

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- $n$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
- $SD$  แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- $p$  แทน ค่าความน่าจะเป็น
- $r$  แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการในรูปของตารางประกอบความเรียง โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ภูมิหลังของผู้บริหารของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี
2. การรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทข้ามชาติสาธารณรัฐเกาหลี
4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนปรากฏ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลีที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกของประเทศ

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร

| ประสบการณ์ของผู้บริหาร | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| ประสบการณ์น้อย         | 96    | 43.8   |
| ประสบการณ์ปานกลาง      | 40    | 18.3   |
| ประสบการณ์มาก          | 83    | 37.9   |
| รวม                    | 219   | 100.0  |

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่ มีประสบการณ์น้อย (ร้อยละ 43.8) รองลงมา มีประสบการณ์มาก (ร้อยละ 37.9) และประสบการณ์ปานกลาง (ร้อยละ 18.3) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับกลางกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาด

| ขนาดขององค์กร  | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------|-------|--------|
| องค์กรขนาดเล็ก | 80    | 36.5   |
| องค์กรขนาดกลาง | 75    | 34.3   |
| องค์กรขนาดใหญ่ | 64    | 29.2   |
| รวม            | 219   | 100.0  |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรขนาดเล็ก (ร้อยละ 36.5) รองลงมา เป็นองค์กรขนาดกลาง (ร้อยละ 34.2) และองค์กรขนาดใหญ่ (ร้อยละ 29.2) ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 การรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี

| วัฒนธรรมองค์กร                                  | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. ค่านิยมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร           | 3.58      | 0.845 | มาก     | 2      |
| 2. ค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส                    | 3.55      | 0.860 | มาก     | 3      |
| 3. ค่านิยมการทำงานหนัก                          | 3.33      | 1.070 | ปานกลาง | 4      |
| 4. ค่านิยมการจ้างงานตลอดชีวิต                   | 3.11      | 0.940 | ปานกลาง | 6      |
| 5. ค่านิยมการยกย่องเพศชาย                       | 3.18      | 0.911 | ปานกลาง | 5      |
| 6. ค่านิยมการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว | 3.63      | 0.953 | มาก     | 1      |

จากตารางที่ 4 พบว่า การรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี ในด้านค่านิยมการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.63, SD = 0.953$ ) รองลงมาอันดับที่ 2 คือ ค่านิยมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ( $\bar{X} = 3.58, SD = 0.845$ , ระดับมาก) อันดับที่ 3 คือ ค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส ( $\bar{X} = 3.55, SD = 0.860$ , ระดับมาก) อันดับที่ 4 คือ ค่านิยมการทำงานหนัก ( $\bar{X} = 3.33, SD = 1.070$ , ระดับปานกลาง) อันดับที่ 5 คือ ค่านิยมการยกย่องเพศชาย ( $\bar{X} = 3.18, SD = 0.911$ , ระดับปานกลาง) และอันดับที่ 6 คือ ค่านิยมการจ้างงานตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 3.11, SD = 0.940$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการรับรู้ของผู้บริหาร  
ระดับกลางที่มีต่อวัฒนธรรมด้านค่านิยมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรในบริษัทข้ามชาติ  
ของสาธารณรัฐเกาหลี

| วัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมความรู้สึก<br>เป็นเจ้าขององค์กร  | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. องค์กรมักปลุกฝังให้มีเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร  | 3.60      | 0.950 | มาก     | 2      |
| 2. องค์กรปลุกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้องปฏิบัติงาน<br>อย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์<br>เนื่องจากวัตถุประสงค์ขององค์กรและพนักงาน<br>เป็นวัตถุประสงค์เดียวกัน | 3.53      | 0.768 | มาก     | 3      |
| 3. องค์กรปลุกฝังให้ยอมที่จะเสียสละความสุขสบาย<br>ส่วนตัวเพื่อปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างดีที่สุด   | 3.74      | 0.773 | มาก     | 1      |
| 4. องค์กรทำให้เชื่อว่า องค์กรเสมือนครอบครัวการ<br>ปฏิบัติในองค์กรเสมือนกับทำงานให้กับครอบครัว<br>ของตนเอง   | 3.43      | 0.889 | ปานกลาง | 4      |

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร  
รายชื่อ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้เกี่ยวกับข้อที่ว่า “องค์กรปลุกฝังให้ยอมที่จะเสียสละ  
ความสุขสบายส่วนตัวเพื่อปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างดีที่สุด” มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ  
เป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.74, SD = 0.773$ ) รองลงมาคือ “องค์กรมักปลุกฝังให้มีเป้าหมายร่วมกันกับ  
องค์กร” ( $\bar{X} = 3.60, SD = 0.950$ , ระดับมาก) อันดับที่ 3 คือ “องค์กรปลุกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้อง  
ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์ขององค์กรและ  
พนักงานเป็นวัตถุประสงค์เดียวกัน” ( $\bar{X} = 3.53, SD = 0.768$ , ระดับมาก) และอันดับที่ 4 คือ ข้อที่ว่า  
“องค์กรทำให้เชื่อว่า องค์กรเสมือนครอบครัวการปฏิบัติในองค์กรเสมือนกับทำงานให้กับ  
ครอบครัวของตนเอง” ( $\bar{X} = 3.43, SD = 0.889$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อวัฒนธรรมด้านค่านิยมการนับถือผู้อาวุโสในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี

| วัฒนธรรมด้านค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส   | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. องค์กรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและการตัดสินใจของหัวหน้าหรือผู้ที่มีอาวุโส   | 3.68      | 0.978 | มาก     | 2      |
| 2. องค์กรที่มีผู้ที่มีอาวุโสน้อยจะไม่นิยมการโต้เถียงหรือแสดงกิริยาก้าวร้าวต่อหัวหน้า หรือผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า                    | 3.79      | 0.694 | มาก     | 1      |
| 3. องค์กรยังให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโส   | 3.34      | 0.985 | ปานกลาง | 4      |
| 4. องค์กรมีค่านิยมที่ว่าผู้ที่มีอาวุโสน้อยไม่ควรที่จะแสดงฐานะทางการเงิน หรือบทบาททางสังคมสูงกว่าหัวหน้า หรือผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า | 3.39      | 0.784 | ปานกลาง | 3      |

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมการนับถือผู้อาวุโสรายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้เกี่ยวกับข้อที่ว่า “องค์กรที่มีผู้ที่มีอาวุโสน้อยจะไม่นิยมการโต้เถียงหรือแสดงกิริยาก้าวร้าวต่อหัวหน้า หรือผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า” มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.79, SD = 0.694$ ) รองลงมาคือ “องค์กรให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและการตัดสินใจของหัวหน้า หรือผู้ที่มีอาวุโส” ( $\bar{X} = 3.68, SD = 0.978$ , ระดับมาก) อันดับที่ 3 คือ “องค์กรมีค่านิยมที่ว่าผู้ที่มีอาวุโสน้อยไม่ควรที่จะแสดงฐานะทางการเงิน หรือบทบาททางสังคมสูงกว่าหัวหน้า หรือผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า” ( $\bar{X} = 3.39, SD = 0.784$ , ระดับปานกลาง) และอันดับที่ 4 คือข้อที่ว่า “องค์กรยังให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้ระบบอาวุโส” ( $\bar{X} = 3.34, SD = 0.985$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อวัฒนธรรมด้านค่านิยมการทำงานหนักในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี

| วัฒนธรรมด้านค่านิยมการทำงานหนัก   | $\bar{X}$ | $SD$  | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. องค์กรจะให้การยกย่อง ชมเชย แก่ผู้ที่ทำงานหนัก จน ดึกดื่น ทำงานล่วงเวลาบ่อยครั้ง หรือเข้ามาทำงานใน วันหยุด ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานทั่วไป | 3.29      | 1.010 | ปานกลาง | 3      |
| 2. องค์กรมักให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนพิเศษแก่ผู้ที่ ทำงานหนัก และทุ่มเทเวลากับการทำงานอยู่เสมอ   | 3.09      | 1.182 | ปานกลาง | 4      |
| 3. องค์กรมักส่งเสริมให้พนักงานเชื่อว่าการทำงานหนัก และทุ่มเทกับงาน ให้มากที่สุดจะทำให้องค์กรบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้                    | 3.62      | 1.003 | มาก     | 1      |
| 4. องค์กรมีค่านิยมที่เชื่อว่า การทำงานหนัก เพื่อองค์กร แสดงให้เห็นถึงว่า พนักงานนั้นมีประสิทธิภาพสูง และ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร                | 3.32      | 1.086 | ปานกลาง | 2      |

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมการทำงานหนักรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้เกี่ยวกับข้อที่ว่า “องค์กรมักส่งเสริมให้พนักงานเชื่อว่าการทำงานหนัก และทุ่มเทกับงานให้มากที่สุดจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้” มีคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.62, SD = 1.003$ ) รองลงมาคือ “องค์กรมีค่านิยมที่เชื่อว่า การทำงานหนักเพื่อองค์กร แสดงให้เห็นถึงว่าพนักงานนั้นมีประสิทธิภาพสูง และมีความจงรักภักดี ต่อองค์กร” ( $\bar{X} = 3.32, SD = 1.086$ , ระดับปานกลาง) อันดับที่ 3 คือ “องค์กรจะให้การยกย่อง ชมเชยแก่ผู้ที่ทำงานหนัก จนดึกดื่น ทำงานล่วงเวลาบ่อยครั้ง หรือ เข้ามาทำงานในวันหยุด ให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่พนักงานทั่วไป” ( $\bar{X} = 3.29, SD = 1.010$ , ระดับปานกลาง) และอันดับที่ 4 คือ ข้อที่ว่า “องค์กรมักให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนพิเศษแก่ผู้ที่ทำงานหนักและทุ่มเทเวลากับการทำงาน อยู่เสมอ” ( $\bar{X} = 3.09, SD = 1.182$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อวัฒนธรรมด้านค่านิยมการจ้างงานตลอดชีวิตในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐ เกาหลี

| วัฒนธรรมด้านค่านิยมการจ้างงานตลอดชีวิต  | $\bar{X}$ | $SD$  | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. องค์กรมีการปลูกฝังให้พนักงานเชื่อว่า พนักงานสามารถทำงานในองค์กรนี้ได้ ตลอดชีวิตการทำงาน โดยไม่มีการจ้างออก แม้ว่าสถานะเศรษฐกิจจะตกต่ำก็ตาม | 2.92      | 0.987 | ปานกลาง | 4      |
| 2. องค์กรมีการบอกให้พนักงานทราบถึงแผนการระยะยาวในอนาคตร่วมกันของพนักงาน และองค์กร เพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทาง เป้าหมายการทำงานในอนาคตของตน   | 3.05      | 0.920 | ปานกลาง | 2      |
| 3. องค์กรเชื่อว่า หากพนักงาน มั่นใจว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งพนักงานแม้ว่าจะเกิดวิกฤติ จะทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น                   | 2.97      | 0.891 | ปานกลาง | 3      |
| 4. องค์กรเชื่อว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานอยู่กับองค์กรนาน ถือว่าเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง และ จงรักภักดีกับองค์กร                                 | 3.51      | 0.960 | มาก     | 1      |

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมด้านค่านิยมการจ้างงานตลอดชีวิตรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้เกี่ยวกับข้อที่ว่า “องค์กรเชื่อว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานอยู่กับองค์กรนาน ถือว่าเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง และจงรักภักดีกับองค์กร” มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.51, SD = 0.960$ ) รองลงมาคือ “องค์กรมีการบอกให้พนักงานทราบถึงแผนการระยะยาวในอนาคตร่วมกันของพนักงานและองค์กร เพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทาง เป้าหมายการทำงานในอนาคตของตน” ( $\bar{X} = 3.05, SD = 0.920$ , ระดับปานกลาง) อันดับที่ 3 คือ “องค์กรเชื่อว่าหากพนักงาน มั่นใจว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งพนักงานแม้ว่าจะเกิดวิกฤติ จะทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น” ( $\bar{X} = 2.97, SD = 0.891$ , ระดับปานกลาง) และ อันดับที่ 4 คือข้อที่ว่า “องค์กรมีการปลูกฝังให้พนักงานเชื่อว่า พนักงานสามารถทำงานในองค์กรนี้ได้ตลอดชีวิตการทำงานโดยไม่มีการจ้างออก แม้ว่าสถานะเศรษฐกิจจะตกต่ำก็ตาม” ( $\bar{X} = 2.92, SD = 0.987$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การรับรู้ของผู้บริหาร  
ระดับกลางที่มีต่อวัฒนธรรมด้านค่านิยมการยกย่องเพศชายในบริษัทข้ามชาติของ  
สาธารณรัฐเกาหลี

| วัฒนธรรมด้านค่านิยมการยกย่องเพศชาย  | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. องค์กรยอมรับว่า การแสดงพฤติกรรมคือร้อน และทิว<br>ของผู้บริหารเพศชายเป็นเรื่องปกติ  | 3.05      | 0.984 | ปานกลาง | 3      |
| 2. องค์กรยกย่องผู้บริหารเพศชายที่มีความสามารถในการ<br>ปกครอง และใช้อำนาจได้ดีกว่าผู้บริหารเพศหญิง                               | 3.29      | 0.932 | ปานกลาง | 2      |
| 3. องค์กรเชื่อว่าผู้บริหารเพศชายมีความเข้มงวดและเคารพ<br>กฎระเบียบมากกว่าผู้บริหารเพศหญิง                                       | 2.98      | 0.818 | ปานกลาง | 4      |
| 4. องค์กรยกย่องผู้บริหารเพศชายมากกว่า ดังจะเห็นได้<br>จากการเลื่อนตำแหน่งหัวหน้างานมักจะเลือกเพศชาย<br>ในจำนวนที่มากกว่าเพศหญิง | 3.38      | 0.909 | ปานกลาง | 1      |

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรด้าน ค่านิยมการยกย่องเพศชาย รายข้อ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้เกี่ยวกับข้อที่ว่า “องค์กรยกย่องผู้บริหารเพศชายมากกว่า ดังจะเห็นได้จากการเลื่อนตำแหน่งหัวหน้างานมักจะเลือกเพศชายในจำนวนที่มากกว่าเพศหญิง” มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.38, SD = 0.909$ ) รองลงมาคือ “องค์กรยกย่องผู้บริหารเพศชายที่มีความสามารถในการปกครอง และใช้อำนาจได้ดีกว่าผู้บริหารเพศหญิง” ( $\bar{X} = 3.29, SD = 0.932$ , ระดับปานกลาง) อันดับที่ 3 คือ “องค์กรยอมรับว่า การแสดงพฤติกรรมคือร้อน และทิวของผู้บริหารเพศชายเป็นเรื่องปกติ” ( $\bar{X} = 3.05, SD = 0.984$ , ระดับปานกลาง) และอันดับที่ 4 คือข้อที่ว่า “องค์กรเชื่อว่าผู้บริหารเพศชายมีความเข้มงวด และเคารพกฎระเบียบมากกว่าผู้บริหารเพศหญิง” ( $\bar{X} = 2.98, SD = 0.818$ , ระดับปานกลาง)



ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับการรับรู้ของผู้บริหาร  
ระดับกลางที่มีต่อวัฒนธรรมด้านค่านิยมการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวใน  
บริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี

| วัฒนธรรมด้านค่านิยมการให้ความสำคัญ<br>กับความสัมพันธ์ส่วนตัว   | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|--|-----------|-------|---------|--------|
| 1. องค์กรมีระบบการแบ่งพรรค แบ่งพวกตามระดับความ<br>สัมพันธ์ส่วนตัว  | 3.37      | 0.969 | ปานกลาง | 4      |
| 2. องค์กรมีค่านิยมที่เห็นได้ว่า พนักงานที่มีความใกล้ชิด<br>หรือสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชามักเป็นผู้ที่ได้รับโอกาส<br>ที่ดีหรือสิทธิพิเศษก่อนคนอื่นเสมอ | 3.89      | 0.869 | มาก     | 1      |
| 3. องค์กรมีค่านิยมที่มีการชักจูง ญาติ พี่น้องหรือ เพื่อน<br>เข้ามาร่วมทำงานในองค์กรเดียวกันเสมอ  | 3.55      | 1.026 | มาก     | 3      |
| 4. องค์กรมีค่านิยมในการมอบหมายงานสำคัญ หรือให้<br>ความไว้วางใจกับ ผู้ที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกัน<br>ก่อนเสมอ                                  | 3.72      | 0.947 | มาก     | 2      |

ตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยมการให้ความสำคัญกับความ  
สัมพันธ์ส่วนตัว รายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้เกี่ยวกับข้อที่ว่า “องค์กรมีค่านิยมที่เห็น  
ได้ว่า พนักงานที่มีความใกล้ชิด หรือสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชามักเป็นผู้ที่ได้รับโอกาสที่ดีหรือ  
สิทธิพิเศษก่อนคนอื่นเสมอ” มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.89$ ,  
 $SD = 0.869$ ) รองลงมาคือ “องค์กรมีค่านิยมในการมอบหมายงานสำคัญ หรือให้ความไว้วางใจกับ  
ผู้ที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกันก่อนเสมอ” ( $\bar{X} = 3.72$ ,  $SD = 0.947$ , ระดับมาก) อันดับที่ 3 คือ  
“องค์กรมีค่านิยมที่มีการชักจูง ญาติ พี่น้องหรือ เพื่อนเข้ามาร่วมทำงานในองค์กรเดียวกันเสมอ”  
( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 1.026$ , ระดับมาก) และอันดับที่ 4 คือ ข้อที่ว่า “องค์กรมีระบบการแบ่งพรรค  
แบ่งพวก ตามระดับความสัมพันธ์ส่วนตัว” ( $\bar{X} = 3.37$ ,  $SD = 0.969$ , ระดับปานกลาง)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในบริษัท ข้ามชาติสาธาณรัฐเกาหลี

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของคะแนนภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

| ภาวะผู้นำ                 | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---------------------------|-----------|-------|---------|--------|
| 1. ภาวะผู้นำแบบผู้คุมกฎ   | 3.59      | 0.850 | มาก     | 1      |
| 2. ภาวะผู้นำแบบผู้ร่วมงาน | 3.35      | 0.813 | ปานกลาง | 4      |
| 3. ภาวะผู้นำแบบผู้คุมงาน  | 3.34      | 0.851 | ปานกลาง | 3      |
| 4. ภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความ | 3.51      | 0.814 | มาก     | 2      |

จากตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางด้านต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดย คะแนนภาวะผู้นำแบบผู้คุมกฎอยู่ในระดับมากและเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.59, SD = 0.850$ ) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความ ( $\bar{X} = 3.51, SD = 0.814$ , ระดับมาก) ส่วนคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้ร่วมงาน และแบบผู้คุมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35, SD = 0.813$  และ  $\bar{X} = 3.34, SD = 0.851$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้คุมกฎ รายชื่อของผู้บริหารระดับกลาง

| ภาวะผู้นำแบบผู้คุมกฎ   | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|--|-----------|-------|---------|--------|
| 1. กฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ และจะรักษากฎระเบียบของ บริษัทอย่างเคร่งครัดเสมอ  | 4.09      | 0.711 | มาก     | 1      |
| 2. ควรลงโทษพนักงานทันทีที่พบเห็นการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบของพนักงาน  | 3.00      | 0.921 | ปานกลาง | 4      |
| 3. การไม่ยุ่งเกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชาหากหมด เวลาทำงาน  | 4.07      | 0.942 | มาก     | 2      |
| 4. การรับผิดชอบในงานส่วนของคนเท่านั้น หากต้องการ ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ควรเป็นความคิดริเริ่มของ ผู้บริหารระดับสูงมากกว่า | 3.23      | 0.827 | ปานกลาง | 3      |

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้คุมกฎเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มี คะแนนเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ ข้อที่ว่า “กฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ และจะรักษากฎระเบียบ ของบริษัทอย่างเคร่งครัดเสมอ” ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.711$ , ระดับมาก) รองลงมาคือ อันดับที่ 2 คือ “การไม่ยุ่งเกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชาหากหมดเวลาทำงาน” ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.942$ , ระดับมาก) อันดับที่ 3 คือ “การรับผิดชอบในงานส่วนของคนเท่านั้น หากต้องการความคิดริเริ่ม ใหม่ๆ ควรเป็นความคิดริเริ่มของผู้บริหารระดับสูงมากกว่า” ( $\bar{X} = 3.23$ ,  $SD = 0.827$ , ระดับ ปานกลาง) และอันดับที่ 4 คือ ข้อที่ว่า “ควรลงโทษพนักงานทันทีที่พบเห็นการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ ของพนักงาน” ( $\bar{X} = 3.00$ ,  $SD = 0.921$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของ ภาวะผู้นำแบบผู้บุกเบิก  
 รายชื่อของผู้บริหารระดับกลาง

| ภาวะผู้นำแบบผู้บุกเบิก  | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. สามารถตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง ทั้งพยายามชี้แจงและชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตาม        | 3.29      | 0.690 | ปานกลาง | 3      |
| 2. มีความมั่นใจว่าการตัดสินใจมักจะถูกต้องและควรได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน                      | 3.24      | 0.856 | ปานกลาง | 4      |
| 3. การสั่งการพนักงาน มักจะกำหนด ระยะเวลาในการทำงานไว้ทุกครั้ง                                   | 3.35      | 0.903 | ปานกลาง | 2      |
| 4. พนักงานที่สมควรทำงานตามคำสั่งของหัวหน้าเพื่อผลงานจะได้ไม่ผิดพลาด และได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ | 3.51      | 0.803 | มาก     | 1      |

ตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้บุกเบิกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ ข้อที่ว่า “พนักงานที่สมควรทำงานตามคำสั่งของหัวหน้าเพื่อผลงานจะได้ไม่ผิดพลาด และได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ” ( $\bar{X} = 3.51, SD = 0.803$ , ระดับมาก) รองลงมาคือ “การสั่งการพนักงาน มักจะกำหนด ระยะเวลาในการทำงานไว้ทุกครั้ง” ( $\bar{X} = 3.35, SD = 0.903$ , ระดับปานกลาง) อันดับที่ 3 คือ “การสามารถตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง ทั้งพยายามชี้แจงและชักจูงให้พนักงานเห็นคล้อยตาม” ( $\bar{X} = 3.29, SD = 0.690$ , ระดับปานกลาง) และอันดับที่ 4 คือ ข้อที่ว่า “การที่มีความมั่นใจว่าการตัดสินใจมักจะถูกต้องและควรได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน” ( $\bar{X} = 3.24, SD = 0.856$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 14 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบผู้คุมงาน  
รายชื่อของผู้บริหารระดับกลาง

| ภาวะผู้นำแบบผู้คุมงาน   | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|-------|---------|--------|
| 1. การไม่ไว้วางใจพนักงานให้ตัดสินใจอะไร ก่อนที่ท่าน<br>จะเป็นผู้สั่งการ                             | 3.30      | 0.801 | ปานกลาง | 3      |
| 2. ไม่ควรต้องชี้แจงรายละเอียดและเหตุผลของการทำงาน<br>มากนัก หากเห็นว่าพนักงานไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ    | 3.03      | 0.926 | ปานกลาง | 4      |
| 3. พนักงานควรปฏิบัติงานของตนเองให้ดีกว่าที่<br>จะมาเรียกร้องเอากับฝ่ายบริหาร                        | 3.60      | 0.837 | มาก     | 1      |
| 4. การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่พนักงานไม่เห็นด้วย เป็น<br>ความคิดของผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ความคิดของคุณ | 3.43      | 0.840 | ปานกลาง | 2      |

ตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้คุมงานเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ ข้อที่ว่า “พนักงานควรปฏิบัติงานของตนเองให้ดีกว่าที่จะมาเรียกร้องเอากับฝ่ายบริหาร” ( $\bar{X} = 3.60, SD = 0.837$ , ระดับมาก) รองลงมาคือ “การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่พนักงานไม่เห็นด้วย เป็นความคิดของผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ความคิดของคุณ” ( $\bar{X} = 3.43, SD = 0.840$ , ระดับปานกลาง) อันดับที่ 3 คือ “การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่พนักงานไม่เห็นด้วย เป็นความคิดของผู้บริหารระดับสูงไม่ใช่ความคิดของคุณ” ( $\bar{X} = 3.30, SD = 0.801$ , ระดับปานกลาง) และอันดับที่ 4 คือข้อที่ว่า “ไม่ควรต้องชี้แจงรายละเอียดและเหตุผลของการทำงานมากนัก หากเห็นว่าพนักงานไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ” ( $\bar{X} = 3.03, SD = 0.926$ , ระดับปานกลาง)

ตารางที่ 15 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และ อันดับของ ภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความ ของผู้บริหารระดับกลาง

| ภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความ   | $\bar{X}$ | SD    | ระดับ   | อันดับ |
|--|-----------|-------|---------|--------|
| 1. ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานสามารถคลี่คลายได้เอง<br>โดยใช้เวลา  | 3.39      | 0.754 | ปานกลาง | 3      |
| 2. การประนีประนอม ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน<br>เพราะเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหา<br>ของการบริหารงานในธุรกิจปัจจุบัน | 3.79      | 0.821 | มาก     | 1      |
| 3. ต้องการให้พนักงานพึงพอใจ จึงพยายามสร้าง<br>สัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานเสมอ  | 3.39      | 0.884 | ปานกลาง | 3      |
| 4. สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จ โดยที่ไม่กระทบ<br>กระเทือนผู้ใดเกินความจำเป็น  | 3.70      | 0.795 | มาก     | 2      |
| รวม  | 3.57      | 0.814 | มาก     |        |

ตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ ข้อที่ว่า “การประนีประนอม ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพราะเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหาของการบริหารงานในธุรกิจ” ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 0.821$ , ระดับมาก) รองลงมา คือ “การสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จ โดยที่ไม่กระทบกระเทือนผู้ใดเกินความจำเป็น” ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $SD = 0.795$ , ระดับมาก) อันดับที่ 3 มีคะแนนเท่ากันคือ “ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานสามารถคลี่คลายได้เองโดยใช้เวลา และต้องการให้พนักงานพึงพอใจ จึงพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานเสมอ” ( $\bar{X} = 3.39$ ,  $SD = 0.754$ ,  $0.884$ , ระดับปานกลาง) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางชาวไทยในบริษัทข้ามชาติของสหรัฐอเมริกา

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

| ภาวะผู้นำ              | วัฒนธรรมองค์กร (n = 219)               |                            |                         |                                |                            |         | ค่านัยของการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว |
|------------------------|--|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------|--|
|                        | ค่านัยของความรู้สึก<br>ความเป็นเจ้าของ | ค่านิยม<br>การนับถืออาวุโส | ค่านิยมการ<br>ทำงานหนัก | ค่านิยมการจ้าง<br>งานตลอดชีวิต | ค่านิยมการยกย่อง<br>เพศชาย |         |  |
| 1. ผู้นำประสิทธิภาพสูง | 0.048                                  | 0.015                      | 0.412**                 | 0.921**                        | 0.003                      | 0.009   |  |
| 1.1 ผู้นำแบบผู้คุมกฎ   | น้อย                                   | น้อย                       | ปานกลาง                 | มาก                            | น้อย                       | น้อย    |  |
| 1.2 ผู้นำแบบผู้บุกเบิก | 0.005                                  | 0.006                      | 0.000                   | 0.000                          | 0.000                      | 0.406** |  |
|                        | น้อย                                   | น้อย                       | ไม่มี                   | ไม่มี                          | ไม่มี                      | ปานกลาง |  |
| 2. ผู้นำประสิทธิภาพต่ำ | 0.320**                                | 0.910**                    | 0.000                   | 0.000                          | 0.012                      | 0.011   |  |
| 2.1 ผู้นำแบบผู้คุมงาน  | ปานกลาง                                | มาก                        | ไม่มี                   | ไม่มี                          | น้อย                       | น้อย    |  |
| 2.2 ผู้นำแบบผู้ยอมความ | 0.010                                  | 0.000                      | 0.000                   | 0.007                          | 0.864**                    | 0.000   |  |
|                        | น้อย                                   | ไม่มี                      | ไม่มี                   | น้อย                           | มาก                        | ไม่มี   |  |

\*\*P < 0.0

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้คุมกฎมีความสัมพันธ์กับค่านิยมการจ้างงานตลอดชีวิต และค่านิยมการทำงานหนัก ( $r = 0.921, 0.412$ , ระดับมาก ระดับปานกลาง) ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบผู้บุกเบิก มีความสัมพันธ์กับค่านิยมการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว ( $r = 0.406$ , ระดับปานกลาง) ภาวะผู้นำแบบผู้คุมงาน มีความสัมพันธ์กับค่านิยมการนับถือผู้อาวุโส และค่านิยมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ( $r = 0.910, 0.320$ , ระดับมาก, ระดับปานกลาง) ตามลำดับ และภาวะผู้นำแบบผู้ยอมความมีความสัมพันธ์กับค่านิยมการยกย่องเพศชาย ( $r = 0.864$ , ระดับมาก)