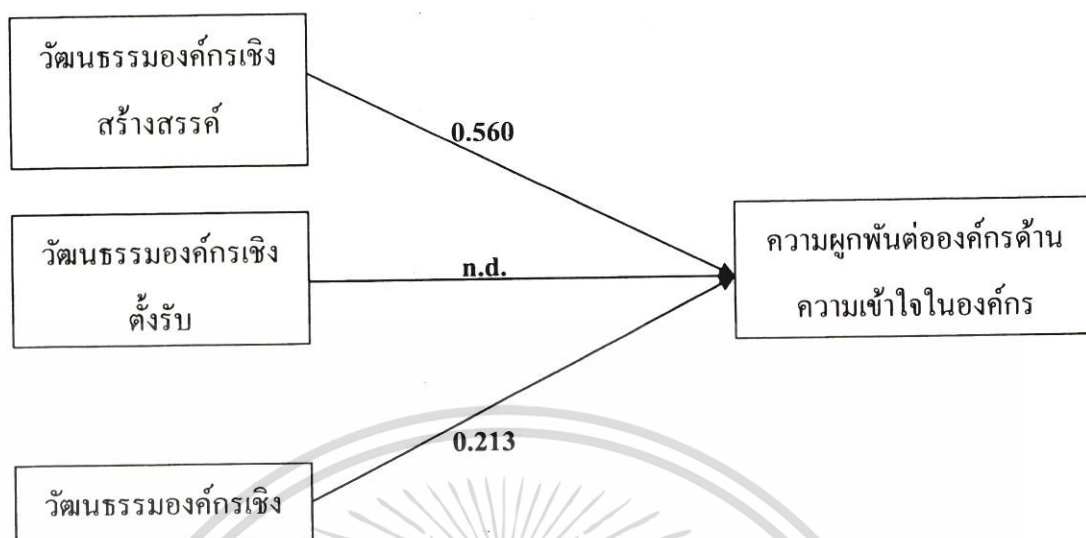
จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.560

วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.213

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 10 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 2B-3

จากภาพที่ 10 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.560 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก มีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.213

3A: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยโดยแบ่งออกเป็น

3A-1: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความยุติธรรม

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลาย ของทักษะ	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม	0.466	-	0.466
ความอึดหลักของ งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม	-	-	-
ความสำคัญของ ชิ้นงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม	0.184	-	0.184
ความอิสระทาง ความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม	-	-	-

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร คุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรมสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

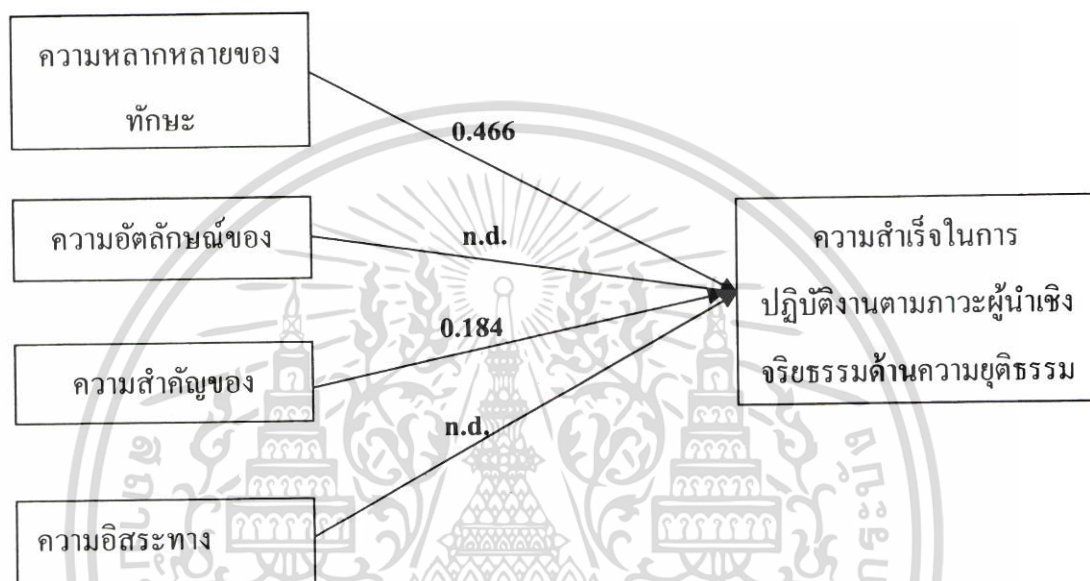
ความหลากหลายของทักษะมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.466

ความอึดหลักของงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.184

ความอิสระทางความคิดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 11 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3A-1

จากภาพที่ 11 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.466 รองลงมาคือ ความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.184

3A-2: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลาย ของทักษะ	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ รับผิดชอบ	0.311	-	0.311
ความอึดลัษณ์ของ งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ รับผิดชอบ	0.138	-	0.138
ความสำคัญของ ชิ้นงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ รับผิดชอบ	0.340	-	0.340
ความอิสระทาง ความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ รับผิดชอบ	-	-	-

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร
คุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ
รับผิดชอบสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ความหลากหลายของทักษะมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.311

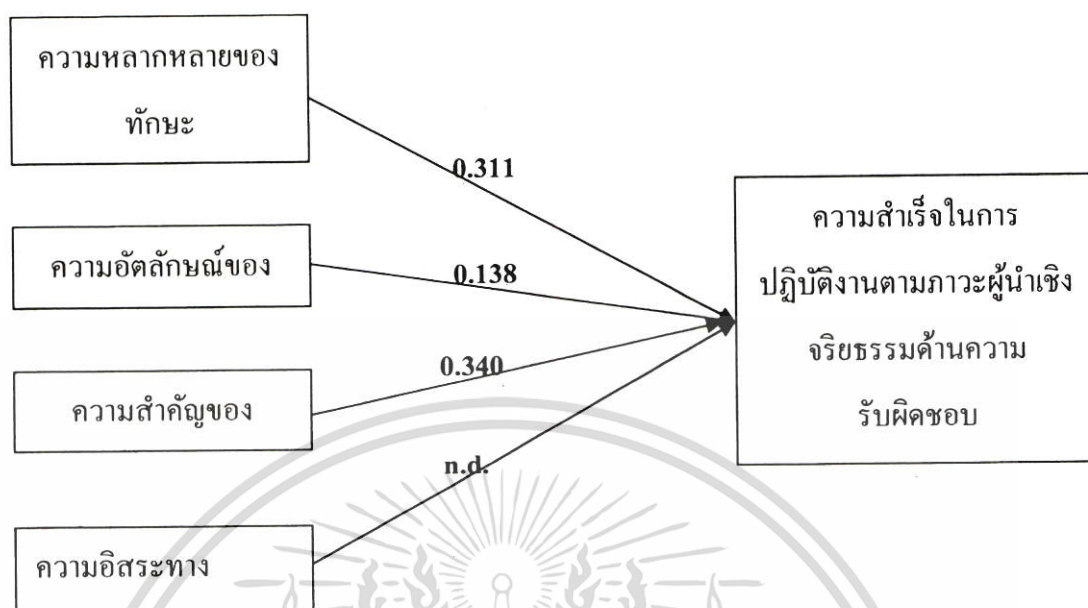
ความอึดลัษณ์ของงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.138

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.340

ความอิสระทางความคิดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะ
ผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยผลวิเคราะห์ที่สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 12 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3A-2

จากภาพที่ 12 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.340 รองลงมาคือ ความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.311 และสุดท้าย ความอึดล็กษ์ของงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.138

3A-3: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลาย ของทักษะ	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	0.180	-	0.180
ความอึดหลักของ งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	0.127	-	0.127
ความสำคัญของ ชิ้นงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	0.429	-	0.429
ความอิสระทาง ความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	-	-	-

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร
คุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ
ซื่อสัตย์/สุจริตสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ความหลากหลายของทักษะมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.180

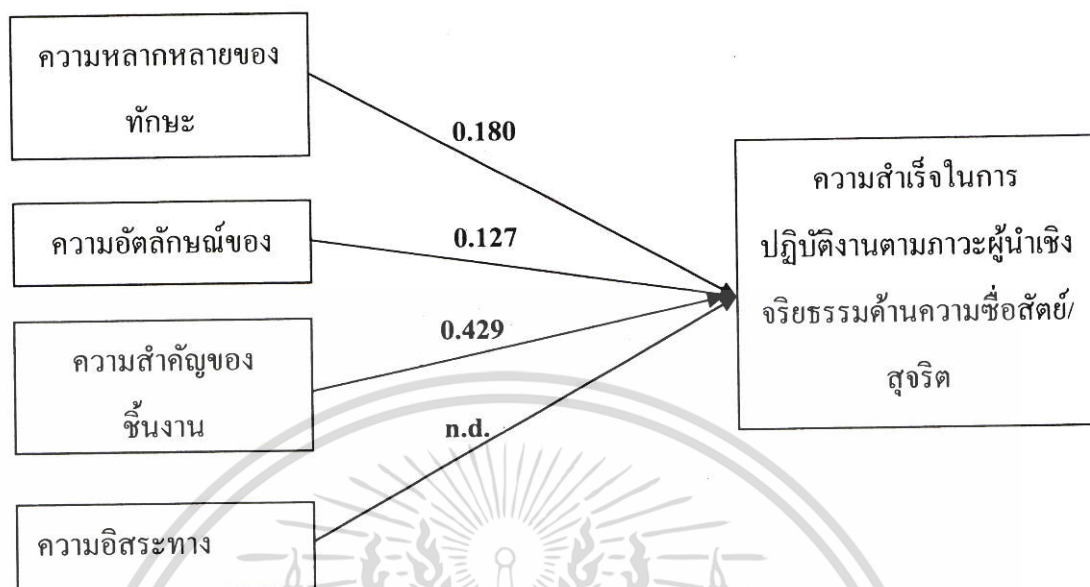
ความอึดหลักของงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.127

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.429

ความอิสระทางความคิดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะ
ผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 13 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3A-3

จากภาพที่ 13 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.429 รองลงมาคือ ความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.180 และสุดท้าย ความอึดลัษณ์ของงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.127

3A-4: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจ
จากพนักงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลาย ของทักษะ	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.301	-	0.301
ความอึดกลัษณ์ ของงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.164	-	0.164
ความสำคัญของ ชิ้นงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.153	-	0.153
ความอิสระทาง ความคิด	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.156	-	0.156

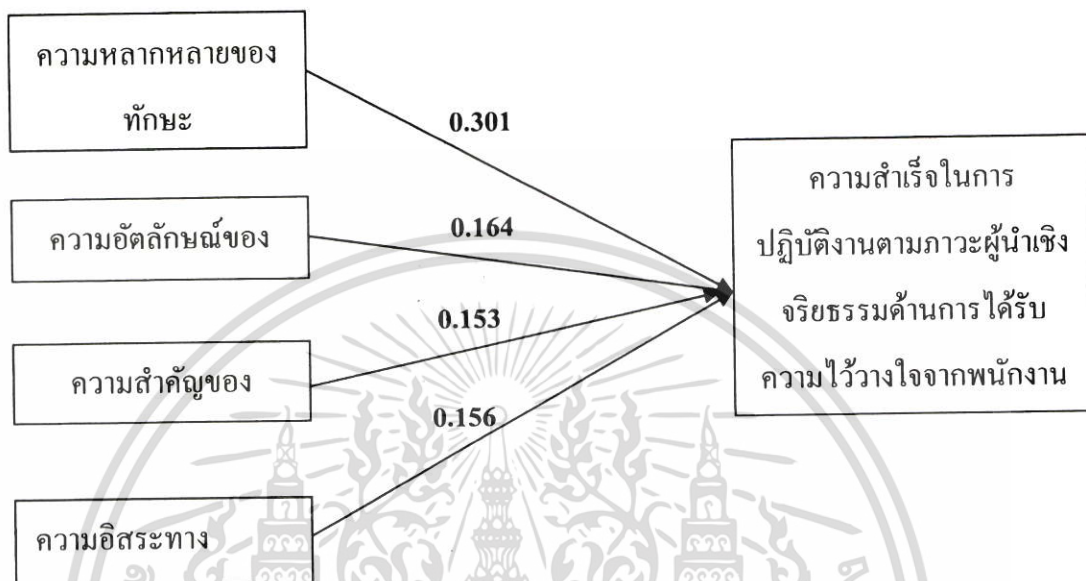
จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร
คุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการ
ได้รับความไว้วางใจจากพนักงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ความหลากหลายของทักษะมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.301

ความอึดกลัษณ์ของงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.164

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.153

ความอิสระทางความคิดมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.156 โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 14 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3A-4

จากภาพที่ 14 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.301 รองลงมาคือ ความอึดลัษณ์ของงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.164 มีอิทธิพลทางตรง ความอิสระทางความคิดที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.156 และสุดท้ายความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.153

3B: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยโดยแบ่งออกเป็น

3B-1: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลายของทักษะ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.206	-	0.206
ความอัตลักษณ์ของงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.207	-	0.207
ความสำคัญของชิ้นงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	0.552	-	0.552
ความอิสระทางความคิด	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน	-	-	-

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

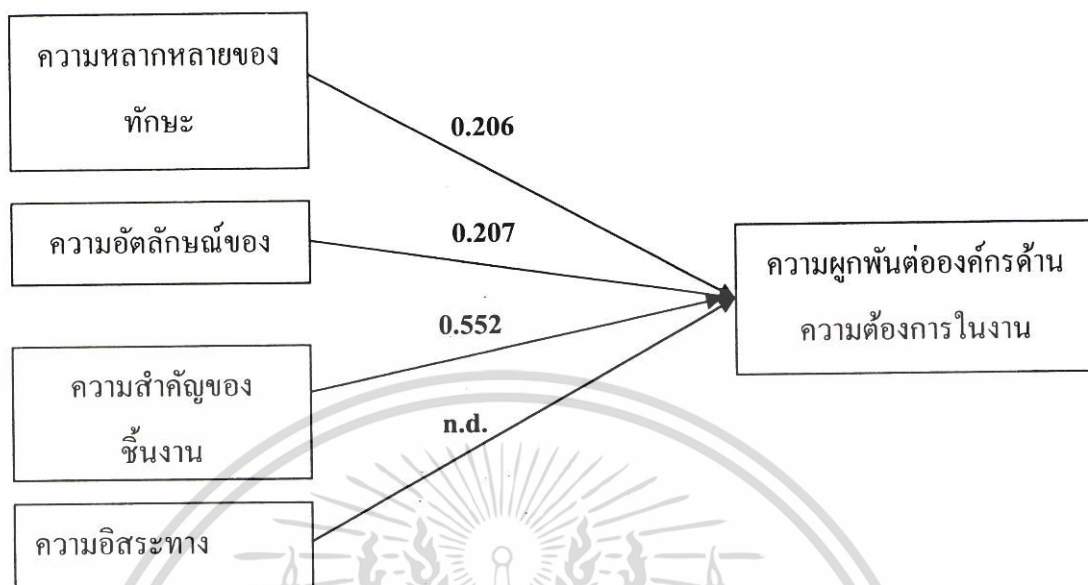
ความหลากหลายของทักษะมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.206

ความอัตลักษณ์ของงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.207

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานที่ 0.552

ความอิสระทางความคิดไม่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงาน

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 15 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3B-1

จากภาพที่ 15 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการในงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.552 รองลงมาคือ ความอึดอัดล้าของงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.207 มีอิทธิพลทางตรง และสุดท้ายความหลากหลายของทักษะมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.206

3B-2: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลาย ของทักษะ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	-	-	-
ความอึดหลักษ์ของ งาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.302	-	0.302
ความสำคัญของ ชิ้นงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	0.302	-	0.302
ความอิสระทาง ความคิด	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการ สนับสนุนในงาน	-	-	-

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

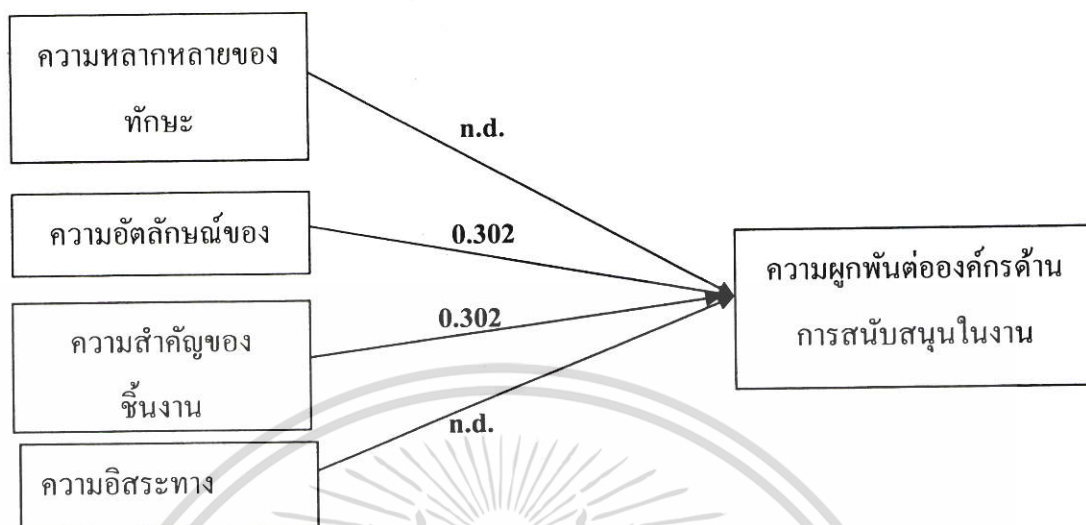
ความหลากหลายของทักษะ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

ความอึดหลักษ์ของงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานที่ 0.302

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานที่ 0.302

ความอิสระทางความคิดไม่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงาน

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 16 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3B-2

จากภาพที่ 16 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความอึดถึกของงานและความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนในงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.302 เท่ากัน

3B-3: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความหลากหลายของทักษะ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.200	-	0.200
ความอึดลัษณ์ของงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.127	-	0.127
ความสำคัญของชิ้นงาน	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	0.351	-	0.351
ความอิสระทางความคิด	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร	-	-	-

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

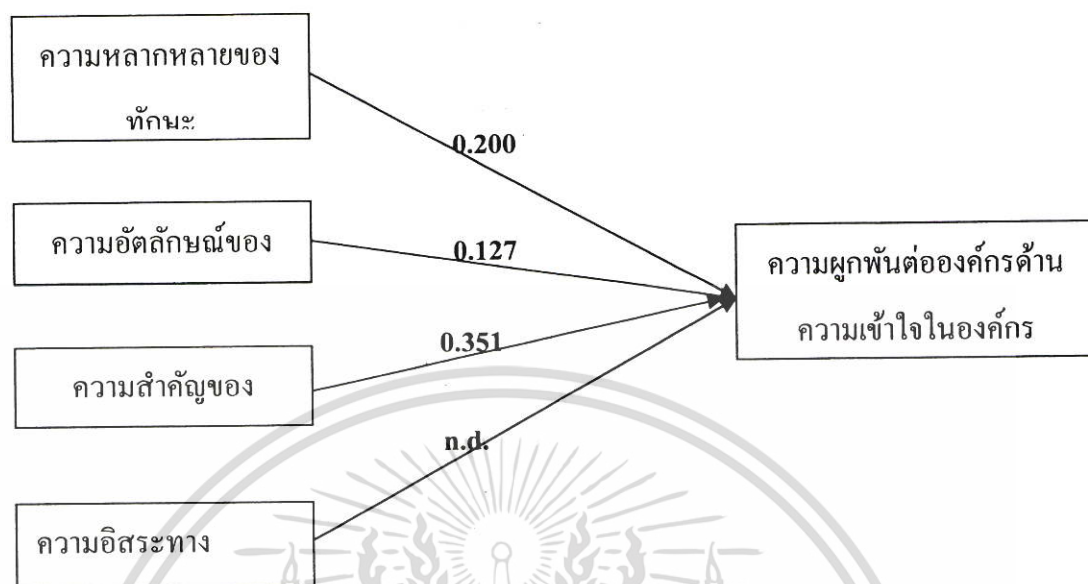
ความหลากหลายของทักษะมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.200

ความอึดลัษณ์ของงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.127

ความสำคัญของชิ้นงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรที่ 0.351

ความอิสระทางความคิดไม่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กร

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 17 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 3B-3

จากภาพที่ 17 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความสำคัญของชิ้นงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเข้าใจในองค์กรมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.351 รองลงมาคือ ความหลากหลายของทักษะ มีอิทธิพลทางตรงที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.200 และสุดท้าย ความอึดล็กษ์ณข์ของงานมีอิทธิพลทางตรงที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.127

4: ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยโดยแบ่งออกเป็น

4-1: ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความยุติธรรม

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความต้องการใน งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม	0.300	-	0.300
การสนับสนุนใน งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม			-
ความเข้าใจใน องค์กร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ยุติธรรม	0.395		0.395

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

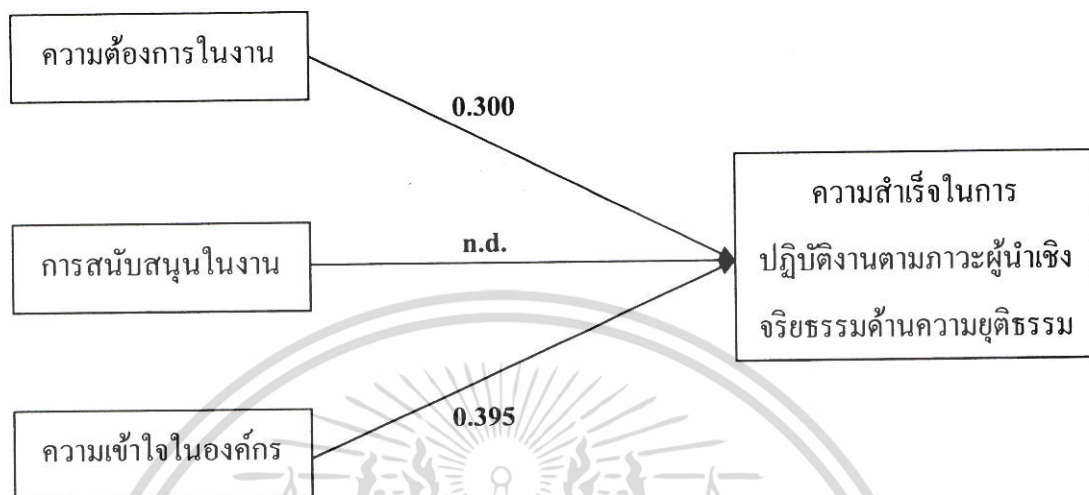
ความต้องการในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.300

การสนับสนุนในงานไม่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม

ความเข้าใจในองค์กรมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมที่ 0.395

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 18 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 4-1

จากภาพที่ 18 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความเข้าใจในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรมมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.395 รองลงมาคือ ความต้องการในงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.300

4-2: ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ด้านความรับผิดชอบ

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความต้องการในงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ	0.348	-	0.348
การสนับสนุนในงาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ	0.169	-	0.169
ความเข้าใจในองค์กร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ	0.346	-	0.346

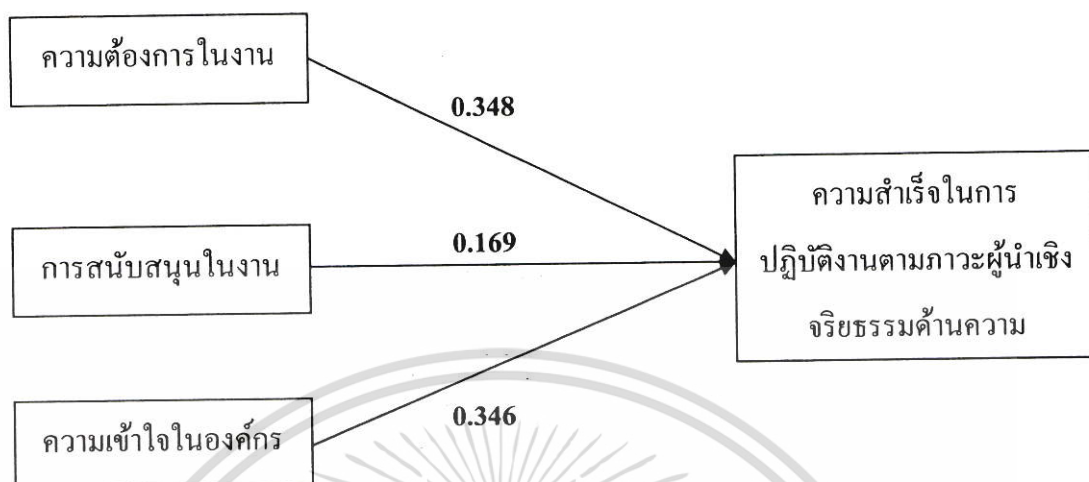
จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ความต้องการในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.348

การสนับสนุนในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.169

ความเข้าใจในองค์กรมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบที่ 0.346

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 19 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 4-2

จากภาพที่ 19 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความต้องการในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.348 รองลงมาคือ ความเข้าใจในองค์กรมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.346 และสุดท้ายการสนับสนุนในงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.169

4-3: ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริต

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความต้องการใน งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	0.417	-	0.417
การสนับสนุนใน งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	0.222	-	0.222
ความเข้าใจใน องค์กร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ ซื่อสัตย์/สุจริต	0.278	-	0.278

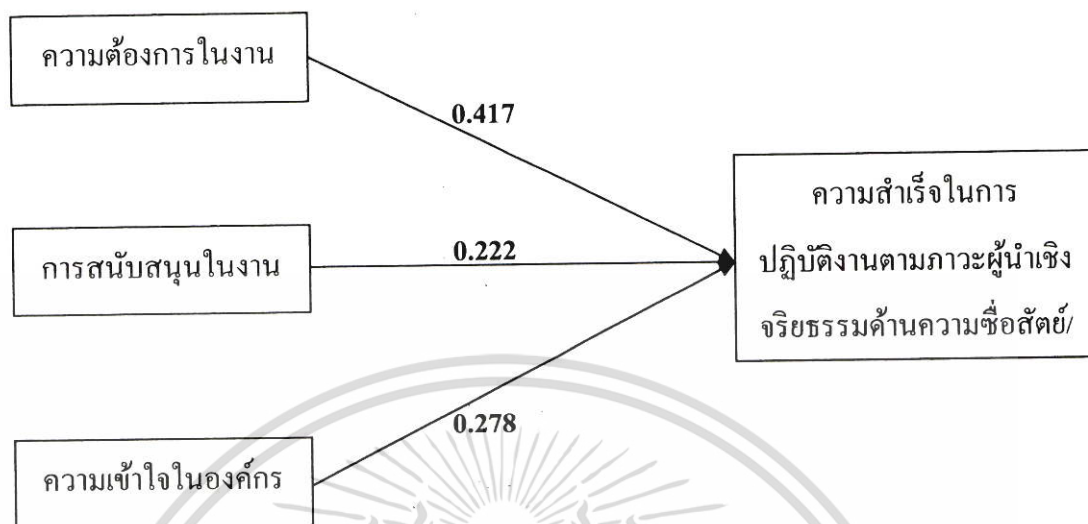
จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความ
ผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความ
ซื่อสัตย์/สุจริตสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ความต้องการในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.417

การสนับสนุนในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.222

ความเข้าใจในองค์กรมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตที่ 0.278

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 20 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 4-3

จากภาพที่ 20 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า ความต้องการในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์/สุจริตมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.417 รองลงมาคือ ความเข้าใจในองค์กรมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.278 และสุดท้ายการสนับสนุนในงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.222

4-4: ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจ
จากพนักงาน

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพลรวม
ความต้องการใน งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.180	-	0.180
การสนับสนุนใน งาน	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.339	-	0.339
ความเข้าใจใน องค์กร	ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ ความไว้วางใจจากพนักงาน	0.203	-	0.203

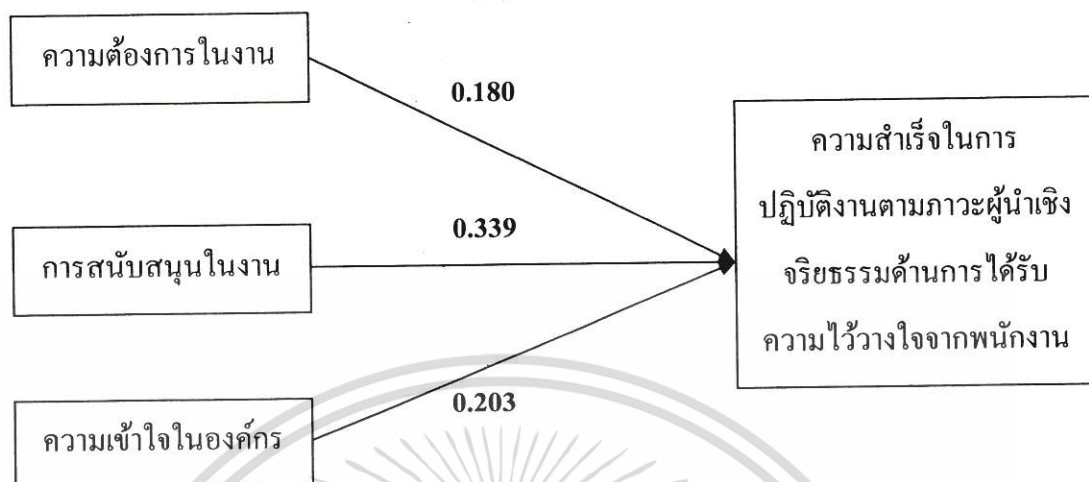
จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรความ
ผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับ
ความไว้วางใจจากพนักงานสรุปอิทธิพลแต่ละตัวแปรได้ดังต่อไปนี้

ความต้องการในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.180

การสนับสนุนในงานมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.339

ความเข้าใจในองค์กรมีระดับเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานที่ 0.203

โดยผลวิเคราะห์สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 21 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) เส้นสมมติฐานย่อย 4-4

จากภาพที่ 21 ผลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) จากการวิเคราะห์ Path Analysis พบว่า การสนับสนุนในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.339 รองลงมาคือ ความเข้าใจในองค์กรมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.203 และสุดท้ายความต้องการในงานมีอิทธิพลทางตรง ที่ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.180



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบประเมินเครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

คำชี้แจง

แบบประเมินแบบสอบถามชุดนี้จัดทำเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถได้ให้ความร่วมมือในการประเมินแบบสอบถาม เพื่อให้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเกณฑ์การประเมินแบบสอบถามแบ่งออกเป็น

- +1 แปลว่า ข้อคำถามมีความเหมาะสมไม่จำเป็นต้องปรับปรุงอะไรเพิ่มเติม
- 1 แปลว่า ข้อคำถามมีความเหมาะสมแต่ควรมีการปรับเนื้อหาบางส่วนเพื่อให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- 1 แปลว่า ข้อคำถามไม่มีความเหมาะสม โดยควรมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยข้อคำถามในการประเมินมีดังต่อไปนี้

ชุดแบบสอบถามชุดคุณลักษณะของผู้นำ

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	1	-1	
ผู้นำด้านการนำความคิด					
1	ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นแนวทางในการนำทีม				
2	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมการดำเนินงานซึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมายเป้าหมาย ชัดเจนอยู่เสมอ				
3	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งปลูกฝังวิสัยทัศน์ขององค์กร เข้าไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับเสมอ				
ผู้นำด้านการบริหารคน					
4	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นวิธีการทำงานแบบเป็นทีมเป็นหลัก				
5	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6	ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจศักยภาพและโอกาสของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี				
ผู้นำด้านการทำงาน					
7	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ ผลประกอบการขององค์กร เป็นหลักในการบริหารงาน				
8	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมและผลงานของตัวเองและผู้ร่วมงานและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก				
9	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา				

ชุดแบบสอบถามชุดลักษณะงานของผู้นำ

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	1	-1	
ความหลากหลายของทักษะ					
10	ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องอาศัยทักษะการทำงานที่หลากหลาย				
11	ความสำคัญของงานผู้บริหารระดับสูง ส่งผลการเพิ่มศักยภาพแก่ผู้บริหารระดับสูงในหลายๆด้าน				
12	การดำเนินงานที่ผู้บริหารระดับสูงได้กระทำส่งผลต่อการต่อยอดทักษะอื่นๆ มากยิ่งขึ้น				
ความอัตลักษณ์ของงาน					
13	รูปแบบของงานผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง				
14	งานของผู้บริหารระดับสูงไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของผู้บริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป				
15	งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในการบริหาร				
ความสำคัญของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูง					
16	งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

17	เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อภาพรวมของโครงการดำเนินงานทั้งหมด				
18	เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จะต้องผลักดันหรือขับเคลื่อนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้				
ความมีอิสระทางความคิด					
19	งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนินกิจกรรม				
20	งานของผู้บริหารระดับสูงไม่ถูกแทรกแซงระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง				
21	ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมและดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง				

ชุดแบบสอบถามชุดวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	1	-1	
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์					
22	ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน				
23	ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร,ความสำเร็จและความอยู่รอด				
24	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์และหาความเป็นไปได้ในการบรรลุจุดหมาย				
วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ					
25	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดเอาไว้ในแผนการปฏิบัติงาน				
26	ผู้บริหารระดับสูงแจกแจงขั้นตอนและคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด ชัดเจน				
27	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเอง, พนักงานและองค์กร เป็นที่ตั้ง				
วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก					
28	ผู้บริหารระดับสูงสร้างแนวทางการแข่งขันในการทำงานภายในองค์กร				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

29	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย				
30	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงผลลัพธ์ที่ตัวเอง, พนักงาน, องค์กร จะได้รับตอบแทนเป็นที่ตั้ง				

ชุดแบบสอบถามชุดความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	1	-1	
ความต้องการในงาน					
31	งานของผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นและสำคัญต่อองค์กร				
32	งานของผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติด้วยความละเอียดและมีความรอบคอบ และมีความสมเหตุสมผล				
33	ผลลัพธ์จากงานของผู้บริหารระดับสูงสามารถต่อ ยอดหรือ ขยับเคลื่อนงานอื่นๆ ในองค์กรได้				
การสนับสนุนในงาน					
34	ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงาน				
35	มีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเพื่อให้ออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้				
36	ผู้บริหารระดับสูงได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ในองค์กร ในการขับเคลื่อนงาน				
ความเข้าใจในองค์กร					
37	ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร				
38	ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์กร				
39	การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นที่ยอมรับและบุคคลอื่นในองค์กรมีความเข้าใจในตัวผู้บริหารและตัวองค์กรอย่างดี				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชุดแบบสอบถามชุดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	1	-1	
ความยุติธรรม					
40	ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ				
41	ผู้บริหารระดับสูงมีการคำนึงถึงความถูกต้องในการทำงาน				
42	ผู้บริหารระดับสูงยึดหลักจริยธรรมอันดีเป็นหลักในการทำงาน				
ความรับผิดชอบ					
43	ผู้บริหารระดับสูงทำงานที่ได้รับมอบหมายในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ				
44	ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้นโยบายที่กำหนดเอาไว้				
45	ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในส่วนของงานผิดพลาดที่ตนเองกระทำภายใต้เงื่อนไขและนโยบายขององค์กร				
ความซื่อสัตย์ / สุจริต					
46	ผู้บริหารระดับสูงมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการกระทำ				
47	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นความถูกต้องต่อสิ่งที่ได้ให้คำมั่นไว้				
48	ผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ขัดต่อความสุจริต				
การได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน					
49	พนักงานในองค์กรเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง				
50	ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกันกับพนักงาน				
51	ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงความใส่ใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกันของตัวเองและพนักงานอยู่เสมอ				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของงานผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อหา ข้อมูลวิจัยเท่านั้น และผู้วิจัยจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเสนอในการทำงานคุณฉันทินิพนธ์ของผู้วิจัย คำตอบทุกคำตอบ ถือเป็นความลับ และไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่มีความคิดเห็นตรงกับตัวของท่านมากที่สุด เพื่อนำข้อมูล ประมวลผลรายบุคคล และนำเสนอ ผลกลุ่มบุคคลต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามชุดข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามชุดลักษณะของผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามชุดลักษณะงานของผู้นำ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามชุดวัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 5 แบบสอบถามชุดความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 6 แบบสอบถามชุดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การตอบแบบสอบถามชุดนี้ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและสอดคล้องกับผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้มากที่สุด และขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูลวิจัยมา ณ โอกาสนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสำหรับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของท่านผู้ประเมิน

1. ปัจจุบันท่านดำรงในตำแหน่ง

- CFO CPO CMO COO CENGO
 DIRECTOR DEPARTMENT MANAGER

2. ท่านดำรงตำแหน่งในข้อที่ 1 อยู่ในแผนก / ฝ่าย

- FINANCE CUSTOMER SERVICE MARKETING
 OPERATION
 ENGINEERING QUALITY ASSURANCE MANUFACTURING R&D
 HUMAN RESOURCES SUPPLY CHAIN MGT ETC.

3. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรท่าน/ที่ท่านรายงานตรง คือ ตำแหน่ง

- CHIEF EXECUTIVE OFFICER / CEO GENERAL MANAGER / GM
 MANAGING DIRECTOR / MD OTHER
 (.....)

3.1 องค์กรของท่าน (องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม) เป็น องค์กรข้ามชาติ (Multinational Company) หรือ ไม่

- ใช่ ไม่ใช่

3.2 องค์กรของท่าน (องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม) มีสัญชาติ/ ผู้ถือหุ้นใหญ่ มีสัญชาติอะไร

- ไทย สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน
 อิตาลี ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน สวิตเซอร์แลนด์
 สวีเดน อื่นๆ โปรดระบุ (.....)

4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในองค์กรปัจจุบันและต้องรายงานผลการดำเนินงาน โดยตรงแก่ผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กรของท่าน คิดเป็นระยะเวลา

- ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี 4-6 ปี
 7-9 ปี 10-14 ปี 15 ปีขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามชุดลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark เพื่อระดับความคิดเห็นต่อข้อความที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง เป็นระดับคะแนน 1 ถึง 5

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับผู้บริหารระดับสูงที่ท่านกำลังประเมินอยู่ มากที่สุด
 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับผู้บริหารระดับสูงที่ท่านกำลังประเมินอยู่ มาก
 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับผู้บริหารระดับสูงที่ท่านกำลังประเมินอยู่ ปานกลาง
 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับผู้บริหารระดับสูงที่ท่านกำลังประเมินอยู่ น้อย
 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวตรงกับผู้บริหารระดับสูงที่ท่านกำลังประเมินอยู่ น้อยที่สุด

ที่สุด

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย \checkmark ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับผู้บริหารสูงสุดที่ท่านกำลังประเมินอยู่

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	← →			เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ผู้นำด้านการนำความคิด					
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นแนวทางในการนำทีม					
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมการดำเนินงานซึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายชัดเจนอยู่เสมอ					
3. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งปลูกฝังวิสัยทัศน์ขององค์กร เข้าไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับ เสมอ					
ผู้นำด้านการบริหารคน					
4. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นวิธีการทำงานแบบเป็นทีมเป็นหลัก					
5. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม					
6. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจศักยภาพและโอกาสของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
ผู้นำด้านการทำงาน					
7. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ผลประกอบการขององค์กร เป็นหลักในการบริหารงาน					
8. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมและผลงานของตัวเองและผู้ร่วมงานและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก					
9. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามชุดลักษณะงานของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย√ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับผู้บริหารสูงสุดที่ท่านกำลังประเมินอยู่

ลักษณะงานของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด ← → เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
ความหลากหลายของทักษะ					
1.ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหาร ได้แสดงทักษะการทำงานที่หลากหลาย					
2.ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อรองรับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
3. ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูง ได้แสดงผลลัพธ์ของทักษะการทำงาน ในแต่ละด้าน					
ความอัตรลักษณ์ของงาน					
4.รูปแบบของงานผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง					
5.งานของผู้บริหารระดับสูง ไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของผู้บริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป					
6.งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในการบริหาร					
ความสำคัญของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูง					
7.งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร					
8.เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลต่อภาพรวมของโครงการดำเนินงานทั้งหมด					
9.เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จะต้องผลักดันหรือขับเคลื่อนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้					
ความมีอิสระทางความคิด					
10.งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนินกิจกรรม					
11.งานของผู้บริหารระดับสูงไม่ถูกแทรกแซงจากแรงกดดันภายนอก เช่นผู้ถือหุ้น เป็นต้น ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง					
12.ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมและดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามชุดบรรยากาศองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร)

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย \sqrt ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับผู้บริหารสูงสุดที่ท่านกำลังประเมินอยู่

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด \longleftrightarrow เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์					
1. ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน					
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร, ความสำเร็จและความอยู่รอด					
3. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์และหาความเป็นไปได้ในการบรรลุจุดหมาย					
วัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ					
4. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบที่กำหนดเอาไว้ในแผนการปฏิบัติงาน					
5. ผู้บริหารระดับสูงแจกแจงขั้นตอนและคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด ชัดเจน					
6. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเอง, พนักงานและองค์กร เป็นที่ตั้ง					
วัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก					
7. ผู้บริหารระดับสูงสร้างแนวทางการแข่งขันการทำงานภายในองค์กร					
8. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					
9. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นทำงานที่คำนึงผลลัพธ์ที่ตัวเอง, พนักงานและ องค์กร จะได้รับตอบแทนเป็นที่ตั้ง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 5 แบบสอบถามชุดความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย $\sqrt{\quad}$ ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับผู้บริหารสูงสุดที่ท่านกำลังประเมินอยู่

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด \longleftrightarrow เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
ความต้องการในงานของผู้บริหาร					
1.งานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร					
2.งานของผู้บริหารระดับสูงอาศัยผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านผู้นำ ประสพการณ์ และความรู้ความสามารถ เป็นการเฉพาะ					
3.ผลงานของผู้บริหารระดับสูงช่วยให้บุคลากร ในองค์กรดำเนินงาน ได้อย่างมีทิศทางและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
การสนับสนุนในงาน					
4.ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุน ในการดำเนินงาน					
5.มีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเพื่อให้ออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
6.ผู้บริหารระดับสูงได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ในองค์กร ในการขับเคลื่อนงาน					
ความเข้าใจในองค์กร					
7.ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร					
8.ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือ เป้าหมายขององค์กร					
9.การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นที่ยอมรับและบุคคลอื่นในองค์กรมีความเข้าใจในตัวผู้บริหารและตัวองค์กรอย่างดี					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 6 แบบสอบถามชุดความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยเขียนเครื่องหมาย \sqrt ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริง และตรงกับผู้บริหารสูงสุดที่ท่านกำลังประเมินอยู่

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด \longleftrightarrow เห็นด้วยน้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
ความยุติธรรม					
1. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ					
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการคำนึงถึงความถูกต้องในการทำงาน					
3. ผู้บริหารระดับสูงยึดหลักจริยธรรมอันดีเป็นหลักในการทำงาน					
ความรับผิดชอบ					
4. ผู้บริหารระดับสูงทำงานที่ได้รับมอบหมายในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ					
5. ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้นโยบายที่ได้กำหนดเอาไว้					
6. ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในส่วนของการผิดพลาดที่ตนเองกระทำภายใต้เงื่อนไขและนโยบายขององค์กร					
ความซื่อสัตย์/สุจริต					
7. ผู้บริหารระดับสูงมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการกระทำ					
8. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นความถูกต้องต่อสิ่งที่ได้ให้คำมั่นไว้					
9. ผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ขัดต่อความสุจริต					
การได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน					
10. พนักงานในองค์กรเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง					
11. ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกันกับพนักงาน					
12. ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงความใส่ใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกันของตนเองและพนักงานอยู่เสมอ					

ขอบคุณที่สละเวลาในการทำแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ง

ผลคะแนน MEAN / SD ของแบบสอบถามภาษาไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง (n=238)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ				
ประเด็นผู้นำด้านการนำความคิด	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงมีการมุ่งเน้นนำเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นแนวทางในการนำทีม	4.30	.596	-.221	-.602
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรมการดำเนินงานซึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายที่แน่นอนอยู่เสมอ	3.98	.793	-.065	-1.153
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งปลูกฝังวิสัยทัศน์ขององค์กร เข้าไปยังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เสมอ	3.87	.764	.217	-1.254

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ				
ประเด็นผู้นำด้านบริหารคน	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นวิธีการทำงานแบบเป็นทีมเป็นหลัก	3.85	.786	-.146	-.575
ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดสรรปันส่วนงานกับทีมงานฝ่ายบริหาร ได้อย่างเหมาะสม	4.00	.752	-.180	-.737
ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจศักยภาพและโอกาสของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเป็นอย่างดี	3.97	.773	-.052	-1.051

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ				
ประเด็นผู้นำด้านการทำงาน	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน/ผลประกอบการขององค์กร เป็นหลักในการบริหารงาน	4.09	.788	-.366	-.737
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมและผลงานของตัวเองและผู้ร่วมงานและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก	3.96	.818	-.349	-.539
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	3.92	.828	.008	-1.249

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะงานของผู้นำ				
ประเด็นความหลากหลายของทักษะ	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารได้แสดงทักษะการทำงานที่หลากหลาย	4.03	.762	-.691	.533
ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อรองรับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	3.90	.776	.169	-1.319
ลักษณะงานของผู้บริหารระดับสูงได้แสดงผลลัพธ์ของทักษะการทำงานในแต่ละด้าน	3.89	.775	-.255	-.402

ลักษณะงานของผู้นำ				
ประเด็นความอัตลักษณ์ของงาน	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
รูปแบบของงานผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง	3.89	.793	-.211	-.564
งานของผู้บริหารระดับสูงไม่มีการทับซ้อนกับการทำงานของผู้บริหารในระดับอื่น/ ระดับรองลงไป	3.98	.729	-.238	-.029
งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยความสามารถเฉพาะทางและความเชี่ยวชาญในการบริหาร	3.92	.710	-.241	.264

ลักษณะงานของผู้นำ				
ประเด็นความสำคัญของเนื้อหาของงานผู้บริหารระดับสูง	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
งานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร	4.37	.728	-.764	-.491
เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของโครงการดำเนินงานทั้งหมด	4.22	.744	-.447	-.865
เนื้อหาของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นงานที่จะต้องผลักดันหรือขับเคลื่อนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้	4.11	.811	-.402	-.861

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะงานของผู้นำ				
ประเด็นความมีอิสระทางความคิด	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
งานของผู้บริหารระดับสูงมีความอิสระในการดำเนินกิจกรรม	3.97	.846	-.905	1.581
งานของผู้บริหารระดับสูงไม่ถูกแทรกแซงจากแรงกดดันภายนอกเช่นผู้ถือหุ้น เป็นต้น ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง	3.92	.823	-.225	-.744
ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมและดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง	3.88	.844	-.284	-.621

วัฒนธรรมองค์กร				
ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน	3.91	.795	-.249	-.554
ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร,ความสำเร็จและความชัวร์รอด	3.88	.839	-.164	-.822
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานเชิงสร้างสรรค์และหาความเป็นไปได้ในการบรรลุจุดหมาย	3.87	.817	.143	-1.290

วัฒนธรรมองค์กร				
ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงตั้งรับ	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดเอาไว้ในแผนการปฏิบัติงาน	3.59	.692	.049	.202
ผู้บริหารระดับสูงแจกแจงขั้นตอนและคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด ชัดเจน	3.91	.832	-.003	-1.181
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยของตัวเอง, พนักงานและองค์กร เป็นที่ตั้ง	3.91	.729	-.119	-.503

วัฒนธรรมองค์กร				
ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุก	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงสร้างแนวทางการแข่งขันการทำงานภายในองค์กร	3.88	.716	-.025	-.582
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการทำงานที่สามารถหาโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.91	.709	-.159	-.320
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นทำงานที่คำนึงผลลัพธ์ที่ตัวเอง, พนักงาน และ องค์กร จะได้รับตอบแทนเป็นที่ตั้ง	4.07	.749	.293	-.642
ความผูกพันต่อองค์กรของผู้นำ				

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นความต้องการในงานของผู้บริหาร	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
งานของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร	3.95	.872	-.278	-.542
งานของผู้บริหารระดับสูงอาศัยผู้ที่มีคุณสมบัติทางด้านผู้นำ ประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถ เป็นการเฉพาะ	4.10	.792	-.585	.400
ผลงานของผู้บริหารระดับสูงช่วยให้บุคลากรในองค์กร ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	4.08	.822	-.287	-.842

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหาร				
ประเด็นการสนับสนุนในงาน	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรสนับสนุนในการดำเนินงาน	4.14	.725	-.351	-.589
มีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารระดับสูงทำงาน เพื่อให้ออกมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.07	.740	-.366	-.369
ผู้บริหารระดับสูงได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ในการขับเคลื่อนงาน	4.03	.746	-.362	-.295

ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหาร				
ประเด็นความเข้าใจในองค์กร	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร	4.24	.774	-.562	-.765
ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจจุดมุ่งหมายหรือ เป้าหมายขององค์กร	4.24	.746	-.552	-.597
การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นที่ยอมรับและบุคคลอื่นในองค์กรมีความเข้าใจในตัวผู้บริหารและตัวองค์กรอย่างดี	4.15	.719	-.646	.477

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม				
ประเด็นความยุติธรรม	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจด้วยเหตุและผลเสมอ	4.04	.828	-.340	-.829
ผู้บริหารระดับสูงมีการคำนึงถึงความถูกต้องในการทำงาน	3.93	.879	-.207	-1.018
ผู้บริหารระดับสูงยึดหลักจริยธรรมอันดีเป็นหลักในการทำงาน	3.89	.790	.049	-1.060

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม				
ประเด็นความรับผิดชอบ	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงทำงานที่ได้รับมอบหมายในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ	3.95	.887	-.516	-.116
ผู้บริหารระดับสูงทำงานภายใต้นโยบายที่ได้กำหนดเอาไว้	4.06	.822	-.716	.612
ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในส่วนของผิดพลาดที่ตนเองกระทำภายใต้เงื่อนไขและนโยบายขององค์กร	4.04	.836	-.342	-.874

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม				
ประเด็นความซื่อสัตย์/สุจริต	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
ผู้บริหารระดับสูงมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการกระทำ	4.24	.813	-1.026	1.225
ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นความถูกต้องต่อสิ่งที่ได้ให้คำมั่นไว้	4.09	.946	-.669	-.635
ผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งที่ขัดต่อความสุจริต	4.09	.914	-.720	-.076

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม				
ประเด็นการได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน	Mean	S.D.	Skewness	Kurtosis
พนักงานในองค์กรเต็มใจที่จะร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง	3.96	.787	-.458	.418
ผู้บริหารระดับสูงมีการประสานงานอันดีร่วมกับพนักงาน	4.13	.789	-.555	-.337
ผู้บริหารระดับสูงคำนึงถึงความใส่ใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกันของตัวเองและพนักงานอยู่เสมอ	4.03	.842	-.562	-.283

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Correlation variable path	Estimate	S.E.	C.R.	<i>p</i> -value	Results
H1A: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	.239	.084	2.855	<i>p</i> <0.05	Supported
H1B: คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	.441	.069	6.425	<i>p</i> <0.001	Supported
H2A: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	.025	.085	.298	<i>p</i> >0.05	Not Supported
H2B: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	.349	.072	4.819	<i>p</i> <0.001	Supported
H3A: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	.335	.077	4.377	<i>p</i> <0.001	Supported
H3B: คุณลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	.190	.067	2.835	<i>p</i> <0.05	Supported
4: ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	.508	.073	6.931	<i>p</i> <0.001	Supported

Note. Significance level at 0.05, S.E. = Standard Error, C.R.= Critical Ratio (t-value)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประวัติผู้เขียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	ศิวกร ชมชื่น
วัน เดือน ปีเกิด	28 พฤษภาคม 2507
ที่อยู่	129/23 หมู่ที่ 4 ตำบลบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัด ระยอง 21130
โทรศัพท์	081 9458426

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530	บัญชีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2542	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียน (ASIAN UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY)

ความชำนาญเฉพาะด้าน ด้านการบัญชีและการเงิน

ด้านภาษีอากร ภาษีทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และการวางแผนภาษีอากร
ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2530-2534	บริษัท สำนักงาน เอส จี วิ ณ ฒกลาง จำกัด
พ.ศ. 2534-2536	บริษัท เบอร์นิน่า (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2536-2540	บริษัท ซิตีคอร์ป ลิสซิง (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2540-2542	บริษัท จีเคเอ็น ไดรฟ์ชาร์ฟ (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2542-2547	บริษัท ซีบีไอ (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2547-2549	บริษัท ยอร์ค อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน	บริษัท แครท โค จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วุฒิบัตร / การฝึกอบรม

- Tax Controller Certificate : Major in International Tax, and General Business, from School of Tax, by June 16, 2012, and Nov 24, 2012 , School of Tax, Bangkok, Thailand
- Director Certification Program/DCP # 218/2016 by IOD- Thailand, April 2016

บทความและการนำเสนอผลงาน**Presentation & Proceedings**

- Proceedings of Asian Pacific Innovations Forum (APIF2018) International Conference, Pattaya, Chonburi, July 24-25,2018, “Antecedents of Executive Ethical Leadership Performance on Stock Exchange of Thailand (SET) Listed Companies”

- Proceedings of AGBA’s 15th Annual World Congress, at NIDA in Bangkok, Thailand, July 2-4, 2018, “Stock Exchange of Thailand (SET) listed companies: An Executive’s Ethical Leadership Performance Analysis

Journal

- Journal of Multidisciplinary Social Research (JMSR), King Mongkut’s Institute of Technology Ladkrabang, February 16th, 2018 “A Literature Review on Leader Characteristics and Job Characteristics Influencing to Leader Organization Engagement”
- Journal of Multidisciplinary Social Research (JMSR), King Mongkut’s Institute of Technology Ladkrabang, May 17th, 2018 “A Literature Review on the Effectives of Organizational Culture on Organizational Engagement and Ethical Leadership Performance”

- Asia-Pacific Social Science Review, De La Salle University, For Publication in the Mar 2019 edition of The Asia-Pacific Social Science Review (Scopus)*, “Determinants of Ethical Leadership Performance of Stock Exchange of Thailand (SET) Executives

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้