



การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างาน
โดยการประยุกต์ใช้แบบจำลองคานอ: มุมมองของพนักงาน
บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
ETHICAL LEADERSHIP ATTRIBUTES ANALYSIS OF
THE SUPERVISOR BY APPLYING THE KANO MODEL:
PERSPECTIVES OF PRIVATE COMPANY OFFICERS
IN BANGKOK

พชร ใจอารีย์, ประสพชัย พสุนนท์*
Phachara Jaiaree, Prasopchai Pasunon*

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน,

e-Mail: phachara.j@ku.th (Corresponding Author)

Lecturer, Management Program, Kasetsart University-Kamphaeng Saen Campus,

e-Mail: phachara.j@ku.th (Corresponding Author)

(Received: 2021, June 15; Revised: 2021, September 15; Accepted: 2021, September 25)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างาน โดยการประยุกต์ใช้แบบจำลองคานอจากมุมมองของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐาน 5 ระดับ ตามแนวคิดแบบจำลองคานอ ทดสอบคุณภาพด้วยการหาความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาได้ค่า IOC = 1 และทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค ทั้งฉบับได้ .93 ค่ารายด้าน ได้แก่ ด้านการมีศีลธรรมและความยุติธรรมได้ .94 ด้านการแสดงบทบาทที่ชัดเจนได้ .87 และด้านการแบ่งปันอำนาจได้ .91 สถิติ ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบจำลอง คานอ พบว่าสามารถจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างานได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณภาพแบบทิศทางเดียว ได้แก่ การให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงานทุกคน

* รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, e-Mail: prasopchai@ms.su.ac.th

Assoc. Prof., Faculty of Management Science, Silpakorn University, e-Mail: prasopchai@ms.su.ac.th



และการให้คำแนะนำและชี้แจงสาเหตุในการปรับปรุงการทำงาน กลุ่มที่ 2 คุณภาพที่ต้องมี ได้แก่ การแสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรม และการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน ส่วนที่เหลืออยู่ในกลุ่มที่ 3 คือ คุณภาพที่ไม่สร้างความรู้สึกระคายแต่าง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, คุณลักษณะของหัวหน้างาน, แบบจำลองคานโน

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the ethical leadership attributes analysis of the supervisor by applying the Kano model: perspectives of private company officers in Bangkok. Sampling method was quota sampling. The sample size was 400 private company officers in Bangkok. The instrument for data collection was the rating scale questionnaires with 5-level by applying the Kano model. The instrument was quality testing by content validity (index of item-objective congruence: IOC = 1) and reliability (Cronbach alpha coefficient, overall of ethical leadership questionnaire = .93, morality and fairness = .94, role clarification = .87, and power sharing = .91). The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation and Kano model analysis. The research findings were found that ethical leadership attributes of supervisor can classify 3 group. First one-dimensional quality element is: Praising and respect employee right, and Giving advice and explain cause of improve working. Second must-be quality element is: Actions are morale and ethical, and Treat all employees equally. The rest are in group 3 indifferent quality element.

Keywords: ethical leadership, supervisor attributes, the Kano model.

บทนำ

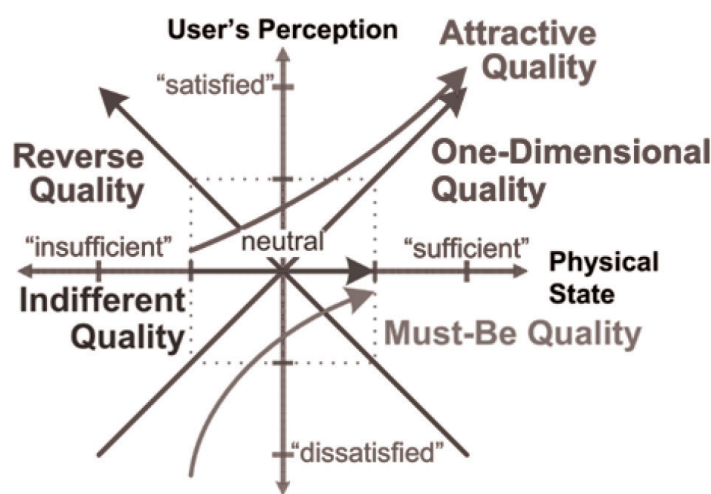
องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งสมมติที่ถูกขับเคลื่อนโดยคน องค์กรที่ผู้นำมีความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรดำเนินไป อย่างยั่งยืน มีผลกำไรสูง ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำ ที่สามารถจูงใจลูกน้อง ช่วยผลักดันผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ขับเคลื่อนผลงานของ องค์กรให้โดดเด่น โดยการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีคุณธรรมและจริยธรรม



สาเหตุสำคัญคือผู้นำเปรียบเสมือนกระบอกเสียงในการถ่ายทอดคุณธรรมจริยธรรมให้กับพนักงาน เป็นคนชี้แนะทิศทางการทำงาน คอยแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหา คุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำที่ต้องฝังรากลึกภายในจิตใจเพื่อที่จะสามารถกระตุ้นคุณธรรมและจริยธรรมของลูกน้อง ในช่วงที่ผ่านมามีประเด็นอื้อฉาวทางคุณธรรมและจริยธรรมจำนวนมากในภาคธุรกิจ ดังนั้นผู้นำควรเป็นศูนย์กลางของแนวปฏิบัติทางด้านจริยธรรม เป็นต้นแบบให้ลูกน้องปฏิบัติตามและมีความรู้ในหลักคุณธรรมและจริยธรรมอย่างชัดเจน สามารถชี้แจงและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นไปอย่างเหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม นอกจากนี้ยังรวมถึงการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารสองทิศทางเพื่อเสริมแรงและสร้างการตัดสินใจ เช่น การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ (honesty) ความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) ความเป็นธรรม (fairness) และการดูแลเอาใจใส่ (care) (Brown, Trevino & Harrison, 2005) นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยังหมายถึงการเป็นแบบอย่างในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามกฎเกณฑ์ โดยผ่านการแสดงออกส่วนบุคคล และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มี 3 องค์ประกอบย่อย (Hanges & Dickson, 2004) ดังนี้ 1) การมีศีลธรรมและความยุติธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้นำถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรม ให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงาน ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทุกครั้งที่วิจารณ์ผู้นำจะมีเหตุผลมาชี้แจงเสมอ และผู้นำจะคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมก่อนประโยชน์ส่วนตนเสมอ 2) การแสดงบทบาทที่ชัดเจน หมายถึง การสื่อสาร อธิบาย และชี้แจงถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ความคาดหวังในการทำงาน ขอบเขตอำนาจ ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง ลำดับความสำคัญในการทำงาน 3) การแบ่งปันอำนาจ หมายถึง มอบหมายงานที่ท้าทายและให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ประเมินและให้ความสำคัญกับคำแนะนำ นำมาพิจารณาและให้ลูกน้องร่วมตัดสินใจในสิ่งสำคัญ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานเพื่อให้ได้มุมมองใหม่ในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาแบบจำลองคานอ (Kano et al., 1984) แบ่งองค์ประกอบคุณภาพเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) คุณภาพที่ดึงดูดใจ (attractive quality element) เป็นคุณลักษณะที่สร้างความประหลาดใจ เกินความคาดหวังและประสบการณ์ ทำให้ดึงดูดใจ 2) คุณภาพแบบทิศทางเดียว (one-dimensional quality element) เป็นคุณลักษณะเพิ่มความพึงพอใจ 3) คุณภาพที่ต้องมี (must-be quality element) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นต้องมี หากขาดคุณลักษณะนี้จะเกิดความไม่พึงพอใจ แต่การเติมเต็มคุณลักษณะเหล่านี้ไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจ 4) คุณภาพที่



ไม่สร้างความรู้สึกแตกต่าง (indifferent quality element) เป็นคุณลักษณะที่ไม่สร้างความรู้สึกทั้งพึงพอใจและไม่พึงพอใจ 5) คุณภาพย้อนกลับ (reverse quality element) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้ไม่พึงพอใจ รายละเอียดเพิ่มเติม ดังภาพที่ 1 จากการวิจัยนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาและส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้มุมมองใหม่ในการพิจารณาความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้กำหนดนโยบายในการบริหารงานองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาผู้นำในองค์กรให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน



ภาพที่ 1 Kano's Model (Zultner & Mazur, 2006)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างาน โดยการประยุกต์ใช้แบบจำลองคานโน จากมุมมองของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือ พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 3,506,300 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, ออนไลน์, 2559) คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่าง 384 คน ผู้วิจัยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (quota sampling) ส่งแบบถามไปยังตัวแทนขององค์กรในกรุงเทพมหานคร จำนวน 40 องค์กร องค์กรละ 10 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 400 ฉบับ เท่ากับ 100 %



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มีค่า IOC = 1 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .93 ส่วนค่ารายด้านมีดังนี้ ด้านการมีศีลธรรมและความยุติธรรม .94 ด้านการแสดงบทบาทที่ชัดเจน .87 และด้านการแบ่งปันอำนาจ .91 ทั้งนี้แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา ศาสนา อาชีพ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างาน พัฒนามาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ De Hoogh and Den Hartog (2008) ตามนิยามของ Hanges and Dickson (2004) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีศีลธรรมและความยุติธรรม 10 ข้อ 2) การแสดงบทบาทที่ชัดเจน 10 ข้อ 3) การแบ่งปันอำนาจ 8 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามตามโมเดลคานอ (Kano model) ประกอบไปด้วยข้อคำถามเชิงบวก (functional question) ซึ่งเป็นคำถามที่ถามความรู้สึกเมื่อพบคุณลักษณะหรือคุณภาพนั้น และข้อคำถามเชิงลบ (dysfunctional question) ซึ่งเป็นคำถามที่ถามความรู้สึกเมื่อไม่พบคุณลักษณะหรือคุณภาพนั้น แบ่งระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1) ชอบ ถ้ามีแบบนั้น (like) 2) ควรเป็นแบบนั้น (must be) 3) รู้สึกเฉย ๆ (neutral) 4) ไม่ชอบแต่ทนได้ (live with) และ 5) ไม่ชอบแบบนั้นเลย (dislike) (Berger et al., 1993)

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้แบบจำลองคานอ (Kano's model) วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างาน โดยการจัดกลุ่มคำตอบจากคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบของผู้ตอบแบบสอบถามตามโมเดลคานอ ดังตารางที่ 1 จากนั้นนับความถี่ที่เกิดขึ้นและนำมาเติมในตารางที่ 3 คำนวณค่าความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ (customer satisfaction coefficient) ตามสมการดังตารางที่ 4 และหาค่าดัชนีความพึงพอใจโดยการเทียบสัดส่วนความแตกต่าง (Matzler & Hinterhuber, 1998) ดังสมการ

$$\text{Satisfaction} = (A+O)/(A+O+M+I)$$

$$\text{Dissatisfaction} = (O+M)/(A+O+M+I) \times (-1)$$

$$\text{Customer Satisfaction Index (CSI)} = \frac{\text{Dissatisfaction}}{\text{Satisfaction}}$$



ตารางที่ 1 การจัดประเภทคำตอบจากคำถามเชิงบวกและคำถามเชิงลบตามโมเดลคาโน

ความต้องการของพนักงาน		คำถามเชิงลบ (dysfunctional question)				
		1. ชอบ ถ้ามี แบบนี้ (like)	2. ควรเป็น แบบนี้ (must be)	3. รู้สึกเฉย ๆ (neutral)	4. ไม่ชอบ แต่ทนได้ (live with)	5. ไม่ชอบ แบบนี้เลย (dislike)
คำถาม เชิงบวก (functional question)	1. ชอบ ถ้ามีแบบนี้ (like)	Q	A	A	A	O
	2. ควรเป็นแบบนี้ (must be)	R	I	I	I	M
	3. รู้สึกเฉย ๆ (neutral)	R	I	I	I	M
	4. ไม่ชอบ แต่ทนได้ (live with)	R	I	I	I	M
	5. ไม่ชอบแบบนี้เลย (dislike)	R	R	R	R	Q

หมายเหตุ: A คือ ดึงดูดใจพนักงาน (attractive)

O คือ ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ (one-dimensional)

M คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นต้องมี (must-be)

Q คือ อาจมีการใช้คำผิดหรือการเข้าใจผิดในการตอบคำถาม (questionable)

R คือ คุณลักษณะนี้ไม่เป็นที่ต้องการ และควรมีการปรับปรุงในทางตรงกันข้าม (reverse)

I คือ คุณลักษณะนี้ไม่สร้างความแตกต่างในความรู้สึกของพนักงาน (indifferent)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 อายุ 31-35 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 รายได้ 15,001-50,000 บาท จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 50.80 อายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 เป็นโสด จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ปัจจัยประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	114	28.50
หญิง	286	71.50
อายุ		
21-25 ปี	73	18.25
26-30 ปี	57	14.25
31-35 ปี	118	29.50
36-40 ปี	44	11.00
41-45 ปี	60	15.00
46-50 ปี	22	5.50
50 ปีขึ้นไป	26	6.50
รายได้		
น้อยกว่า 15,000 บาท	17	4.25
15,001-50,000 บาท	254	63.50
50,001-85,000 บาท	66	16.50
85,001-120,000 บาท	26	6.50
120,001-155,000 บาท	15	3.75
สูงกว่า 155,000 บาท	22	5.50

ปัจจัยประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	3.75
ปริญญาตรี	203	50.75
ปริญญาโท	130	32.50
ปริญญาเอก	52	13.00
อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	36	9.00
1-3 ปี	76	19.00
4-6 ปี	61	15.25
7-9 ปี	87	21.75
10 ปีขึ้นไป	140	35.00
สถานภาพสมรส		
โสด	283	70.75
สมรส	117	29.25

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างานโดยการประยุกต์ใช้แบบจำลองคานา พบว่าสามารถจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างานได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณภาพแบบทิศทางเดียว (one-dimensional quality element) ได้แก่ การให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงานทุกคน และการให้คำแนะนำและชี้แจงสาเหตุในการปรับปรุงการทำงาน กลุ่มที่ 2 คุณภาพที่ต้องมี (must-be quality element) ได้แก่ การแสดงออกถึงมีความมีคุณธรรมและจริยธรรม และการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน กลุ่มที่ 3 คุณภาพที่ไม่สร้างความรู้สึกแตกต่าง (indifferent quality element) ได้แก่ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ การอธิบายถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การอธิบายถึงความคาดหวังในการทำงานของสมาชิกในส่วนงาน การอธิบายถึงขอบเขตอำนาจของสมาชิกในกลุ่มหรือแผนก การสื่อสารถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ การแสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน การเปิดโอกาสให้สามารถร่วมตัดสินใจในสิ่งสำคัญ การมอบหมายงานที่ท้าทาย มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงาน และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ความถี่ของคำตอบจัดประเภทตามแบบจำลองคาโน

ด้าน	จำนวน						รวม	ประเภท
	A	O	M	I	R	Q		
1.1 แสดงออกถึงควมมีคุณธรรมและจริยธรรม	15	103	130	111	9	32	400	M
1.2 ให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงานทุกคน	14	159	117	76	20	14	400	O
1.3 ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	31	87	130	111	12	29	400	M
1.4 ให้คำแนะนำและชี้แจงสาเหตุในการปรับปรุงการทำงาน	23	134	120	94	15	14	400	O
1.5 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ	89	29	120	123	16	23	400	I
2.1 อธิบายถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ	25	73	125	144	9	24	400	I
2.2 อธิบายถึงความคาดหวังในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน	56	74	111	126	6	27	400	I
2.3 อธิบายถึงขอบเขตอำนาจของสมาชิกในกลุ่มหรือแผนก	29	63	126	145	20	17	400	I
2.4 สื่อสารถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	19	99	113	145	6	18	400	I
2.5 แสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน	35	118	77	129	14	27	400	I
3.1 เปิดโอกาสให้สามารถร่วมตัดสินใจในสิ่งสำคัญ	101	61	59	150	17	12	400	I
3.2 มอบหมายงานที่ท้าทาย	93	39	57	205	6	0	400	I
3.3 มีการปรึกษาหารือกับเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงาน	97	49	46	184	15	9	400	I
3.4 เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน	84	72	58	148	14	24	400	I

ผลการคำนวณสัมประสิทธิ์ความพึงพอใจ (satisfaction coefficient) พบว่า 5 อันดับแรก มีรายละเอียดดังนี้ ลำดับที่ 1 การให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงานทุกคน (0.47) ลำดับที่ 2 การเปิดโอกาสให้สามารถร่วมตัดสินใจในสิ่งสำคัญ (0.44) ลำดับที่ 3 การแสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของงานอย่างชัดเจน (0.43) และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน (0.43) ลำดับที่ 5 การให้คำแนะนำและชี้แจงสาเหตุในการปรับปรุงการทำงาน (0.42) โดยลำดับแรกและลำดับที่ 5 อยู่ในมิติการมีศีลธรรมและความยุติธรรม ผลการคำนวณสัมประสิทธิ์ความไม่พึงพอใจ (unsatisfaction coefficient) พบว่า 5 อันดับแรก มีรายละเอียดดังนี้ ลำดับที่ 1 การให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงานทุกคน (-0.75) ลำดับที่ 2 การเปิดให้คำแนะนำและชี้แจงสาเหตุในการปรับปรุงการทำงาน (-0.68) ลำดับที่ 3 การแสดงออกถึงควมมีคุณธรรมและจริยธรรม (-0.65) ลำดับที่ 4 การปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (-0.60) ลำดับที่ 5



การสื่อสารถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (-0.56) โดย 4 ลำดับแรก อยู่ในมิติการมีศีลธรรม และความยุติธรรม ผลการคำนวณค่าดัชนีความพึงพอใจ (customer satisfaction index: CSI) พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้างานที่มีค่า CSI สูงสุด 5 อันดับแรก มีรายละเอียดดังนี้ ลำดับที่ 1 การอธิบายถึงขอบเขตอำนาจของสมาชิกในกลุ่มหรือแผนก (2.05) ลำดับที่ 2 การอธิบายถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (2.02) ลำดับที่ 3 การแสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรม (1.97) ลำดับที่ 4 การปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (1.84) ลำดับที่ 5 การสื่อสารถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (1.80) โดยสองลำดับแรก อยู่ในการแสดงบทบาทที่ชัดเจน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าร้อยละของคำตอบจัดประเภทตามแบบจำลองคานและค่าดัชนีความพึงพอใจ

ตัวแปร	ร้อยละ						%รวม	ไม่พึงพอใจ	พึงพอใจ	CSI	ประเภท
	A	O	M	I	R	Q					
1.1	3.75	25.75	32.50	27.75	2.25	8.00	100	-0.65	0.33	1.97	M
1.2	3.50	39.75	29.25	19.00	5.00	3.50	100	-0.75	0.47	1.60	O
1.3	7.75	21.75	32.50	27.75	3.00	7.25	100	-0.60	0.33	1.84	M
1.4	5.75	33.50	30.00	23.50	3.75	3.50	100	-0.68	0.42	1.62	O
1.5	22.25	7.25	30.00	30.75	4.00	5.75	100	-0.41	0.33	1.26	I
2.1	6.25	18.25	31.25	36.00	2.25	6.00	100	-0.54	0.27	2.02	I
2.2	14.00	18.50	27.75	31.50	1.50	6.75	100	-0.50	0.35	1.42	I
2.3	7.25	15.75	31.50	36.25	5.00	4.25	100	-0.52	0.25	2.05	I
2.4	4.75	24.75	28.25	36.25	1.50	4.50	100	-0.56	0.31	1.80	I
2.5	8.75	29.50	19.25	32.25	3.50	6.75	100	-0.54	0.43	1.27	I
3.1	25.25	15.25	14.75	37.50	4.25	3.00	100	-0.32	0.44	0.74	I
3.2	23.25	9.75	14.25	51.25	1.50	0.00	100	-0.24	0.34	0.73	I
3.3	24.25	12.25	11.50	46.00	3.75	2.25	100	-0.25	0.39	0.65	I
3.4	21.00	18.00	14.50	37.00	3.50	6.00	100	-0.36	0.43	0.83	I

อภิปรายผล

ผลวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Hanges and Dickson (2004) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีศีลธรรมและความยุติธรรม 2) การแสดงบทบาทหน้าที่ 3) การแบ่งปันอำนาจ และสอดคล้องกับ วราภรณ์ จิงสุวดี (2553) ที่ศึกษา



วิธีการวัดระดับคุณภาพการบริหารโรงเรียนเศรษฐเสถียรในพระราชูปถัมภ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วยแบบจำลองคานา วัดระดับคุณภาพการบริหารการศึกษาจากความพึงพอใจของผู้รับบริการทางการศึกษา สามารถแบ่งประเภทของความพึงพอใจในคุณภาพการบริหารการศึกษาออกเป็น 3 ประเภท คือ คุณภาพที่น่าประทับใจ (attractive) คุณภาพทิศทางเดียวกัน (one-dimension) และคุณภาพที่จำเป็นต้องมี (must-be) โดยประเด็นคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน ผู้บริหารอุทิศตนในการทำงาน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษาในรูปคณะกรรมการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

องค์กรต่าง ๆ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมคุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้างาน สนับสนุนการเรียนรู้จากผู้เป็นเลิศและบุคคลต้นแบบด้านภาวะผู้นำจริยธรรม สอดแทรกการเรียนรู้คุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้างานในขณะปฏิบัติงาน มีระบบพี่เลี้ยงและกระบวนการโค้ชเพื่อเพิ่มคุณธรรมในการทำงาน มีการฝึกปฏิบัติด้วยการแสดงบทบาทสมมติ และการศึกษาดูงานในองค์กรต้นแบบด้านคุณธรรมและจริยธรรม นอกจากนี้องค์กรควรใช้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ในการส่งเสริม เช่น การสรรหาคัดเลือกคนที่มีคุณธรรมจริยธรรมเข้ามาทำงาน มีการปลูกฝังค่านิยมในการประพฤติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม มีการให้รางวัลสำหรับบุคคลที่ทำได้ดีและบุคคลต้นแบบ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าโดยให้ความสำคัญกับคุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้างานในด้านการให้เกียรติและเคารพสิทธิของพนักงานทุกคน และการให้คำแนะนำและชี้แจงสาเหตุในการปรับปรุงการทำงาน เนื่องจากเป็นคุณภาพแบบทิศทางเดียวซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้พนักงานพึงพอใจ และในด้านการแสดงออกถึงควมมีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่หัวหน้าจำเป็นต้องมี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบสอบถามอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ทำให้ผู้ตอบไม่คุ้นชินกับลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากผู้ตอบเคยชินกับมาตรวัด 5 ระดับ ตามแนวคิดลิเคิร์ท ดังนั้นภาษาของข้อคำถามควรง่ายและกระชับ มาตรวัดที่เป็นตัวเลือกควรชัดเจน



2. ควรสื่อสารกับผู้ตอบถึงวิธีการตอบและลักษณะของการวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย อาจมีใบปะหน้าที่อธิบายรายละเอียดอย่างชัดเจน
3. ควรวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อแสวงหาลักษณะภาวะผู้นำแบบใหม่ที่อาจไม่ปรากฏในการทบทวนวรรณกรรม

บรรณานุกรม

- วรารณ์ จิงสุดี. (2553). *การประยุกต์เทคนิคการกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพเพื่อการวางแผนปรับปรุงคุณภาพการบริหารโรงเรียนเศรษฐเสถียร ในพระราชูปถัมภ์*. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). *จำนวนลูกจ้าง ค่าจ้างเฉลี่ย (ออนไลน์)*. เข้าถึงได้จาก: <http://service.nso.go.th/nso/web/statseries/statseries05.html> [2564, 5 สิงหาคม].
- Berger, C., et al. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *The Center for Quality Management Journal*, 2(4), pp. 3-36.
- Brown, Michael E., Trevino, Linda K., & Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.
- De Hoogh, Annebel H. B., & Den Hartog, Deanne N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), pp. 297-311.
- Hanges, Paul J., & Dickson, Marcus W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 123-151). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kano, Noriaki, et al. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 41, pp. 39-48.



- Krejcie, Robert V., & Morgan, Daryle W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, **30**(3), pp. 607-610.
- Matzler, Kurt, & Hinterhuber, Hans H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, **18**(1), pp. 25-38.
- Streiner, David L., & Norman, Geoffrey R. (1995). *Health measurement scales: A practical guide to their development and use*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Zultner, Richard E., & Mazur Glenn H. (2006). The Kano model: Recent developments. In *The Eighteenth symposium in quality function deployment* (pp. 109-116). Austin, TX: QFD Institute.