



อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของ
พนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง:
กรณีศึกษาพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

The Influence of Ethical Leadership on Employee Counterproductive
Work Behavior and The Mediating Role of Trust: A Case Study of
Employees in Songkhla Provincial Administrative
Organization (PAO)

สินิทธ์นาฏ สร้อยทอง
Sinitnat Sroytong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของ
พนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง:
กรณีศึกษาพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

The Influence of Ethical Leadership on Employee Counterproductive
Work Behavior and The Mediating Role of Trust: A Case Study of
Employees in Songkhla Provincial Administrative
Organization (PAO)

สินิทธ์นาฏ สร้อยทอง
Sinitnat Sroytong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง:
กรณีศึกษาพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางสาวสินิทธิ์นาฏ สร้อยทอง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	คณะกรรมการสอบ
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)ประธานกรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนิวัช แก้วจำนงค์)
กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)
กรรมการ (ดร. อิศรัฎฐ์ รินไธสง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคล
ที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวสินิทธิ์นาฏ สร้อยทอง)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวสินิทธิ์นาฏ สร้อยทอง)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง: กรณีศึกษาพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นางสาวสินิทธิ์นาฏ สร้อยทอง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับของผู้นำเชิงจริยธรรม 2. เพื่อศึกษาระดับของพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานทั้งต่อองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงาน 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานทั้ง 2 รูปแบบ 4. เพื่อศึกษาบทบาทของความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางตามแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 236 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนความไว้วางใจในตัวผู้นำ อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกันโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับต่ำมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.38 และ 1.24 ตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร นอกจากนี้พบว่า การเป็นดาวเด่นในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ในทำนองวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อภิปรายถึงคุณูปการของงานวิจัยที่มีต่อวรรณกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และรวมไปถึงความไว้วางใจ

Thesis Title	The Influence of Ethical Leadership on Employee Counterproductive Work Behavior and The Mediating Role of Trust: A Case Study of Employees in Songkhla Provincial Administrative Organization (PAO)
Author	Miss Sinitnat Sroytong
Major Program	Public Administration
Academic Year	2018

Abstract

The four objectives of this study were to investigate: 1) the level of ethical leadership; 2) the level of employee counterproductive work behaviors toward the organization and colleagues; 3) the influence of ethical leadership on the two types of counterproductive work behaviors; and 4) the mediating role of trust according to social exchange theory. This quantitative study employed a questionnaire to collect data from 236 employees of Songkhla Provincial Administrative Organization (PAO). The data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation; and multiple regression analysis to test the hypotheses.

The study found that the average level of ethical leadership was high (3.55) and the average level of trust in the leaders was also high (3.48). However, counterproductive work behaviors toward the organization and colleagues were at very low levels 1.38 and 1.24, respectively. Regarding analysis of the relationships between ethical leadership and the two types of counterproductive work behaviors, it was found that the length of work under the present supervisors had a positive relationship with trust in the leaders. For ethical leadership, it has a positive relationship with trust in the leaders. Nevertheless, ethical leadership and trust in the leaders were not associated with counterproductive work behaviors toward the organization. Additionally, it was found that being a star or talent in the organization had a negative relationship with counterproductive work behaviors. At the end of this study, the benefits it contributes to literature on ethical leadership, employee counterproductive work behavior and trust are acknowledged.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากการถ่ายทอดความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ของคณาจารย์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน และความรู้ดังกล่าวจะไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดความเมตตากรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่ดี ตลอดจนถึงแนะนำวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนกระทั่งวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนิวัช แก้วจำนง และ ดร. อิศรัญฐ์ รินไธสง ที่ให้ความกรุณาเป็นคณะกรรมการสอบ ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องและชี้แนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยดีเสมอมาจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณเจ้าของเอกสาร วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ทุกเล่มที่ได้อ้างอิง และการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ไม่อาจสำเร็จลงได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

สุดท้าย ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่เป็นกำลังใจหลักและให้การสนับสนุนตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงเพื่อนๆ นักศึกษาภาควิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต MPA 24 ที่คอยช่วยเหลือ และห่วงใยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

สินีธน์นาฏ สร้อยทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(11)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	7
สมมติฐานในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
ขอบเขตในการศึกษา	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะของผู้นำที่ดี	17
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	26
ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม	36
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือในการวิจัย	66
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	67
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติต่างๆ ที่ใช้	70
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	74
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร	77
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ	82
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	84
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการศึกษา	86
อภิปรายผลการวิจัย	88
ข้อจำกัดของงานวิจัย	91
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์	92
บรรณานุกรม	93

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	105
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	106
ภาคผนวก ข แบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ	108
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
ประวัติผู้เขียน	120

รายการตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย	68
2	การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้	70
3	แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	71
4	ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามปัจจัยส่วนบุคคล	74
5	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
6	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ละคู่	81
7	ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรส่งผ่าน	82

รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1	กระบวนการเกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ของ Martinko, Gundlach และ Douglas	12
2	ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อระดับความไว้วางใจ	53
3	กรอบแนวคิดการวิจัย	63

บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี องค์การนั้นก็จะสามารถไปถึงเป้าหมายได้รวดเร็วกว่าองค์การที่มีบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (Counterproductive Work Behavior) จัดเป็นพฤติกรรมทางลบของบุคลากรที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การ พฤติกรรมเหล่านั้น อาจแสดงออกมาในรูปแบบของการใช้ความรุนแรง การรวมกลุ่มต่อต้าน (Fox และ Spector, 2006) การใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไม่เหมาะสม การทำงานผิดพลาด การไม่รายงานข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้หัวหน้างานรับทราบ การลาหยุดงานบ่อยครั้ง การเลิกงานก่อนกำหนด การผัดวันประกันพรุ่ง การใช้เวลางานในเรื่องส่วนตัว (Robinson และ Bennett, 1995) การลักขโมย การทำลายทรัพย์สินส่วนรวม การใช้ข้อมูลข่าวสารในทางที่ไม่ถูก พฤติกรรมเสี่ยง การเข้าทำงานสาย คุณภาพการทำงานต่ำ การพูดจาไม่สุภาพ และการประพฤติน่าไม่เหมาะสม การดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ การเสพยาเสพติดให้โทษ (Martinko, Gundlach และ Douglas, 2002) เป็นต้น กล่าวโดยรวม พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์การและสมาชิกขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมใดๆ ที่พนักงานตั้งใจปฏิบัติ โดยที่องค์การพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ขององค์การ และที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย เป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์การ (Gruys และ Sackett, 2003) หากองค์การใดมีพนักงานที่มีพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ย่อมทำให้องค์การประสบปัญหาในการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมในเบื้องต้นพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) เช่น ข้อจำกัดในการทำงานของพนักงาน อคติ การเป็นศัตรูกันขององค์การ ภาวะจิตบกพร่อง ตำแหน่งงาน อายุ เชื้อชาติ เพศ บุคลิกภาพ การควบคุมตนเอง และการตระหนักเห็นคุณค่าของตนเอง (วารินทร์ กลั้วพงษ์, 2012) และอีกกลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) เช่น รูปแบบของความเป็นผู้นำ กฎระเบียบขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ การฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์การ ความกดดัน

ความเครียด ความรับผิดชอบ การมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน สภาพการทำงาน และจริยธรรม ในองค์การ (วารินทร์ กลับวงษ์, 2012)

ทั้งนี้มีทฤษฎีและงานวิจัยที่สนับสนุนเหตุผลการแสดงออกพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ดังเช่น ทฤษฎีการเกิดพฤติกรรมก้าวร้าวของ Greenburg และ Alge (1998) เสนอว่า พฤติกรรมก้าวร้าว ของบุคคลเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ เชื้อชาติ ความเครียดและบุคลิกภาพ โดยของ Eagly และ Steffan (1986) ที่สนับสนุนว่าเพศชายมักจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวออกมา มากกว่าเพศหญิง และพบว่าเพศชายจะมีอคติและแสดงความเป็นศัตรูมากกว่าเพศหญิง ส่วน Douglas และ Martinko (2001), Martinko และ Moss (1999), Neuman และ Robert (1998) พบว่า เมื่อ พนักงานชายได้รับความกดดัน มักจะมีการแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวที่มากกว่าพนักงานหญิง นอกจากนี้ มีงานวิจัยอีกหลายชิ้น เช่น งานวิจัยของ Penney และ Spector (2005) ที่พบว่า อารมณ์เชิงลบของ บุคคล (Negative Affectivity) ส่งผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมต่อต้านองค์การ ในส่วนปัจจัย สถานการณ์นั้นมักจะมีการใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Perceptions of Organizational Justice) (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Colquitt, et al., 2013) เพื่ออธิบายสาเหตุที่บุคคลมีพฤติกรรมต่อต้านองค์การ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Jones (2009) ระบุว่า ความไม่ยุติธรรมในองค์การนำไปสู่ความรู้สึกรอยแค้น (Revenge Intentions) และการแสดง พฤติกรรมต่อต้านองค์การ กล่าวโดยสรุป สาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน นั้นมีสาเหตุจากทั้งปัจจัยความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) และปัจจัยสถานการณ์ (Situational Factors) ในการทำงาน

ในการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์การ CWB directed at the organization (CWB-O) คือ พฤติกรรมที่จะทำให้องค์การได้รับความเสียหาย เช่น การกระทำที่ส่งผลเสียต่องาน โดย พนักงานตั้งใจทำงานไม่สำเร็จ การจงใจใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างสิ้นเปลือง หรือนำสินทรัพย์ของ องค์การมาใช้ส่วนตัว การทำลายทรัพย์สินขององค์การ การมาทำงานสาย การขาดงาน การทำงานเฉื่อย ชา เป็นต้น และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน CWB directed at other individuals (CWB-I) คือ พฤติกรรมที่มุ่งทำให้บุคคลในองค์การได้รับความเสียหาย เช่น พฤติกรรม ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงาน การก่อกวนเพื่อนร่วมงานไม่ให้งานสำเร็จ การดิ้นนินทาเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Bennett และ Robinson, 2000; Spector และ Fox, 2002)

สำหรับตัวแปรต้นที่ผู้วิจัยให้ความสนใจ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยผู้วิจัยมองว่าผู้นำมีส่วน สำคัญยิ่งในการบริหารงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ (Yukl, 2013) ดังนั้น การพัฒนาองค์การให้

ก้าวหน้าจึงควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้บริหารในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำระดับกลาง (Middle Managers) ซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา (Colquitt, et al., 2013; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, 1980) ในวรรณกรรมที่ผ่านมาจะมีการศึกษาภาวะผู้นำหลายแบบ เช่น ผู้นำเน้นคนและเน้นงาน (Consideration and Initiating Structure Leadership) (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) (Avolio & Bass, 2002) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) จะสามารถช่วยลดพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้หรือไม่ และอะไรคือกระบวนการทางจิตวิทยา (Psychological Mechanism) ที่จะสามารถอธิบายอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้

ในปัจจุบันมีการกล่าวถึงเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง (Bowman, 1990, 1991; Menzel, 2012) โดยหากผู้บริหารมีเพียงแต่สติปัญญาแต่ไม่มีจริยธรรมหรือศีลธรรมในใจก็อาจเป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะยาวได้ Ciulla (1995) ได้กล่าวไว้ว่าอย่างสวยงามว่า ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีทั้งความสามารถ (Effective) และจริยธรรม (Ethical) ส่วน Peter Drucker ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะพอยอมรับได้หากผู้บังคับบัญชาของตนไม่เก่งหรือขาดความมั่นคงทางอารมณ์ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ยอมให้อภัยเลยหากผู้บังคับบัญชาของตนขาดซึ่งจริยธรรม (Cohen, 2009)

คำว่า “จริยธรรม” เป็นคตินิยมที่เรานำมาใช้เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันการทุจริตประพฤติกมิชอบต่างๆ ในการทำงาน ทั้งในส่วนของข้าราชการและพลเรือน และยังเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด โดยสมมติฐานทั่วไปเชื่อว่า ถ้าบุคคลใดที่มีพื้นฐานทางศีลธรรม ประพฤติตนอยู่ในกรอบแห่งคุณธรรมและจริยธรรม มีพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกทางกายที่อยู่แล้ว การที่จะคิดและประพฤติในสิ่งที่ไม่ดีงามหรือประพฤติชั่วนั้นเกิดขึ้นได้ยาก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 77-78) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่า ภายใต้การบริหารงานและการกำกับดูแลควบคุมการทำงานของผู้นำเชิงจริยธรรมจะสามารถช่วยลดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานในองค์กรได้หรือไม่อย่างไร (Brown & Trevino, 2006; Brown & Treviño, 2006; Brown, et al., 2005)

Brown และคณะ (2005 : 596-597) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ (1) การเป็นผู้มีจริยธรรม (Moral Persons) ได้แก่ คุณลักษณะความซื่อตรง (Integrity) ความโปร่งใส (Transparent) และความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) สามารถตัดสินปัญหาโดยใช้ความยุติธรรม (Fairness) เสมอภาค (Equal) และการใส่

ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Caring) และ (2) การเป็นผู้จัดการที่มีจริยธรรม (Moral Managers) กล่าวคือ ผู้นำที่มีจริยธรรมมักจะสื่อสารกับผู้ตามในเรื่องจริยธรรม มีการสร้างมาตรฐานของจริยธรรมที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลหรือการลงโทษ และมีการเสริมสร้างหรือพัฒนาวิสัยเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม (Ethical Role Modeling) เพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในเกณฑ์ของคุณธรรม (Treviño, Hartman, & Brown, 2000)

ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จึงหมายถึงผู้ที่มีจริยธรรมทั้งเรื่องส่วนตัว (Personal) และในการทำงาน (At Work) งานวิจัยระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลของผู้นำ (Perceived Leadership Effectiveness) (Brown, et al., 2005; Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) (Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013; Neubert, et al., 2009) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviors) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2013; Potipiroon & Faerman, 2016; Potipiroon & Ford, 2017) การอุทิศตนเพื่องานของผู้ตาม (Extra Efforts) ความเต็มใจที่จะรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบ (Voice Behaviors) (Brown, et al., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) ผลการปฏิบัติงาน (Potipiroon & Faerman, 2016; Walumbwa, et al., 2011) และทำให้พฤติกรรมต่อต้านองค์กรลดน้อยลง (D. M. Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; Zhang, Walumbwa, Aryee, & Chen, 2013) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานขององค์กร หากองค์กรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Walumbwa, et al., 2011)

จากการศึกษาวรรณกรรมด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมพบว่า การที่ผู้นำจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้น สามารถทำได้ผ่านกระบวนการจิตวิทยา 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Process) (Bandura, 1977, 1986) และ (2) กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) โดยในส่วนของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Process) Bandura (1986) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นเกิดจากการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (Interaction) ระหว่างบุคคล (Person) และสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยบุคคลมักจะเกิดการเรียนรู้จากตัวแบบที่น่าเชื่อถือ (Learning through modeling) การเลียนแบบนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ การสังเกตการณ์ตอบสนองและปฏิกริยาต่างๆ ของตัวแบบ สภาพแวดล้อม

ของตัวแบบ ผลการกระทำ คำบอกเล่า และความน่าเชื่อถือของตัวแบบได้ โดยการเรียนรู้ของบุคคล ประกอบด้วย 4 กระบวนการสำคัญ คือ 1) กระบวนการดึงดูดความสนใจ (Attentional Process) 2) กระบวนการคงไว้ (Retention Process) 3) กระบวนการแสดงออก (Motor Reproduction Process) และ 4) กระบวนการจูงใจ (Motivational Process) แนวคิดของ Bandura เน้นว่าพฤติกรรมใดๆ ก็ตามสามารถปรับหรือเปลี่ยนได้ตามหลักการเรียนรู้ ดังนั้น การที่ผู้นำมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมจึงสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมโดยมองผู้นำเป็นต้นแบบและมีการเลียนแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านองค์กร (Brown, et al., 2005; D. M. Mayer, et al., 2009)

ในส่วนของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Process) Blau (1964) ได้ อธิบายว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นบรรทัดฐานที่คอยควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในสังคม โดยเกิด จากความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่ายที่คาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่ง ตัวอย่างเช่น หากฝ่ายหนึ่งปฏิบัติกับอีกฝ่ายหนึ่งด้วยความเอื้ออาทรและความเป็นมิตร มีการหยิบบิ้นให้ความช่วยเหลือ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะอยากตอบแทนบุญคุณ (Indebtedness) ด้วยการแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่างๆ โดย ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่ายดังกล่าว มักจะต้องใช้เวลาในการสร้างพันธะผูกพันและความไว้วางใจให้ เกิดขึ้น แม้ว่าพื้นฐานความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและกำหนดผลตอบแทนที่ชัดเจน เช่น ค่าจ้าง และ สวัสดิการต่างๆ แต่มีเพียงการแลกเปลี่ยนทางสังคมเท่านั้นซึ่งเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การให้ความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่จะสามารถสร้างพันธะผูกพัน ความรู้สึกที่ดี และความเป็นเครือญาติให้กับบุคคลในองค์กรได้ ซึ่งจะนำไปสู่เจตคติและพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่างๆ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรในท้ายสุด การแลกเปลี่ยนที่บุคคลเสนอให้ต่อกันไม่ได้ เกิดขึ้นจากความรู้สึกผิดเพียงลำพัง แต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจของบุคคลที่อยากจะตอบแทนกลับคืน (Cropanzano & Mitchell, 2005) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึง ได้รับความนิยมนำไปศึกษาพฤติกรรมการทำงานและเป็นกรอบแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กร เนื่องจากธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานอยู่บนพื้นฐานของการ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาอิทธิพลของผู้นำ เชิงจริยธรรมโดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Potipiroon & Faerman, 2016)

สำหรับงานวิจัยนี้เน้นผู้วิจัยมุ่งศึกษาความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่สะท้อน กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่น

ความเชื่อถือ หรือความคาดหวังในแง่บวกของบุคคลๆ หนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะปฏิบัติกับบุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อความคาดหวังในแง่บวกได้รับการสนองตอบหรือเป็นจริง แต่ความไว้วางใจจะลดลงหากความคาดหวังในแง่บวกนั้นไม่ได้รับการตอบสนองหรือตอบสนองได้ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง กล่าวคือเราจะเชื่อและไว้วางใจกับคนที่ไม่ทำให้เราผิดหวังหรือคนที่แสดงออกกับเราตรงตามความคาดหวัง สามารถกระทำในสิ่งที่เราคาดหวังได้บรรลุผลสำเร็จ ฉะนั้นการทำความเข้าใจกับความคาดหวังของบุคคลอื่นจึงสำคัญมากต่อการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับการสร้างความไว้วางใจภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาและทำความเข้าใจกับความคาดหวังของพนักงานในองค์การ (R. C. Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998)

แม้ในวรรณกรรมที่ผ่านมาจะมีการใช้ตัวแปรต่างๆ เป็นตัวแทน (Proxy) กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม เช่น การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange [LMX]) (Graen & Uhl-Bien, 1995) แต่จากการศึกษา Meta-analysis ของ Colquitt และคณะ (2013) พบว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม การที่องค์การต่างๆ ที่ประสบผลล้มเหลวในการดำเนินงานหรือการสร้างความปลอดภัยต่างๆ สาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากการขาดการสนับสนุนจากพนักงานขององค์การ ซึ่งจุดเริ่มต้นของการจะได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน ก็คือ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์การ การที่พนักงานจะเต็มใจในการร่วมมือกับผู้บริหารก็ต่อเมื่อพวกเขามีความเชื่อมั่น และไว้วางใจในผู้บริหารขององค์การ และความไว้วางใจภายในองค์การนี้ไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างขึ้นมาได้ในทันทีทันใด ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นกำลังสำคัญในการร่วมมือ ประสานงานในการทำกิจกรรมใดๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การต่อไป (R. C. Mayer, et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau, et al., 1998) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมองว่า หากหัวหน้างานปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักจริยธรรม มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม (Merit-Based) และมีการสื่อสารเกี่ยวกับความสำคัญของจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ ก็น่าจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจและอยากตอบแทนความดีของหัวหน้างานด้วยการมีเจตคติทางบวก การมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี และการลดพฤติกรรมต่อต้านองค์การในที่สุด

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และบทบาทของความเชื่อใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ทั้งนี้ในปัจจุบันยังมีงานจำนวนไม่มากนักที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรม

การต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) และยังไม่เคยมีการศึกษาตัวแปรความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปร
 คั่นกลางในการอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับของผู้นำเชิงจริยธรรม
2. เพื่อศึกษาระดับของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB)
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB)
4. เพื่อศึกษาบทบาทของความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางตามแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

3. สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานขององค์กร (CWB-O)
2. ผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของตัวบุคคล (CWB-I)
3. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานขององค์กร (CWB-O)
4. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของตัวบุคคล (CWB-I)

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานขององค์กร (CWB-O) และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของตัวบุคคล (CWB-I)
2. ได้ทราบถึงบทบาทความไว้วางใจ (Trust) ต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน
3. ผลการศึกษาสามารถนำไปสร้างเป็นชุดความรู้เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานและองค์กรที่มีผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร

5. ขอบเขตในการศึกษา

1. ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 236 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รวมไปถึงพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อองค์การ (CWB-O) และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) การศึกษากลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และใช้โปรแกรมสถิติ SPSS Process Version 2.15 ของ Hayes (2013) ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

3. ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ตัวแปรตาม คือ การต่อต้านการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อองค์การ (CWB-O) และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I)

ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความไว้วางใจ (Trust)

4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2560 - มีนาคม พ.ศ. 2562

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลที่สามารถสั่งการ ชี้นำ จูงใจ หรือใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารองค์การด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วย การแสดงออกถึงความไว้วางใจ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ การแสดงออกถึงความเคารพ การแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดี และการแสดงออกถึงความยุติธรรม โดยพฤติกรรมกรกระทำดังกล่าวนี้จะคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) หมายถึง พฤติกรรมใดๆ ที่พนักงานหรือผู้ตามองใจกระทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย เช่น การหลบเลี่ยงงาน การทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การลักขโมย การขาดงาน เป็นต้น รวมไปถึงพฤติกรรมที่พนักงานหรือผู้ตามองใจกระทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับความเสียหาย เช่น พฤติกรรมก้าวร้าวทางการกระทำ หรือการพุดจาให้ร้ายผู้อื่น เป็นต้น

4. พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร CWB directed at the organization (CWB-O) หมายถึง พฤติกรรมที่จะทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย เช่น การกระทำที่ส่งผลเสียต่องาน โดยพนักงานตั้งใจทำงานไม่สำเร็จ การจงใจใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างสิ้นเปลือง หรือนำทรัพย์สินขององค์กรมาใช้ส่วนตัว การทำลายทรัพย์สินขององค์กร การมาทำงานสาย การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา เป็นต้น

5. พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน CWB directed at other individuals (CWB-I) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งทำให้บุคคลในองค์กรได้รับความเสียหาย เช่น พฤติกรรมก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงาน การก่อกวนเพื่อนร่วมงานไม่ให้งานสำเร็จ การดิฉินนินทาเพื่อนร่วมงาน ความลำเอียง การเล่นพรรคเล่นพวกหรือพฤติกรรมที่มุ่งวัตถุประสงค์ทางการเมือง การลักขโมยทรัพย์สินของเพื่อน เป็นต้น

6. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์กร หรืออาจหมายถึงการที่พนักงานมีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์กรเพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง: กรณีศึกษาพนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูลจากเอกสารงานวิชาการ และงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาค้นคว้า และทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน เพื่อใช้สำหรับกำหนดสมมติฐานการศึกษา และสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (Counterproductive Work Behavior: CWB)
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) และลักษณะของผู้นำที่ดี (Effective Leader)
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)
4. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (Counterproductive Work Behavior: CWB)

พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเสมอในการทำงาน พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานนั้นส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับองค์กร พฤติกรรมที่ส่งผลเสียระดับองค์กรเป็นพฤติกรรมที่มุ่งหมายให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรหรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นการกระทำที่ทำให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กร เช่น การหลีกเลี่ยงไม่ทำงาน การแกล้งทำงานให้ผิดพลาด และการลักขโมย ส่วนความก้าวร้าวและความเป็นศัตรู จะส่งผลกระทบต่อระดับบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น นอกจากนั้นบางการกระทำส่งผลกระทบต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร ขึ้นอยู่กับเหตุผลหรือเป้าหมายของการกระทำนั้น เช่น การลักขโมย เป็นต้น จาก

การศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 ความหมายของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB)

Greenberg, Jerald และ Cropanzano (1993) ให้ความหมายของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานว่าหมายถึง พฤติกรรมที่จงใจให้องค์กรหรือพนักงานในองค์กรได้รับความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายโดยตรง เช่น การสูญเสียด้านการเงิน และผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายโดยอ้อม เช่น สูญเสียผลผลิตจากการขาดงานบ่อย เป็นต้น

Baron และ Richardson (1994) กล่าวว่า พฤติกรรมที่ต่อต้านการปฏิบัติงานหมายถึงการกระทำที่คุกคามความผาสุกขององค์กรและของสมาชิกในองค์กร รวมถึงเป็นการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันในองค์กร การแสดงความเคารพนับถือ และการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

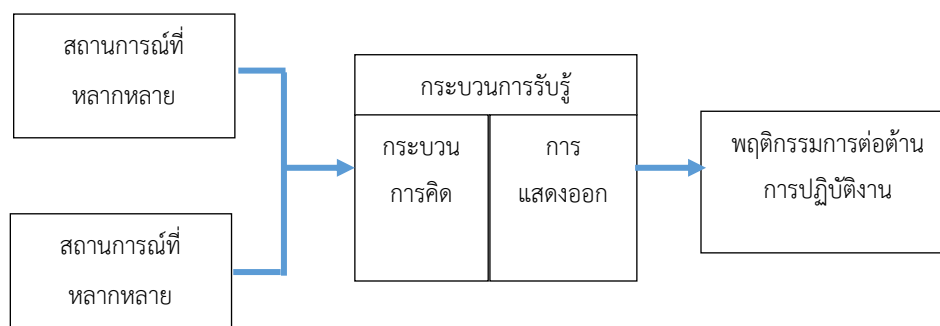
McNelly และ Meglino (1994) กล่าวว่า พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน คือ การกระทำที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือสมาชิกขององค์กร รวมไปถึงทำให้เกิดความเสียหาย เช่น การหลบเลี่ยงงาน การปฏิบัติหน้าที่ที่ผิดจากหน้าที่ ความก้าวร้าว การต่อต้าน และการลักขโมย

Robinson และ Bennit (1995) ให้ความหมายของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การละเมิดหรือฝ่าฝืนบรรทัดฐานขององค์กรและส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรและสมาชิกขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม อาทิเช่น พฤติกรรมการลักขโมย การขาดงาน พฤติกรรมก้าวร้าว การเลิกงานก่อนเวลา การทำลายทรัพย์สินขององค์กร รวมไปถึงการมีพฤติกรรมที่ไม่สุภาพ เป็นต้น

Murray, John และ Elisabeth (1999) กล่าวว่า พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานหมายถึงการกระทำของพนักงานที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการถูกกล่าวโทษมาก่อน

Spector และ Fox (2002) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การกระทำความผิดของพนักงานที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร โดยการกระทำบางอย่าง เช่น การแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวและการเป็นศัตรูกับผู้อื่น ส่งผลเสียโดยตรงกับตัวบุคคล ส่วนการกระทำอีกแบบหนึ่ง เช่น การแกล้งทำงานให้ผิดพลาด ส่งผลเสียโดยตรงต่อองค์กร แต่การกระทำบางอย่างก็อาจส่งผลเสียต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุผลหรือเป้าหมายของการกระทำนั้นๆ

Martinko, Gundlach และ Douglas (2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเกิดพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการเกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ของ Martinko, Gundlach และ Douglas ที่มา Martinko, Gundlach และ Douglas (2002: 36-50)

Martinko, Gundlach และ Douglas ได้อธิบายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานไว้ว่า มีตัวแปรในการเกิดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน 2 ตัวแปร คือ สถานการณ์ที่หลากหลาย อาทิเช่น กฎระเบียบขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ รูปแบบความเป็นผู้นำ การฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์การ ความกดดัน ความเครียด ความรับผิดชอบ การมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน สภาพการทำงาน และจริยธรรมในองค์การ ตัวแปรที่สอง คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ข้อจำกัดในการทำงานของพนักงาน ทัศนคติของพนักงานต่อการทำงาน การเป็นศัตรูกันในองค์การ ภาวะจิตบกพร่องของผู้ร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่การงาน อายุ เชื้อชาติ เพศ บุคลิกภาพ การควบคุมตนเอง และการตระหนักเห็นคุณค่าของตนเอง ส่วนกระบวนการรับรู้ในด้านกระบวนการคิด ได้แก่ ความตั้งใจ การตัดสินใจ การรับรู้ในสิ่งที่ถูกต้องและในสิ่งที่ผิด ความไม่ยุติธรรมในองค์การ การแก้แค้น การประเมินถึงผลดีและผลเสียของการขาดงาน การทำงานที่ไม่เท่าเทียมกัน การกระตุ้นในการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการดังกล่าว คือ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

Gruys และ Sackett (2003) กล่าวว่า พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมใดๆ ที่พนักงานตั้งใจปฏิบัติโดยที่องค์การพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ขององค์การ และอาจก่อให้เกิดความเสียหาย เช่น การหลบเลี่ยงงาน การทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน พฤติกรรมก้าวร้าวทางกาย การพูดจาให้ร้าย การพูดจาดูหมิ่น การก่อวินาศกรรม และการลักขโมย พฤติกรรมบางอย่าง เช่น ความก้าวร้าว และการให้ร้าย เป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อสมาชิกในองค์การ ในขณะที่พฤติกรรมบางอย่าง เช่น การทำงานไม่ถูกต้อง การก่อวินาศกรรม เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง

ปิยะธิดา ศิลป์ชำนาญ และปนัดดา ชำนาญสุข (2555) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานไว้ว่า พฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่เจตนาหรือตั้งใจกระทำ เพื่อโต้ตอบผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ด้วยพฤติกรรมที่มีลักษณะขัดต่อกฎระเบียบ มาตรฐาน และแนวทางการทำงานที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดความเสียหายต่องาน ความน่าเชื่อถือ หรือผู้ร่วมงาน

กมลรัตน์ โกมลจินดา และปนัดดา ชำนาญสุข (2554) ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานว่า พฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานเป็นการกระทำของพนักงานในองค์กรที่มีเจตนามุ่งร้ายต่อองค์กร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน

ชูชัย สมितिไกร (2551) ให้ความหมายของพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานว่า พฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานเป็นการกระทำที่ตั้งใจของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลเสียต่อผลประโยชน์อันชอบธรรมขององค์กร หรือสมาชิกอื่นๆ ขององค์กร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมใดๆ ที่พนักงานจงใจกระทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย เช่น การหลบเลี่ยงงาน การทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การลักขโมย การขาดงาน เป็นต้น รวมไปถึงพฤติกรรมที่พนักงานจงใจกระทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับความเสียหาย เช่น พฤติกรรมก้าวร้าวทางกาย และทางการพูดจาให้ร้ายผู้อื่น เป็นต้น

1.2 ประเภทของพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงาน

Hollinger และ Clark (1983) ได้แบ่งประเภทของพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมเบี่ยงเบนเกี่ยวกับทรัพย์สิน หมายถึง การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างไม่ถูกต้อง เช่น การขโมยทรัพย์สินขององค์กร การทำลายทรัพย์สินขององค์กร การใช้สิทธิพิเศษในการลดราคาอย่างไม่ถูกต้อง

2. พฤติกรรมเบี่ยงเบนเกี่ยวกับการผลิต หมายถึง การละเลยการทำงานในเวลางาน เช่น ไม่ทำงานตามตารางเวลางาน การขาดงาน การมาสาย การพักเกินเวลา และพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลเสียในการทำงาน เช่น ยาเสพติด การดื่มแอลกอฮอล์ การทำงานอย่างไม่ตั้งใจ ประมาทเลินเล่อ

Robinson และ Bennett (1955) ได้จำแนกพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานทั้ง 2 ด้านของ Hollinger และ Clark (1983) ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมเบี่ยงเบนด้านทรัพย์สิน จัดเป็นปัญหาหลักของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น การลักขโมย การใช้ทรัพย์สินขององค์กรในเรื่องส่วนตัว การทำลายทรัพย์สิน

2. พฤติกรรมเบี่ยงเบนด้านการผลิต จัดเป็นปัญหารองลงมาขององค์การ ตัวอย่างเช่น การใช้เวลาดำเนินการเรื่องส่วนตัว การไม่มาปฏิบัติงานตามกำหนดเวลาและกำหนดการงาน

3. พฤติกรรมการก้าวร้าวต่อบุคคล จัดเป็นปัญหาหลักทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาทิเช่น การใช้คำพูดที่ไม่สุภาพกับเพื่อนร่วมงาน การใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสมกับผู้อื่น และการประพฤติตัวไม่เหมาะสม

4. พฤติกรรมการเบี่ยงเบนด้านการเมือง ถือว่าเป็นปัญหารองด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์การ เช่น การรวมกลุ่มกันเพื่อหยุดงาน หรือการยุแยงให้เกิดความเข้าใจผิดต่อองค์การ

Gruys และ Sackett (2003) ได้รวบรวมพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานซึ่งปรากฏในงานวิจัยและได้ทำการวิเคราะห์แยกกลุ่มประเภทของพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานออกเป็น 11 ประเภท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การขโมยหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น การขโมยเงินหรือทรัพย์สินขององค์การ การใช้บริการหรือสินค้าขององค์การแบบไม่เสียเงิน การใช้ส่วนลดสำหรับพนักงานอย่างไม่ถูกต้อง

2. การทำลายทรัพย์สิน การทำลายการผลิตขององค์การ

3. การใช้ข้อมูลอย่างไม่ถูกต้อง เช่น การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับขององค์การให้แก่ผู้อื่น รวมไปถึงการบิดเบือนข้อมูลต่างๆ

4. การใช้เวลาและใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไม่ถูกต้อง เช่น การทำงานส่วนตัวในเวลาดำเนินการ การเข้างานสาย การใช้เวลาในการทำงานอย่างไม่เกิดประโยชน์

5. การมีพฤติกรรมที่ไม่คำนึงถึงความปลอดภัย เช่น ไม่มีการศึกษาแนวทางในการป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ในองค์การ

6. การไม่มีความใส่ใจในการทำงาน เช่น การขาดงานแบบไม่มีเหตุผล หรือการมาทำงานสาย การลาป่วยแบบไม่มีเหตุผล

7. การทำงานที่ไม่มีคุณภาพ เช่น มีความตั้งใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ หรือการทำงานด้วยความประมาทเลินเล่อ

8. การตีมีแอลกอฮอล์ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการทำงานโดยมีผลมาจากการตีมีเครื่องตีมีแอลกอฮอล์

9. การใช้ยาเสพติด เช่น การครอบครองยาเสพติด การใช้ยาเสพติดหรือแม้แต่การขายยาเสพติดในที่ทำงาน

10. การพูดจาไม่เหมาะสมขณะปฏิบัติงาน เช่น การโต้เถียงกับลูกค้าหรือการล่วงเกินเพื่อนร่วมงานทางวาจา

11. การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การทำร้ายเพื่อนร่วมงาน การเข้าไปลวนลามทางเพศเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

Kelloway, Francis, Prosser และ Cameron (2010) ได้แบ่งพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การกระทำส่วนตัวที่มีเป้าหมายต่อต้านการปฏิบัติงานระดับองค์กร ได้แก่ การขโมยทรัพย์สินขององค์กร การก่อวินาศกรรม และการถอนตัวจากการทำงาน

2. การกระทำในรูปแบบกลุ่มโดยมีเป้าหมายต่อต้านการปฏิบัติงานระดับองค์กร ได้แก่ การหยุดงาน และการลดผลการดำเนินงานของทีมงาน

3. การกระทำส่วนตัวที่มีเป้าหมายต่อต้านการปฏิบัติงานระดับบุคคล ได้แก่ การแสดงความหยาบคาย การแสดงความก้าวร้าว และการขโมยทรัพย์สินบุคคล

4. การกระทำในรูปแบบกลุ่มโดยมีเป้าหมายต่อต้านการปฏิบัติงานระดับบุคคล ได้แก่ การประท้วง และการข่มเหงรังแก

ส่วน Krings and Bollmann (2011) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานมีเกณฑ์การพิจารณาที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกระทำให้เกิดความเสียหาย เจตนาที่ต้องการสร้างความเสียหาย และเป้าหมายของการก่อความเสียหาย ทั้งระดับองค์กรและบุคคล

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2551) ได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานว่ามี 11 ประเภท ซึ่งตรงกับองค์ประกอบของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานทั้ง 11 ประเภท ตามแนวคิดของ Gruys และ Sackett (2003)

กมลรัตน์ โภมลจินดา และปนัดดา ชำนาญสุข (2554) ได้สรุปองค์ประกอบของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานไว้ว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานมี 5 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. การล่วงละเมิดทางร่างกายและจิตใจ เป็นการคุกคาม มุ่งร้ายต่อองค์กร หัวหน้างาน หรือผู้ร่วมงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยการข่มขู่ การต่อว่าด้วยคำรุนแรง หยาบคาย และการเพิกเฉย

2. การทำให้ผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย เป็นการจงใจทำให้งานเกิดความผิดพลาด ล่าช้ากว่าที่กำหนด และประสงศ์ให้องค์กรเกิดความเสียหาย ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. การก่อกวน เป็นการมุ่งทำลายสิ่งของ การรบกวนผู้อื่นในที่ทำงาน หรือทำให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินขององค์กร

4. การลักขโมย เป็นการนำสิ่งของขององค์กรหรือผู้อื่นไปเป็นของส่วนตัวโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึง การกระทำเพื่อให้ตนได้รับผลตอบแทนจากองค์กรมากกว่าที่ปฏิบัติจริง

5. การหลบหลีกการทำงาน เป็นการจงใจทำงานให้น้อยกว่าเวลาที่องค์กรกำหนด การขาดงาน มาทำงานสาย กลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน การใช้เวลาในการพักผ่อนนานเพื่อลดเวลาในการทำงานของตน

ปิยะธิดา ศิลป์ชำนาญ และปณิตดา ชำนาญสุข (2555) ได้สรุปองค์ประกอบของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานไว้ว่า พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การล่องละเมิดทางจิตใจ ซึ่งเป็นการกระทำของพนักงาน ด้วยความตั้งใจใช้คำพูดที่รุนแรง หยาดคาย การแสดงความดูหมิ่น การเพิกเฉยไม่ใส่ใจ โดยมีเจตนาร้ายมุ่งทำลายความรู้สึกและสร้างผลร้ายแก่เพื่อนร่วมงาน

2. การจงใจทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการจงใจละเว้นหน้าที่ ด้วยการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และทำงานไม่สำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การทำงานด้วยการก่อวินาศกรรม เป็นการกระทำที่มีเจตนารบกวนการทำงาน ด้วยการเพิ่มภาระงานให้เพื่อนร่วมงาน ทำความเสียหายหรือชักชวนวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงาน หรือทำให้เกิดความเสียหายของทรัพย์สินส่วนรวม ซึ่งทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

4. การทำงานด้วยการหลบหนีการทำงาน เป็นการกระทำที่จงใจใช้เวลาของการทำงานไปทำภารกิจอื่นที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ เช่น ภารกิจส่วนตัว การโกหกเพื่อหยุดงาน การมาทำงานสาย การกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงาน และการใช้เวลาในช่วงพักนานเกินกำหนด

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พบว่า สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท (Bennett & Robinson, 2000) คือ

1. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร CWB directed at the organization (CWB-O) คือ พฤติกรรมที่จะทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย เช่น การกระทำที่ส่งผลเสียต่องาน โดยพนักงานตั้งใจทำงานไม่สำเร็จ การจงใจใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างสิ้นเปลือง หรือนำทรัพย์สินขององค์กรมาใช้ส่วนตัว การทำลายทรัพย์สินขององค์กร การมาทำงานสาย การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา เป็นต้น

2. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน CWB directed at other individuals (CWB-I) คือ พฤติกรรมที่มุ่งทำให้บุคคลในองค์กรได้รับความเสียหาย เช่น พฤติกรรมก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงาน การก่อวินาศกรรมเพื่อนร่วมงานไม่ให้ทำงานสำเร็จ การดิฉินนินทา

เพื่อนร่วมงาน ความลำเอียง การเล่นพรรคเล่นพวกหรือพฤติกรรมที่มุ่งวัตถุประสงค์ทางการเมือง การลักขโมยทรัพย์สินของเพื่อน เป็นต้น

โดยพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานทั้ง 2 ประเภทนั้น มีสาเหตุมาจากทั้งตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร CWB directed at the organization (CWB-O) และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน CWB directed at other individuals (CWB-I) โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญในการปฏิบัติงานในองค์กรที่จะช่วยลดพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) และลักษณะของผู้นำที่ดี (Effective Leader)

2.1 ผู้นำ (Leader)

ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับทำงานประจำ โดย (Mintzberg, 1979: 582-589) แนวคิดในการศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีอยู่มากมายหลายทฤษฎี โดยมีการศึกษากันมาอย่างยาวนาน มีผู้ที่ให้นิยามความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Lipham (1964) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หรือริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งในการวางแผนงาน การดำเนินการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

Etzioni (1965) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นยินยอมกระทำตามเขาในทุกๆ เรื่อง

Halpin (1966) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ

5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Fiedler และ Garcia (1987) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1990) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ภายในกลุ่มเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2529: 53-70) กล่าวว่า ผู้นำเกิดขึ้นได้โดยที่ได้รับความยินยอมจากหลายทางด้วยกัน คือ

1. ผู้นำโดยธรรมชาติ หรือลักษณะอันมาจากชาติกำเนิดของตนเอง เกิดมาเป็นผู้นำโดยแท้จริง เป็นอัจฉริยะบุคคล
2. ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ โดยได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ
3. ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์ เหตุผลและความชอบธรรม
4. ผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ คล้ายกับแบบที่ 1 แต่มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำโดยการใช้กำลัง หรือได้รับการฝึกฝนอบรมมาอย่างดี

จุมพล หนีมพานิช (2531: 342-344) ได้ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบของผู้นำได้มาซึ่งอำนาจตามแนวคิดของ Max Weber ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายนั้น หรือเรียกว่าผู้นำแบบใช้พระเดชสำหรับในวงราชการ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ถ้าเป็นแวดวงธุรกิจ ก็ได้แก่ ประธานกรรมการ บริษัท หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น
2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leadership) คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกเหนือจากคนธรรมดาสามัญ มีคุณสมบัติและบารมีที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน หรือเรียกว่าเป็นผู้นำแบบใช้พระคุณ
3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นจุดศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือปฏิบัติตามด้วยความเคารพยกย่อง หรือเรียกว่าเป็นผู้นำแบบพ่อพระ ซึ่งหาได้ไม่มากนัก

กวี วงศ์พุ่ม (2539: 14-15) ได้อธิบายความหมายแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนนำของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี(2544: 31) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2546: 61) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ โดยถูกต้องเหมาะสมตามความยอมรับของผู้ตาม ไม่ว่าจะแสดงออกอย่างกระฉับหรือแฝงอยู่ก็ตาม ผู้นำเป็นผู้ชักจูงผู้ตามให้มุ่งกระทำการใดๆ เพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

บุญทัน ดอกไธสง (2548: 262) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขาที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำต้องบริหาร ทำการช่วยเหลือสมาชิกให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 296) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสม

และมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือการเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม หรือใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม ตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการชี้แนะสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

2.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

Koontz และ O'Donnell (1959) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลแรงจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Terry (1960) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือกิจกรรมสร้างอิทธิพลจูงใจบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันอย่างเต็มใจ ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Lipham (1964) ได้ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มโครงสร้างใหม่ หรือวิธีการใหม่ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ

Hersey และ Blanchard (1982) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่มคน เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญสามประการ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) กล่าวคือ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่หรือประเภทใด ถ้ามีใครคนหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มก็จะเกิดภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างเพื่อน หรือระหว่างญาติ ถ้าตราบใดที่มีบุคคลหนึ่งพยายามมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น บุคคลที่มีอิทธิพลก็กลายเป็นผู้นำ บุคคลที่รับอิทธิพลก็กลายเป็นผู้ตาม

Schein (1992) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำริเริ่มมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยรู้ถึงความสามารถ หรือข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การของตน เพื่อที่จะปรับตัวและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เท่าทันกับวิวัฒนาการที่มีการปรับตัวมากขึ้น ซึ่งเป็นสาระสำคัญและความท้าทายของผู้นำ

ในขณะที่ Jacobs และ Jaques (1990) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอันแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทุกคนเกิดความพยายามร่วมกัน และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์

Greenberg และ Baron (1995) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ

Brown, Treviño, และ Harrison (2005) นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการแสดงให้ผู้อื่นเห็นสิ่งที่สมควรกระทำในการกระทำของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงการส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง การเสริมกำลัง และการตัดสินใจ

Dubrin (2010) นิยามความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้

พินดา ดามาพงษ์ (2535) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ
4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ชุตินา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ขวลิต เกิดทิพย์, และ ชิดชนก เชิงเขาว์ (2559) นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้ง ยังสามารถจูงใจให้ผู้อื่นเห็นแก่ประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวมแทนประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

มัลลิกา ต้นสอน (2544) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งภายในองค์การอย่างเป็นทางการ เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ เป็นต้น แต่

ผู้นำอาจจะไม่ได้มีสถานะ หรือตำแหน่งใดๆ ก็เป็นไปได้ แต่เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันเป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือกลุ่มในองค์กรที่สามารถทำให้สมาชิกมีความเป็นเอกภาพหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ธวัช บุญยณีย์ (2550: 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนด

ภานุพงศ์ ธนุสาร (2555:17) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ความสามารถ ทักษะต่อบุคคล ด้วยอิทธิพลหรือแรงบันดาลใจ ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยใช้หลักการกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อคณะทำงาน หากผู้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำก็ย่อมส่งผลต่องานและองค์กร เพราะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ จึงถือเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติได้ถูกต้อง จะประสานให้บุคลากรภายในเกิดความพยายาม เอาใจใส่ในหน้าที่ หรือการทำงานร่วมกัน และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดหรือพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 ลักษณะของผู้นำที่ดี (Effective Leader)

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยอมรับไว้อย่างหลากหลาย ดังมีรายละเอียดดังนี้

Yukl (2006: 178) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลที่สามารถสั่งการ ชี้แนะ จูงใจ หรือใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามปฏิบัติตามให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่ง Yukl (2006) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งปรากฏผลการศึกษาดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย การปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีความไวต่อสภาพแวดล้อม มีความทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ชอบทำงานเชิงรุก สามารถทำงานด้านการตัดสินใจได้ดี เป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ ครอบงำความคิดของผู้อื่นได้ มีพลังในตัวสูง ยืนหยัดในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อแรงกดดันหรือความตึงเครียด และมีความรับผิดชอบสูง

2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้ผู้นำ (Skills) ประกอบด้วย เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีทักษะในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มียุทธวิธีแบบการทูต มีทักษะในการพูด มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีทักษะทางการบริหาร มีทักษะการจูงใจ และมีทักษะทางสังคมดีเยี่ยม

Dubrin (2010: 33-47) อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุภาพ อ่อนน้อม มีความน่าไว้วางใจ โปรงใส ตรวจสอบได้ กล้าแสดงออก มีการแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม มองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่น

2. คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน ได้แก่ มุ่งมั่นต่องานและบุคคล มีความฉลาดทางอารมณ์ ตระหนักในตนเอง บริหารตนเองได้ ตระหนักในสังคม การจัดการความสัมพันธ์ในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีความกล้าหาญ

กวี วงศ์พุด (2542: 106-110) อธิบายว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สมชาย เทพแสง (2543: 16-17) กล่าวว่า ผู้บริหารมีอาชีพหรือผู้นำควรมีลักษณะ 20P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน ยกตัวอย่างเช่น รู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อย่างที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร พูดย่างๆ ก็คือ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนอันดับแรก

2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี ตั้งแต่การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับศรัทธา ต้องมีความมานะอดทนเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. Poster มีการประชาสัมพันธ์ การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คน ดังนั้น จึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอ สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่น แน่นแฟ้น

6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต เพื่อที่จะได้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยอดเยียมตั้งสำนวนอังกฤษที่ว่า “A snake is grass” หรือสำนวนไทยที่ว่า “คมในฝัก” ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไรทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบ ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงตึงเครียดได้ ทำให้คนที่ทำงานใกล้ชิดสบายใจ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุข ไม่เคร่งเครียด

9. Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดก็จะน้อยลง

10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้อง และมีการตรวจสอบประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. Point งานที่ทำมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เหมือนหางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ และพึงระลึกเสมอว่า “งานใดก็ตามที่มีการวางแผน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมที่จะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่รู้แต่ในตำรา พอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว

17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนลุ่มบ้างอย่างแข็งเกินไป

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยส่งเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม

20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพครู บริหารมีอุดมการณ์ และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูประบบสังคม โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

กัลยา วรพิทยุต (2548: 6) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ควรมีลักษณะดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้และถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของกาลเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้ำหนักหรือบั่นทอนได้

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสะท้อนความเป็นคนทันสมัยมีมุมมองที่กว้างไกล

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งจำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตน

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็นการชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก และมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจส่วนตัว (Personal touch) ต้องมีพื้นฐานความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอ สร้างความรู้สึกด้านบวก

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & People skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจ และเกิดการยอมรับ

7. การพัฒนาตนเองเสมอ (Ever toward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมโดยรวม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการบริหารจัดการ และมีความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ร่วมมือและปฏิบัติตาม อันจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ปัจจุบันมีการกล่าวถึงเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานกันอย่างกว้างขวางแพร่หลาย ผู้บริหารที่มีสติปัญญา แต่ไม่มีจริยธรรมหรือศีลธรรมอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในระยะยาว เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และจริงใจในการทำงาน ผู้บริหารที่ไม่มีความโปร่งใสในการบริหารงานอาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกที่ต้องการเรียกร้องความเป็นธรรมภิบาล (Good Governance) ในการบริหารงานและความโปร่งใสในการทำงาน (Transparency) ได้ (Bowman, 1990, 1991; Menzel, 2012)

“จริยธรรม” เป็นเรื่องศีลธรรมที่เรานำมาใช้เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันการทุจริตประพฤติกมิชอบต่างๆ ในการทำงานทั้งในส่วนของข้าราชการและพลเรือน และยังเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด โดยสมมติฐานทั่วไปเชื่อว่า ถ้าบุคคลใดที่มีพื้นฐานทางศีลธรรม ประพฤติตนอยู่ในกรอบแห่งคุณธรรมและจริยธรรม มีพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกทางกายตืออยู่แล้ว การที่จะคิดและประพฤติในสิ่งที่ไม่ดีงามหรือประพฤติชั่วนั้นเกิดขึ้นได้ยาก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 77-78) แต่ในปัจจุบันนั้นพบว่าจริยธรรมของผู้บริหารหรือแม้กระทั่งบุคคลธรรมดาได้ลดลง และพฤติกรรมของการลดลงทางจริยธรรมนี้ ได้ขยายและแพร่วงกว้างออกไปทุกขณะ การทุจริตคอร์รัปชันเริ่มกลับกลายเป็นเรื่องธรรมดาในสังคมไทยในปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตระหนักได้ว่าควรศึกษาเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันการทุจริตในการทำงานทั้งในภาคส่วนราชการและพลเรือนทั่วไป

3.1 ความหมายของจริยธรรม (Ethics)

นักวิชาการได้ให้นิยามความหมายคำว่า “จริยธรรม” แตกต่างกันไป ดังนี้

พระธรรมญาณมุนี (2531: 103) ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่เป็นรูปแบบของการปฏิบัติตน การดำเนินตนที่มีความเหมาะสมแก่ภาวะ ฐานะ กาลเทศะและเหตุการณ์ปัจจุบัน

ชัยพร วิชชาวุธ (2531: 6) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง หลักเกณฑ์ การตัดสินใจ ความถูกต้องของพฤติกรรม หลักเกณฑ์การประเมินผลดี ผลเสียของพฤติกรรม และปฏิกิริยาต่อพฤติกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมทางบวกหรือพฤติกรรมทางลบ

กรมวิชาการ (2541: 7) ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม (Ethics) คือ นิสัยจริยธรรมหรือจริยศาสตร์จึงเป็นเรื่องของการฝึกนิสัย Ethics หรือ Ethos ตามหลักทฤษฎีของชาวกรีก ได้กล่าวไว้ว่า คนเราเกิดมาเหมือนผ้าขาว มาฝึกกันโดยต้องทำบ่อยๆ ทำซ้ำๆ จนเป็นนิสัย แล้วจะกลายเป็น

คุณธรรม เป็นการเริ่มจากภายนอกเข้าสู่ภายใน เป็นลักษณะนิสัยที่ดีในจิตใจ ฉะนั้นการทำดีต้องทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542: 88) กล่าวว่า จริยธรรม มีรากศัพท์มาจาก จริยะและธรรม คำว่า จริยะ หมายถึง ความประพฤติหรือกริยาที่ควรปฏิบัติ ส่วนคำว่าธรรม มีความหมายหลายอย่าง เช่น คุณ ความดี หลักคำสอนของศาสนา หลักปฏิบัติ เมื่อนำคำทั้งสองมาสมมาตรกันเป็น “จริยธรรม” จึงได้ ความหมายตามตัวอักษรว่า หลักแห่งความประพฤติหรือแนวทางของการประพฤติ

สาโรช บัวศรี (2542) กล่าวว่า จริยธรรม (Ethics) หรือ จรรยา หมายถึง ความดี สิ่งที่ดี จำเป็น จะต้องมีและจะต้องปฏิบัติ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ความดีที่เป็นสภาพ (Condition) และความดีที่เป็น การกระทำ (Action) จริยธรรม ประกอบด้วย ศีลธรรม (Moral value) คุณธรรม (Ethical value) ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม และกฎหมาย (Legal value)

พระธรรมปิฎก (2543: 10-11) ได้นิยามความหมายของคำว่า จริยธรรม ว่าหมายถึง การดำเนิน ชีวิต ความเป็นอยู่ การยังชีวิตให้เป็นไป การครองชีวิต การใช้ชีวิต การเคลื่อนไหวของชีวิตทุกแง่ ทุกด้าน ทุกระดับทั้งทางกาย ทางวาจา ทางใจ ทั้งด้านส่วนตัว ด้านสังคม ด้านอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา ทั้งระดับ ศีลหรือเรียกกันว่าศีลธรรม ทั้งระดับจิตใจหรือคุณธรรมภายใน สมรรถภาพทางจิต และสุขภาพจิตที่มี สมานเป็นแกนกลาง และทั้งระดับปัญญาหรือความคิดเหตุผล และความเท่าทันความจริง

จำนง อติวัฒนสิทธิ์ (2545: 195) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์หรือแนวทางที่พึงปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณงามความดี หรือเพื่อให้เกิดคุณธรรม กฎเกณฑ์หรือแนวทางที่พึงปฏิบัติได้รับการประเมิน คำว่าเป็นสิ่งที่ดี สามารถนำผู้ประพฤติปฏิบัติตนให้บรรลุผลที่หวังไว้ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่สร้างความทุกข์ ความเดือดร้อนแก่บุคคลดีหรือสุจริตชนทั้งหลาย การปฏิบัติตามจริยธรรมย่อมให้ผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้ปฏิบัติตามจริยธรรมย่อมได้ชื่อว่าเป็นคนดี

พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2547: 159-160) กล่าวว่า นักจิตวิทยากลุ่มต่างๆ ได้ให้ความหมาย ของคำว่าจริยธรรมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. นักจิตวิทยาวิเคราะห์ อธิบายว่า จริยธรรม คือ สิ่งที่ได้รับการปลูกฝัง ชัดเกล้า และ พัฒนาขึ้นจากแรงขับพื้นฐานภายในจิตใต้สำนึกของตน กระบวนการชัดเกล้านั้นอยู่ในรูปของการ เลียนแบบด้วยวัตถุประสงค์ที่จะปรับตัวตามมาตรฐานพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในสังคม

2. นักจิตวิทยาปัญญานิยม อธิบายว่า จริยธรรม คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดควบคู่กับ สติปัญญาของมนุษย์ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมไทย

3. นักจิตวิทยาทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม กล่าวว่า จริยธรรม คือ การควบคุมพฤติกรรม มนุษย์ให้เข้ากับกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานความประพฤติได้ถูกต้องหรือดิงตามที่ตั้งสังคมกำหนด

ประเวศ มหารัตน์สกุล (2549: 26) ได้อธิบายความหมายของจริยธรรมไว้ว่า คำว่าจริยธรรมตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า ethics ซึ่งมีความหมายว่า จริยศาสตร์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรจนเกิดความดีงาม ความดีงามในความหมายนี้คือ สิ่งที่สังคมยอมรับและถือปฏิบัติ

ประยูร พรหมพันธุ์ (2550: 78) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ในทางกายที่มีการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ และสามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนว่าการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกที่เรียกว่า “พฤติกรรม” นั้น ส่อไปทางดีหรือทางเสียหายทางไม่ดี ถ้าเป็นไปในทางที่ดีสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและหลักความเชื่อของคนในสังคมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็อาจถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง สังคมรับไม่ได้ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจริยธรรมก็คือการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักศีลธรรมที่มีอยู่ในหลักคำสอนทางศาสนานั้นเอง

จากการนิยามความหมายข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติและปฏิบัติของคนในสังคมที่เห็นร่วมกันว่าถูกต้องดีงาม ทั้งทางกาย วาจา และใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมภายในออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม สมควรที่บุคคลจะนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ตนเองและสังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สงบร่มเย็น เป็นสุข นอกจากนั้น “จริยธรรม” ยังหมายรวมถึงการทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้น

3.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) พบว่ามีผู้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Brown และคณะ (2005 : 596-597) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ (1) การเป็นผู้มีจริยธรรม (Moral Persons) ได้แก่ คุณลักษณะความซื่อตรง (Integrity) ความโปร่งใส (Transparent) และความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) สามารถตัดสินใจปัญหาโดยใช้ความยุติธรรม (Fairness) เสมอภาค (Equal) และการใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้อื่น (Caring) และ (2) การเป็นผู้จัดการที่มีจริยธรรม (Moral Managers) กล่าวคือ ผู้นำที่มีจริยธรรมมักจะสื่อสารกับผู้ตามในเรื่องจริยธรรม มีการสร้างมาตรฐานของจริยธรรมที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลหรือการลงโทษและมีการเสริมสร้างหรือพัฒนาวินัยเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม (Ethical Role Modeling) เพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในเกณฑ์ของคุณธรรม (Treviño, Hartman, & Brown, 2000)

Brown (2007: 141) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การเป็นคนที่มีความดีโดยจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ใช้การปฏิบัติที่มีกฎเกณฑ์ มีการกำหนดกรอบความประพฤติปฏิบัติที่ควรจะเป็นในการทำงานว่าควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้องเหมาะสมและมองว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้จัดการเชิงคุณธรรม ซึ่งผู้จัดการเชิงคุณธรรมจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีจริยธรรมและไร้จริยธรรม จะสร้างจริยธรรมที่เด่นชัดด้วยการสื่อถึงมาตรฐานเชิงจริยธรรม พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม และมีการให้รางวัล มีการลงโทษ และมีการเสริมสร้างหรือพัฒนานายด้วยเพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในเกณฑ์ของคุณธรรม

Berghöfer และคณะ (2008) กล่าวว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมจะเต็มไปด้วยความไว้วางใจ (Trust) การทำหน้าที่จะเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ (Honesty) การบังคับบัญชาจะทำด้วยความเคารพ (Commands Respect) จะมีวิธีปฏิบัติด้วยความยุติธรรม (Fairness) รักษาไว้ซึ่งความรับผิดชอบ เกียรติยศ ชื่อเสียง (Honor) และความจงรักภักดี (Loyalty) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้ที่เข้มแข็ง น่าเชื่อถือ (Strong) ใจกว้าง ใจดีมีเมตตา (Generous) เต็มไปด้วยความรักความเอ็นดู (Full hearted) เป็นบุคคลที่น่าไว้นับถือ (Trustworthy) เป็นผู้มีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Resolute)

Watt-Watson และคณะ (2008: 5) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะว่ามันเป็นรากฐานสำหรับการเข้าใจถึงวิธีการตัดสินใจของผู้หน้าที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเขาว่าสิ่งไหนจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์และสมรรถนะขององค์กร

Autio และคณะ (2009) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติแต่สิ่งดีๆ เสมอ ผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความพยายามอย่างหนักสำหรับการได้มาซึ่งผลลัพธ์และสิ่งที่ดีๆ เพราะว่าเขาทั้งหลายจะมีวิธีการทำงานหรือกำหนดเส้นทางเดินเพื่อความสำเร็จที่ชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำที่ดีจะต้องทำแต่สิ่งดีๆ และเป็นประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างมนุษยชาติที่ดีๆ การตัดสินใจในการปฏิบัติของผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความหมายเสมอ

Josephson (2009) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่มีคุณค่าและเป็นมาตรฐานของการประพฤติทางจริยธรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. ความคู่ควรแก่การไว้วางใจ (Trustworthiness)
2. ความเคารพ (Respect)
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
4. ความยุติธรรม (Fairness)
5. การห่วงใยผู้อื่น (Caring)

6. ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

Khairi และคณะ (2009) กล่าวว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) หมายถึง ผู้ที่ไม่ปฏิเสธสิ่งที่มีคุณลักษณะที่ดีๆ ที่สำคัญและเห็นคุณค่าในสิ่งที่ถูกต้อง ในความเป็นจริงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่มีความคิดที่สลับซับซ้อนมาก ผู้นำเชิงจริยธรรมจะพบว่าเขาไม่ได้ทำงานเพียงแค่งานพนักงานหรือคนงานเท่านั้น เขาค่อนข้างจะถือผลประโยชน์โดยรวมเป็นสำคัญ มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่เป็นของส่วนรวม มันเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้นำที่จะบอกถึงการกระตุ้นให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับคุณค่าทางคุณธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปใช้สำหรับการดำรงชีวิต

Neubert และคณะ (2009: 159) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงออกดังต่อไปนี้ คือ เป็นบุคคลที่มีความพินิจพิจารณาและเข้าใจในหลักการของจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต เป็นผู้มีพฤติกรรมการนำและพฤติกรรมการตัดสินใจจากการมีส่วนร่วมที่เห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย และสามารถอธิบายในสิ่งที่ตนกระทำได้

Prince และ Tumlins (2009: 96) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเป็นผู้ที่ไม่ทำความเสียหายเกี่ยวกับจริยธรรม มีกระบวนการวางกฎเกณฑ์ที่เป็นประโยชน์ต่างๆ ร่วมกันบนพื้นฐานที่ยอมรับร่วมกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ในฐานะที่เราต่างก็เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน การช่วยเหลือให้สมาชิกประสบความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการอย่างมีจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวใจและการชี้แจงถึงสิ่งที่ดีที่สามารถพิสูจน์ได้ ยืนยันได้ และเป็นคุณค่าที่สามารถเปลี่ยนใหม่ได้ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของผู้นำเชิงจริยธรรม

นิคม นาคอ้าย (2550: 67) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและแหล่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่า ผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติ และสิ่งที่ดีงามในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้

ปัทมา แคนยุกต์ (2554: 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าหมายถึง รูปแบบของผู้นำที่ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกผู้ตามให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ซึ่งลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสารสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Northhouse (2015) ซึ่ง

ประกอบด้วยการให้ความเคารพผู้อื่น การบริการผู้อื่น การแสดงออกถึงความเที่ยงธรรม การยับยั้งความชั่วร้าย และสรรสร้างความเป็นทีมงาม

ภาณุพงศ์ ธนุสาร (2555: 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม เป็นสมบัติภาวะผู้นำประพฤติปฏิบัติ เป็นผู้มีศีลธรรม แบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป ควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ความคิด โดยจะต้องมีความรู้เชิงวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์กร มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี มีทักษะในการมอบหมายงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้ตาม สร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ในการพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสังคมยอมรับ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารองค์การด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วย การแสดงออกถึงความไว้วางใจ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ การแสดงออกถึงความเคารพ การแสดงออกถึงความเปี่ยมผลเมือ่งดี และการแสดงออกถึงความยุติธรรม โดยพฤติกรรมการกระทำดังกล่าวนี้จะคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.3 คุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการศึกษาตัวบ่งชี้หรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เพื่อสังเคราะห์และกำหนดประเด็นขององค์ประกอบหลัก สำหรับเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

คุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีรายละเอียด แตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน แต่องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Brown, Treviño, และ Harrison (2005) มีนักวิจัยหลายคน ทำการศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่ง Brown และคณะ (2005) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับฟังลูกจ้าง
2. การลงโทษลูกจ้างที่ฝ่าฝืนมาตรฐานทางจริยธรรม
3. การจัดการชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีจริยธรรม
4. การนึกถึงประโยชน์ที่ดีที่สุดของลูกจ้าง
5. การตัดสินใจอย่างยุติธรรมและเสมอภาค
6. ความสามารถที่ทำให้ได้รับความไว้วางใจ
7. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกจ้างในเรื่องคุณค่าหรือจริยธรรมทางธุรกิจ

8. การยกตัวอย่างการกระทำที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม
9. กำหนดความสำเร็จในส่วนที่ลูกจ้างจะได้รับ
10. การถามสิ่งที่ถูกต้องที่ควรทำก่อนตัดสินใจ

ต่อมา มีนักวิจัยหลายคนได้พัฒนาคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้มีปริมาณที่มากกว่าหรือน้อยกว่า Brown, Treviño และ Harrison (2005) โดยผู้ที่พัฒนาคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้มีปริมาณที่มากกว่าของ Brown และคณะ (2005) คือ ชูติมา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ขวลิต เกิดทิพย์, และ ชิดชนก เชิงเชาว์ (2559) ซึ่งสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาว่า มี 35 ลักษณะ ได้แก่ 1) มีจิตวิญญาณสาธารณะ 2) ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความมีศักดิ์ศรี 5) ความยุติธรรม 6) ความเที่ยงธรรม 7) ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎหมาย 8) ยึดมั่นในคุณค่าที่ถูกต้อง 9) ปราศจากอคติ 10) ความจงรักภักดี 11) ความสามารถ 12) ความสม่ำเสมอ 13) กล้าตัดสินใจที่จะเสี่ยง 14) ความน่าเชื่อถือ 15) ความเคารพผู้อื่น 16) ความรับผิดชอบ 17) ความเอื้ออาทร 18) เป็นคนดีในสังคม 19) การบริการผู้อื่น 20) สรรสร้างความเป็นทีมงาน 21) เป็นแบบอย่างที่ดี 22) มีคุณธรรมจริยธรรม 23) มีความเพียรและความอดทน 24) ยึดหลักความถูกต้อง 25) ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม 26) มีความโปร่งใส 27) ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ 28) การพิทักษ์สิทธิ และปกป้องสิทธิพื้นฐานของบุคคล 29) ความร่วมมือ 30) หลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นได้รับอันตราย 31) รักษาสัญญา 32) มีวินัย 33) เปิดเผย 34) เอาใจใส่ และ 35) ยึดหลักคุณธรรมความดี และความจริง

ส่วนผู้ที่พัฒนาคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้มีปริมาณที่น้อยกว่าของ Brown, Treviño และ Harrison (2005) ได้แก่ Resick, Hanges, Dickson และ Mitchelson (2006) ซึ่งได้เสนอว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 6 ด้าน ดังนี้

1. คุณธรรมและความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วย คุณธรรมและความซื่อสัตย์ โดยคุณธรรมแสดงให้เห็นความตั้งใจ ความสมัครใจ และคุณความดีที่สนับสนุนรากฐานพฤติกรรมทางจริยธรรม ส่วนความซื่อสัตย์ คือ องค์ประกอบพื้นฐานของคุณธรรม และนำไปสู่ความสามารถในการสร้างพฤติกรรมที่สมบูรณ์ทางจริยธรรม

2. ความตระหนักต่อจริยธรรม คือ ความสามารถในการรับรู้และรู้สึกต่อประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมซึ่งสมควรได้รับการพิจารณา เพราะเห็นว่าเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อผู้อื่น

3. การให้ความสำคัญกับชุมชนหรือประชาชน คือ ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่ดีที่สุดต่อประชาชน โดยความไม่เห็นแก่ตัว มีความสำคัญต่อการพัฒนาการให้ความสำคัญกับชุมชนหรือประชาชน

4. การจูงใจ เป็นการจูงใจผู้ตามด้วยผลประโยชน์ของกลุ่ม ให้มีความผูกพันต่อกลุ่มทั้งทางความคิดและจิตใจ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน

5. การสนับสนุนและเสริมสร้างอำนาจ เป็นการสนับสนุนและเสริมสร้างอำนาจให้ผู้ตามมีความสามารถในการทำงาน ด้วยความเชื่อมั่นและประสิทธิภาพของตนเอง

6. ความรับผิดชอบต่อจริยธรรมทางการบริหาร เป็นสิ่งที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติตนทางจริยธรรมของผู้นำ และเป็นการรักษาความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระบบการให้รางวัลและการลงโทษ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 57) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ ความประพฤติของผู้นำ เป็นการแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำ นอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างขององค์การแฝงไปด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาไรต์เอาเปรียบ และใช้กลยุทธ์สกปรกไว้ซึ่งจริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตนเอง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของผู้ตามมุ่งเน้นคุณธรรมและจริยธรรม รวมไปถึงความยุติธรรม การไม่เอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือในการทำงาน การแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าแบบรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะ มากกว่าชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าผู้นำจึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรมเฉพาะตนเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่ง คือ “การสร้างองค์การให้เป็นสถาบันแห่งคุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย ในฐานะเป็นผู้นำต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงททรศนะ หรือการตัดสินใจต่างๆ ของผู้นำ จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำ ล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำโทษ (coercive power) เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด และเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าผลดี และไม่นำไปสู่การสร้างวินัยในตนเอง หรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด

สุธาสิณี แม้นญาติ (2554: 14-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัว ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์การ
2. ความยุติธรรม
3. การดูแลเอาใจใส่
4. การเสริมพลังอำนาจ

5. ความรับผิดชอบ
6. การสะท้อนจิต
7. วิสัยทัศน์
8. ความซื่อสัตย์
9. ความไว้วางใจ
10. การยึดหลักคุณธรรมและความดี
11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สุเทพ ปาลสาร (2555: 9) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหน่วยงานของภาครัฐ กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาของผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย

1. การแสดงออกถึงความไว้วางใจ (Trust)
2. การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (Responsively)
3. การแสดงออกถึงความเคารพ (Respect)
4. การแสดงออกถึงความ เป็นพลเมืองดี (Citizenship)
5. การแสดงออกถึงความยุติธรรม (Fairness)

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005) คือ

1. องค์ประกอบด้านการแสดงการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral Persons) ประกอบด้วย การแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การคำนึงถึงผลประโยชน์ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานเป็นหลักในการบริหารงาน การตัดสินใจในการบริหารงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม และการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

2. องค์ประกอบด้านการจัดการและสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงการกระทำ (Moral Managers) ประกอบด้วย การอภิปรายประเด็นทางจริยธรรมในการทำงานร่วมกับพนักงาน การเป็นตัวอย่างในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงาน การส่งเสริมพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน การให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือวิธีการในการทำงาน โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเพียงอย่างเดียว และการให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจ

สำหรับประเทศไทย มีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่บ้าง โดยการศึกษาส่วนใหญ่จะกล่าวถึงในแง่ของตัวแปรด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหาร อาทิเช่น การศึกษาของระเบียบ สมจิตร (2542) ที่ได้ศึกษาถึงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคคลากรในหน่วยงานส่วนกลางของกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า คุณธรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วย การยึดหลักธรรมเป็นพื้นฐาน มีเมตตากรุณาต่อผู้ตาม ยุติธรรม มีเหตุผลวางตัวเป็นกลาง รักและห่วงใยผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน่วยงาน มองโลกในแง่ดี ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน อันหมายถึงมีลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ หรือมีแนวทางที่เจริญด้านสติปัญญาและอารมณ์นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศราวุฒิ สิทธิราช (2544) ที่ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทรรศนะของกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอุ่น จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอันดับแรก คือ คุณลักษณะด้านจริยธรรม

ส่วนงานวิจัยในต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อการรับรู้ประสิทธิผลของผู้นำ (Perceived Leadership Effectiveness) (Brown, et al., 2005; Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) (Hassan, Mahsud, Yukl, & Prussia, 2013; Neubert, et al., 2009) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviors) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2013; Potipiroon & Faerman, 2016; Potipiroon & Ford, 2017) การอุทิศตนเพื่องานของผู้ตาม (Extra Efforts) ความเต็มใจที่จะรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบ (Voice Behaviors) (Brown, et al., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) ผลการปฏิบัติงาน (Potipiroon & Faerman, 2016; Walumbwa, et al., 2011) และทำให้พฤติกรรมต่อต้านองค์กรลดน้อยลง (D. M. Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; Zhang, Walumbwa, Aryee, & Chen, 2013) จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ได้กล่าวถึงทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานขององค์กร (CWB-O)

สมมติฐานที่ 2: ผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของตัวบุคคล (CWB-I)

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ทฤษฎีหลักที่ถูกนำมาใช้ในการอธิบายอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของลูกน้อง ประกอบด้วย 2 ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

4.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

Albert Bandura (1986) กล่าวว่า การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นเกิดจากการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (Interaction) ระหว่างบุคคล (Person) และสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยบุคคลมักจะเกิดการเรียนรู้จากตัวแบบที่น่าเชื่อถือ (Learning through modeling) การเลียนแบบนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ การสังเกตการณ์ตอบสนองและปฏิกิริยาต่างๆ ของตัวแบบ สภาพแวดล้อมของตัวแบบ ผลการกระทำ คำบอกเล่า และความน่าเชื่อถือของตัวแบบได้ โดย Bandura ได้ทำการศึกษากระบวนการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการสำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการดึงดูดความสนใจ (Attentional Process) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่เด็กปฐมวัยได้สังเกตตัวแบบ และตัวแบบนั้นดึงดูดให้เด็กสนใจที่จะเลียนแบบ ควรเป็นพฤติกรรมง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน ง่ายต่อการเอาใจใส่ของเด็กปฐมวัยที่เกิดการเลียนแบบและเกิดการเรียนรู้

2. กระบวนการคงไว้ (Retention Process) คือ กระบวนการบันทึกหรือเก็บเป็นความจำ การที่เด็กปฐมวัยจะต้องมีความแม่นยำในการบันทึกสิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยินเก็บเป็นความจำ ทั้งนี้ เด็กปฐมวัยดึงข้อมูลที่ได้จากตัวแบบออกมาใช้กระทำตามโอกาสที่เหมาะสม เด็กปฐมวัยที่มีอายุมากกว่าจะเรียนรู้จากการสังเกตการณ์กระทำที่ฉลาดของบุคคลอื่นๆ ได้มากกว่า โดยประมวลไว้ในลักษณะของภาพพจน์ (Imaginary Coding) และในลักษณะของภาษา (Verbal Coding) และเด็กปฐมวัยที่โตขึ้นนำประสบการณ์และสัญลักษณ์ต่างๆ มาเชื่อมโยงและต่อมาจะใช้การเรียนรู้มีเทคนิคที่นำมาช่วยเหลือความจำ คือ การท่องจำ การทบทวน หรือการฝึกหัด และการรวบรวมสิ่งที่เกี่ยวข้องกันในเหตุการณ์ ซึ่งจะช่วยให้เขาได้เก็บสะสมความรู้ไว้ในระดับซึ่งสามารถนำมาใช้ได้เมื่อต้องการ

3. กระบวนการแสดงออก (Motor Reproduction Process) คือ การแสดงผลการเรียนรู้ด้วยการกระทำ คือ การที่เด็กปฐมวัยเกิดผลสำเร็จในการเรียนรู้จากตัวแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดความแม่นยำ เด็กปฐมวัยจะต้องแสดงพฤติกรรมได้จากการเรียนรู้ด้วยการเคลื่อนไหวออกมา เป็นการกระทำออกมาในรูปของการใช้กล้ามเนื้อความรู้สึกด้วยการกระทำครั้งแรกไม่สมบูรณ์ ดังนั้น เด็กปฐมวัย

จำเป็นต้องลองทำหลายๆ ครั้ง เพื่อให้ได้ลักษณะพฤติกรรมที่ต้องการ แล้วเขาก็จะได้รับทราบผลของการกระทำจากประสบการณ์เหล่านั้น เพื่อนำมาแก้ไขพฤติกรรมที่ยังไม่เข้ารูปเข้ารอย สิ่งนี้จะทำให้เกิดพัฒนาการในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เด็กปฐมวัยที่มีอายุมากกว่าจะมีกล้ามเนื้อที่แข็งแรงและสามารถควบคุมได้ดีกว่าเด็กปฐมวัยที่มีอายุน้อยกว่า

4. กระบวนการจูงใจ (Motivational Process) คือ กระบวนการเสริมแรงให้กับเด็กปฐมวัยเพื่อแสดงพฤติกรรมตามตัวแบบได้ถูกต้อง โดยเด็กปฐมวัยเกิดการเรียนรู้จากการเรียนรู้จากการเลียนแบบตัวแบบที่จะมาจากบุคคลที่มีชื่อเสียงมากกว่าบุคคลที่ไม่มีชื่อเสียง จากการเลียนแบบตัวแบบที่มาจากบุคคลที่เป็นเพศเดียวกับเด็กปฐมวัยมากกว่าจะเป็นเพศตรงข้ามกัน จากการเลียนแบบตัวแบบที่เป็นรางวัล เช่น เงิน ชื่อเสียง สถานภาพทางเศรษฐกิจสูง จากพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกหลงโทษ มีแนวโน้มที่จะไม่ถูกนำมาเลียนแบบ และจากการที่เด็กปฐมวัยได้รับอิทธิพลจากตัวแบบที่มีความคล้ายคลึงกับเด็กปฐมวัย ได้แก่ อายุ หรือสถานภาพทางสังคม

แนวคิดของ Bandura เน้นพฤติกรรมใดๆ ก็ตามสามารถปรับหรือเปลี่ยนได้ตามหลักการเรียนรู้เป็นการกระตุ้นเด็ก มีการเรียนรู้พัฒนาการทางด้านสังคม โดยการใช้การสังเกตตัวแบบที่เด็กเห็น เด็กมีระดับการเรียนรู้แล้ว เด็กจะมีทางเลือกใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อเก็บสะสมพฤติกรรมที่เป็นไปได้เอาไว้ และยิ่งกว่านั้นตัวแปรจะช่วยให้เขาเลือกสถานการณ์ที่ดีที่สุดไว้ใช้ปฏิบัติต่อไป

การเรียนรู้พฤติกรรมสำคัญต่างๆ ทั้งที่เสริมสร้างสังคม (Prosocial Behavior) และพฤติกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม (Antisocial Behavior) ได้เน้นความสำคัญของการเรียนรู้แบบการสังเกตหรือเลียนแบบจากตัวแบบ ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งตัวบุคคลจริงๆ เช่น ครู เพื่อน หรือจากภาพยนตร์โทรทัศน์ การ์ตูน หรือจากการอ่านจากหนังสือได้ การเรียนรู้โดยการสังเกตประกอบด้วย 2 ชั้น คือ ชั้นการรับมาซึ่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางพุทธิปัญญา และชั้นการกระทำ ตัวแบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมีทั้งตัวแบบในชีวิตจริงและตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ เพราะฉะนั้นพฤติกรรมของผู้ใหญ่ในครอบครัว โรงเรียน สถาบันการศึกษา และผู้นำในสังคมประเทศชาติและศิลปิน ดารา บุคคลสาธารณะ ยิ่งต้องตระหนักในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพราะย่อมมีผลต่อพฤติกรรมของเยาวชนในสังคมนั้น ๆ

ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น Bandura (1986) เสนอว่ามีอยู่ด้วยกัน 4 วิธี คือ (Evans, 1989)

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) ซึ่ง Bandura เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง ความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของตนเอง บุคคลจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้ ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น จำเป็นที่จะต้องฝึกให้เขามีทักษะเพียง

พอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อมๆ กับการทำให้เขารับรู้ว่า เขามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น จะทำให้เขาใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถนั้น จะไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. โดยการใช้ตัวแบบ (Modeling) การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน และได้รับผลกรรมที่พึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่าเขาจะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ย่อท้อ ลักษณะของการใช้ตัวแบบที่ส่งผลต่อความรู้สึกว่าเขาจะสามารถที่จะทำได้นั้น ได้แก่ การแก้ปัญหาของบุคคลที่มีความกลัวต่อสิ่งต่าง ๆ โดยที่ให้ผู้แบบที่มีลักษณะคล้ายกับตนเองก็สามารถทำให้ลดความกลัวต่าง ๆ เหล่านี้ได้ (Kazdin, 1974)

3. การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ วิธีการดังกล่าวนี้ค่อนข้างง่ายและใช้กันทั่วไปซึ่ง Bandura ได้กล่าวว่า การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนัก ในการที่จะทำให้คนเราสามารถที่พัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Evans, 1989) ซึ่งถ้าจะให้ได้ดีผล ควรจะเข้าร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอน พร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน ก็ย่อมที่จะได้ผลดีในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพที่ถูกข่มขู่ ในการตัดสินใจถึงความวิตกกังวล และความเครียดของคนเรานั้นบางส่วนจะขึ้นอยู่กับการกระตุ้นทางสรีระ การกระตุ้นที่รุนแรงทำให้การกระทำไม่ค่อยได้ผลดี บุคคลจะคาดหวังความสำเร็จเมื่อเขาไม่ได้อยู่ในสภาพการณ์ที่กระตุ้นด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ ความกลัวก็จะกระตุ้นให้เกิดความกลัวมากขึ้น บุคคลก็จะเกิดประสบการณ์ของความล้มเหลว อันจะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนต่ำลง

จากแนวคิดของ Bandura จะเห็นได้ว่า การที่ผู้นำแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงจริยธรรม เป็นตัวอย่างที่น่าเชื่อถือ จะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมโดยมองผู้นำเป็นต้นแบบ มีการสังเกตพฤติกรรมและมีการเลียนแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านองค์กร (Brown, et al., 2005) ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนแนวคิดของ Bandura ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Mayer และคณะ (2009) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ “ผู้บริหารระดับสูง” ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ “ผู้จัดการระดับถัดลงมา” และสุดท้ายทำให้พฤติกรรมต่อต้านของพนักงานเกิดขึ้นลดน้อยลง สอดคล้องกับงานวิจัยอีกชิ้นของ Mayer และคณะ ที่พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมการทุจริตลดน้อยลง ส่วน van Gils, Van

Quaquebeke, van Knippenberg, van Dijke และ De Cremer (2015) พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านองค์การลดน้อยลงโดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่ให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมในระดับสูง (High moral attentiveness) นอกจากนี้ Walumbwa และคณะ (2011) พบว่าการที่พนักงานได้มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในความสามารถในกาปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

การแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่คนหนึ่งมีความต้องการของจากอีกคนหนึ่งและติดต่อกับคนที่มีความต้องการ ส่วนคนที่มีความต้องการนั้นจะทำการติดต่อกับคนที่เห็นได้ว่า เขาจะได้ประโยชน์ (Benefits) จากการแลกเปลี่ยนนั้น ซึ่งคำว่า “ของ” นั้น เป็นได้หลายอย่าง เช่น วัตถุ หรือสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ความเป็นเพื่อน การสนับสนุน ความรัก ความเห็นใจ ความไว้วางใจ ความอบอุ่นใจ เป็นต้น (สัญญาสัญญาวิวัฒน์, 2546: 35)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์ของคู่สัมพันธ์ในการตอบสนองความต้องการของกันและกัน (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2546: 36-37) ซึ่งมีหลักการของความสัมพันธ ดังนี้

1. ฝ่ายหนึ่งต้องการสิ่งของจากฝ่ายหนึ่ง และมีความเชื่อว่าฝ่ายนั้นจะยินดีแลกเปลี่ยนสิ่งของกับตน
2. สิ่งของที่ต้องการนั้นต้องได้มาโดยผู้ที่มีสิ่งของนั้นจริงๆ และการแลกเปลี่ยนต้องมีความยุติธรรมและคงอยู่เท่าที่ทั้งสองฝ่ายต่างรู้สึกว่ามี ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน
3. ทั้งสองฝ่ายต้องไม่แลกเปลี่ยนสิ่งของที่ไม่เหมาะสมกัน เช่น ฝ่ายหนึ่งต้องการค่าจ้างแรงงาน แต่อีกฝ่ายหนึ่งต้องการให้เพียงแค่ว่าขอบคุณ ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงการแลกเปลี่ยน Blau (1964) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน ดังนี้

1. ยิ่งบุคคลคาดหวังกำไรจากการกระทำกิจกรรมใด เขายังมีแนวโน้มจะกระทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น
2. ยิ่งบุคคลได้ทำการแลกเปลี่ยนรางวัลกับคนอื่นบ่อยครั้งเท่าใด โอกาสในการเกิดความผูกพันระหว่างกันจะมีมากยิ่งขึ้น และความผูกพันนี้จะกำหนดกิจกรรมแลกเปลี่ยนของทั้งสองฝ่ายตามมา ซึ่งโดยทั่วไปสังคมจะมีบรรทัดฐานของการตอบแทนกัน (Norm of Reciprocity) บังคับให้บุคคลตอบแทนสิ่งที่ผู้อื่นให้อยู่แล้ว ความสัมพันธ์ก็จะมีอายุยาวนานขึ้น

3. ในความผูกพันต่างตอบแทน หากคู่สัมพันธ์ฝ่ายหนึ่งไม่ได้ตอบแทนให้อีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่ไม่ได้รับการตอบแทนจะแสดงสิทธิอำนาจมากขึ้น เช่น แสดงความไม่เป็นมิตร ความไม่พอใจ ลดผลประโยชน์ เลิกความสัมพันธ์ หรืออาจกลายเป็นศัตรูคู่แข่ง

4. ยิ่งบุคคลได้รับรางวัลที่คาดหวังไว้จากการกระทำบ่อยมากขึ้นเท่าใด บุคคลก็จะยิ่งลดคุณค่าของกิจกรรมนั้นลง พร้อมทั้งการลดการกระทำลงด้วย ซึ่งเป็นไปตามหลักการทางเศรษฐศาสตร์ในเรื่องกฎของอรรถประโยชน์หน่วยสุดท้าย (Law of Marginal Utility) ยิ่งบุคคลได้รับรางวัลมากขึ้นเท่าใด บุคคลก็จะยิ่งรู้สึกอึดอัดกับรางวัลนั้น คุณค่าของรางวัลจะลดลง และบุคคลจะเริ่มหารางวัลอื่นมาทดแทน อย่างไรก็ตาม หากบุคคลได้รับรางวัลน้อย ก็จะถึงจุดอึดอัดเช่นกัน

5. หากการแลกเปลี่ยนมีความมั่นคงมากขึ้นเพียงใด บรรทัดฐานแห่งการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมก็จะมีมากขึ้น การแลกเปลี่ยนที่มั่นคง หมายถึง ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่คู่สัมพันธ์ยอมรับว่ามีอยู่ได้แลกเปลี่ยนรางวัลต่อกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติ ความสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้เกิดบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานของสังคมในการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมมากขึ้น

6. หากมีการปฏิบัติตามบรรทัดฐานแห่งการแลกเปลี่ยนอย่างยุติธรรมน้อยลงไปเท่าใด คู่สัมพันธ์ที่ไม่ได้รับความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนก็จะแสดงสิทธิอำนาจต่ออีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น

7. หากการแลกเปลี่ยนเกิดความสมดุลและมั่นคงขึ้นในบางหน่วยสังคม ก็มีความเป็นไปได้ว่า ในหน่วยสังคมอื่นๆ จะเกิดการแลกเปลี่ยนที่ไม่สมดุลและไม่มั่นคง กล่าวคือ หากความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนในบางหน่วยสังคม เช่น สถาบันการเมืองการปกครองมีความสมดุลและมั่นคง ความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนของบางหน่วยสังคมเดียวกัน เช่น เศรษฐกิจ ครอบครัว อาจจะไม่สมดุลและไม่มั่นคง เนื่องมาจากการทุ่มเททรัพยากรที่ไม่เท่ากัน

การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันของคนในสังคมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กับสังคมในทุกระดับ เนื่องจากการจะเกิดสังคมขึ้นมาได้นั้น สมาชิกจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และสิ่งต่างๆ ต่อกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การแลกเปลี่ยนจึงเป็นพื้นฐานความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในสังคม (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ได้พยายามอธิบายให้เข้าใจถึงการเพิ่มและการสูญเสียอำนาจ เหมือนกับกระบวนการแลกเปลี่ยนอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในการอยู่ร่วมกัน ทฤษฎีนี้พิจารณาบนพื้นฐานของกระบวนการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อใช้อธิบายพฤติกรรมของกลุ่มคนในสังคมอันซับซ้อน

สิ่งสำคัญของการมีความสัมพันธ์กันในสังคมก็เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือความพอใจด้านต่างๆ กัน การนำประสบการณ์นั้นๆ มาใช้ในการดำเนินการแลกเปลี่ยนทางสังคม ไม่ใช่แต่เพียงผลประโยชน์ด้านวัตถุ ยังรวมไปถึงทางด้านจิตใจ เช่น การถุกยอมรับ การยกย่อง และผลกระทบทางจิตใจอื่นๆ ทุกคนเรียนรู้การแลกเปลี่ยนทางสังคมตั้งแต่เยาว์วัย และพัฒนาการแลกเปลี่ยนตามความคาดหวังของตนเองมากขึ้น และต้องการความยุติธรรมมากขึ้นด้วย ทฤษฎีนี้แบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่เน้นในปัจเจกบุคคล (Individualistic approach) ที่พัฒนาขึ้นโดย George Homans (1974) ซึ่งอาศัยทฤษฎีอรรถประโยชน์นิยม (Utilitarianism theory) มาอธิบาย โดยเน้นในพื้นฐานการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากความต้องการและผลประโยชน์ส่วนตนของแต่ละปัจเจกบุคคลเป็นหลัก แนวทางที่สอง คือ แนวทางที่เน้นในความเป็นกลุ่ม (Collectivistic approach) ที่พัฒนาขึ้นโดย Claude Lévi-Strauss (1969) ซึ่งใช้มุมมองทางมนุษยวิทยามาพัฒนาทฤษฎีการแลกเปลี่ยนที่เน้นให้ความสำคัญกับการกระทำทางสังคม (Social action) ที่เป็นศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนและเป็นสิ่งที่ทำให้สังคมดำรงอยู่ได้

Claude Lévi-Strauss (1969) อธิบายว่า มีข้อตกลงเบื้องต้น 2 ประการ คือ ประการแรก การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับสังคมมนุษย์เท่านั้น ประการที่สอง ผลประโยชน์ส่วนตนของบุคคลในสังคมเพียงลำพังไม่สามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้ Claude Lévi-Strauss ได้พัฒนาทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะแตกต่างจากทฤษฎีของ George Homans ที่จะจำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองฝ่ายเท่านั้น แม้ว่าทฤษฎีของ Claude Lévi-Strauss จะเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหลายฝ่าย แต่หลักการแลกเปลี่ยนในทฤษฎีนี้ก็เป็นการตอบแทนที่เกิดขึ้นเพียงทิศทางเดียว (Univocal reciprocity) ดังนั้น การแลกเปลี่ยนในทฤษฎีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในกระบวนการอย่างต่ำอย่างน้อย 3 คน ตัวอย่างเช่น นาย ก. ทำประโยชน์ต่อ นาย ข. ซึ่ง นาย ก. เองไม่ได้คาดหวังว่านาย ข. จะทำประโยชน์ตอบแทนกลับมาที่ตนเอง แต่นาย ก. เชื่อมั่นว่าในที่สุดแล้วจะต้องมีใครสักคน ซึ่งอาจจะเป็นใครก็ได้ นาย ค. หรือนาย ง. จะต้องให้ผลประโยชน์กลับคืนกลับมาถึงนาย ก. อย่างเท่าเทียมกัน การแลกเปลี่ยนทางสังคมในมุมมองทฤษฎีนี้จึงเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

Homans G. C. (1958) กล่าวว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างความคิด (อธิบายแนวคิด) ในการอธิบายสองระดับ ระดับแรกมีชื่อตามคำภาษาอังกฤษ คือ First order abstraction และระดับที่สอง คือ Second order abstraction ซึ่งทั้งสองระดับมีความเกี่ยวข้องกันและมีผลต่อกันและกัน หลักเกณฑ์แรกเป็นการอธิบายการกระทำหรือกิจกรรม (การแสดงออก) ของบุคคลต่อบุคคลในบริบทของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระดับที่สอง คือ การอธิบายปัจจัยที่ก่อให้เกิด

ความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวกับสถานะภาพหรือตำแหน่งของบุคคลและสิ่งที่เป็นนามธรรมอยู่ภายในตัวคนต่างๆ เช่นค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้หรือความศรัทธา เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนเรานั้นมีเหตุผลทั้งในเรื่องความรู้สึกนึกคิดและการกระทำ บุคคลคิดและกระทำก็เพื่อตอบสนองความรู้สึกที่ดีให้กับตนเอง เช่นการกระทำที่ทำแล้วเกิดความสุขสบายใจ และรวมถึงการกระทำที่ให้ผลประโยชน์ทั้งในรูปรางวัลที่เห็นได้และไม่เห็นเป็นรูปร่าง หรือรางวัลทั้งที่เป็นเศรษฐกิจและรางวัลทางด้านสังคม ดังนั้น เมื่อบุคคลติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่งหรือสร้างความสัมพันธ์กับอีกกลุ่มบุคคล บุคคลจะใช้สถานะหรือตำแหน่งที่ตนมีสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม หรือทำให้กิจกรรมและการกระทำดำเนินไปในทิศทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ทางสังคมจึงหมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมที่บุคคลมีต่ออีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล กิจกรรมและการกระทำจะดำเนินต่อไปหรือยุติในเวลาหนึ่ง โดยคาดหวังว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถดำเนินการต่อไปในอนาคต ความสัมพันธ์ทางสังคมยังหมายถึง บุคคลทำงานให้กับอีกบุคคลหนึ่งโดยตกลงกันเรื่องค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน ตลอดจนภาระหน้าที่และงานที่ต้องทำ ความสัมพันธ์ทางสังคมจึงรวมถึงกรณีเพื่อนช่วยเพื่อน พี่ช่วยน้อง น้องช่วยพี่ พ่อช่วยแม่ ผู้ซื้อกับผู้ขาย และผู้โดยสารกับพนักงานขับรถ เป็นต้น โดยลักษณะความสัมพันธ์นี้มีความเข้าใจโดยทั้งสองฝ่ายที่จะร่วมกิจกรรมกันนั่นเอง

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมตามแนวคิดของ Homans G. C. (1958) มีกรอบแนวคิดเบื้องต้น 5 ข้อ ในส่วนของกระบวนการสร้างความคิดระดับหนึ่งอธิบายการกระทำหรือกิจกรรมที่บุคคลสร้างความสัมพันธ์ คือ

1. บุคคลมีความสัมพันธ์กับอีกบุคคลโดยใช้ประสบการณ์เป็นตัวบ่งบอกกิจกรรมที่จะกระทำ
2. บุคคลกระทำหรือมีกิจกรรมโดยใช้ผลตอบรับในกิจกรรมเดียวกันนี้หรือคล้ายกันนี้ในอดีตเป็นตัวกำหนด
3. บุคคลกระทำหรือมีกิจกรรมโดยประเมินผลตอบรับที่สร้างความพึงพอใจให้กับตน
4. บุคคลหลีกเลี่ยงกระทำกิจกรรมที่ต่างไปจากกิจกรรมที่เคยได้รับผลตอบรับซึ่งให้ความพึงพอใจกับตนมาก่อน
5. บุคคลจะพยายามยุติการกระทำหรือกิจกรรมในกิจกรรมที่เห็นว่าจะไม่ได้รับความพอใจและการตอบรับที่ยุติธรรม

จากกรอบแนวคิดเบื้องต้นดังกล่าวนี้ ได้มีคำอธิบายที่จะเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมโดยใช้คำอธิบายในส่วนกระบวนการสร้างความคิดระดับที่สอง คือ ด้านสถานะและตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่กระทำกิจกรรมสรุปได้ คือ

1. ความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลเพิ่มขึ้นเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีความ

คล้ายกันมากขึ้น

2. เมื่อความสัมพันธ์ของบุคคลมีมากขึ้นจะทำให้ความคล้ายกันของบุคคลเพิ่มขึ้นด้วย และยังสร้างความผูกผันระหว่างกันเพิ่มขึ้น

3. ผู้มีสถานะและตำแหน่งสูงจะทำกิจกรรมตามบรรทัดฐานของสังคม

4. ผู้มีสถานะและตำแหน่งที่สูงมีกิจกรรมจำนวนมากและกับบุคคลหลากหลาย

5. บุคคลที่มีสถานะและตำแหน่งทางสังคมเท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกันส่งผลต่อการมีกิจกรรมร่วมกัน

6. ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีบ่อยขึ้นจะสร้างความรู้สึกผูกผันให้บุคคล

Homans G. C. (1958) เน้นในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตนของบุคคลเป็นหลัก และอธิบายธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเพียงสองฝ่าย (Dyadic relationship) การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัล หรือการลงโทษจึงเกิดขึ้นโดยตรงจากพฤติกรรมจริงที่เกิดขึ้น ไม่ใช่จากปทัสถานของสังคมที่บ่งบอกว่าควรทำพฤติกรรมอย่างไร หลักในการแลกเปลี่ยนของทฤษฎีนี้จึงเป็นหลักของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Mutual reciprocity) ที่บุคคลเมื่อทำสิ่งใดไปแล้วย่อมหวังว่าอีกฝ่ายจะกระทำสิ่งที่ตอบแทนกลับคืนมายังตนเองเช่นเดียวกัน โดยได้กล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่า จะมองจากพฤติกรรมของคนในสังคมที่กระทำในแง่ของการแลกเปลี่ยนว่าประกอบไปด้วยหน่วย (Elements) ที่สำคัญ 3 หน่วย คือ

1. กิจกรรม (Activities) คือ การกระทำต่างๆ ของคนในสถานการณ์ที่กำหนดเพื่อมุ่งที่จะได้รับรางวัล

2. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction) คือ การกระทำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อต้องการรางวัลและหลีกเลี่ยงการลงโทษจากบุคคลอื่น

3. ความรู้สึก (Sentiment) คือ ความรู้สึกของบุคคลในกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำระหว่างกัน อาทิเช่น ความรู้สึกชอบ หรือความรู้สึกไม่ชอบ

Blau (1964) นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน ได้พยายามบูรณาการทฤษฎีทั้งสองแนวทางโดยอาศัยหลักการของทฤษฎีแนวปัจเจกบุคคลของ George Homans เป็นหลัก โดยเสนอสาระสำคัญของทฤษฎีว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลมี 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้อื่น โดยอาศัยเครือข่ายของพันธะผูกพัน (Obligation) และความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลประโยชน์จากอีกฝ่ายเป็นตัวขับเคลื่อน การแลกเปลี่ยนทางสังคมและทางเศรษฐกิจแตกต่างกันตรงพันธะผูกพันของการตอบแทน การแลกเปลี่ยนทาง

เศรษฐกิจมักกำหนดพันธะผูกพันของการตอบแทนไว้ชัดเจน เช่น ถ้าบุคคลนำสินค้าไปขาย ก็ได้รับผลตอบแทนในรูปของเงิน ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้กำหนดหรือเจาะจงพันธะผูกพันของการตอบแทน แต่อาศัยความไว้วางใจ (Trust) ที่บุคคลมีให้ต่อกัน และสิ่งที่ตอบแทนนั้นก็ไม่ได้กำหนดชัดเจนว่าจะต้องเป็นอะไรเหมือนกับแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ

ดังนั้น พื้นฐานสำคัญในการแลกเปลี่ยนนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมีความคล้ายคลึงกันกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจตรงที่ทำให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนบางอย่างในอนาคต กล่าวคือ บุคคลมีความคาดหวังว่าเขาควรจะได้รับอะไรจากการลงทุนลงแรงในการแลกเปลี่ยนนั้น อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนทางสังคมก็แตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจตรงที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้เจาะจงเกี่ยวกับลักษณะของผลตอบแทนและไม่ได้คำนึงถึงผลได้ผลเสียตลอดเวลา ส่วนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของสัญญาที่เป็นทางการที่กำหนดปริมาณของการแลกเปลี่ยนที่มีความแน่นอน

Blau ได้แสดงความเห็นว่า ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) จะทำให้เกิดภาระหน้าที่ที่ไม่เฉพาะเจาะจง เมื่อบุคคลหนึ่งปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งเป็นอย่างดี บุคคลนั้นก็จะมี ความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนบางอย่างในอนาคต ถึงแม้ว่าจะไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับเวลาและรูปแบบของการตอบแทนอย่างแท้จริง กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนทางสังคมอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นว่าการแสดงไมตรีจิตจะได้รับการตอบแทนในอนาคต การแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงต้องอาศัยความไว้วางใจว่าผู้อื่นจะชดใช้ภาระหน้าที่ของตน เกิดความไว้วางใจในความสัมพันธ์ทางสังคมนั้น

Blau (อ้างถึงใน นวรัตน์ นพหิรัญ 2540: 22-23) อธิบายว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคม ก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคลและประสานปัจเจกบุคคลทั้งหลายเข้าสู่กลุ่มทางสังคม เนื่องจากการยากที่บุคคลจะวัดและประเมินค่าของสิ่งที่พวกเขากำลังแลกเปลี่ยนอยู่ ดังนั้น การแลกเปลี่ยนจึงมีแนวโน้มที่จะเริ่มต้นจากการแลกเปลี่ยนเล็กๆ น้อยๆ และค่อยพัฒนาขึ้นอย่างช้าๆ การตอบแทนซึ่งกันและกันและการแลกเปลี่ยนจะขยายเพิ่มขึ้นไปพร้อมๆ กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่มีมากขึ้น ดังนั้น กระบวนการต่างๆ ของการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในความสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการแลกเปลี่ยนของพวกเขาที่กระทำซ้ำๆ และขยายเพิ่มขึ้นทีละเล็กละน้อย โดยสิ่งที่เป็นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ คือ บรรทัดฐานทางสังคมของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Social Norm of Reciprocity) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินการแลกเปลี่ยน (Exchange transaction) และการละเมิดบรรทัดฐานนี้จะนำไปสู่การ Sanction หรืออาชญากรรมความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนได้ ส่วนการแลกเปลี่ยน

ทางเศรษฐกิจจะมีการระบุค่าของสิ่งที่จะแลกเปลี่ยนกันอย่างชัดเจน พันธะตอบแทนจะอยู่ในรูปของการทำสัญญา (Contractual Obligation) และมักมีการกำหนดเจาะจงเกี่ยวกับเงื่อนไขการตอบแทนอีกด้วย

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (อ้างถึงใน นวรัตน์ นพทริฎ 2540: 26) อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดของ Blau ไว้ว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการกระทำโดยสมัครใจของบุคคลที่ถูกจูงใจโดยผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับจากการมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การแลกเปลี่ยนรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านั้นจึงเป็นกลไกอันหนึ่งที่ทำให้สายสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดำรงอยู่ได้และช่วยให้ขอบข่ายของความสัมพันธ์ขยายกว้างขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับอีกบุคคลหนึ่งมากขึ้น พวกเขาจะรู้สึกผูกพันที่จะต้องตอบแทนผลประโยชน์ต่อกันมากขึ้นและมีสายสัมพันธ์ระหว่างกันที่แน่นแฟ้นขึ้น

ยุกส์ (Yukl, 1989: 28) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกี่ยวกับเรื่องอำนาจของผู้นำ ได้แก่ กระบวนการเกิดผู้นำในกลุ่มขนาดเล็ก (Emergent Leaders in Small Groups) และผู้นำแบบทางการในองค์กรต่างๆ (Formal Leaders in Organizations)

การเกิดผู้นำในกลุ่มขนาดเล็ก (Emergent Leaders in Small groups) โดยทั่วไปเมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กัน ก็จะมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกยอมรับให้เป็นผู้นำของกลุ่มขึ้นมา เมื่อผู้นำนั้นได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานต่าง ๆ ของกลุ่ม ตามความคาดหวังของสมาชิกได้ดีกว่าคนอื่น และมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม หรือทำงานเพื่อกลุ่มมากกว่าส่วนตัว นอกจากจะได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำแล้วยังมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของกลุ่ม การยอมรับในฐานะและอิทธิพลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินการ การจัดหาสิ่งที่กลุ่มต้องการ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ข่าวสาร ข้อมูลที่จำเป็น รวมทั้งการแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ของกลุ่มได้ด้วยดี ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้นำสามารถหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ความศรัทธา และไว้วางใจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้นำก็จะยิ่งมากขึ้น และยึดมั่นตลอดไป แต่ถ้าหากแนวทางใหม่ๆ นั้นไม่ประสบความสำเร็จและการไม่สำเร็จนั้นเนื่องมาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือเนื่องจากการไม่มีความสามารถของผู้นำมากกว่าการล้มเหลวที่มาจากสิ่งแวดล้อมที่คาดการณ์ไม่ได้ ผู้นำก็จะถูกประเมินค่าภาวะผู้นำในด้านลบและจะลบบากยิ่งขึ้น ถ้าการดำเนินการที่ก่อให้เกิดล้มเหลวนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากที่ต้องการผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าเพื่อส่วนรวม นอกจากจะขึ้นอยู่กับความล้มเหลวของการดำเนินการแล้ว ยังขึ้นอยู่กับขนาดของความคาดหวังที่สมาชิกในกลุ่มเคยมีให้กับผู้นำด้วย กล่าวคือ ถ้าสมาชิกให้การยกย่องผู้นำ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญสูงเมื่อผู้นำผิดพลาดก็จะสูญเสียฐานะและอำนาจมากกว่าผู้นำที่ผู้ตามคาดหวังไว้น้อย และผู้นำจะยิ่งสูญเสียฐานะและอำนาจมากขึ้น ถ้าการล้มเหลวนั้นก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อสมาชิกของกลุ่ม

ผู้นำแบบทางการในองค์กรต่างๆ (Formal Leaders in Organizations) ผู้นำอย่างเป็นทางการก็จะมีกระบวนการเพิ่มอิทธิพล หรือสะสมอิทธิพลได้ เมื่อแสดงให้ผู้ตามเห็นในความเชี่ยวชาญและจงรักภักดีต่อองค์กรของตนเหมือนกับผู้นำที่เกิดขึ้นในกลุ่มขนาดเล็กที่กล่าวมาแล้ว ผู้นำทางการมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นอำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) และมีภาระหน้าที่ในการบริหาร โดยตรงจึงทำให้มีอิทธิพลโดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับการยอมรับในความสามารถของผู้นำจากผู้ตามเท่าใดนัก นอกจากนั้นผู้นำที่ไม่มีความสามารถก็ยังสามารถจะเกาะยึดอยู่กับตำแหน่งได้จนหมดวาระหรือเกษียณตัวเข้าไป แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบทางการก็สามารถจะสูญเสียการยอมรับฐานะและอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) ซึ่งได้มาอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบได้ อาจกล่าวได้ว่าต้องมีความเชี่ยวชาญ จึงได้เป็นผู้นำ เนื่องจากการแสดงออกถึงการไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน การไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบทางการจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำจากการแต่งตั้ง และผู้นำจากการเลือกตั้ง ผู้นำที่มาจากการเลือกตั้งจะสร้างความหวังสูงให้แก่ผู้ตาม และจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นกว่าผู้นำจากการแต่งตั้ง

อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำจากการเลือกตั้งต้องการการสนับสนุนจากผู้ตามมากกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้ง และมีแนวโน้มจะปกป้องผลประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งหาทางเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่ผู้ตามมากกว่าผู้นำแบบแต่งตั้ง แต่อย่างไรก็ตามผู้นำที่มาจากการเลือกตั้ง จะถูกต่อต้านได้ง่ายกว่าผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งถ้าหากงานที่ปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ในการพิจารณาภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะก่อให้เกิดอำนาจหรือสูญเสียอำนาจนั้น ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะความสามารถในการแก้ปัญหา และการทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาถึงภาระหน้าที่ของผู้นำต่อไปด้วย คือ การจัดตั้งหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรรางวัลตอบแทนที่ยุติธรรม การสนับสนุนด้านจิตใจ การเป็นตัวแทนของกลุ่มในการรักษาผลประโยชน์ การสามารถปรับองค์การให้อยู่รอดในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การสนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังของสมาชิก นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับชนิดของกลุ่มคนและสถานการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว

แม้ว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะได้รับความนิยมนำไปศึกษาพฤติกรรมการทำงานและเป็นกรอบแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เนื่องจากธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Cropanzano & Mitchell, 2005) แต่ในปัจจุบันมีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Walumbwa และคณะ (2011) พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสนิทสนมใกล้ชิดกับผู้นำ (Leader-Member Exchange [LMX]) จึงทำให้

พนักงานอยากที่จะตอบแทนความดีของผู้นำด้วยการตั้งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การศึกษา Meta-analysis ของ Colquitt และคณะ (2013) พบว่า LMX ไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลางที่ดีที่สุดของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทั้งนี้ Colquitt และคณะ พบว่า ตัวแปรคั่นกลางที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุด คือ ความไว้วางใจ (Trust)

5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความไว้วางใจ (Trust) (R. C. Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่สะท้อนกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1 คำจำกัดความของ “Trust”

“Trust” มาจากคำว่า “Trost” ในภาษาเยอรมัน หมายถึง “ความสะดวกสบาย” (Get Comforts) ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อในบุคคลว่าจะสามารถเป็นที่พึ่งพิงแก่เราในเรื่องหนึ่งๆ ได้ หรือความเชื่อว่าคุณคนนั้นจะไม่ทำให้เราผิดหวัง ในเรื่องหนึ่ง

Robert (1997) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) หมายถึง ความเชื่อร่วมกัน (Shared Belief) ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถพึ่งพาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งได้ โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน และหมายรวมถึงความเต็มใจในการปรับตัวให้เข้ากับอีกฝ่ายหนึ่งเมื่อมีความจำเป็น

Lewis และ Weigert (1985) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นกันและกันทั้งสองฝ่าย (Mutual Confidence) ในเรื่องของการกระทำ (Performance) การติดต่อสื่อสารอย่างจริงใจ (Honest Communication) และความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competence)

Moorman, Deshpande และ Zaltman (1992) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจ คือ ความเต็มใจ ความเชื่อมั่นที่จะวางใจต่อหุ้นส่วนในการแลกเปลี่ยน มีแนวคิดคือการรับรู้ว่าคุณคนใดต้องมี ความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อองค์การธุรกิจ ในระหว่างใช้บริการอยู่นั้น ซึ่งความไว้วางใจดังกล่าวจะปรากฏเมื่อผู้บริโภคได้รับการบริการที่แสดงถึงความน่าเชื่อถือและมีความซื่อสัตย์จริงใจ

Morgan และ Hunt (1994) พบว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการกำหนดข้อผูกมัด เพื่อปกป้องปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าและองค์การ ความไว้วางใจ แสดงสภาพความเป็นจริงเมื่อผู้บริโภคจำนวนหนึ่งเกิดความเชื่อมั่นโดยมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความน่าเชื่อถือ (Reliability) และ

ความซื่อสัตย์ต่อกัน (Integrity) มีความใกล้เคียงกันกับแนวความคิดทางการตลาดที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพ

Mayer, Davis และ Schoorman (1995) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building Factor) หมายถึง ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลที่รับรู้ถึงความสามารถ ความปรารถนาดีที่จะส่งต่อ จะเป็นเช่นนี้ก็ต่อเมื่อลูกค้าที่มอบความไว้วางใจรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ส่งผลให้เกิดความเต็มใจมากขึ้นในการเข้าร่วมในการปฏิสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ของผู้ที่ได้รับมอบความไว้วางใจ (Trustee) ระดับของความไว้วางใจของแต่ละคนขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพื้นฐานของการปฏิบัติทางสังคมเดิมความไว้วางใจของบุคคลจะค่อนข้างคงที่ และมีการเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ความไว้วางใจระดับบุคคล เช่น ความสามารถ (Ability) ความเมตตาากรุณา (Benevolence) และความซื่อสัตย์ (Integrity)

- ความสามารถ (Ability) หมายถึง ทักษะและความชำนาญของแต่ละบุคคลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามที่ได้ให้คำมั่นไว้มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ทำให้ความไว้วางใจของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันเมื่อได้รับมอบหมายงานคนละชนิดกัน

- ความเมตตาากรุณา (Benevolence) คือ บุคคลที่ผู้อื่นมองเห็นถึงความตั้งใจที่แสดงต่อผู้อื่นโดยไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทน เห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสำคัญ และบุคคลหนึ่งได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ก็ต่อเมื่อ บุคคลนั้นมีคุณงามความดีที่ทำให้คนอื่นเกิดความไว้วางใจ

- ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ การแสดงพฤติกรรมที่ไม่บิดเบือนจากความเป็นจริง การทำตามกฎข้อบังคับ และยังพบว่ายังมีอีกหลายองค์การได้กำหนดความซื่อสัตย์เป็นวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หรือคุณค่าร่วม (Core Value) ที่เกี่ยวกับทัศนคติความเชื่อที่อยากให้คุณลูกค้าทุกคนปฏิบัติ

Stern (1997: 859-875.) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ พื้นฐานของความสัมพันธ์ทางการติดต่อสื่อสารในการให้บริการแก่ลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ความคุ้นเคย เพื่อครองใจลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 5 C ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ความดูแล และการให้ (Caring and Giving) การให้ข้อผูกมัด (Commitment) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การให้ความสะดวกสบาย (Comfort) หรือความสอดคล้อง (Compatibility) การแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้ง (Conflict) และการให้ความไว้วางใจ (Trust)

1. การสื่อสาร (Communication): Self-disclosure and Sympathetic Listening พนักงานควรจะสื่อสารกับลูกค้าในลักษณะที่ทำให้ลูกค้าอบอุ่นใจได้ พนักงานควรแสดงความเปิดเผยจริงใจและพร้อมให้ความช่วยเหลือลูกค้าเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเต็มใจแสดงความรู้สึกและความคิดร่วมกัน

หรืออีกนัยหนึ่งคือ สร้างความรู้สึกให้ลูกค้าอยากใช้บริการกับอยู่ช่อมรถยนต์หรือศูนย์บริการด้วยการแสดงความเต็มใจในการให้บริการ

2. ความใส่ใจและการให้ (Caring and Giving) ความเอาใจใส่และความพร้อมที่จะให้นั้น กลายเป็นคุณสมบัติของความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่ประกอบด้วยความเอื้ออาทร ความอบอุ่น และความรู้สึกปกป้อง ซึ่งมีผลให้ลูกค้ารู้สึกดี กล่าวคือองค์กรอาจแสดงความรู้สึกเหล่านี้จากสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่เป็นสิ่งที่สังเกต เช่น พนักงานกล่าวต้อนรับและเชื้อเชิญ สอบถามและให้ความสำคัญกับรถยนต์ที่นำเข้ามาซ่อม ในทุกรายละเอียด ซึ่งแจ้งลักษณะการทำงาน กล่าวคำขอบคุณและแนะนำขั้นตอนการดูแลรถเป็นต้น

3. การให้ข้อผูกมัด (Commitment) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า องค์กรควรจะยอมเสียผลประโยชน์เพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เช่น ยินดีตรวจเช็คสภาพรถ 10 ขั้นตอน เช่น การตรวจเช็คคลมยาง การตรวจสภาพหม้อน้ำ น้ำมันหล่อลื่น ชดสีรถยนต์ภายหลัง 2 เดือนหลังจากการทำสีเป็นต้น โดยไม่คิดค่าบริการ เพื่อร่วมกับการรณรงค์ของรัฐบาลที่มุ่งให้ผู้ขับขี่รถยนต์ใช้รถด้วยสมรรถนะที่แน่ใจว่าปลอดภัย ในการนี้ชี้ให้เห็นว่า เป็นการเสียประโยชน์เพียงบางส่วน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจที่เนิ่นนาน

4. การให้ความสะดวกสบาย (Comfort) หรือความสอดคล้อง (Compatibility) ความเอาใจใส่ลูกค้าจะทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความสะดวกสบาย กล่าวคือ ลูกค้าจะรู้สึกยินดีอบอุ่นมั่นใจ มั่นคงที่ได้รับบริการ ลูกค้าส่วนใหญ่ประเมินความสะดวกสบายจากการบริการที่ดีขององค์กร

5. การแก้ไขสถานการณ์ขัดแย้ง (Conflict Resolution) และการไว้วางใจ (Trust) ถ้าองค์กรสามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกสบายใจได้ จะดีกว่าการที่องค์กรต้องแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งกับลูกค้า นั่นคือ องค์กรควรจะแสดงความรับผิดชอบด้วยการออกตัวไว้มาก่อนว่า ถ้าลูกค้าพบสิ่งใดที่สงสัยหรือไม่พอใจในสินค้าและบริการที่ลูกค้าคิดว่าตนจะเสียเปรียบ ขอให้ลูกค้าสอบถาม เพื่อให้พนักงานได้รับชี้แจงโดยเร็ว ก่อนที่ลูกค้าจะรู้สึกโกรธหรือไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับลูกค้า จะก่อให้เกิดวงจรการพัฒนาความสัมพันธ์ ซึ่งมีแบบจำลองของ Levinger และ Snoek (1972: 155) เรียกว่า แบบจำลองขั้นตอน ABCDE คือ

1. ชั้นความรู้สึก/ คั่นเคย (Acquaintance) ลูกค้าจะรู้สึกพึงพอใจองค์กรหรือบริการหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความประทับใจครั้งแรกที่ลูกค้าได้รับ

2. ชั้นการสร้างความสัมพันธ์ (Buildup) ถ้าลูกค้าทดลองใช้สินค้าหรือบริการแล้วจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการสร้างความประทับใจขององค์กร เช่น การโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ หรือสินค้าทดลองใช้ (Sample) เป็นต้น

3. ขั้นการเรียนรู้ความคุ้นเคย เป็นการทำความรู้จักให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถ้าลูกค้ารู้สึกพึงพอใจจะใช้สินค้าหรือบริการต่อไป

4. ขั้นเลิกใช้บริการ (Dissolution Deterioration and Endings) ถ้าลูกค้ารู้สึกไม่พึงพอใจในสินค้าหรือบริการ หรือการโฆษณาที่ทำให้ลูกค้าไม่ชอบพอเสมือนเป็นการถูกผู้ใช้สินค้า ลูกค้าอาจเลิกใช้บริการทันที

กล่าวโดยสรุปคือ ความไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการ ลูกค้าซึ่งมีความไว้วางใจจะเกิดความรู้สึกมั่นใจหรือเชื่อมั่นต่อองค์ประกอบของสินค้าหรือบริการ และผู้ให้บริการ และความไว้วางใจได้กลายเป็นตัววัดสัมพันธภาพซึ่งจับต้องได้ยากระหว่างองค์กรกับลูกค้า

Spekman และคณะ (1998) ได้นิยามความแตกต่างระหว่างความคุ้นเคย (Familiarity) และความไว้วางใจ (Trust) ไว้ว่า ความคุ้นเคย (Familiarity) เป็นความจริงของชีวิตที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable Fact of Life) ในขณะที่ความไว้วางใจ (Trust) เป็นคำตอบของความเสี่ยงของปัญหาเฉพาะเรื่อง (Solution for Specific Problems of Risk) โดยที่ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความคุ้นเคยประกอบอยู่ด้วย ความไว้วางใจไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีความคุ้นเคยเกิดขึ้น แต่ความคุ้นเคยอาจเกิดขึ้นได้แม้ว่าจะปราศจากความไว้วางใจกันก็ตาม

ความไว้วางใจจะไม่มีทางเพิ่มขึ้นได้เลย หากเราไม่เสี่ยงที่จะได้รับความไม่ไว้วางใจ (Trust Cannot Grow Unless we Take Risks that May Result in Distrust.) หากปราศจากความเสี่ยงในโลกนี้ ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีความไว้วางใจ ตัวอย่างเช่น ผู้ป่วยโรคลูคีเมียเลือกการบำบัดรักษาแบบใหม่ที่แพทย์เสนอให้เพื่อเป็นการทดลองวิธีการรักษาลูคีเมียแบบใหม่ แทนการรักษาแบบเดิมที่มีโอกาสรอดห้าสิบเปอร์เซ็นต์ ผู้ป่วยดังกล่าวต้องเชื่อและไว้วางใจแพทย์ ในสิ่งที่เขาไม่มีทักษะความรู้ คือ การรักษาลูคีเมีย ขณะเดียวกันผู้ป่วยคนนี้จะต้องรับความเสี่ยงจากการรักษาโรคด้วยวิธีใหม่นี้ก็ด้วยความไว้วางใจจึงถือได้ว่าเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (Robert, 1997)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ หรือความคาดหวังในแง่บวกของบุคคลๆ หนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะปฏิบัติกับบุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อความคาดหวังในแง่บวกได้รับการสนองตอบหรือเป็นจริง แต่ความไว้วางใจจะลดลง หากความคาดหวังในแง่บวกนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง หรือตอบสนองได้ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง กล่าวคือเราจะเชื่อและไว้วางใจกับคนที่ไม่ทำให้เราผิดหวัง นั่นหมายความว่าเราจะไว้วางใจกับคนที่แสดงออกกับเราตรงตามความคาดหวังในแง่บวกของเราว่าบุคคลที่เราไว้วางใจจะเต็มใจ และสามารถกระทำในสิ่งที่เราคาดหวังได้บรรลุผลสำเร็จ

ทุกคนมีขอบเขตจำกัดความของความไว้วางใจ และหากบุคคลนั้นผิดหวัง หรือถูกหักหลังจากความไว้วางใจที่เรามีต่อผู้อื่น ความไว้วางใจก็จะลดน้อยลง หรือหมดไป อย่างไรก็ตามความไว้วางใจเพื่อนคนหนึ่งกับความไว้วางใจภายในองค์กร ซึ่งเป็นความไว้วางใจทางธุรกิจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความคาดหวัง หรือสิ่งที่เราจะพึงพา เกี่ยวข้องกันนั้นมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น หากเพื่อนของเราไม่มีทักษะความรู้ในเรื่องงานของเรา ก็ไม่ได้เป็นเหตุทำให้เราไว้วางใจเพื่อนน้อยลง แต่ในทางกลับกัน หากผู้บริหารในองค์กร ไม่มีทักษะ ความรู้ในการบริหารงานในเรื่องหนึ่งๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อระดับความไว้วางใจ หรือ เชื่อใจของพนักงานในตัวผู้บริหารคนนั้น เนื่องจากสิ่งหนึ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารก็คือ ความมีทักษะ ความรู้ในการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสิ่งที่เป็นอย่างเหมือนกันระหว่างความไว้วางใจเพื่อน และความไว้วางใจภายในองค์กร ก็คือ รูปแบบการปฏิบัติต่อกัน ตัวอย่างเช่น หากเพื่อนของเราหลบเลี่ยงปัญหา เพิกเฉยกับปัญหา ที่เราประสบพบเจอตลอดเวลา ความเชื่อใจ ไว้วางใจในเพื่อนคนนั้นย่อมลดน้อยลงไป เช่นเดียวกันกับกรณีความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหาร ที่จะทำให้ความไว้วางใจในผู้บริหารคนนั้น ลดน้อยลงไปด้วย

ดังนั้น ระดับความไว้วางใจจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลหนึ่งๆ คาดหวัง ฉะนั้นการทำความเข้าใจกับความคาดหวังของบุคคลอื่นจึงสำคัญมากต่อการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับการสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาและทำความเข้าใจกับความคาดหวังของพนักงานในองค์กร

5.2 ความสำคัญของความไว้วางใจภายในองค์กร

ทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของความไว้วางใจที่มีต่อบุคคลในองค์กร องค์กรใดๆ จะไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคล หรือองค์กรอื่นๆ ได้เลย หากองค์กรนั้นปราศจากความเข้าใจในเรื่องความไว้วางใจในความหมาย

นักสังคมวิทยาหลายท่านได้สรุปการค้นพบว่า “หากปราศจากความไว้วางใจแล้ว ชีวิตสังคมที่ทุกคนเป็นอยู่ในปัจจุบันก็จะเป็นไปไม่ได้อีกเลย” นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้เห็นด้วยอย่างยิ่งกับคำกล่าวที่ว่า “ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีวันสูญหายไป” ถ้าทุกคนในองค์กรของท่านรู้ว่าจะต้องทำอะไร (Know what to do) เมื่อไร (When) อย่างไร (How) ที่ไหน (Where) และที่สำคัญ คือ ทำไม (Why) จะต้องทำโครงสร้างองค์กรของท่านให้เป็นอย่างไร ถ้าทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง ตรงเวลา และทุกคนเป็นที่เชื่อใจ และไว้วางใจกันได้ ทุกคนปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการจัดองค์กรและระบบการควบคุมในองค์กรของท่านจะเป็นอย่างไร คำตอบของทุกคำถามเหล่านี้ คือ

องค์การจะมีระดับโครงสร้างองค์การแบนลง (Flatter) จำนวนผู้บังคับบัญชาที่จะน้อยลง การควบคุมการทำงาน และการประเมินผลงานของพนักงานก็จะน้อยลง การควบคุมการทำงานและการประเมินผลงานของพนักงานก็จะไม่มีความสำคัญอีกต่อไป

องค์การต่างๆ ที่ประสบผลล้มเหลวในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ก็เนื่องมาจากการขาดการสนับสนุนจากพนักงานขององค์การ ซึ่งจากจุดเริ่มต้นของการเพิ่มการได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจากพนักงาน ก็คือ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์การ พนักงานจะเต็มใจในการร่วมมือ ประสานงานกับผู้บริหารงานขององค์การกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เมื่อพวกเขาเชื่อมั่น และไว้วางใจในผู้บริหารขององค์การ และความไว้วางใจภายในองค์การนี้ไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างขึ้นได้ในทันทีทันใด ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความไว้วางใจภายในองค์การ และสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นแก่พนักงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อว่าพนักงานจะได้เป็นกำลังสำคัญที่แท้จริงของท่านในการร่วมมือ ประสานงานในการทำกิจกรรมใดๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การต่อไป

นอกจากนี้ ความไว้วางใจกันภายในทีมงานยังเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม หากทีมงานขาดความไว้วางใจกันและกัน สมาชิกในทีมงานก็จะไม่กล้าแบ่งปันข้อมูล (Share Information) ให้กันและกัน สมาชิกในทีมงานจะมีความกังวลอยู่ตลอดเวลาว่าสมาชิกอื่นจะพูด หรือกระทำการที่ไม่คาดหวังกลับหลังตน

Kydd (2001) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความไว้วางใจ (Trust) ไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งสำหรับองค์การ หากปราศจากความไว้วางใจ องค์การนั้นก็จะมีปราศจากความเป็นหนึ่งเดียว และความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์จะน้อยลง องค์การนั้นจะมีกระบวนการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ อัตราการลาออกของพนักงานจะสูง ข่าวลือ การนินทา และเสียงซุบซิบต่าง ๆ ภายในองค์การก็จะมากไปด้วย ความไว้วางใจไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดที่ธรรมดา หากแต่ความไว้วางใจอาจเป็นเสมือนกำแพงซีเมนต์หนึ่งที่กั้นกลางระหว่างความสัมพันธ์ต่างๆ ของบุคคลในองค์การ หรือ อาจเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ การแสดงภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภาวะความเป็นผู้นำในองค์การจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากองค์การนั้นไม่มีความไว้วางใจกันและกันในระดับหนึ่ง คือ องค์การนั้นจะไม่สามารถผลักดัน หรือทำให้พนักงานในองค์การสนับสนุนคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงใดๆ อย่างแท้จริงได้เลย

5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจภายในองค์กร

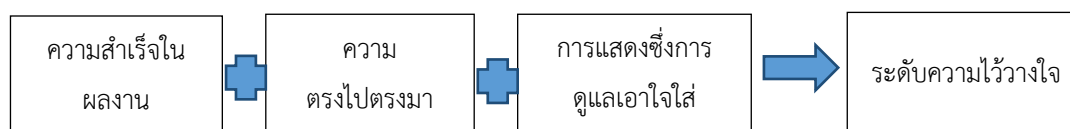
Robert (1997) ได้ทำการวิจัย ค้นคว้า และสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจภายในองค์กร ได้แก่ ความสำเร็จในผลงาน (Achieving Results) ความตรงไปตรงมา (Acting with Integrity) และการแสดงความเอาใจใส่ (Demonstrating Concern)

ความสำเร็จในผลงาน (Achieving Results) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลในด้านของการบรรลุผลสำเร็จของงาน แม้ว่ามนุษย์สัมพันธ์จะทำให้ความนิยม ความชื่นชมในตัวบุคคลในองค์กรมากขึ้น แต่หากบุคคลนั้นไร้ความสามารถ หรือมีความสามารถไม่มากพอตามที่ได้คาดหวังไว้ ผลการบรรลุผลสำเร็จก็จะอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้ระดับความไว้วางใจภายในองค์กรก็ไม่อาจคงเดิมอยู่ได้ ระดับความไว้วางใจภายในองค์กรจะมีแนวโน้มลดลง

ความตรงไปตรงมา (Acting with Integrity) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ จริงใจ จริงจังต่อคำพูดและการกระทำอย่างสม่ำเสมอ ในทุกกรณี เราจะเชื่อใจ ไว้วางใจบุคคลที่ปฏิบัติตามคำพูดของเขาอย่างตรงไปตรงมา และสม่ำเสมอ ดังคำกล่าวที่ว่า “Do What You Say You Will Do” หรือจงปฏิบัติตามสิ่งที่ท่านพูดว่าท่านจะทำ

การแสดงความเอาใจใส่ (Demonstrating Concerns) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเอาใจใส่ บุคคลรอบข้าง โดยปกติเราจะให้ความไว้วางใจกับผู้ที่ห่วงใย เป็นห่วง เป็นใย ดูแลเอาใจใส่เราเป็นอย่างดี เราจะไว้วางใจบุคคลที่เราเชื่อว่าเขาเข้าใจในข้อปัญหาต่างๆ ของเราเป็นอย่างดี และเชื่อว่าเขาจะปฏิบัติตอบสนองในทิศทางที่อย่างน้อยไม่ขัดกับความต้องการของเรา ปัจจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติสิ่งที่สอดคล้อง สนับสนุนต่อเป้าหมายของส่วนรวมเป็นหลักอีกด้วย

ดังนั้น ตามแนวความคิดของ Robert (1997) ที่กล่าวไว้ในข้างต้น ทำให้องค์กรสามารถสร้างระดับความไว้วางใจภายในองค์กรให้เกิดขึ้นได้ โดยปัจจัยทั้งสาม ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อระดับความไว้วางใจ

ที่มา (Robert,1997) อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2547, หน้า 13)

Mayer และ Davis (1995) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจว่า ได้มีผู้ศึกษาวิจัยค้นคว้ามากมายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ แต่มีปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ หรืออาจถือได้ว่าเป็นลักษณะของความไว้วางใจ ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงถึงความสามารถในการโน้มน้าวสิ่งต่างๆ หรือผู้อื่น
2. ความรู้สึกที่ดี (Benevolence) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ที่อยากทำสิ่งดีๆ ให้กับผู้ที่เราไว้วางใจ
3. ความตรงไปตรงมา (Integrity) หมายถึง ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตนด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา

ความไว้วางใจเกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ความเชื่อ (Believe) และคำมั่นสัญญา (Commitment) โดย Gambetta (1988 : 218)

1. ความเชื่อ (Belief) ความไว้วางใจเกิดจากความเชื่อของบุคคลว่าบุคคลอีกฝ่ายจะปฏิบัติตามความคาดหวังของบุคคลนั้นได้อย่างดีในอนาคต
2. คำมั่นสัญญา (Commitment) ความไว้วางใจเกิดจากการบรรลุความคาดหวังของบุคคลว่าบุคคลหนึ่งที่มีต่อการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง

ความไว้วางใจมีการศึกษาแนวคิดกันอย่างกว้างขวาง ในเรื่องของความไว้วางใจและที่สำคัญที่สุดในส่วนประกอบของคุณภาพแห่งความสัมพันธ์ ทางปรัชญาและการสื่อสารระหว่างบุคคล ความไว้วางใจเป็นด้านหนึ่งในหลายๆ ด้านที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งด้านปรัชญาและการสื่อสาร ความไว้วางใจจะถูกเน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างคู่สมรส ญาติ และเพื่อนๆ ในขณะที่ด้านการบริหารธุรกิจและการสื่อสารระหว่างองค์กร ความไว้วางใจจะถูกเน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการด้วยกัน และระหว่างผู้จัดการกับพนักงานทั่วไป

จากเอกสารเกี่ยวกับการวัดระดับความไว้วางใจภายในองค์กรของสถาบัน IABC (International Association of Business Communicators) และการวัดระดับความสัมพันธ์ของสถาบันแนะนำด้านประชาสัมพันธ์ (Institute for Public Relations Guidelines) ได้เพิ่มบทบรรณานุกรมที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่ต้องการวัดระดับความไว้วางใจ โดยได้กำหนดให้ความไว้วางใจเป็นแนวความคิดที่มีหลายด้าน ได้แก่

1. ความหลากหลายระดับ (Multi-level) ความไว้วางใจมีผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน, ทีมงาน, องค์กร และ พันธมิตรระหว่างองค์กร

2. พื้นฐานทางวัฒนธรรม (Culturally-Rooted) ความไว้วางใจขึ้นกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อของวัฒนธรรมองค์การ

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication-Based) ความไว้วางใจเป็นผลจากการปฏิบัติ ในการสื่อสารข้อมูล เช่น การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง หรือการให้คำอธิบายที่ชัดเจนในการตัดสินใจบางเรื่อง

4. การเปลี่ยนแปลง (Dynamic) ความไว้วางใจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามวัฏจักร แห่งการเกิดความไม่คงที่ และในที่สุดก็จะเลือนหายไป

5. ความหลากหลายมิติ (Multi-Dimensional) ความไว้วางใจจะประกอบด้วยปัจจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับ ความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล โดยมีมิติของความ ไว้วางใจได้รวมไปถึง

5.1 ความสามารถ (Competence)

5.2 ความมั่นคง (Integrity)

5.3. ความน่าเชื่อถือ (Dependability Reliability)

5.4. ความซื่อสัตย์ (Openness and Honesty)

5.5. ความอ่อนแอ (Vulnerability)

5.5. การเอาใจใส่พนักงาน (Concern for Employees)

5.6. ความเข้ากันได้ (Identification) ระหว่างเป้าหมาย บรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อของพนักงานกับวัฒนธรรมขององค์การ

5.7. การควบคุมซึ่งกันและกัน (Control mutuality)

5.8. ความพึงพอใจ (Satisfaction)

5.9. คำมั่นสัญญา (Commitment)

5.10 ความจำเป็นของความไว้วางใจ (Trust Imperative)

ในปัจจุบัน ความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นที่ชัดเจนว่า บริษัทที่จะประสบ ความสำเร็จได้ต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัทไม่ได้เกิดจากประวัติศาสตร์ที่แข็งแกร่งของบริษัท หากแต่เกิดจากความสามารถในการสร้าง ความแข็งแกร่ง (Strength) ด้านใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ (Opportunities and Threats) โดยอาศัยความสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เปลี่ยนกระบวนการในอดีตด้วยหลักการและ วิธีการสมัยใหม่

ความไว้วางใจภายในองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพภายใน องค์การประสบความสำเร็จ ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ยุ่งเหยิงในปัจจุบัน

องค์กรต้องเตรียมพร้อมต่อความต้องการในอนาคตที่อาจเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้สามารถเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันใหม่ๆ ได้ ในปัจจุบันจะเห็นว่าได้มีโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่เกิดขึ้น โดยโครงสร้างองค์กรแบบใหม่มีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองและความร่วมมือกันในระดับที่สูงกว่าโครงสร้างองค์กรแบบเก่าๆ เช่น โรงแรมริชาร์ดสันได้ให้อำนาจแก่พนักงานในการมอบส่วนลดให้แก่ลูกค้าเป็นจำนวน 2,000 เหรียญสหรัฐในกรณีเกิดความผิดพลาดในการให้บริการ ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้สร้างความพอใจแก่ลูกค้าเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าการมอบอำนาจดังกล่าวให้แก่พนักงานต้องอาศัยความไว้วางใจพนักงานในระดับสูง

แนวโน้มต่างๆ ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจว่าเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แนวโน้มต่างๆ เหล่านี้ได้กระตุ้นให้องค์กรตอบสนองโดยการกระจายอำนาจและมีความร่วมมือกันมากขึ้น แนวทางที่สำคัญหลักๆ ในการตอบสนองขององค์กร ได้แก่

1. การกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน กล่าวคือ องค์กรได้มอบความรับผิดชอบและอำนาจให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของพนักงาน และการใช้ทรัพยากรของบุคคลอื่น (ที่พนักงานตัดสินใจแทน) อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้อำนาจที่เหมาะสม แนวทางนี้จำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานทุกคนเชื่อใจซึ่งกันและกันว่าทุกคนจะทำให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทส่วนใหญ่ได้มีการทำรีเอนจิเนีย (Reengineer) กระบวนการทางธุรกิจหลักเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการของตนเอง ความพยายามดังกล่าวได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่การทำรีเอนจิเนียเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการทำงาน องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะสามารถเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดอย่างมาก ผู้สนับสนุนระบบการทำรีเอนจิเนีย ได้กล่าวถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำรีเอนจิเนียว่า มีสาเหตุมาจากการไร้ความสามารถของผู้นำ รวมถึงองค์กรที่ไม่สามารถจัดการบริหารวัฒนธรรมและกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากจากการทำรีเอนจิเนีย ดังนั้น ความล้มเหลวของการรีเอนจิเนียไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดทางด้านเทคนิค แต่เกิดจากความผิดพลาดทางด้านบุคลากร

จากประสบการณ์ของ Robert (1997) พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำรีเอนจิเนียบ่อยครั้งเกิดจากการไร้ความสามารถ หรือความไม่เต็มใจของหัวหน้าสายงานที่จะร่วมมือและยอมรับกระบวนการทางธุรกิจแบบใหม่ที่มีการทำงานข้ามสายงานกัน จะเห็นได้ว่าการทำรีเอนจิเนียซึ่งมี

การเปลี่ยนแปลงองค์การในทุกด้านของธุรกิจ ต้องอาศัยความไว้วางใจภายในองค์การในระดับสูง ไม่เช่นนั้น จะทำให้เกิดการต่อต้านและความพยายามในการทำรีเอนจิเนียจะไม่ประสบความสำเร็จ

3. การให้อิสระและอำนาจแก่หน่วยธุรกิจ บริษัทหลายบริษัทพยายามให้อิสระและอำนาจแก่หน่วยงานท้องถิ่น โดยหน่วยงานท้องถิ่นจำเป็นต้องได้รับอำนาจอย่างเพียงพอเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ในขณะเดียวกัน หน่วยงานกลางก็จำเป็นต้องรักษาอำนาจให้เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางของบริษัททั้งองค์การ การรักษาอำนาจให้สมดุลทั้งสองฝ่ายเป็นเรื่องยากมาก หากขาดความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานทั้งสอง ดังนั้น ความไว้วางใจจึงมีส่วนสำคัญในการให้อิสระและอำนาจแก่หน่วยธุรกิจท้องถิ่น

4. การประสานงานระหว่างกลุ่ม ในหลายๆ องค์การระดับความไว้วางใจระหว่างกลุ่มหลักๆ อยู่ในระดับต่ำ ในกลุ่มที่ต่างกันนอกจากวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันแล้ว แนวคิดในการบริหารธุรกิจยังต่างกันด้วย เช่น ฝ่ายผลิต อาจมีความเชื่อว่า ฝ่ายขายสนใจเฉพาะยอดขายในแต่ละไตรมาสเท่านั้น ในขณะที่ฝ่ายขายอาจเชื่อว่าฝ่ายผลิตไม่สามารถตามความต้องการของตลาดได้ แนวความคิดที่ไม่ตรงกันทำให้เกิดกลุ่มที่ขัดแย้งกันในองค์การ เป็นผลให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง ดังนั้น การประสานงานระหว่างกลุ่มจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. การเป็นพันธมิตรกับองค์การอื่น การตอบสนองต่อแรงกดดันใหม่ๆ ในการแข่งขันของหลายองค์การจะใช้การเป็นพันธมิตรระหว่างองค์การ ทำให้มีข้อได้เปรียบ คือ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและตลาดการแข่งขันใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามในหลายพันธมิตรระหว่างองค์การมีความล้มเหลวเนื่องจากองค์การแต่ละแห่งไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ระดับความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าพันธมิตรระหว่างองค์การที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. การเรียนรู้ขององค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ต้องสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วในด้านความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงและความผิดพลาดในการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น การที่จะประสบความสำเร็จในด้านนี้ได้จำเป็นต้องเป็นองค์การที่มีความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจในองค์การระดับสูง เนื่องจากพนักงานต้องกล้าเปิดเผยว่า ได้กระทำการสิ่งใดที่ผิด สิ่งใดที่ถูกต้อง และเกิดผลเช่นไร ให้แก่พนักงานอื่นๆ ได้ทราบ จึงเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น

5.4 การสร้างความไว้วางใจภายในองค์การ

จากงานวิจัยของ Deming Edwards W. (1990-1993) อ้างถึงใน วาสนา ยุพาพิน (2551: 15) บิดาแห่งการควบคุมกระบวนการทางสถิติ พบว่า ในการบริหารการจัดการแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่และการ

จัดการแบบ Total Quality Management ปัญหาภายในองค์กร 93% เกิดจากการบริหารจัดการ และเพียง 7% เท่านั้นที่มีสาเหตุจากระดับความไว้วางใจภายในองค์กรของพนักงานมีระดับต่ำ

การวิจัยทางสถิติในการสำรวจของ The Best Christian Places to Work พบว่า ระดับความคิดเห็นของคำถาม “คุณเห็นว่าภายในหน่วยงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน” โดยแบ่งความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยเฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จะมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจโดยรวมที่มีต่อสถานที่ทำงาน

ในการกำหนดปัจจัยหลักที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจโดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบ Multiple Regression พบว่า 5 ข้อความที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจมากที่สุดได้แก่

1. ในองค์กรได้มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์
2. ภายในองค์กรมีการบริหารงานที่ดี
3. ผู้นำองค์กรได้แสดงความเมตตาต่อพนักงานทุกระดับ
4. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงาน
5. องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกคนแม้ว่าจะมีความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ

ศาสนา

ผลของการศึกษา พบว่า โมเดลสอดคล้องกับการศึกษาของสถาบัน IABC (International Association of Business Communicators) ที่ได้มีการวัดระดับความไว้วางใจภายในองค์กรจากพนักงานของคนในองค์กรที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 100 ถึง 146,000 คนทั่วโลก โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังกล่าวเพื่อระบุถึง หลักประพจน์ บรรทัดฐาน และค่านิยม ขององค์กรที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า 5 ปัจจัยที่มีผล ได้แก่

1. การคำนึงถึงพนักงาน
2. การเปิดเผยและความซื่อสัตย์
3. ความเข้ากันได้
4. ความน่าเชื่อถือ
5. ความสามารถ

นอกจากนั้น โมเดลยังมีความสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความไว้วางใจ 3 ประการในหนังสือ Trust in the Balance, Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern ซึ่งแต่งโดย Robert (1997) ได้แก่

1. Achieving results
2. Acting with integrity

3. Demonstration concern

ดังนั้นจากการใช้ BCWI Model จะพบว่า 5 ขั้นตอนในการสร้างองค์การที่มีระดับความไว้วางใจสูงคือ

1. เปิดเผยและซื่อสัตย์
2. บริหารงานให้ดี
3. แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่พนักงานทุกคน
4. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลต่อพนักงานเอง
5. ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดของความไว้วางใจภายในองค์การ พบว่า มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านที่ให้ความสนใจ และกล่าวถึงแนวความคิดของความไว้วางใจไว้มากมาย อาทิเช่น Robert (1997) ได้กล่าวถึงขอบเขตที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ และการสูญเสียความไว้วางใจ ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคคล ทีมงาน หรือ องค์การ ล้วนมีขอบเขตในการสร้าง และการถอนความไว้วางใจจากผู้อื่นออกไปแตกต่างกัน ปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตหรือจุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. สถานการณ์ (The Situation) หากสถานการณ์นั้น ๆ มีความเสี่ยงสูง ขอบเขตจุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ (Trust Threshold) ย่อมสูงตามไปด้วย

2. ประสบการณ์ของบุคคลนั้นในเรื่องความไว้วางใจ (Those Giving Their Trust) หากบริษัท ธุรกิจ ทีมงานเคยมีประสบการณ์ในทางที่ไม่ดีที่เกิดจากความไว้วางใจ เช่น การถูกหลอกหลวง หักหลังจากการทำธุรกิจ ก็จะทำให้บริษัท ธุรกิจ ทีมงาน นั้น ๆ มีขอบเขต จุดทางเข้าทางออกของความไว้วางใจ (Trust Threshold) สูงตามไปด้วย

3. ประสบการณ์ของผู้อื่นในเรื่องความไว้วางใจ (Those Asking to be Trusted) หากบริษัทหนึ่งต้องการมาเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทเรา หากบริษัทนั้น ๆ เป็นบริษัทที่บริษัทเรารู้จักมีชื่อเสียงอยู่แล้ว ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ (Trust Threshold) ก็อาจจะต่ำ ในขณะที่หากบริษัทที่มาขอเป็นหุ้นส่วนนั้นเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงไม่ค่อยดีนัก หรือเป็นบริษัทที่บริษัทเราไม่รู้จักดี ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ ย่อมจะสูงตามไปด้วย เป็นต้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า จุดทางเข้า ทางออกของบุคคลหนึ่งในเรื่องความไว้วางใจนั้น มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 3 ของแต่ละบุคคลดังกล่าวข้างต้น บุคคลจะเปลี่ยนความคิดจากการไว้วางใจเป็นไม่ไว้วางใจ ง่ายกว่าการสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่เมื่อบุคคลนั้นได้สูญเสียไปครั้งหนึ่งแล้ว

5.5 บทบาทของผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจ

Yukl (1989) ได้พบว่า มีทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมากมาย แต่ที่น่าสนใจและตรงประเด็นเกี่ยวกับผู้นำขององค์กร ได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการเกิดผู้นำในกลุ่มขนาดเล็ก (Emergent Leaders in Small Groups) และผู้นำแบบทางการในองค์กรต่างๆ (Formal Leader in Organizations) มีรายละเอียดดังนี้

1. การเกิดผู้นำในกลุ่มขนาดเล็ก (Emergent Leaders in Small Groups) โดยทั่วไปเมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กัน ก็จะมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกยอมรับให้เป็นผู้นำของกลุ่มขึ้นมา เมื่อผู้นำได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานต่างๆ ของกลุ่มตามความคาดหวังของสมาชิกได้ดีกว่าคนอื่น และมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม หรือทำงานเพื่อกลุ่มมากกว่าส่วนตัว

นอกจากจะได้รับการยกย่องเป็นผู้นำแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของกลุ่ม การยอมรับในฐานะและอิทธิพลของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถดำเนินการ จัดหาสิ่งที่กลุ่มต้องการ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ข่าวสาร ข้อมูลที่จำเป็นแก่กลุ่ม รวมทั้งการแก้ไขปัญหาสำคัญของกลุ่มได้ดีอีกด้วย ยิ่งกว่านั้นหากผู้นำสามารถหาแนวทางใหม่ๆ ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ความศรัทธาและความไว้วางใจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้นำก็จะยิ่งมากขึ้นและยึดมั่นตลอดไป แต่ถ้าหากแนวทางใหม่ๆ นั้นไม่ประสบความสำเร็จและการไม่สำเร็จนั้นเนื่องมาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือเนื่องจากการไม่มีความสามารถและไม่มีความไว้วางใจผู้นำมากกว่าการล้มเหลวที่มาจากสิ่งแวดล้อมที่คาดการณ์ไม่ได้ ผู้นำก็จะถูกประเมินค่าภาวะผู้นำในด้านลบ และจะลบมากขึ้นถ้าการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวนั้นเนื่องมาจากที่ต้องการหาผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าเพื่อส่วนรวม

นอกจากจะขึ้นอยู่กับความล้มเหลวของการดำเนินการแล้ว ยังขึ้นอยู่กับขนาดของความหวังที่สมาชิกในกลุ่มเคยมีให้กับผู้นำด้วย คือ ถ้าสมาชิกให้การยกย่องผู้นำ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เมื่อผู้นำผิดพลาดก็จะสูญเสียฐานะและอำนาจมากกว่าผู้นำที่ผู้ตามให้ความคาดหวังไม่สูง และผู้นำจะยิ่งสูญเสียฐานะและอำนาจมากขึ้นถ้าความล้มเหลวนั้นก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อสมาชิกของกลุ่ม

2. ผู้นำแบบทางการในองค์กรต่างๆ (Formal Leaders in Organizations) ผู้นำอย่างเป็นทางการมีกระบวนการเพิ่มอิทธิพล หรือสะสมอิทธิพลได้ เมื่อแสดงให้เห็นในความเชี่ยวชาญและจงรักภักดีต่อองค์กรของตน เหมือนกับผู้นำที่เกิดขึ้นในกลุ่มขนาดเล็กที่กล่าวมาแล้วว่าผู้นำทางการมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นอำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) และมีภาระหน้าที่ในการบริหารโดยตรง จึงทำให้มีอิทธิพลโดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับยอมรับในความสามารถของผู้นำจากผู้ตาม

เท่าใดนัก นอกจากนั้นผู้นำที่ไม่มีความสามารถก็ยังสามารถที่จะเกาะยึดอยู่กับตำแหน่งได้จนหมดวาระ หรือเกษียณอายุการทำงานด้วยซ้ำไป อย่างไรก็ตามผู้นำแบบทางการก็สามารถจะสูญเสียการยอมรับฐานะ และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) ซึ่งได้มาอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบได้ (คาดว่าต้องมีความเชี่ยวชาญจึงจะได้เป็นผู้นำ)

เนื่องจากการแสดงออกถึงการไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน การไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบทางการจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำจากการแต่งตั้ง และผู้นำจากการเลือกตั้ง ผู้นำที่มาจาก การเลือกตั้งจะสร้างความหวังสูงให้แก่ผู้ตาม และจะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นกว่าผู้นำจากการแต่งตั้ง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผู้นำจากการเลือกตั้งต้องการการสนับสนุนจากผู้ตามมากกว่า ผู้นำที่มาจาก การแต่งตั้ง และมีแนวโน้มจะปกป้องผลประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งหาทางเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่ผู้ตามมากกว่าผู้นำแบบการแต่งตั้ง อย่างไรก็ตามผู้นำที่มาจาก การเลือกตั้งจะถูกต่อต้านได้ง่ายกว่า ผู้นำที่มาจาก การแต่งตั้ง

ภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะก่อให้เกิดอำนาจหรือสูญเสียอำนาจนั้น ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะความสามารถในการแก้ปัญหา และการทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาถึงภาระหน้าที่ของผู้นำต่อไปนี้ด้วย คือ การจัดตั้งหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดสรรรางวัลตอบแทนที่ยุติธรรม มีคุณธรรม การสนับสนุนด้านจิตใจ การเป็นตัวแทนของกลุ่มในการรักษาผลประโยชน์ การสามารถปรองดองการให้อยู่รอดในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สนองตอบต่อความต้องการ และความหวังของสมาชิก

ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนที่อาศัยความไว้วางใจนั้นต้องใช้เวลาในการสร้างและสั่งสมการไว้วางใจเป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทักท้อเอาเองว่ามีหรือเกิดขึ้นอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อนำเอาทฤษฎีนี้มาอธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นของบุคคลในองค์การ การแลกเปลี่ยนของบุคคล จึงมีทั้งการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม แม้ว่าพื้นฐานความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การจะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและกำหนดผลตอบแทนที่ชัดเจน เช่น ค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ แต่มีเพียงการแลกเปลี่ยนทางสังคมเท่านั้นซึ่งเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การให้ความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ที่จะสามารถสร้างพันธะผูกพัน ความรู้สึกที่ดี และความเป็นเครือญาติให้กับบุคคลในองค์การได้ ซึ่งจะนำไปสู่เจตคติและพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่างๆ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ในท้ายสุด การแลกเปลี่ยนที่บุคคลเสนอให้ต่อกันไม่ได้เกิดขึ้นจากรู้สึกผิดเพียงลำพัง แต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจของบุคคลที่อยากจะตอบแทนกลับคืน

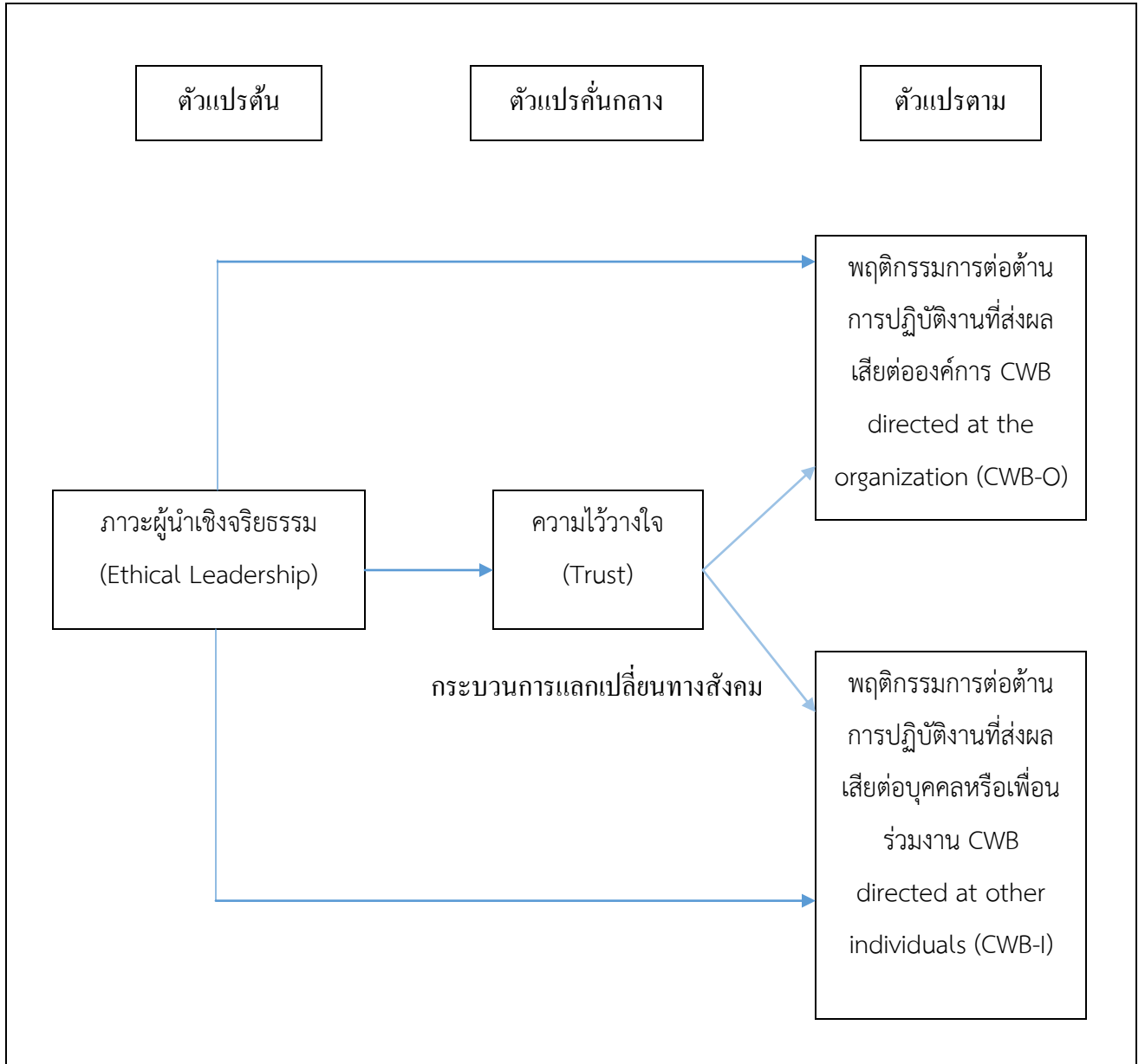
จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของผู้นำเชิงจริยธรรมขององค์กรภาคีรัฐนั้น ผู้นำก็ย่อมมีความคาดหวังเช่นกันว่าผู้ตามขององค์กรจะให้ผลตอบแทนกลับคืนสู่องค์กรในอนาคต ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น หรือการตอบแทนด้วยการเป็นผู้ตามหรือบุคลากรที่ดีขององค์กร โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและผู้ตามขององค์กรนั้นถูกเชื่อมด้วยกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นตัวแทนของผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามที่เป็นเป้าหมายในการทำกิจกรรมด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นไปตามหลักการที่ Blau ได้กล่าวไว้

ในปัจจุบันเริ่มมีงานวิจัยที่ศึกษาความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่น มีงานวิจัยที่พบว่าความไว้วางใจ (Trust) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและความสุขของพนักงาน (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015) ความผูกพันกับงาน (Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2014) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Lu, 2014; Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014) แม้ในปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการต่อต้านองค์กร แต่จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องรวมถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ ทำให้เชื่อได้ว่า อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมต่อพฤติกรรมการต่อต้านองค์กรน่าจะส่งผลผ่านความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: ความไว้วางใจ (Trust) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานขององค์กร (CWB-O)

สมมติฐานที่ 4: ความไว้วางใจ (Trust) เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของตัวบุคคล (CWB-I)

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model)



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และบทบาทของความเชื่อใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง กรณีศึกษาพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา โดยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง และลักษณะกลุ่มประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีจำนวนทั้งสิ้น 573 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2560)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ Taro Yamane (1973, อ้างถึงใน วัลลพ ล้อมตะคุ, 2554) กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ เท่ากับ 0.05 โดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อนำตัวเลขไปแทนค่าในสูตร จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ

$$n = \frac{573}{1 + 573 (0.05)^2}$$

$$= 235.56 \text{ หรือ } 236 \text{ คน}$$

ขั้นที่ 2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในหน่วยงานด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.3 ลักษณะกลุ่มประชากร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีลักษณะเป็นองค์การแทนประชาชน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามกฎหมาย เป็นหน่วยงานในการปกครองแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง โดยมุ่งเน้นพัฒนาจังหวัดเพื่อเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ การศึกษา การคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยว และการกีฬา เป็นเมืองน่าอยู่ สังคมเป็นสุข และเป็นประตูสู่อาเซียน โดยมีหน้าที่หลัก คือ พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้เพียงพอทันสมัย พัฒนาจังหวัดสงขลาให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนให้อยู่อย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการท่องเที่ยวและการกีฬาให้ได้มาตรฐานสู่สากล การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และพัฒนาด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการที่ดี โดยมีหน่วยงานโครงสร้างภายในที่ประกอบไปด้วย สำนักปลัด กองกิจการสภาจังหวัดสงขลา กองแผนและงบประมาณ กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กองพัสดุและทรัพย์สิน กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต หน่วยตรวจสอบภายใน กองกิจการขนส่ง กองผังเมือง และกองการเจ้าหน้าที่ คอยขับเคลื่อน อบจ.สงขลา ให้ดำเนินงานตรงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กล่าวไปข้างต้น และจากการลงพื้นที่พูดคุยและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อทำการศึกษาภาคสนามในเบื้องต้นพบว่าหน่วยงานต่างๆ ทั้งระดับบน

และระดับล่างพบปัญหาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างหนึ่งเหมือนกันนั่นก็คือปัญหาในเรื่องของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน หรือ CWB อยู่อย่างสังเกตเห็นได้ชัดเจน ดังนั้นจึงทำให้หน่วยงานดังกล่าวเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

2. เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำไปเก็บรวบรวมจากกลุ่มประชากรทั้งสิ้น 236 คน โดยแบ่งหัวข้อคำถามออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics) ของบุคลากรรองการบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านตำแหน่งแห่งเงินเดือน ระยะเวลารับราชการ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับการเป็นดาวเด่นในองค์กร และอัตราเงินเดือน

ตอนที่ 2 ประกอบด้วย

- แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Brown และคณะ (2006) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด 5 = เห็นด้วยมากที่สุด)

- แบบวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Bennett และ Robinson (2000) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 7 ระดับ (1 = ไม่เคยเลย 7 = ทุกวัน)

- แบบวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Bennett และ Robinson (2000) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 7 ระดับ (1 = ไม่เคยเลย 7 = ทุกวัน)

- แบบวัดความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ McAllister (1995) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด 5 = เห็นด้วยมากที่สุด)

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

การใช้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กระบวนการตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ที่เรียกว่า IOC : Index of Item Objective Congruence เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลและเครื่องมือในการวิเคราะห์ให้ได้รับความแม่นยำในการศึกษาให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามให้ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร โดยเกณฑ์ของ IOC คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ถือว่าใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

เมื่อได้ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นนำผลการพิจารณา มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยที่ ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้ และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

3.1 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective

Congruence : IOC)

รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
	1	2	3		
1. หัวหน้าที่ฉันให้ความสนใจกับสิ่งที่ลูกน้องพูดหรือแสดง ความเห็น	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2. หัวหน้าที่ฉันจะลงโทษว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องที่ทำผิด ระเบียบหรือหลักจริยธรรม	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3. หัวหน้าที่ฉันปฏิบัติตนบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4. หัวหน้าที่ฉันคำนึงถึงประโยชน์และสารทุกข์สุกดิบของ ลูกน้องเสมอ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5. หัวหน้าที่ฉันตัดสินใจอย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6. หัวหน้าที่ฉันเป็นคนที่เชื่อถือได้	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7. หัวหน้าที่ฉันมีการสื่อสารพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมกับ ลูกน้อง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8. หัวหน้าที่ฉันเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำสิ่งที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
9. หัวหน้าที่ฉันไม่ได้สนใจเฉพาะเป้าหมายอย่างเดียว แต่ วิธีการต้องถูกต้องด้วย	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
10. หัวหน้าที่ฉันมักจะยึดหลักความถูกต้องเสมอเวลาที่ต้อง ตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
11. ฉันสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกต่างๆ กับ หัวหน้าได้อย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12. ฉันสามารถคุยเปิดอกกับหัวหน้าเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
13. หากฉันย้ายไปทำงานที่อื่น ทั้งฉันและหัวหน้าจะต้องรู้สึก ว่ามีอะไรบางอย่างหายไป	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
14. หากฉันนำไปปัญหาไปพูดคุยกับหัวหน้า ฉันรู้ว่าหัวหน้าจะแสดง ความเห็นอย่างสร้างสรรค์ และจะคำนึงถึงความรู้สึกของฉัน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป
	1	2	3		
15. ฉันสามารถพูดได้เต็มปาก ว่าฉันสนิทสนมกับหัวหน้า	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
16. ฉันนำของในที่ทำงานกลับไปใช้ที่บ้าน เช่น อุปกรณ์เครื่องเขียน ต่างๆ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
17. ฉันใช้เวลาว่างผินหวานหรือคิดเรื่องอื่นๆ แทนที่จะทำงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
18. ฉันบอกกับคนอื่น ว่า องค์กรหรือที่ทำงานของคุณ ไม่ดี ยังไง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
19. ฉันพักเบรก (เช่น พักเที่ยง) นานเกินเวลาปกติ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20. ฉันมาทำงานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
21. ฉันทำให้สถานที่ทำงานเลอะเทอะ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
22. ฉันไม่เชื่อฟังคำสั่งหัวหน้างาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
23. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานให้ช้าลง	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
24. ฉันอยู่บ้านไม่มาทำงานโดยอ้างว่าป่วย	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
25. ฉันทำงานส่วนตัว แทนที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
26. ฉันไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
27. ฉันกลับบ้านก่อนเวลาอันสมควร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
28. ฉันล้อเลียนเพื่อนร่วมงาน	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
29. ฉันพูดจาให้เพื่อนร่วมงานเจ็บช้ำน้ำใจหรือเสียความรู้สึก	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
30. ฉันพูดจาไม่ดีหรือนินทาเกี่ยวกับลักษณะภายนอกของผู้อื่น	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
31. ฉันต่อว่าหรือตำหนิเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
32. ฉันแกล้งเพื่อนร่วมงาน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
33. ฉันแสดงกิริยาหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
34. ฉันทำให้เพื่อนร่วมงานต้องเสียหน้าหรืออับอายในที่สาธารณะ	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ดังต่อไปนี้

ลำดับที่	โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ	วัตถุประสงค์
1.	โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Version 16	1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) 2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ 3. การทดสอบค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) 4. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)
2.	โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Process Version 2.15 ของ Hayes (2013)	1. การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรคั่นกลาง (Indirect Effect)

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะบุคคลของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ได้จากการเก็บรวบรวมเพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัว ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Version 16 โดยใช้

1. ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการศึกษา

4.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

(1) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Version 16

4.3 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ สามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์ และขนาดของความสัมพันธ์ว่ามี

ค่าอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Version 16

ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง +1 และ -1 จำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

กลุ่มที่ 1 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ +1 หมายถึง คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มที่ 2 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง คู่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงมากในทิศทางตรงกันข้าม

กลุ่มที่ 3 ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายถึง คู่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 3.1 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก
0.70 - 0.90	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง
0.50 - 0.70	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
0.30 - 0.50	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก

(2) ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้

1. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) ทั้งพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อองค์กร (CWB-O) และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อบุคคล (CWB-I) ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Version 16

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นที่ทำหน้าที่พยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว และในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณนั้นจะต้องหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple

Correlation Coefficient) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นกับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นใด สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จะต้องหาสมการถดถอยเพื่อใช้ในการพยากรณ์ของตัวแปรตาม และหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน รวมทั้งหาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เป็นไปได้สูงสุดระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

2. การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis) เพื่อศึกษาบทบาทของความไวใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางตามแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) กล่าวคือ อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS Process Version 2.15 ของ Hayes (2013)

การวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Analysis) (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix, & Barron, 2004; Preacher & Hayes, 2004; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007) มี 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- (1) ตัวแปรต้น (X) สัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (c)
- (2) ตัวแปรต้น (X) สัมพันธ์กับตัวแปรคั่นกลาง (M) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (a)
- (3) ตัวแปรคั่นกลาง (M) สัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (b)

หากทำการวิเคราะห์แล้วพบว่า ตัวแปรต้น (X) ไม่สัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (c') หลังนำตัวแปรคั่นกลาง (M) มาร่วมพิจารณาด้วยแล้ว แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) หากตัวแปรต้น (X) ยังมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) ลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ (c') หลังนำตัวแปรคั่นกลาง (M) มาร่วมพิจารณาด้วยแล้ว แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลบางส่วน (Partial Mediation)

สำหรับการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ใช้วิธีการ Bootstrapping (Preacher & Hayes, 2004)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาโดยศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 236 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและได้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางและการอภิปรายผลของการวิจัย โดยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics) ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านระยะเวลารับราชการ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับการเป็นดาวเด่นในองค์กร และอัตราเงินเดือน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics) ของบุคลากรองค์การบริหารส่วน
จังหวัดสงขลา

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. ระยะเวลารับราชการ		
0 ปี 0 เดือน - 7 ปี 8 เดือน	98	41.5
7 ปี 9 เดือน - 15 ปี 7 เดือน	70	29.7
15 ปี 8 เดือน - 23 ปี 5 เดือน	45	19.1
23 ปี 6 เดือน - 31 ปี 2 เดือน	23	9.7
ต่ำสุด = 0.00 สูงสุด = 31.20 ค่าเฉลี่ย = 11.04 S.D.=7.90		
รวม	236	100.0
2. ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน		
0 ปี 0 เดือน - 3 ปี 0 เดือน	138	58.5
3 ปี 1 เดือน - 6 ปี 0 เดือน	73	30.9
6 ปี 1 เดือน - 9 ปี 0 เดือน	14	5.9
9 ปี 1 เดือน - 12 ปี 0 เดือน	11	4.7
ต่ำสุด = 0.00 สูงสุด = 12.0 ค่าเฉลี่ย = 3.37 S.D. = 2.49		
รวม	236	100.0
3. อายุ		
23 - 33 ปี	69	29.2
34 - 41 ปี	79	33.5
42 - 49 ปี	68	28.8
50 - 58 ปี	20	8.5
ต่ำสุด = 23 สูงสุด = 58 ค่าเฉลี่ย = 39.29 S.D. = 7.33		
รวม	236	100.0
4. เพศ		
ชาย	97	41.1

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	139	58.9
รวม	236	100.0
5. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	14.8
ปริญญาตรี	151	64.0
ปริญญาโท	50	21.2
รวม	236	100.0
6. สถานภาพสมรส		
โสด	90	38.1
สมรส	138	58.5
หย่า/เลิก	5	2.1
หม้าย	3	1.3
รวม	236	100.0
7. การเป็นดาวเด่นในองค์กร		
ใช่ ฉันมองว่าตัวเองเป็นผู้มีศักยภาพสูง	31	13.1
ไม่ ฉันมองว่าตัวเองก็เหมือนกับคนอื่นๆ	205	86.9
รวม	236	100.0
8. อัตราเงินเดือน		
9,000 – 16,474 บาท	64	27.1
16,475 – 23,949 บาท	83	35.2
23,950 – 31,424 บาท	66	28.0
31,425 – 38,900 บาท	23	9.7
ต่ำสุด = 9,000 สูงสุด = 38,900		
ค่าเฉลี่ย = 21,607.02 S.D. = 6,746.22		
รวม	236	100.0

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลารับราชการในระยะ 0 ปี 0 เดือน - 7 ปี 8 เดือน จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมาคือ 7 ปี 9 เดือน - 15 ปี 7 เดือน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 15 ปี 8 เดือน - 23 ปี 5 เดือน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 และ 23 ปี 6 เดือน - 31 ปี 2 เดือน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 ตามลำดับ โดยเวลารับราชการต่ำสุดอยู่ 0 ปี สูงสุด 31.2 ปี มีอายุราชการเฉลี่ยอยู่ 11.04 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 7.902 ใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมากที่สุด ตั้งแต่ 0 - 3 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมา 3 ปี 1 เดือน - 6 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 6 ปี 1 เดือน - 9 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และ 9 ปี 1 เดือน - 12 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ โดยมีเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันต่ำสุดคือ 0 ปี สูงสุดคือ 12 ปี ระยะเวลาเฉลี่ยการปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันคือ 3.37 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 2.490 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 34 - 41 ปี มากที่สุดคือ จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 23 - 33 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 ช่วงอายุ 42 - 49 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 และช่วงอายุ 50 - 58 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 โดยอายุต่ำสุดคือ 23 ปี สูงสุดคือ 58 อายุเฉลี่ยคือ 39.29 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 7.335 และมีเพศหญิงมากที่สุดคือ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 58.9 และเพศชาย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 ของการศึกษาในครั้งนี้ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 64 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 สถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 หย่าร้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และเป็นหม้าย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 มีทัศนคติว่าตนเองมีการเป็นดาวเด่นในองค์กร เทียบเท่าผู้อื่นในองค์กรมากที่สุดคือ จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 86.9 และมีทัศนคติว่าตนเองศักยภาพสูงในองค์กร จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 เท่านั้น และสุดท้ายผู้ตอบแบบสอบถามมีอัตราเงินเดือนอยู่ที่ 16,475 - 23,949 บาท มากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาคือ 23,950 - 31,424 บาท จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และ 31,425 - 38,900 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 ตามลำดับ โดยที่อัตราเงินเดือนต่ำสุดคือ 9,000 บาท และอัตราเงินเดือนสูงที่สุดคือ 38,900 บาท

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation)

ในการแปลผลระดับของผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงาน ในองค์กร โดยผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมายโดยใช้ช่วง (Interval) ดังนี้

$$\frac{\text{ค่าเฉลี่ยสูงสุด} - \text{ค่าเฉลี่ยต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \text{ค่าเฉลี่ยแต่ละช่วง}$$

จำนวนชั้น

ดังนั้น เนื่องจากผู้วิจัยใช้แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ Brown และคณะ (2006) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด 5 = เห็นด้วยมากที่สุด) ผู้วิจัยจึงกำหนดสูตร ดังนี้

$$\frac{5 - 1}{5} = .80$$

$$\frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จัดระดับและแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00	-	1.80	หมายถึง	ระดับต่ำมาก
ค่าเฉลี่ย	1.81	-	2.60	หมายถึง	ระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย	2.61	-	3.40	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.41	-	4.20	หมายถึง	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ย	4.21	-	5.00	หมายถึง	ระดับสูงมาก

ส่วนแบบวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Bennett และ Robinson (2000) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 7 ระดับ (1 = ไม่เคยเลย 7 = ทุกวัน) ผู้วิจัยจึง กำหนดสูตร ดังนี้

$$\frac{7-1}{5} = 1.20$$

$$= 0.8$$

จัดระดับและแปลความหมายได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.00	-	2.20	หมายถึง	ระดับต่ำมาก
ค่าเฉลี่ย	2.21	-	3.40	หมายถึง	ระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย	3.41	-	4.60	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	4.61	-	5.80	หมายถึง	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ย	5.81	-	7.00	หมายถึง	ระดับสูงมาก

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)			
1. หัวหน้าของฉันให้ความสนใจกับสิ่งที่ลูกน้องพูดหรือแสดงความคิดเห็น	3.60	.95	สูง
2. หัวหน้าของฉันจะลงโทษว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องที่ทำผิดระเบียบหรือหลักจริยธรรม	3.63	.98	สูง
3. หัวหน้าของฉันปฏิบัติตนบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม	3.73	1.05	สูง
4. หัวหน้าของฉันคำนึงถึงประโยชน์และสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องเสมอ	3.61	.96	สูง
5. หัวหน้าของฉันตัดสินใจอย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	3.40	1.12	ปานกลาง
6. หัวหน้าของฉันเป็นคนที่เชื่อถือได้	3.38	1.11	ปานกลาง
7. หัวหน้าของฉันมีการสื่อสารพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมกับลูกน้อง	3.50	1.00	สูง
8. หัวหน้าของฉันเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำสิ่งที่ถูกต้อง	3.64	1.05	สูง
9. หัวหน้าของฉันไม่ได้สนใจเฉพาะเป้าหมายอย่างเดียว แต่วิธีการต้องถูกต้องด้วย	3.52	1.06	สูง
10. หัวหน้าของฉันมักจะยึดหลักความถูกต้องเสมอเวลาที่ตัดสินใจ	3.48	1.10	สูง
เฉลี่ยรวม	3.55	0.74	สูง
ความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust)			
1. ฉันสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกต่างๆ กับหัวหน้าได้อย่างเปิดเผย	3.57	.96	สูง
2. ฉันสามารถคุยเปิดอกกับหัวหน้าเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ	3.54	.96	สูง
3. หากฉันย้ายไปทำงานที่อื่น ทั้งฉันและหัวหน้าจะต้องรู้สึกว่ามีอะไรบางอย่างหายไป	3.37	.76	ปานกลาง
4. หากฉันนำปัญหาไปพูดคุยกับหัวหน้า ฉันรู้ว่าหัวหน้าจะแสดงความเห็นอย่างสร้างสรรค์ และจะคำนึงถึงความรู้สึกของฉัน	3.55	.81	สูง
5. ฉันสามารถพูดได้เต็มปาก ว่าฉันสนิทสนมกับหัวหน้า	3.36	.87	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.48	0.73	สูง

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร CWB directed at the organization (CWB-O)			
1. ฉันนำของในที่ทำงานกลับไปใช้ที่บ้าน เช่น อุปกรณ์ เครื่องเขียน ต่างๆ	1.26	.79	ต่ำมาก
2. ฉันใช้เวลานั่งฝันหวานหรือคิดเรื่องอื่นๆ แทนที่จะทำงาน	1.87	1.43	ต่ำมาก
3. ฉันบอกกับคนอื่นว่าองค์กรหรือที่ทำงานของคุณ ไม่ดีอย่างไร	1.51	1.12	ต่ำมาก
4. ฉันพักเบรก (เช่น พักเที่ยง) นานเกินเวลาปกติ	2.20	1.43	ต่ำมาก
5. ฉันมาทำงานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต	1.24	.61	ต่ำมาก
6. ฉันทำให้สถานที่ทำงานเลอะเทอะ	1.17	.53	ต่ำมาก
7. ฉันไม่เชื่อฟังคำสั่งหัวหน้างาน	1.29	.82	ต่ำมาก
8. ฉันตั้งใจปฏิบัติงานให้ช้าลง	1.12	.49	ต่ำมาก
9. ฉันอยู่บ้านไม่มาทำงานโดยอ้างว่าป่วย	1.18	.57	ต่ำมาก
10. ฉันทำงานส่วนตัว แทนที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่	1.24	.61	ต่ำมาก
11. ฉันไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน	1.27	.75	ต่ำมาก
12. ฉันกลับบ้านก่อนเวลาอันสมควร	1.19	.60	ต่ำมาก
เฉลี่ยรวม	1.38	0.52	ต่ำมาก
พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน CWB directed at other individuals (CWB-I)			
1. ฉันล้อเลียนเพื่อนร่วมงาน	1.56	1.02	ต่ำมาก
2. ฉันพูดจาให้เพื่อนร่วมงานเจ็บช้ำน้ำใจหรือเสียความรู้สึก	1.27	.73	ต่ำมาก
3. ฉันพูดจาไม่ดีหรือนินทาเกี่ยวกับลักษณะภายนอกของผู้อื่น	1.28	.85	ต่ำมาก
4. ฉันต่อว่าหรือด่าทอเพื่อนร่วมงาน	1.21	.69	ต่ำมาก
5. ฉันแกล้งเพื่อนร่วมงาน	1.18	.63	ต่ำมาก
6. ฉันแสดงกิริยาหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน	1.10	.49	ต่ำมาก
7. ฉันทำให้เพื่อนร่วมงานต้องเสียหน้าหรืออับอายในที่สาธารณะ	1.09	.50	ต่ำมาก
เฉลี่ยรวม	1.24	0.51	ต่ำมาก

ผลการวิเคราะห์ระดับของผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ในเบื้องต้นพบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รองลงมาคือ ความไว้วางใจในตัวผู้นำ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาคือ พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) อยู่ในระดับต่ำมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.38 และรองลงมาคือพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) อยู่ในระดับต่ำมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.24 เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีการตอบที่กระจายน้อยหรือมีการเกาะกลุ่มมากทั้ง 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 รองลงมาคือ ความไว้วางใจในตัวผู้นำ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 รองลงมาคือพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแต่ละคู่ตัวแปร ปรากฏตามตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ละคู่

ตัวแปร	Mean	S.D.	1	2	3	4
1. Ethical Leadership)	3.55	.74	(.89)			
2. Trust	3.48	.73	.58**	(.89)		
3. CWB-O	1.38	.52	.07	.08	(.83)	
4. CWB-I	1.24	.51	.12	.11	.55**	(.83)

หมายเหตุ $n = 236$; * $p < .05$; ** $p < .01$, ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ เชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 01 ($p = .01$) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับของผู้นำด้านผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.58 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.55

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha) ในทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเพียงพอ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรส่งผ่าน

	Model 1 (Trust)			Model 2 (CWB-O)			Model 3 (CWB-I)		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>beta</i>
ตัวแปรคุม									
อายุ	.01	.01	.10	-.00	.00	-.01	-.00	.00	-.12
เพศ	.05	.08	.03	-.03	.07	-.03	-.02	.04	-.02
การศึกษา	.02	.08	.02	.07	.07	.08	-.01	.07	-.01
ระยะเวลารับราชการ	-.00	.01	-.08	.02**	.00	.42**	.02*	.00	.31*
ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้า	.05**	.01	.19**	-.02	.01	-.13	-.02	.01	-.13
การเป็นดาวเด่นในองค์กร	-.20	.12	-.09	-.24*	.10	-.16*	-.28**	.10	-.18**
อัตราเงินเดือน	-.00	.00	-.05	-.00**	.00	-.00**	-.00	.00	-.03
ตัวแปรหลัก									
ผู้นำเชิงจริยธรรม	.58***	.05	.59***	.06	.08	.09	.09	.08	.12
ตัวแปรนำกลาง									
ความไว้วางใจ (Trust)	-	-	-	.02	.01	.14	.01	.01	.08
<i>F</i> Test			17.15***			2.69**			2.20*
<i>R</i> ²			.37			.12			.10
<i>Adjusted R</i> ²			.35			.08			.05

หมายเหตุ : อายุ (ปี) , เพศ (1=ชาย , 2=หญิง) , การศึกษา (1=ต่ำกว่าปริญญาตรี , 2=ปริญญาตรี , 3=ปริญญาโท) , ระยะเวลารับราชการ (ปี) , ระยะเวลาการปฏิบัติงานฯ (ปี) , อัตราเงินเดือน (บาท) *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ ความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust) พบผลที่น่าสนใจ ดังนี้

1. โมเดลที่ 1 ความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมีความความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำเท่ากับ ($B = .19; p < .01$) ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ ($B = .59; p < .001$) ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนความไว้วางใจในตัวผู้นำได้เท่ากับ $R^2 = 0.37$ คิดเป็นร้อยละ 37

2. โมเดลที่ 2 พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ($B = .06; p > .05; B = .14; p > .05$) ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม พบว่าระยะเวลาบริหารการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ($B = .42; p < .01$) ส่วนการเป็นดาวเด่นในองค์กรและอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ($B = -.16; p < .05; B = -.00; p < .01$) ตามลำดับ ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนในพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ได้เท่ากับ $R^2 = 0.12$ คิดเป็นร้อยละ 12

3. โมเดลที่ 3 พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ($B = .12; p > .05; B = .08; p > .05$) ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม พบว่า ระยะเวลาบริหารการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ($B = .31; p < .05$) ส่วนการเป็นดาวเด่นในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ($B = -.18; p < .01$) ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนในพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ได้เท่ากับ $R^2 = 0.10$ คิดเป็นร้อยละ 10

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เนื่องจากตัวแปรต้น (M) ไม่มีสัมพันธ์กับตัวแปรคนกลาง (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่มีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix, & Barron, 2004; Preacher & Hayes, 2004; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง: กรณีศึกษาพนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของผู้นำเชิงจริยธรรม ศีรษะระดับของพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) ศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) และศึกษาบทบาทของความไว้วางใจ (Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางตามแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา มีจำนวนทั้งสิ้น 573 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2560) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งหัวข้อคำถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics) ของบุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านระยะเวลารับราชการ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับการเป็นดาวเด่นในองค์กร และอัตราเงินเดือน

ตอนที่ 2 ประกอบด้วย

- แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Brown และคณะ (2006) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด 5 = เห็นด้วยมากที่สุด)
- แบบวัดพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Bennett และ Robinson (2000) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 7 ระดับ (1 = ไม่เคยเลย 7 = ทุกวัน)

- แบบวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Bennett และ Robinson (2000) โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale 7 ระดับ (1 = ไม่เคยเลย 7 = ทุกวัน)

- แบบวัดความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust) ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ McAllister (1995) โดยใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด 5 = เห็นด้วยมากที่สุด)

ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 236 ชุด มาวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยมีสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation) วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการในระยะ 0 ปี 0 เดือน - 7 ปี 8 เดือน ใช้ระยะเวลาปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมากที่สุด ตั้งแต่ 0 - 3 ปี จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 34 - 41 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส มีทัศนคติว่าตนเองมีการเป็นดาวเด่นในองค์กรเทียบเท่าผู้อื่นในองค์กร และสุดท้ายผู้ตอบแบบสอบถามมีอัตราเงินเดือนอยู่ที่ 16,475 - 23,949 บาท

2. ผลการวิเคราะห์ระดับของผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ในเบื้องต้นพบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ความไว้วางใจในตัวผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งสองตัวแปร รองลงมาคือ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) และรองลงมาคือพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ซึ่งทั้งสองตัวแปรอยู่ในระดับต่ำมาก

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับของผู้นำด้านผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการ

ปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha) ในทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าเครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเพียงพอ

4. จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) และพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ ความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust) พบผลที่น่าสนใจ ดังนี้

4.1 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำเท่ากับ ($B = .19$) ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ ($B = .59$) ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนความไว้วางใจในตัวผู้นำได้ คิดเป็นร้อยละ 37

4.2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ($B = .06: p > .05; B = .14: p > .05$) ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม พบว่าระยะเวลาบริหารการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ($B = .42: p < .01$) ส่วนการเป็นดาวเด่นในองค์กรและอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ($B = -.16: p < .05; B = -.00: p < .01$) ตามลำดับ ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนในพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) ได้เท่ากับ $R^2 = 0.12$ คิดเป็นร้อยละ 12

4.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ($B = .12: p > .05; B = .08: p > .05$) ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม พบว่า ระยะเวลาบริหารการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ($B = .31: p < .05$) ส่วนการเป็นดาวเด่นในองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ($B = -.18: p < .01$) ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนในพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) ได้เท่ากับ $R^2 = 0.10$ คิดเป็นร้อยละ 10

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) พบผลที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ความไว้วางใจในตัวผู้นำ (Trust)

จากการวิจัย พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ ส่วนระยะเวลาที่ทำงานกับหัวหน้างาน ยิ่งทำงานด้วยกันมานานก็ยิ่งมีความเชื่อใจกัน กล่าวคือหากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานร่วมกับผู้นำในระยะเวลาอันนานทำให้มีความปฏิสัมพันธ์ที่ดี ได้ร่วมงานกัน ทำให้มีความไว้วางใจในตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น เกิดความผูกพันกันภายในองค์กรจึงเกิดความไว้วางใจ ดังที่ Robert (1997) ได้ให้ความหมายว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) หมายถึง ความเชื่อร่วมกัน (Shared Belief) ที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถพึ่งพาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งได้ โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน และหมายรวมถึงความเต็มใจในการปรับตัวให้เข้ากับอีกฝ่ายหนึ่งเมื่อมีความจำเป็น Mayer, Davis และ Schoorman (1995) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building Factor) หมายถึง ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลที่รับรู้ถึงความสามารถ ความปรารถนาดีที่จะส่งต่อ จะเป็นเช่นนี้ก็ต่อเมื่อลูกค้าที่มอบความไว้วางใจรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือไว้วางใจส่งผลให้เกิดความเต็มใจมากขึ้นในการเข้าร่วมในการปฏิสัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Trustee) ระดับของความไว้วางใจของแต่ละคนขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพื้นฐานของการปฏิบัติทางสังคม เดิมความไว้วางใจของบุคคลจะค่อนข้างคงที่ และมีการเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ความไว้วางใจระดับบุคคล เช่น ความสามารถ (Ability) ซึ่งหมายถึง ทักษะและความชำนาญของแต่ละบุคคลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามที่ได้ให้คำมั่นไว้มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ทำให้ความน่าไว้วางใจของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันเมื่อได้รับมอบหมายงานคนละชนิดกัน ความเมตตาากรุณา (Benevolence) คือ บุคคลที่ผู้อื่นมองเห็นถึงความตั้งใจดีที่แสดงต่อผู้อื่นโดยไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทน เห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสำคัญ และบุคคลหนึ่งได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ก็ต่อเมื่อ บุคคลนั้นมีคุณงามความดีที่ทำให้คนอื่นเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ การแสดงพฤติกรรมที่ไม่ปิดเบือนจากความเป็นจริงการทำตามกฎข้อบังคับ และยังพบว่ามียังอีกหลายองค์การได้กำหนดความซื่อสัตย์เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือคุณค่าร่วม (Core Value) ที่เกี่ยวกับทัศนคติ

ความเชื่อที่อยากให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ถ้าความไว้วางใจขององค์กรเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงผลงานขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการรักษาและคงไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กรที่มีคุณภาพ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดขาดความไว้วางใจ ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลงด้วย และนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานที่ต่ำลงจนนำไปสู่งานที่ไม่ได้ประสิทธิภาพด้วย ซึ่งงานวิจัยของ Walumbwa และคณะ (2011) พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสนิทสนมใกล้ชิดกับผู้นำ (Leader-Member Exchange [LMX]) จึงทำให้พนักงานอยากที่จะตอบแทนความดีของผู้นำด้วยการตั้งใจและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการศึกษา Meta-analysis ของ Colquitt และคณะ (2013) พบว่า LMX ไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลางที่ดีที่สุดของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทั้งนี้ Colquitt และคณะ พบว่า ตัวแปรคั่นกลางที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุด คือ ความไว้วางใจ (Trust)

นอกจากนั้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ สะท้อนว่าหากผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมก็จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำอีกด้วย ดังที่ Berghöfer และคณะ (2008) กล่าวว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถสร้างความไว้วางใจ (Trust) ได้ด้วยการทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ (Honesty) การบังคับบัญชาผู้อื่นด้วยความเคารพ (Commands Respect) ปฏิบัติกับผู้อื่นด้วยความยุติธรรม (Fairness) รักษาไว้ซึ่งความรับผิดชอบ เกียรติยศ ชื่อเสียง (Honor) และความจงรักภักดี (Loyalty) ผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่เข้มแข็ง (Strong) ใจกว้าง ใจดีมีเมตตา (Generous) เต็มไปด้วยความรักความเอ็นดู (Full hearted) เป็นผู้มีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Resolute) และสอดคล้องกับ Josephson (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง แนวทางปฏิบัติที่มีคุณค่าและเป็นมาตรฐานของการประพฤติทางจริยธรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ความคู่ควรแก่การไว้วางใจ (Trustworthiness) ความเคารพ (Respect) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความยุติธรรม (Fairness) การห่วงใยผู้อื่น (Caring) และความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) และผู้วิจัยได้สรุปว่าสภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารองค์การด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วย การแสดงออกถึงความไว้วางใจ การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ การแสดงออกถึงความเคารพ การแสดงออกถึงความ เป็นพลเมืองดี และการแสดงออกถึงความยุติธรรม โดยพฤติกรรมการกระทำดังกล่าวนี้จะค้ำประกันถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดว่ามีเหตุผล 2 ประการ

ประการแรก ผู้วิจัยมองว่า พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานอาจจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) มากกว่าเรื่องการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) Albert Bandura (1986) กล่าวว่า การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นเกิดจากการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (Interaction) ระหว่างบุคคล (Person) และสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยบุคคลมักจะเกิดการเรียนรู้จากตัวแบบที่นำเชื่อถือ (Learning through modeling) การเลียนแบบนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ การสังเกตการณ์ตอบสนองและปฏิกิริยาต่างๆ ของตัวแบบ สภาพแวดล้อมของตัวแบบ ผลการกระทำ คำบอกเล่า และความน่าเชื่อถือของตัวแบบได้ จากแนวคิดของ Bandura จะเห็นได้ว่า การที่ผู้นำแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงจริยธรรม เป็นตัวอย่างที่น่าเชื่อถือ จะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมโดยมองผู้นำเป็นต้นแบบ มีการสังเกตพฤติกรรมและมีการเลียนแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่เป็นการต่อต้านองค์กร (Brown, et al., 2005) ซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนแนวคิดของ Bandura ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Mayer และคณะ (2009) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ “ผู้บริหารระดับสูง” ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ “ผู้จัดการระดับถัดลงมา” และสุดท้ายทำให้พฤติกรรมต่อต้านของพนักงานเกิดขึ้นลดน้อยลง สอดคล้องกับงานวิจัยอีกชิ้นของ Mayer และคณะ ที่พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมการทุจริตลดน้อยลง ส่วน van Gils, Van Quaquebeke, van Knippenberg, van Dijke และ De Cremer(2015) พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมทำให้พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านองค์กรลดน้อยลงโดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่ให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมในระดับสูง (High moral attentiveness) นอกจากนี้ Walumbwa และคณะ (2011) พบว่า การที่พนักงานได้มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรที่จะทดสอบตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ความสามารถในการตัดสินใจทางศีลธรรม (moral efficacy) ทั้งนี้เป็นไปได้ว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมจะส่งเสริมให้ลูกน้องมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมซึ่งส่งผลให้ลูกน้องมีพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรลดน้อยลง

ประการที่สอง ผู้วิจัยมองว่า การที่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความไว้วางใจในตัวผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร อาจเกิดจากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยเอง กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ฝากให้หน่วยงานเป็นผู้เก็บข้อมูลโดยที่ผู้วิจัยไม่ได้เก็บเองทั้งหมด ซึ่งอาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่กล้าตอบข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน สังเกตได้จากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (CWB-O) และ (CWB-I) ที่อยู่ในระดับต่ำมาก สะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะมีความเป็นห่วงเรื่องภาพลักษณ์ของตน (Social Desirability) ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามกังวลเรื่องนั้นจึงทำให้ไม่กล้าตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจะต้องระวังเรื่องการรักษาความลับของผู้ตอบ (Confidentiality) โดยอาจจะใช้การตอบแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) หรือผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้เก็บข้อมูลเองโดยให้ผู้ตอบทำการบรรจุแบบสอบถามลงในซองที่มิดชิด เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และสร้างความมั่นใจให้ผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ผลการวิจัยอื่นๆ ที่น่าสนใจ

ผลการวิจัยที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การเป็นดาวเด่นในองค์กรมีความความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร (ทั้ง CWB-O และ CWB-I) สะท้อนว่า ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงมักจะไม่แสดงพฤติกรรมการต่อต้านองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่ายิ่งพนักงานมีเงินเดือนมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อต้านองค์กรลดน้อยลง นอกจากนี้ ยังพบอีกด้วยว่า ระยะเวลาที่บริหารการมีความความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน (CWB-I) สะท้อนว่า ยิ่งพนักงานปฏิบัติงานในองค์กรมานานเท่าใด พนักงานอาจจะรู้สึกมีความมั่นใจและมองว่าตนมีสถานะเหนือเพื่อนร่วมงาน เรียกได้ว่า มีความ “เชี่ยวชาญดิน” จึงกล้าแสดงพฤติกรรมการต่อต้านองค์กรมากเป็นพิเศษ เช่น การมาปฏิบัติงานสาย หรือการว่ากล่าวหรือให้ร้ายองค์กร ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรที่จะควบคุมปัจจัยเหล่านี้ในการทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กร

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

นอกจากเรื่องวิธีการเก็บข้อมูลที่ได้กล่าวไปในข้างต้น งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ มีการเก็บข้อมูลจากแหล่งเดียว คือ พนักงาน อบจ. ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียว (Common Method Bias) ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์มีขนาดสูงหรือต่ำผิดปกติ (Inflated or deflated correlations)

ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรจะได้รับข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง นอกจากนั้น งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กและเป็นข้อมูลจากเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น งานวิจัยในอนาคตควรจะได้รับกลุ่มตัวอย่างในองค์กรประเภทอื่นๆ เพื่อให้แน่ใจว่า จะสามารถแปรผลสู่ประชากรเป้าหมายได้ (Generalizability)

5.4 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. งานวิจัยในอนาคต ควรที่จะมีการศึกษาว่าผู้นำเพศชายหรือผู้นำเพศหญิงที่จะมีการแสดงออกทางด้านจริยธรรมมากกว่ากัน รวมทั้งควรศึกษาด้วยว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชายหรือเพศหญิงที่มีพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (CWB) สูงกว่ากัน ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Eagly และ Johnson (1990) พบว่าผู้นำเพศหญิงมักจะมีความเป็นประชาธิปไตยและยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการทำงานสูงกว่าผู้นำเพศชาย และงานวิจัยของ Eagly, Johannesen-Schmidt และ van Engen (2003) ที่พบว่าผู้นำเพศหญิงมักจะมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำเพศชาย เป็นต้น

2. งานวิจัยในอนาคตควรนำตัวแปรลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) และอารมณ์ทางลบ (Negative Affecting) มาร่วมศึกษาวิจัยด้วย เนื่องจากพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อองค์กรจะมาจากการแก้แค้นหรือการเรียนรู้ทางสังคมแล้ว ส่วนสำคัญมาจากลักษณะเฉพาะของบุคคลด้วย (กมลวรรณ ปัญญาธนาพัฒน์, 2550)

3. งานวิจัยในอนาคตควรที่จะศึกษาและตรวจสอบ Bias ก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถาม

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ โกมลจินดา และปนัดดา ชำนาญสุข. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความยุติธรรม ใน การประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานต่อด้านการทำงาน. สังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์, 37(2), 64-75.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2529). การเป็นผู้นำในมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ 5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์. คณะมนุษยศาสตร์
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัททวิรัตน์ เอ็ด ดูเคชั่นจำกัด.
- จุมพล หนีพพานิช. (2531). "ความเป็นผู้นำ" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการ บริหาร หน่วยที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ชุตีมา รักษาบางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์, และชิตชนก เขิงเขาว. (2559). ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม: หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา, วารสารมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์, 8(1), 168-181.
- ชูชัย สมितिไกร. (2551). ลักษณะบุคลิกภาพที่พยากรณ์พฤติกรรมต่อด้านการปฏิบัติงาน. วารสาร สงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 14(4), 514-530.
- ชัยพร วิชชาวุธ. (2531) “แนวคิดและพัฒนาการใหม่ในการปลูกฝังจริยธรรม”. วารสารครุศาสตร์ เอกสารอัดสำเนา.
- ธวัช บุญยมนี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- นิคม นาคอ้าย. (2550). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: แนวคิดในโลกตะวันตก. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ
- นวรรตน์ นพหิรัญ. (2540). ชีวิตแม่ค้า: บทบาททางเศรษฐกิจและครอบครัวในบริบทการค้า. กรุงเทพมหานคร: สาขามานุษยวิทยา คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปกรณ สິงห์สุริยา (2554). ทฤษฎีเชิงจริยศาสตร์. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2560. จาก <http://philospdia.net/consequentalism.html>
- ปิยะธิดา ศิลปะชำนาญ และปนัดดา ชำนาญสุข. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความยุติธรรมของ องค์กร การรับรู้อุปสรรคในการทำงานกับพฤติกรรมต่อต้าน การทำงานของพนักงานตรวจค้น ของสนามบินพาณิชย์แห่งหนึ่ง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 38(1), 228-239.

- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์, นำชัย ศุภฤกษ์สกุล, ยุทธนา ไชยจุกุล, และคานู ปรียา โมฮาน. (2558). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดแบบพหุระดับ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 21(1), 135-158.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). คุณลักษณะของผู้บริหาร. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2560. จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-2.htm>
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- พระธรรมญาณมุนี. (2531). พระธรรมญาณมุนี 84. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์การพิมพ์.
- พิศุทธิ์ อุปลัมภ์. (2556). ความไว้วางใจและลักษณะธุรกิจผ่านสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลต่อความตั้งใจซื้อสินค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ภานุพงษ์ ธนุสาร. (2555). "การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย-ตาก". วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สิทธิโชค วรานุสันติ. (2549). จิตตวิทยาสังคม ทฤษฎีการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2544). “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ในเอกสารการสอนวิชาพฤติกรรมองค์การ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธาสิณี แม้นญาติ. (2555). “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น”. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานครุสภา. (2550). ข้อบังคับครุสภาว่าด้วย แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2550. จาก <http://law.longdo.com/law/631/sub43894>

- คัจฉินันท์ แก้ววงศ์ศรี, เอกกรินทร์ สังข์ทอง, ผ่องศรี วาณิชสุขวงษ์, และชวลิต เกิดทิพย์. (2558). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยในภาคใต้ตอนล่าง. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 13(2), 133-143.
- อรรถมานะ สร้อยตระกูล (ตีวยานนท์) (2545). พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- Autio, M., et al. (2009). Narratives of “green” consumers the antihero, the environmental hero and the anarchist. *Journal of Consumer Behavior*. 8(1): 40- 53.
- Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership : cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory*. *Journal of social and clinical psychology* 4(3): 359-373.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator -- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Baron, R. and D. Richardson (1994). "Human aggression (2" ed.)." New Yrk: Pleun.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Berghöfer, U., et al. (2008). "Local versus global knowledge: Diverse perspectives on nature in the Cape Horn Biosphere Reserve." *Environmental Ethics* 30(3): 273-294.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.

- Bowman, J. S. (1990). Ethics in Government: A National Survey of Public Administrators. [Article]. *Public Administration Review*, 50(3), 345-353.
- Bowman, J. S. (1991). *Ethical frontiers in public management : seeking new strategies for resolving ethical dilemmas* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. [doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004]. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E. (2007). "Misconceptions of Ethical Leadership:: How to Avoid Potential Pitfalls." *Organizational Dynamics* 36(2): 140-155.
- Cash, T. F., et al. (1977). "Sexism and beautyism in personnel consultant decision making." *Journal of Applied Psychology* 62(3): 301.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Cohen, W. A. (2009). *Drucker on leadership: New lessons from the father of modern management*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research *Journal of Applied Psychology June*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., et al. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dejnozka, J. (1990). "The ontological foundation of Russell's theory of modality." *Erkenntnis* 32(3): 383-418.
- Dobbins, G. H., et al. (1983). "The effects of sex of the leader and sex of the subordinate on the use of organizational control policy." *Organizational Behavior and Human Performance* 32(3): 325-343.
- Douglas, S. C. and M. J. Martinko (2001). "Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression." *Journal of Applied Psychology* 86(4): 547.
- DuBrin, A. J. (2010). "Principles of leadership."
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & 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.
- Etzioni, A. (1965). "Organizational control structure." *Handbook of organizations* 650.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). 'Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research': Correction to Frazier et al. (2004). *Journal of Counseling Psychology*, 51(2), 157-157.
- Fiedler, F. E. and J. E. Garcia (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*, John Wiley & Sons.
- Gambetta, D. (1988). "Trust: Making and breaking cooperative relations."
- Greenberg, J. and R. Cropanzano (1993). "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice." *Justice in the workplace:*

- Approaching fairness in human resource management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J. and R. A. Baron (1995). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Greenberg, J. and B. J. Alge (1998). "Aggressive reactions to workplace injustice."
- Gruys, M. L. and P. R. Sackett (2003). "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior." *International Journal of Selection and Assessment* 11(1): 30-42.
- Halpin, A. W. (1966). "Theory and research in administration."
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal Of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1982). "Leadership style: Attitudes and behaviors."
- Hollinger, R. C. and J. P. Clark (1983). *Theft by employees*, Lexington Books Lexington, MA.
- Homans, G. C. (1958). "Social behavior as exchange." *American journal of sociology* 63(6): 597-606.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jacobs, T. O. and E. Jaques (1990). "Military executive leadership."

- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 525-542.
- Josephson, M. (1988). "Teaching ethical decision making and principled reasoning."
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2013). Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators. [Article]. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 211-235.
- Kelloway, E. K., et al. (2010). "Counterproductive work behavior as protest." *Human Resource management review* 20(1): 18-25.
- Khaire, T. S., et al. (2009). "Critical current behavior in Josephson junctions with the weak ferromagnet PdNi." *Physical Review B* 79(9): 094523.
- Koontz, H. and C. O'Donnell (1959). *Principles of Management*. New-York and London, McGraw-Hill.
- Krings, F., et al. (2011). "Les normes d'âge: Stéréotypes et préjugés." *Psychologie du recrutement: Modèles, pratiques et normativité*: 129-146.
- Kydd, A. (2001). "Trust building, trust breaking: the dilemma of NATO enlargement." *International Organization* 55(4): 801-828.
- Lévi-Strauss, C. (1969). *The elementary structures of kinship*, Beacon Press.
- Lewis, J. D. and A. Weigert (1985). "Trust as a social reality." *Social forces* 63(4): 967-985.
- Levinger, G. (1976). A social psychological perspective on marital dissolution. *Journal of Social Issues*, 32(1), 21-47.
- Lipham, J. M. (1964). "Leadership and administration." *Behavioral science and educational administration* 11: 122-125.

- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 379-389.
- Mann, N. R. (1994). "W. Edwards Deming 1990–1993." *Journal of the American Statistical Association* 89(426): 365-366.
- Martinko, M. and S. Moss (1999). "An exploratory study of workplace violence and aggression." SH Barr (Ed.) 7999: 86-88.
- Martinko, M. J., et al. (2002). "Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective." *International Journal of Selection and Assessment* 10(1-2): 36-50.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. [doi: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20, 709-734.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1992). Relationships between Providers and user of Market Research. *Journal of Marketing*, 29(3), 314-329.
- Morgan. & Hunt. (1994). The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-30.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McNelly, B. and B. Meglino (1994). "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior." *Journal of Applied Psychology* 76: 836-844.
- Menzel, D. C. (2012). *Ethics management for public administrators : leading and building organizations of integrity* (2nd ed.). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.

- Menzel, D. C. (2012). *Ethics management for public administrators : leading and building organizations of integrity* (2nd ed.). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Mintzberg, H. (1979). "An emerging strategy of" direct" research." *Administrative science quarterly* 24(4): 582-589.
- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics, 90*(2), 157-170.
- Neuman, J. H. and R. A. Baron (1998). "Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets." *Journal of management* 24(3): 391-419.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics, 123*(1), 113-123.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*: New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*, Sage publications.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 777-796.
- Plinio, A. J., et al. (2010). "The state of ethics in our society: A clear call for action." *International Journal of Disclosure and Governance* 7(3): 172-197.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What Difference Do Ethical Leaders Make? Exploring the Mediating Role of Interpersonal Justice and the Moderating Role of Public Service Motivation. [doi: 10.1080/10967494.2016.1141813]. *International Public Management Journal, 19*(2), 171-207.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic

- Motivation and Ethical Leadership. [doi: 10.1177/0091026017717241]. *Public Personnel Management*, 0091026017717241.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Prince, H., et al. (2009). "An interdisciplinary major in ethical leadership studies: rationale, challenges, and template for building an adaptable program." *International Leadership Journal* 2(1): 91-128.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*: Irwin Professional Publishing.
- Robinson, S. L. and R. J. Bennett (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study." *Academy of management journal* 38(2): 555-572.
- Robinson, S. L. and R. J. Bennett (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study." *Academy of management journal* 38(2): 555-572.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, Jossey-Bass.
- Spector, P. E. and S. Fox (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior." *Human Resource management review* 12(2): 269-292.
- Spector, P. E., et al. (2006). "The dimensionality of counterproductivity: Are all

- counterproductive behaviors created equal?" *Journal of vocational behavior* 68(3): 446-460.
- Spekman, R. E., et al. (1998). "An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships." *Supply Chain Management: An International Journal* 3(2): 53-67.
- Stern, M. J. (1997). The power of trust: toward a theory of local opposition to neighboring protected areas. *Society and Natural Resources*, 21(10), 859-875.
- Storms, P. L. and P. E. Spector (1987). "Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 60(3): 227-234.
- Terry, L. D. (1996). "The leadership-management distinction: The domination and displacement of mechanistic and organismic theories." *The Leadership Quarterly* 6(4): 515-527
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*(4), 128-142.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Watt-Watson, J., et al. (2013). "The ethics of Canadian entry-to-practice pain competencies: How are we doing?" *Pain Research and Management* 18(1): 25-32.

- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, Mass: Pearson.
- Yukl, G. A., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S., & Chen, Z. X. (2013). Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 284-297.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. **ดร.ขายนีย์ ช. บุญพันธ์**

วุฒิการศึกษา : Ph.D. (Political Science) University of Waikato, New Zealand

เบอร์โทรศัพท์ 0-7428-7877 , 097-354-8825

อีเมล : kayanee.b@psu.ac.th

2. **ดร.สิริวิท อีสโร**

วุฒิการศึกษา : Ph.D. รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เบอร์โทรศัพท์ : 0-7428-7878

อีเมล : siriwit.i@psu.ac.th

3. **ดร.อิศรัฎฐ์ รินไรสง**

วุฒิการศึกษา : วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2543

เบอร์โทรศัพท์ : 0-7428-7847

อีเมล : idsaratt.r@psu.ac.th

ภาคผนวก ข

แบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ



แบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC)

เรื่อง อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง: กรณีศึกษาพนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ อยู่ในขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการถูกปฏิบัติจากผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถามให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญ โปรดพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหาของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการพิจารณา

เกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC

1. ให้ 1 คะแนน เมื่อ แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น มีเนื้อหาสอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา
2. ให้ 0 คะแนน เมื่อ ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น มีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา
3. ให้ -1 คะแนน เมื่อ แน่ใจว่าข้อคำถามนั้น มีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาว สนิทน์นาฏ สร้อยทอง
นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Email: Sinitnat.s@gmail.com

เบอร์โทร: 094 471 6595

ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ-สกุล:

วุฒิการศึกษา:.....

ตำแหน่ง:

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ

.....

(.....)

วันที่...../...../.....

ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง ตารางที่ 1. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรด้าน Ethical Leadership

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1.	หัวหน้าของฉันให้ความสนใจกับสิ่งที่ลูกน้องพูดหรือแสดงความคิดเห็น				
2.	หัวหน้าของฉันจะลงโทษว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องที่ทำผิดระเบียบหรือหลักจริยธรรม				
3.	หัวหน้าของฉันปฏิบัติตามบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม				
4.	หัวหน้าของฉันคำนึงถึงประโยชน์และสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องเสมอ				
5.	หัวหน้าของฉันตัดสินใจอย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่าย				
6.	หัวหน้าของฉันเป็นคนที่เชื่อถือได้				
7.	หัวหน้าของฉันมีการสื่อสารพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมกับลูกน้อง				
8.	หัวหน้าของฉันเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำสิ่งที่ถูกต้อง				
9.	หัวหน้าของฉันไม่ได้สนใจเฉพาะเป้าหมายอย่างเดียว แต่วิธีการต้องถูกต้องด้วย				
10.	หัวหน้าของฉันมักจะยึดหลักความถูกต้องเสมอเวลาที่ต้องตัดสินใจ				

คำชี้แจง ตารางที่ 2. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรด้าน Affect-based trust

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1.	ฉันสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกต่างๆ กับหัวหน้าได้อย่างเปิดเผย				
2.	ฉันสามารถคุยเปิดอกกับหัวหน้าเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ				
3.	หากฉันย้ายไปทำงานที่อื่น ทั้งฉันและหัวหน้าจะต้องรู้สึกว่ามีอะไรบางอย่างหายไป				
4.	หากฉันนำปัญหาไปพูดคุยกับหัวหน้า ฉันรู้ว่าหัวหน้าจะแสดงความเห็นอย่างสร้างสรรค์ และจะคำนึงถึงความรู้สึกของฉัน				
5.	ฉันสามารถพูดได้เต็มปากว่าฉันสนิทสนมกับหัวหน้า				

คำชี้แจง ตารางที่ 3. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรด้าน Counterproductive Work Behavior -directed at the organization (CWB-O)

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1.	ฉันนำของในที่ทำงานกลับไปใช้ที่บ้าน เช่น อุปกรณ์ เครื่องเขียน ต่างๆ				
2.	ฉันใช้เวลาว่างผันทวนหรือคิดเรื่องอื่นๆ แทนที่จะทำงาน				
3.	ฉันบอกกับคนอื่นว่าองค์กรหรือที่ทำงานของฉันไม่ดียังไง				
4.	ฉันพักเบรก (เช่น พักเที่ยง) นานเกินเวลาปกติ				
5.	ฉันมาทำงานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต				
6.	ฉันทำให้สถานที่ทำงานเลอะเทอะ				
7.	ฉันไม่เชื่อฟังคำสั่งหัวหน้างาน				
8.	ฉันตั้งใจปฏิบัติงานให้ช้าลง				
9.	ฉันอยู่บ้านไม่มาทำงานโดยอ้างว่าป่วย				
10.	ฉันทำงานส่วนตัว แทนที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่				
11.	ฉันไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน				
12.	ฉันกลับบ้านก่อนเวลาอันสมควร				

คำชี้แจง ตารางที่ 4. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรด้าน Counterproductive Work Behavior - directed at other individuals (CWB-I)

ข้อ	รายการพิจารณา	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
		1	0	-1	
1.	ฉันล้อเลียนเพื่อนร่วมงาน				
2.	ฉันพูดจาให้เพื่อนร่วมงานเจ็บช้ำน้ำใจหรือเสียความรู้สึก				
3.	ฉันพูดจาไม่ดีหรือนินทาเกี่ยวกับลักษณะภายนอกของผู้อื่น				
4.	ฉันต่อว่าหรือด่าทอเพื่อนร่วมงาน				
5.	ฉันแกล้งเพื่อนร่วมงาน				
6.	ฉันแสดงกิริยาหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน				
7.	ฉันทำให้เพื่อนร่วมงานต้องเสียหน้าหรืออับอายในที่สาธารณะ				

ลงชื่อ

.....

(.....)

วันที่

...../...../.....

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงานของพนักงานใน
องค์กร และบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง: กรณีศึกษาพนักงานองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดสงขลา

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคารพ

ดิฉันใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับ
ผู้นำในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการถูกปฏิบัติจากผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้ง
พฤติกรรมต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร แบบสอบถามนี้จะใช้เวลาประมาณ 5 นาที

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยสำหรับการศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งคำตอบของท่านจะมีประโยชน์
อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปในอนาคต

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่า คำตอบของท่าน จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะไม่
ถูกเปิดเผยให้ผู้อื่นรับทราบโดยเด็ดขาด ทั้งนี้ ผู้ทำวิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในภาพรวมด้วย
โปรแกรมสถิติเท่านั้น

หากท่านยินดีตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓

ยินดีตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาว สินิธน์นาฏ สร้อยทอง

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Email: Sinitnat.s@gmail.com

เบอร์โทร: 094 471 6595

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุด

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วยที่สุด (1)	ไม่ค่อยเห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยที่สุด (5)
1. หัวหน้าที่ฉันให้ความสนใจกับสิ่งที่ลูกน้องพูดหรือแสดงความเห็น					
2. หัวหน้าที่ฉันจะลงโทษว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องที่ทำผิดระเบียบหรือหลักจริยธรรม					
3. หัวหน้าที่ฉันปฏิบัติตนบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม					
4. หัวหน้าที่ฉันคำนึงถึงประโยชน์และสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องเสมอ					
5. หัวหน้าที่ฉันตัดสินใจอย่างเป็นธรรมกับทุกฝ่าย					
6. หัวหน้าที่ฉันเป็นคนที่เชื่อถือได้					
7. หัวหน้าที่ฉันมีการสื่อสารพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมกับลูกน้อง					
8. หัวหน้าที่ฉันเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำสิ่งที่ถูกต้อง					
9. หัวหน้าที่ฉันไม่ได้สนใจเฉพาะเป้าหมายอย่างเดียว แต่วิธีการต้องถูกต้องด้วย					
10. หัวหน้าที่ฉันมักจะยึดหลักความถูกต้องเสมอเวลาที่ต้องตัดสินใจ					

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วยที่สุด (1)	ไม่ค่อยเห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยที่สุด (5)
1. ฉันสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกต่างๆ กับหัวหน้าได้อย่างเปิดเผย					
2. ฉันสามารถคุยเปิดอกกับหัวหน้าเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ					
3. หากฉันย้ายไปทำงานที่อื่น ทั้งฉันและหัวหน้าจะต้องรู้สึกว่ามีอะไรบางอย่างหายไป					
4. หากฉันนำปัญหาไปพูดคุยกับหัวหน้า ฉันรู้ว่าหัวหน้าจะแสดงความเห็นอย่างสร้างสรรค์ และจะคำนึงถึงความรู้สึกของฉัน					
5. ฉันสามารถพูดได้เต็มปาก ว่าฉันสนิทสนมกับหัวหน้า					

ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา คุณ เคยทำพฤติกรรมเหล่านี้กับองค์กรของคุณ บ้างหรือไม่	ไม่เคยเลย (1)	1 ครั้ง (2)	2 ครั้ง (3)	หลายครั้ง (4)	ทุกเดือน (5)	ทุกสัปดาห์ (6)	ทุกวัน (7)
1. นำของในที่ทำงานกลับไปใช้ที่บ้าน เช่น อุปกรณ์ เครื่องเขียน ต่างๆ							
2. ใช้เวลานั่งฝันหวานหรือคิดเรื่องอื่นๆ แทนที่จะทำงาน							
3. บอกกับคนอื่น ว่า องค์กรหรือที่ทำงานของคุณ ไม่ดียังไง							
4. พักเบรก (เช่น พักเที่ยง) นานเกินเวลาปกติ							
5. มาทำงานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต							
6. ทำให้สถานที่ทำงานเลอะเทอะ							
7. ไม่เชื่อฟังคำสั่งหัวหน้างาน							
8. จงใจปฏิบัติงานให้ช้าลง							
9. อยู่บ้านไม่มาทำงานโดยอ้างว่าป่วย							
10. ทำงานส่วนตัว แทนที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มที่							
11. ไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน							
12. กลับบ้านก่อนเวลาอันสมควร							

ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา คุณ เคยทำพฤติกรรมเหล่านี้กับเพื่อนร่วมงานของคุณ บ้างหรือไม่	ไม่เคยเลย (1)	1 ครั้ง (2)	2 ครั้ง (3)	หลายครั้ง (4)	ทุกเดือน (5)	ทุกสัปดาห์ (6)	ทุกวัน (7)
1. ล้อเลียนเพื่อนร่วมงาน							
2. พุดจาให้เพื่อนร่วมงานเจ็บช้ำน้ำใจหรือเสียความรู้สึก							
3. พุดจาไม่ดีหรือนินทาเกี่ยวกับลักษณะภายนอกของผู้อื่น							
4. ต่อกว่าหรือตำหนิเพื่อนร่วมงาน							
5. แกล้งเพื่อนร่วมงาน							
6. แสดงกิริยาหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน							
7. ทำให้เพื่อนร่วมงานต้องเสียหน้าหรืออับอายในที่สาธารณะ							

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) ตำแหน่งคุณอยู่แห่งเงินเดือนใด:

<input type="checkbox"/> แห่งที่ 1 (ปฏิบัติงาน)	<input type="checkbox"/> แห่งที่ 2 (วิชาการ)
---	--
- 2) รับราชการมานานเท่าไร: _____ ปี _____ เดือน
- 3) ปฏิบัติงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน มานานเท่าไร: _____ ปี _____ เดือน
- 4) อายุ: _____ ปี
- 5) เพศ: ชาย หญิง
- 6) การศึกษา : ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
- 7) สถานภาพสมรส : โสด สมรส หย่า/เลิก หม้าย
- 8) ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรของท่านหรือไม่
 ใช่ ฉันมองว่าตัวเองเป็นผู้มีศักยภาพสูง
 ไม่ ฉันมองว่าตัวเองก็เหมือนกับคนอื่นๆ
- 9) อัตราเงินเดือน.....บาท

ขอขอบพระคุณอย่างสูง กรุณานำแบบสอบถามที่กรอกแล้ว คืนให้กับผู้วิจัยโดยตรง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวสินิธน์นาฏ สร้อยทอง

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5810520502

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการโรงแรม)	วิทยาลัยดุสิตธานี	2554

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ปี 2556 - 2560	Cash Office Responsible HThai (Thailand) Co.Ltd.
ปี 2561 - ปัจจุบัน	นักวิชาการเงินและบัญชี สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 12

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

สินิธน์นาฏ สร้อยทอง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. (2562). อิทธิพลของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน ของพนักงานในองค์กร และ บทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรคั่นกลาง: กรณีศึกษาพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. ประชุมวิชาการระดับชาติ: ด้านการบริหารจัดการ.