

# การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรภาคเอกชน

## A Study of Ethical Leadership in Private Organization

<sup>1</sup>อธิวัฒน์ เจียวิวรรธนกุล, <sup>2</sup>ศรัล ขุนวิทยา และ <sup>3</sup>กนกพร ดอนเจดีย์

<sup>1</sup>Athiwat Jiawiwatkul, <sup>2</sup>Sarun Kunwittaya and <sup>3</sup>Khanokporn Donjdee

<sup>1, 2, 3</sup>สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

<sup>1, 2, 3</sup>National Institute for Child and Family Development, Mahidol University, Thailand

Email: <sup>1</sup>athiwat.jia@mahidol.ac.th, <sup>2</sup>sarun.kun@mahidol.ac.th, <sup>3</sup>khanokporn.don@mahidol.ac.th

Received March 16, 2022; Revised April 17, 2022; Accepted May 15, 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความหมาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน และ (2) พัฒนาเครื่องมือวัดและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้บริหารขององค์กรภาคเอกชน จำนวน 20 คน และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับผู้บริหาร/หัวหน้างาน ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการนำองค์กร โดยมีการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีจริยธรรมในตัวเอง และสามารถจูงใจให้ผู้ตามดำเนินถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม การแบ่งปันอำนาจ การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร การแนะนำด้านจริยธรรม การใส่ใจความยั่งยืน การชี้แจงบทบาท และความซื่อสัตย์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2=528.32$ ;  $df=393$ ;  $p=0.081$ ;  $\chi^2/df=1.34$ ;  $RMSEA=0.043$ ;  $SRMR=0.044$ ;  $CFI=0.99$ ;  $TLI=0.98$ ) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 7 ด้าน มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.83–0.97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 องค์กรภาคเอกชน ควรนำองค์ประกอบและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไปใช้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อันจะช่วยให้เกิดพฤติเชิงจริยธรรมในองค์กร

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; องค์กรภาคเอกชน; การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

## Abstract

The objectives of this study were to (1) investigate the meaning and components of ethical leadership in private organizations; and (2) develop a tool to measure and analyze the components of ethical leadership in private organizations. A mixed-methods approach was used in this study. The qualitative data were collected through in-depth interviews with a total of 20 executives from private organizations. The quantitative data were gathered from 400 executives/supervisors in private organizations using the ethical leadership questionnaire. The qualitative data were analyzed using descriptive statistics and thematic analysis, while the quantitative data were analyzed using confirmatory factor analysis.

According to the findings, ethical leadership refers to the ability of individuals to lead an organization by exhibiting behavior that demonstrates ethics in themselves and can incentivize employees to consider the public's interests. Fairness, power sharing, ethical guidance, people orientation, integrity, role clarification and concern for sustainability are the seven components of ethical leadership. Confirmatory factor analysis (CFA) results of the ethical leadership model were found to be consistent with the empirical data ( $\chi^2=528.32$ ;  $df=393$ ;  $p=0.081$ ;  $\chi^2/df =1.34$ ; RMSEA=0.043; SRMR=0.044; CFI=0.99; TLI=0.98). Factor loading for the seven components of ethical leadership ranged from 0.83–0.97, with a statistical significance of 0.01 level. The ethical leadership components and tool in private organizations should be used to promote ethical leadership, which will help create ethical behavior in the organization.

**Keywords:** Ethical Leadership; Private Organization; Confirmatory Factor Analysis

## บทนำ

สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ในหลายด้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง การปกครอง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และด้านอื่น ๆ ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติมีความจำกัดและมีมูลค่าที่สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการแก่งแย่งแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ เกิดการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ชอบธรรม ส่งผลให้สังคมไทยประสบปัญหาเรื่องของการทุจริตคอร์รัปชัน ตั้งแต่ในระดับปัจเจก ครอบครัว องค์กร ไปจนถึงปัญหาในระดับชาติมานาน ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในทุกมิติ และรูปแบบการทุจริตในปัจจุบันยังมีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น มีการทุจริตเชิงนโยบาย การทุจริตข้ามแดนข้ามชาติ ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ และเกิดผลกระทบในวงกว้าง (Office of the National Anti-Corruption

Commission, 2016) องค์การเพื่อความโปร่งใสสากล ได้จัดอันดับดัชนีการรับรู้คอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index: CPI) ประจำปี 2564 พบว่า ประเทศไทยได้ 35 จาก 100 คะแนน อยู่อันดับที่ 110 จาก 180 ประเทศ (Transparency International, 2021) ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560–2564) ที่กำหนดให้ประเทศไทยยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้คอร์รัปชันให้สูงกว่าร้อยละ 50 เพื่อให้เกิดการยอมรับจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ (Office of the National Anti-Corruption Commission, 2016)

ปัญหาการทุจริต มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในภาครัฐเท่านั้น ในภาคเอกชน ก็มีปัญหาเกิดขึ้นเช่นกัน เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจภาคเอกชน ทำให้เกิดปัญหาการดำเนินการที่ไม่สุจริต การละเมิดข้อกฎหมายและหลักทางจริยธรรมในองค์กรภาคธุรกิจเอกชน (Hegarty & Moccia, 2018) สำหรับองค์กรธุรกิจภาคเอกชนในประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศหนึ่งของประชาคมโลกที่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 ที่มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการแข่งขันสูง ดังนั้น หากองค์กรมิได้ยึดถือการดำเนินการตามหลักจริยธรรม จะมีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดปัญหาทางด้านจริยธรรมขึ้นมาได้ การประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญ และยังเป็นตัวชี้วัดด้านหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่จะให้แก่องค์กรที่มีการบริหารจัดการและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก (Office of Thailand Quality Award, 2019)

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นนโยบายสำคัญของประเทศ โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560–2579 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวถึงการส่งเสริมหล่อหลอมให้คนไทยมีคุณธรรมจริยธรรม โดยการบูรณาการกันของหลายภาคส่วน ซึ่งรวมถึงภาคธุรกิจเอกชนด้วย (Center for Morality Promotion, 2019) องค์กรธุรกิจเอกชนเป็นภาคส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จึงต้องมีแนวทางในการดำเนินงานโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรม ซึ่งผู้นำขององค์กรภาคเอกชน จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญทั้งในด้านการดำเนินกิจการอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม และการปฏิบัติตนที่เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรขององค์กร โดยจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้เริ่มที่สำคัญ โดยเมื่อผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญและถ่ายทอดไปยังพนักงานและสาธารณชน และเกิดการปฏิบัติของพนักงานตามนโยบายจริยธรรม ก็จะทำให้ผลลัพธ์ในเชิงคุณค่าต่อองค์กรในหลายด้าน และทำให้เกิดการยอมรับจากสังคมซึ่งจะมีผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Pengman, 2016) การส่งเสริมให้ผู้นำปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมมีบทบาทสำคัญสำหรับการกระตุ้น พัฒนาบุคลากรขององค์กร ทำให้ผล

การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (Schaubroeck et al., 2012; Sutisna et al., 2020) องค์การที่มีผู้นำที่ไม่ดี จะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลลัพธ์และพฤติกรรมในทางที่ดีของพนักงานในองค์กร เช่น ทัศนคติต่อผู้นำ ความเป็นอยู่ที่ดี ผลการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคล แต่จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ในทางที่ไม่ดีของพนักงาน เช่น ความตั้งใจที่จะออกจากงาน การต่อต้านผู้นำ การต่อต้านการทำงาน (Schyns & Schilling, 2013) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา การศึกษาในองค์กรภาคเอกชนพบจำนวนน้อยและมักเป็นกรณีศึกษาในบางองค์กร ยังมีช่องว่างองค์ความรู้ ในเรื่องคุณลักษณะหรือองค์ประกอบที่ชัดเจน และเครื่องมือการวัดขององค์กรภาคเอกชน ซึ่งมีบริบทต่างจากองค์กรในภาคส่วนอื่น บทความวิจัยนี้จึงนำเสนอถึงการศึกษารูปแบบและพัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน ซึ่งในการศึกษานี้หมายถึงองค์กรภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กร อันจะช่วยให้องค์กรภาคเอกชนมีการดำเนินการที่เหมาะสม เกิดพฤติกรรมทางจริยธรรมและบรรยากาศจริยธรรมขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร พนักงาน และประชาชนที่เป็นลูกค้าขององค์กร ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรสุจริต และเกิดผลประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมตามมา โดยบทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของเอกชน: โมเดลเชิงสาเหตุ ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรภาคเอกชน
2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กร

ภาคเอกชน

## การทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของจริยธรรม ตามที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ได้ให้ความหมายไว้ คือ กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรัก สามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต (Regulations of the Prime Minister's Office on the Promotion of National Moral, 2007) ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสมโดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่น และส่งเสริมความประพฤติของผู้ตามผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยน การเสริมแรงและการตัดสินใจ (Brown et al., 2005) มีการศึกษาที่พบว่าข้อกำหนดทางกฎหมายส่งผลกระทบบังทำให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรภาคเอกชนที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออก (Eisenbeis & Brodbeck, 2014)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้รับความสนใจและมีการศึกษาอย่างกว้างขวางในกลุ่มของผู้บริหารในวิชาชีพต่าง ๆ หรือในองค์กรประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านการศึกษา เช่น การศึกษาที่พบว่า ความเป็นมิตร ความไว้วางใจ การเปิดกว้างต่อผู้อื่น และการแสดงตนเป็นแบบอย่าง เป็นแนวปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน (Waheed et al., 2019) เช่นเดียวกับ การศึกษาที่พบว่าความรับผิดชอบ ความเที่ยงธรรม ความไว้วางใจ อุปนิสัยใจคอ และการเสริมพลังเป็นตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน (Somprah et al., 2013)

การศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจเอกชน พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ควรประกอบด้วย ความกตัญญูกตเวที ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความยุติธรรม ความเมตตา ความรอบคอบ ความเที่ยงธรรม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความซื่อตรงและความยืดหยุ่น (Hegarty & Moccia, 2018) และการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในที่ทำงานในหลายมิติ (Kalshoven et al., 2011) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความซื่อสัตย์ การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร ความเที่ยงธรรม การแบ่งปันอำนาจ การคำนึงถึงความยั่งยืน การให้คำชี้แนะทางจริยธรรม และการชี้แจงบทบาท นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่พบได้ในหลายประเทศ มีลักษณะเป็นสากล ได้แก่ ด้านอุปนิสัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น แรงจูงใจร่วมกัน และการสนับสนุนให้กำลังใจ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความแตกต่างในระดับของการให้ความสำคัญของแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม (Eisenbeis & Brodbeck, 2014; Resick et al., 2006)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในที่ทำงานในหลายมิติของคาลสโฮเวน และคณะ (Kalshoven et al., 2011) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในภาคองค์กรธุรกิจเอกชน (Hegarty & Moccia, 2018) ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น มาประยุกต์ใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชนใน 7 ด้าน ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์ (integrity) (2) การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร (people orientation) (3) ความเที่ยงธรรม (fairness) (4) การแบ่งปันอำนาจ (power sharing) (5) การแนะแนวด้านจริยธรรม (ethical guidance) (6) การชี้แจงบทบาท (role clarification) และ (7) การใส่ใจความยั่งยืน (concern for sustainability) เนื่องจากมีความเหมาะสมทั้งในด้านของสิ่งที่ผู้นำองค์กรภาคเอกชนควรปฏิบัติและในด้านการชี้แนะต่อบุคลากรขององค์กร

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำ มีความแตกต่างในระดับของการให้ความสำคัญของแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม (Resick et al., 2006)

การวิจัยนี้ จึงมุ่งค้นหาความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในมุมมองของผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน ซึ่งจะมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม บริบทที่เกี่ยวข้อง แตกต่างจากภาคส่วนอื่น ด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในขั้นแรก และนำมาวิเคราะห์ สร้างเครื่องมือและไปเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำมาวิเคราะห์ยืนยันผลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความถูกต้อง เชื่อถือได้

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบบแผนขั้นตอนเชิงสำรวจ (exploratory sequential design) โดยการวิจัยระยะแรกได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 20 คน จากผู้นำ ผู้บริหารขององค์กรที่ยึดถือหลักการปฏิบัติตามจริยธรรม ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี เพศชาย 10 คน และเพศหญิง 10 คน โดยเครื่องมือใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในประเด็นเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว มีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (thematic analysis) โดยการพิจารณาสิ่งที่เหมือนหรือแตกต่าง จัดกลุ่ม ตีความ สรุปและสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การวิจัยในระยะที่สอง ได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มาสังเคราะห์เป็นเครื่องมือแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) มากกว่า 0.5 ทุกข้อ ตามเกณฑ์มาตรฐาน และนำไปทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือจากผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยวัดจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.946 และมีค่ารายด้าน คือ ความซื่อสัตย์ เท่ากับ 0.857 การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร เท่ากับ 0.869 ความยุติธรรม เท่ากับ 0.895 การแบ่งปันอำนาจ เท่ากับ 0.904 การใส่ใจความยั่งยืน เท่ากับ 0.916 การแนะแนวด้านจริยธรรม เท่ากับ 0.785 และการชี้แจงบทบาท เท่ากับ 0.753 จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จากผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน ในองค์กรภาคเอกชน จำนวน 400 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารมาไม่ต่ำกว่า 1 ปี ซึ่งขนาดตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ของการกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่ควรมีขนาดตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป (Myers et al., 2011) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (second order confirmatory factor analysis) เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมีโครงสร้างตามองค์ประกอบที่กำหนดขึ้น โดยเปรียบเทียบค่าความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับเกณฑ์

มาตรฐาน ได้แก่  $\chi^2$  มีค่า  $p \geq 0.05$ ;  $\chi^2/df \leq 2$ ; RMSEA  $< 0.07$ ; SRMR  $< 0.08$ ; CFI  $> 0.95$ ; TLI  $> 0.95$  (Hair et al., 2019; Tabachnick & Fidell, 2019) ทั้งนี้ การวิจัยนี้มีการพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย ตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคน และได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการ พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล COA: 2017/183.3008

## ผลการวิจัย

### 1. ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน พบว่ามีการให้ความหมายของคำว่า *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม* ว่าเป็น การที่บุคคลมีความสามารถในการนำองค์กร โดยบุคคลมีการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีจริยธรรมในตัวเอง และสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าการกระทำเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน ในด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ควรประกอบไปด้วย (1) ความซื่อสัตย์ คือ การยอมรับความผิดพลาด มีความมั่นคงของคำพูด อาทิ การพูดความจริงเสมอ รักษาสัญญา และ เชื่อถือได้ (2) การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร คือ การใส่ใจ ดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากร (3) ความยุติธรรม คือ การให้เกียรติ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ และปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ถูกต้อง อย่างเท่าเทียม (4) การแบ่งปันอำนาจ คือ การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อกังวล ส่งเสริมให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน (5) การแนะนำด้านจริยธรรม คือ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ชักชวน สื่อสาร รับฟัง ถ่ายทอดประสบการณ์ รวมถึงส่งเสริม ชมเชย ให้กำลังใจผู้อื่นที่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม (6) การชี้แจงบทบาท คือ การรับรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สามารถอธิบายให้ผู้อื่นรับทราบเกี่ยวกับความคาดหวัง เป้าหมายขององค์กรและตนเองได้ และ (7) การใส่ใจความยั่งยืน คือ การให้ใส่ใจในความยั่งยืนของการดำเนินการที่มีต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเป็นแบบอย่างของบุคลากรในการดำเนินการที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

### 2. ผลการพัฒนาเครื่องมือและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน

2.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 67 มีอายุอยู่ระหว่าง 25-40 ปี รองลงมาร้อยละ 27.5 มีอายุระหว่าง 41-60 ปี เป็นเพศชายและเพศหญิงใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 50.5 และ 49.5 ตามลำดับ) มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 42) และส่วนใหญ่ร้อยละ 42 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

2.2 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่พัฒนาขึ้น เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 7 ด้าน และในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นข้อคำถามของแบบวัดในแต่ละด้าน รวมทั้งหมดจำนวน 34 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความ

ข้อสัจธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ (Q1-Q4) คือ ยอมรับความผิดพลาด พุฒความจริง รักษาสัญญา และน่าเชื่อถือ ด้านการมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้ (Q5-Q9) คือ มนุษยสัมพันธ์ ใส่ใจความต้องการ สนับสนุนความก้าวหน้า ให้ความช่วยเหลือ และใส่ใจครอบครัวพนักงาน ด้านความยุติธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้ (Q10-Q14) คือ ให้เกียรติ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ รับผิดชอบ และตัดสินใจด้วยความเป็นธรรม ด้านการแบ่งปันอำนาจ มี 5 ตัวบ่งชี้ (Q15-Q19) คือ เคารพสิทธิ รับฟังข้อเสนอนะ กำหนดเป้าหมายร่วม ตัดสินใจร่วม และกระตุ้นการแสดงความคิดเห็น ด้านการใส่ใจความยั่งยืน มี 5 ตัวบ่งชี้ (Q20-Q24) คือ สนับสนุนการริเริ่มเลือกแนวทางการทำงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีนโยบายที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงความยั่งยืน และเป็นแบบอย่างการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ด้านการแนะนำด้านจริยธรรม มี 5 ตัวบ่งชี้ (Q25-Q29) คือ ชักชวน สื่อสาร ปฏิบัติตน ชื่นชมให้กำลังใจ และแนะนำการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และด้านการชี้แจงบทบาท มี 5 ตัวบ่งชี้ (Q30-Q34) คือ รับผิดชอบต่อหน้าที่ จัดลำดับความสำคัญ อธิบายความคาดหวังขององค์กร อธิบายความคาดหวังที่ต้องการชี้แจงเป้าหมายและประสิทธิภาพในการทำงาน (แสดงไว้ในภาพที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ที่วิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน พบว่า แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กร ภาคเอกชนทั้งฉบับ จำนวน 34 ตัวบ่งชี้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.977 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน คือ ด้านความซื่อสัตย์ เท่ากับ 0.865 ด้านการมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร เท่ากับ 0.891 ด้านความยุติธรรม เท่ากับ 0.919 ด้านการแบ่งปันอำนาจ เท่ากับ 0.907 ความมุ่งเน้นความยั่งยืน เท่ากับ 0.947 ด้านการแนะนำด้านจริยธรรม เท่ากับ 0.931 และด้านการชี้แจงบทบาท เท่ากับ 0.901 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่อยู่ในระดับสูงทั้งหมด และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในฉบับที่นำไปทดลองใช้ดังที่แสดงไว้ข้างต้นในระเบียบวิธีวิจัย พบว่า มีค่าที่สูงขึ้นในทุกด้านและทั้งฉบับ

### 2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย

2.3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้ในแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของทุกตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายคู่อยู่ระหว่าง 0.59-0.78 แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันในระดับที่เหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้

2.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 528.32, ที่องศาอิสระ ( $df$ ) เท่ากับ 393 มีค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมุติฐาน ( $p$ ) เท่ากับ 0.081 ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.34 ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMSEA) เท่ากับ 0.043 ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (SRMR) เท่ากับ 0.044 ค่าดัชนีระดับกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

(CFI) เท่ากับ 0.99 และค่าดัชนี Tucker–Lewis (TLI) เท่ากับ 0.98 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าดัชนีต่าง ๆ ผ่านเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด เป็นการยืนยันว่าทั้ง 34 ตัวบ่งชี้ จัดเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 7 ด้านจริง และองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ประกอบกันเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยรวมจริง โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 7 ด้าน มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.83–0.97 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันเทียบกับเกณฑ์

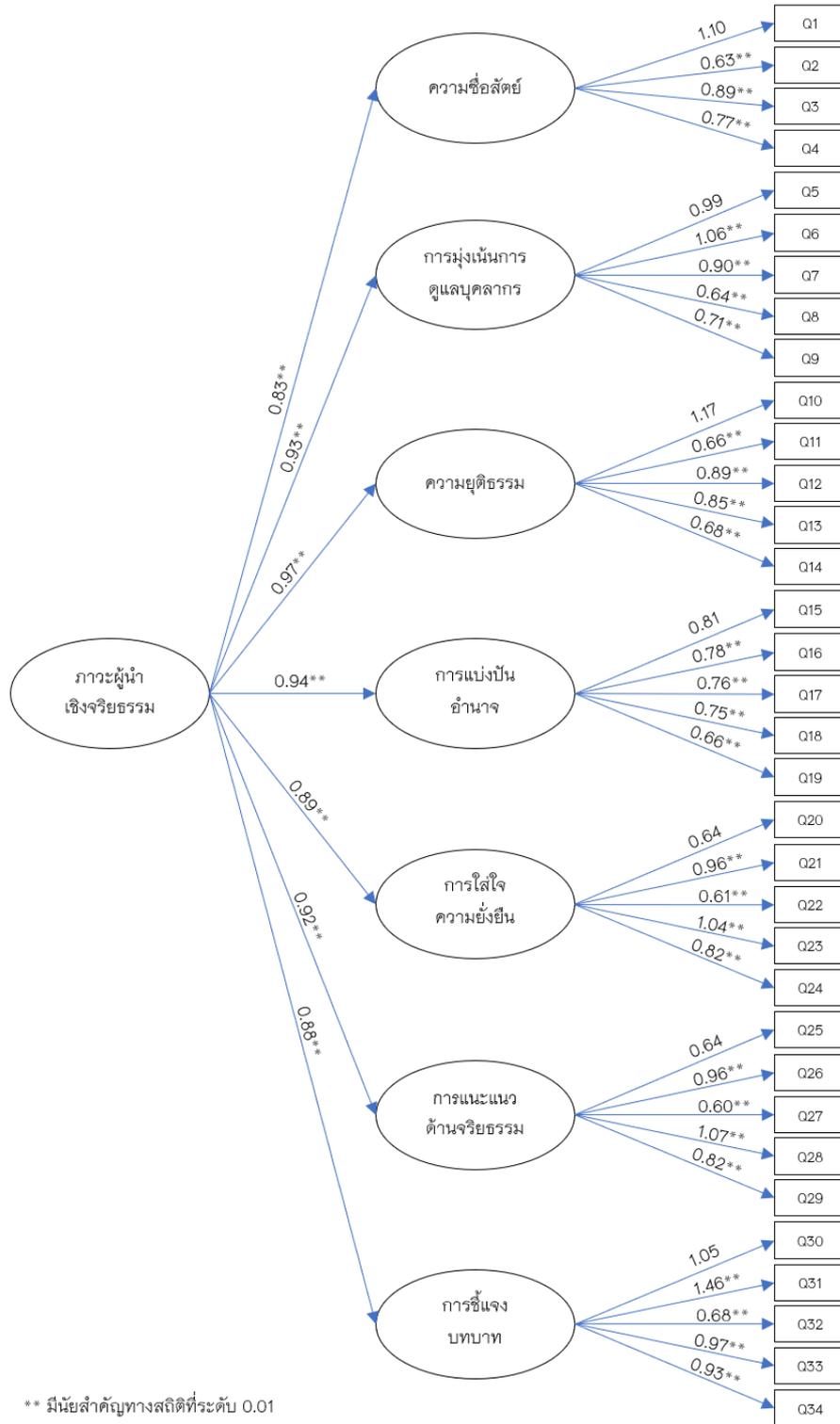
ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผล
Chi-square ( $\chi^2$ )	$p \geq 0.050$	0.081	ผ่าน
Normed Chi-square ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2.00$	1.34 (528.32/393)	ผ่าน
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$< 0.07$	0.043	ผ่าน
Root Mean Square Residual (SRMR)	$< 0.08$	0.044	ผ่าน
Comparative Fit index (CFI)	$> 0.95$	0.99	ผ่าน
Tucker–Lewis Index (TLI)	$> 0.95$	0.98	ผ่าน

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบจำแนกรายด้าน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2 และภาพที่ 1 พบว่าองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ ความยุติธรรม มีค่าน้ำหนัก 0.97 รองลงมา คือ การแบ่งปันอำนาจ มีค่าน้ำหนัก 0.94 การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร มีค่าน้ำหนัก 0.93 การแนะนำด้านจริยธรรม มีค่าน้ำหนัก 0.92 การใส่ใจความยั่งยืน มีค่าน้ำหนัก 0.89 การชี้แจงบทบาท มีค่าน้ำหนัก 0.88 และความซื่อสัตย์ มีค่าน้ำหนัก 0.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R <sup>2</sup>
	b	S.E.	t	
1. ความซื่อสัตย์	0.83**	0.053	15.81	0.76
2. การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร	0.93**	0.047	19.76	0.85
3. ความยุติธรรม	0.97**	0.042	22.88	0.91
4. การแบ่งปันอำนาจ	0.94**	0.046	20.60	0.86
5. การใส่ใจความยั่งยืน	0.89**	0.047	19.02	0.65
6. การแนะนำด้านจริยธรรม	0.92**	0.046	20.07	0.80
7. การชี้แจงบทบาท	0.88**	0.047	18.48	0.88

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึงการที่บุคคลมีความสามารถในการนำองค์กร จัดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานภายในของผู้นำ ร่วมกับการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีจริยธรรมในตัวเอง และสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าการกระทำเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน แต่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม ซึ่งเป็นการแสดงถึงเจตคติในการเป็นผู้นำร่วมกับลักษณะนิสัยส่วนตัวของบุคคล เช่น รับผิดชอบ เสียสละ และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศ เช่น การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคาลสโฮเวน และคณะ (Kalshoven et al., 2011) ที่พบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมุ่งเน้นไปที่การกระทำเพื่อส่วนรวม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรหลายประเภท ดังเช่นที่พบในการศึกษาในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Takong & Jariyawat, 2018) การศึกษาในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (Leecharoen & Sanohkham, 2016) และยังเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Senakham, 2017) จึงจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรทุกประเภท และทุกยุคสมัย แม้ว่าสังคมจะเปลี่ยนแปลงไป แต่ผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอยู่เสมอ

การแบ่งปันอำนาจ รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ควรมีการตัดสินใจตามหลักประชาธิปไตย (Odeneye et al., 2018) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในสังคมพหุวัฒนธรรมในปัจจุบันที่บุคคลมีความเชื่อ ความคิด ที่แตกต่างกันหลากหลาย การทำงานร่วมกันย่อมต้องรับฟัง เคารพสิทธิของบุคคลอื่น ผู้นำที่ให้ความสำคัญในด้านนี้ ย่อมนำมาสู่การลดความขัดแย้ง ตลอดจนสามารถประสานประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์อันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างหลายหลายได้อีกด้วย

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร ใส่ใจต่อบุคลากรทั้งด้านการทำงานและครอบครัว เป็นอีกด้านหนึ่งที่ผู้นำเชิงจริยธรรมควรให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่ากลุ่มพนักงานในองค์กรคาดหวังที่จะให้ผู้นำเชิงจริยธรรมมีให้ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา (Odeneye et al., 2018) นอกจากการใส่ใจต่อการดูแลบุคลากรแล้ว ยังพบว่าการใส่ใจต่อความยั่งยืน เป็นอีกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สอดคล้องกับการศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Tushar, 2017) ที่พบว่าผู้นำเชิงจริยธรรมจะคำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ทั้งในด้านทรัพยากร การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการแนะนำด้านจริยธรรม และการชี้แจงบทบาท เป็นบทบาทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างการรับรู้ และความเข้าใจด้านจริยธรรมในการทำงานแก่องค์กร เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้แก่บุคลากร รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร ชมเชย ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าองค์ประกอบของผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วม จะมีผลสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือของทีมงาน และการขับเคลื่อนองค์กร (Odeneye et al., 2018; Waranusast et al., 2020)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 7 องค์ประกอบที่พบในการศึกษานี้ มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน โดยองค์ประกอบด้านการบริหารงานที่มีชื่อเสียง ยุติธรรม การแบ่งปันอำนาจ จะช่วยให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจต่อกัน ลดความขัดแย้ง และช่วยเหลือกัน ในขณะที่องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร การแนะนำด้านจริยธรรมและการชี้แจงบทบาท จะช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์ต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Sabir, 2020) ส่งผลต่อบุคลิกภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Sutisna et al., 2020) และองค์ประกอบด้านการใส่ใจความยั่งยืน จัดว่าเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญ สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศระดับโลก ที่สนับสนุนให้องค์กรดำเนินการโดยคำนึงถึงทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ด้าน คือ ด้านความยุติธรรม การแบ่งปันอำนาจ การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร การแนะนำด้านจริยธรรม การใส่ใจความยั่งยืน การชี้แจงบทบาทและความซื่อสัตย์ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2 ซึ่งได้นำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 7 องค์ประกอบ 34 ข้อคำถาม ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรภาคเอกชนในสังคมไทย จึงสามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรในแต่ละระดับของผู้นำ ผู้บริหารในองค์กร ซึ่งผลที่ได้จะช่วยบอกว่าองค์ประกอบด้านใด ที่ยังมีข้อจำกัดควรส่งเสริมพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และด้านใดที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำผลมาเชิดชูให้เป็นแบบอย่างได้



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน

## สรุป

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 องค์ประกอบเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือ (1) ด้านความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ถูกต้องเท่าเทียม ไม่มีอคติ (2) การแบ่งปันอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (3) การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร ใส่ใจดูแล ให้ความช่วยเหลือ (4) การแนะนำด้านจริยธรรม ปฏิบัติตนและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหลักจริยธรรม (5) การใส่ใจความยั่งยืน ให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่คำนึงถึงการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนระยะยาว (6) การชี้แจงบทบาท รับรู้บทบาทและสื่อสารให้พนักงานทราบถึงเป้าหมาย ความคาดหวังขององค์กร และ (7) ความซื่อสัตย์ มีสัจจะ เชื่อถือได้ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ คณะผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเครื่องมือแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคเอกชน ที่ผ่านการทดสอบยืนยันว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อมั่นต่อการนำไปใช้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรภาคเอกชน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. องค์กรภาคเอกชน ควรนำแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร ไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรเพื่อสร้างความตระหนักแก่ผู้เกี่ยวข้องและได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามผลการประเมิน
2. หน่วยงาน องค์กร หรือสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลองค์กรภาคเอกชน ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแก่ผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนทุกระดับ ในทั้ง 7

องค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์ประกอบด้านความยุติธรรมและการแบ่งปันอำนาจ ที่ผลการศึกษาพบว่ามีค่าน้ำหนักมาก ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรขององค์กร มีการทำงานที่คำนึงถึงจริยธรรม และช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาริวิจัยในการพัฒนาโปรแกรมหรือแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำที่ดีขององค์กรต่อไป

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ให้การสนับสนุนทุนอุดหนุนวิจัยในโครงการวิจัยนี้ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

### References

- Brown M. E., Trevino L. K., & Harrison D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Center for Morality Promotion. (2019). *Guidelines for promoting moral organization*. Project of promoting private healthy organizations to drive towards moral organizations.
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343–359.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). Components of ethical leadership and their importance in sustaining organizations over the long term. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), Article 7.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Leecharoen, B., & Sanohkham, B. (2016). Ethical leadership according to Buddhist principles of successful school administrators. *Journal of Rattana Bundit University*, 10(2),14–24.

- Myers, N.D., Ahn, S., & Jin, Y. (2011). Sample size and power estimates for a confirmatory factor analytic model in exercise and sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(3), 412–423.
- Office of the National Anti-Corruption Commission. (2016). *National strategy on prevention and suppression of corruption, phase 3 (2017–2021)*. <https://www.nacc.go.th/categorydetail/201808311846996/2019111722214075?>
- Office of Thailand Quality Award. (2019). *TQA criteria for performance excellence framework 2020–2021*. Eastern Printing.
- Odeneye, A. S., Hoon, S., & Phlypo, K. S. (2018). Perceptions of followers about ethical leadership and attendant effects on organizational success. *Journal of Social Change*, 10(1), 61–70.
- Pengman, H. (2016). Business ethics for sustainable retail business. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 815–828.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Regulations of the Prime Minister's Office on the Promotion of National Moral B.E. 2007. (2007, July 25). *Thai Government Gazette*, 124, Special chapter 88D, pp. 1–4.
- Sabir, S. (2020). A study on ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 28–53.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Senakham, T. (2017). Leadership characteristics and success of non-profit organization in Thailand. *Southeast Bangkok Journal*, 3(1), 79–97.
- Somprah, K., Ariratta, W., & Tang, K. N. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93(4), 2085–2089.
- Sutisnaa, A.J., Ruswandib, W., & Noorc, J. (2020). Does ethical leadership and employees' personality effect employees' performance: Regional government in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(9), 320–333.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson Education.
- Takong, S., & Jariyawat, P. (2018). Indicators of moral leadership for administrators in basic education schools: A structural relationship. *NaKhon Phanom University Journal*, 8(1), 49–58.
- Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index 2021*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Tushar, H. (2017). The Role of Ethical leadership in developing sustainable organization. *Australasian Journal of Law, Ethics and Governance*, 13(2), 83–95.
- Waheed, Z., Hussin, S., Muhammad Ilyas, K., Ghavifekr, S., & Bahadur W. (2019). Ethical leadership and change: A qualitative comparative case study in selected Malaysian transformed schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 624–639.
- Waranusast, S., Sarawit T., & Waranusast. N. (2020). The synthesis of the ethical leadership components of administrators of schools under the Department of Local Administration. *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 26(2), 73–80.