

เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ
ของโรงพยาบาลระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก

สารนิพนธ์

ของ

ทัศนันท์ มงคลชาญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กุมภาพันธ์ 2553

เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ
ของโรงพยาบาลระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก

สารนิพนธ์
ของ
ทัศนันท์ มงคลชาญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ
ของโรงพยาบาลระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก

บทคัดย่อ

ของ

ทัศนันท์ มงคลชาญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

กุมภาพันธ์ 2553

ทัศนัท มงคลชาญ . (2553). *เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก* สารนิพนธ์ บธม. (การจัดการ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .อาจารย์ที่ปรึกษา :
รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกิตตา.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก จำนวน 280 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้ทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความสัมพันธ์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยแบบรายคู่

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 20 – 29 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 – 5 ปี ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage และมีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 22,000 บาท
2. พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวไทย ภาวะผู้นำแบบเผด็จการในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ในระดับน้อย
3. พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำ ของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ด้านคุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะทางกายภาพ ในระดับมาก
4. พนักงานมีความภักดีต่อภาวะผู้นำชาวไทย ในระดับมาก
5. พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวต่างชาติ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ในระดับน้อย
6. พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำ ของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ด้านคุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะทางกายภาพ ในระดับมาก
7. พนักงานมีความภักดีต่อภาวะผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับมาก
8. พนักงานที่มี เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

10. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวต่างชาติมีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

11. คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ด้านคุณลักษณะทางสังคม และด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

12. คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และด้านคุณลักษณะทางกายภาพไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านคุณลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

13. คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำชาวไทยแตกต่างจากผู้นำชาวต่างชาติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

14. ความความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างจากผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่าผู้นำชาวต่างชาติ

EMPLOYEE' LOYALTY COMPARISONS BETWEEN THAI AND FOREIGNER
LEADERSHIPS OF A FIVE STAR HOTEL IN BANGRAK AREA

AN ABSTRACT
BY
TASSANAN MONGKOLCHARN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration Degree in Management
at Srinakharinwirot University

February 2010

Tassanan Mongkolcharn. (2010). *Employee' loyalty comparisons between Thai and Foreigner leaderships of a five star hotel in Bangrak Area*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Associate Professor Supada Sirikudta.

The purpose of this research project was to study Employee' loyalty comparisons between Thai and Foreigner leaderships of a five star hotel in Bangrak Area. The sample for this study is 280 employees who work in a five stars hotel located at Bangrak area. The statistics are all referred to the questionnaire. The analysis measurement for this research was based on percentage, average, standard deviation analysis, one way analysis of variance; correlation analysis by using Pearson product moment correlation coefficient and paired t-test analysis.

The findings are as follows:

1. Most samples are male, aging between 20 and 29 years old, holding bachelor degree, having duration of work between three and five years, working in Food & Beverage Department and having monthly income between 10,001 and 22,000 baht.
2. Employees have opinions toward leadership behavior of Thai leaders in category of autocratic leadership at moderate level, category of democratic leadership at high level, and category of laissez-faire leadership at low level.
3. Employees have opinions toward leader traits of Thai leaders in category of personality, social, and physical traits at high levels.
4. Employees have loyalty to Thai leaderships at high level.
5. Employees have opinions toward leadership behavior of foreigner leaders in category of autocratic leadership at moderate level, category of democratic leadership at high level, and category of laissez-faire leadership at low level.
6. Employees have opinions toward leader traits of foreigner leaders in category of personality, social, and physical traits at high levels.
7. Employees have loyalty to foreigner leaderships at high level.

8. The differences in employees' gender, duration of work, department and income influence the differences in overall employees' loyalty to Thai leaders with statistical significance of .05 levels.

9. Leadership behavior in democratic leadership of Thai leaders has positively moderate correlated to employees' loyalty to Thai leaders with statistical significance of .01 levels.

10. Leadership behavior in democratic leadership of foreign leaders has positively moderate correlated to employees' loyalty to foreigner leaders with statistical significance of .05 levels.

11. Thai leaders' traits have positively moderate correlated to employees' loyalty to Thai leaders with statistical significance of .01 levels. Traits in personality, social and physic have positively moderate correlated to employees' loyalty to Thai leaders.

12. Foreigner leaders' traits in personality and physical traits have positively moderate correlated to employees' loyalty to foreigner leaders with statistical significance of .01 levels. Whereas social trait has positively moderate correlated to employees' loyalty to foreigner leaders with statistical significance of .05 levels.

13. The overall Thai leaders' traits are different from foreigner leaders' traits with no statistical significance at any level.

14. The overall employees' loyalty to Thai leaders is different from foreigner leaders with statistical significance of 0.5 level indicating that employees' loyalty to Thai leaders is greater than foreigner leaders.

.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทยและชาวต่าง
ชาติของโรงเรียนระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก ของ ทศนันท์ มงคลชาญ ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับ
เป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาของ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำ ช่วยเหลือ ในการตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการวิจัยฉบับนี้ด้วยความห่วงใย นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจน สำเร็จเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์เป็นสารนิพนธ์ ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณ อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์ และ รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ใน ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ให้วิชาความรู้ ให้ความช่วยเหลือตลอดจน ประสานการณ์ที่ดี แก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณ พี่ๆ น้องๆ และเพื่อนพนักงานโรงแรม ย่านบางรักทุกท่าน ที่เสียสละเวลา ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณตา คุณยาย คุณน้า บิดา มารดา และขอขอบคุณพี่ น้อง และเพื่อนๆ ทุกคน ที่คอยห่วงใย ดูแลและช่วยเหลือ ในทุกๆ ด้าน รวมทั้งยังคงเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความมานะ พยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

ทัศนันท์ มงคลชาญ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	3
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดี.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	13
ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ.....	16
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา.....	19
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮเอสเตท.....	20
ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน.....	21
ทฤษฎีตายายภาวะผู้นำ.....	23
ทฤษฎีสถานการณ์ของ เฟรด ฟิตเลอร์.....	24
ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย.....	27
ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	32
การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	32
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
การเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	105
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	107
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	107
สมมติฐานของการวิจัย.....	107
การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
อภิปรายผลการวิจัย.....	123
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	130
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	131
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก.....	137
ภาคผนวก ก.....	138
ภาคผนวก ข.....	144
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	148

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์.....	26
2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)	43
3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	48
4 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	50
5 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละตามแผนกที่ปฏิบัติงาน.....	51
6 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละตามรายได้ต่อเดือน.....	52
7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรม ภาวะแบบเผด็จการของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก.....	52
8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาว แห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก.....	54
9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่ง หนึ่งในย่านบางรัก.....	55
10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับ ห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก.....	56
11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาว แห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก.....	57
12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาว แห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก.....	59
13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีความ รักดีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่าน บางรัก.....	60

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวไทย ของพนักงานตามเพศ.....	61
15 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุโดยใช้ Levene's test.....	62
16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test.....	63
17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทย จำแนกตามอายุ โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD).....	63
18 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยใช้ Levene test...	64
19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมของพนักงาน ที่มี ต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	65
20 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test.....	66
21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test.....	66
22 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทย จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)	67
23 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแผนกที่ปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test.....	69
24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test.....	69
25 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)	70
26 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือนโดยใช้ Levene test.....	72

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
27 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำชาวไทยจำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงานโดยใช้สถิติ F-test.....	72
28 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความสามารถดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)	73
29 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ของพนักงานตามเพศ.....	74
30 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุโดยใช้ Levene test.....	75
31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test.....	76
32 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยใช้ Levene test.....	77
33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test.....	77
34 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test.....	78
35 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้สถิติ F-test.....	79
36 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแผนกที่ปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test.....	80
37 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติจำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงานโดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	80
38 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือนของพนักงานโดยใช้ Levene test.....	81
39 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความสามารถดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติจำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe.....	82

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
40 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้นำชาวไทยกับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย.....	83
41 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้นำชาวต่างชาติกับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ.....	85
42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำชาวไทยกับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย.....	87
43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติกับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ.....	91
44 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ.....	96
45 แสดงการเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ.	103
46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	105
47 แบบสอบถามเรื่องเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก.....	139

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าอยู่ในภาวะวิกฤตที่ทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ การบริหารงาน และต้องมีกลยุทธ์การปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งภาวะการแข่งขันของผู้มีธุรกิจใกล้เคียงกัน การแข่งขันที่ต้องมีการปรับกลยุทธ์ทั้งการโฆษณา การปรับปรุงโฉมหน้าของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่จะผลักดันให้การบริหารงานของธุรกิจบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานในยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากการมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการแล้ว ใน การนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ในทุกๆ ฝ่ายใน องค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยจุดมุ่งหมาย เดียวกัน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและความพึงพอใจในกา รทำงาน ของพนักงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ถ้าพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะทำให้มีทัศนคติที่ดี มีความรักความห่วงใยในความสำเร็จขององค์กร ตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ไม่อยากที่จะเปลี่ยน งาน ทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการ ทำงานในงานนั้นๆ อย่างแท้จริง เพราะถ้ามีการเปลี่ยนพนักงานอยู่ ตลอดเวลา จะทำให้งานเกิดความล่าช้าเนื่องจากพนักงานใหม่ต้องใช้เวลาในการฝึกงานอาจทำให้งานหยุดชะงัก ได้ ดังนั้นถ้าพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสูง เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานทั้งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ปัจจุบันทั้งองค์กรของหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ถ้าผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำก็การก็จะดำเนินไปได้ อย่างราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าขาดความเป็นผู้นำ ก็อาจจะเกิดผลเสียกับองค์กรได้ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลต่อความจงรักภักดี ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพราะถ้าพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะทำให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลผลิตที่ดีต่อองค์กรต่อไป

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นหนึ่งในธุรกิจที่สร้าง ชื่อเสียง และรายได้ ให้กับประเทศ ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่มาจาก นักท่องเที่ยวต่างชาติปีละมากกว่าแสนล้านบาท จากจำนวน นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศ ปีละมากกว่าสิบล้านคน (สำนักงานพัฒนาการ

ท่องเที่ยว.2550) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยจึงเป็นแหล่งที่มาของรายได้เงินตราต่างประเทศที่สำคัญอย่างมาก ซึ่งธุรกิจโรงแรมก็เป็นหน่วยธุรกิจที่มีจำนวนของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยเป็นจำนวนมาก การทำงานต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม มีใจรักในงานด้านบริการ จึงต้องมีบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารรถ มีการตัดสินใจที่ดี เสียสละ และมีศิลปะในการประสานกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ และสามารถการบริหารงานภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน ย่านบางรัก เป็นย่านที่มีการคมนาคมไปมาสะดวก ภูมิประเทศติดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา มีบรรยากาศที่ดีและสวยงาม ทำให้มีธุรกิจโรงแรมระดับห้าดาวอยู่บริเวณนี้อยู่หลายแห่ง ทั้งโรงแรมที่เป็นของไทย และโรงแรมที่เป็นเครือจากต่างชาติ จึงทำให้ ธุรกิจการโรงแรมในประเทศไทยมีผู้บริหารที่เป็นทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ซึ่งมีลักษณะบุคลิกภาพ ภายนอก และสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงอาจมีผลต่อการบริหารงานต่อผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนา และปรับปรุงทรัพยากรบุคคลในระดับบริหารขององค์กรให้เป็นที่พึงพอใจ และเกิดความภักดีของพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มี ผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก
3. เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความสำคัญของการวิจัย

เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติ ในการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือก และ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ใน ย่านบางรัก ที่ปฏิบัติงานประจำ จำนวน 825 คน (ที่มา: โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก วันที่ 18 มิถุนายน 2552)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane กำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 270 คน และได้ทำการเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 10 ชุด ดังนั้น รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 280 คน มีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) จากพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรักโดยแบ่งประชากรออกเป็น 8 แผนก คือ 1. Food & Beverage 2. Rooms Division 3. Sales & Marketing 4. Finance 5. Human Resource 6. Purchasing 7. Engineer 8. IT

และใช้วิธีการสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน รวมตัวอย่าง 280 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยทำการเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีและเต็มใจให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในแต่ละแผนกจนครบ 280 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ

1. ประชากรศาสตร์ของพนักงาน

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 21 – 29 ปี

1.2.2 30 – 39 ปี

1.2.3 มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี

1.3 ระดับการศึกษา

1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรี

1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปี

1.5 รายได้ต่อเดือน

1.5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

1.5.2 10,001 บาท – 22,000 บาท

1.5.3 22,001 บาท – 34,000 บาท

1.5.4 34,001 บาท – 46,000 บาท

1.5.5 มากกว่าหรือเท่ากับ 46,001 บาท

1.6 แผนกที่ปฏิบัติงาน

1.6.1 Food & Beverage

1.6.2 Rooms Division

1.6.3 Sales & Marketing

1.6.4 Finance

1.6.5 Human Resource

1.6.6 Purchasing

1.6.7 Engineer

1.6.8 IT

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ

3. คุณลักษณะของผู้นำ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ

3.1 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

3.2 คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ

3.3 คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ

2. ตัวแปรตาม

2.1 ความรักที่ดีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

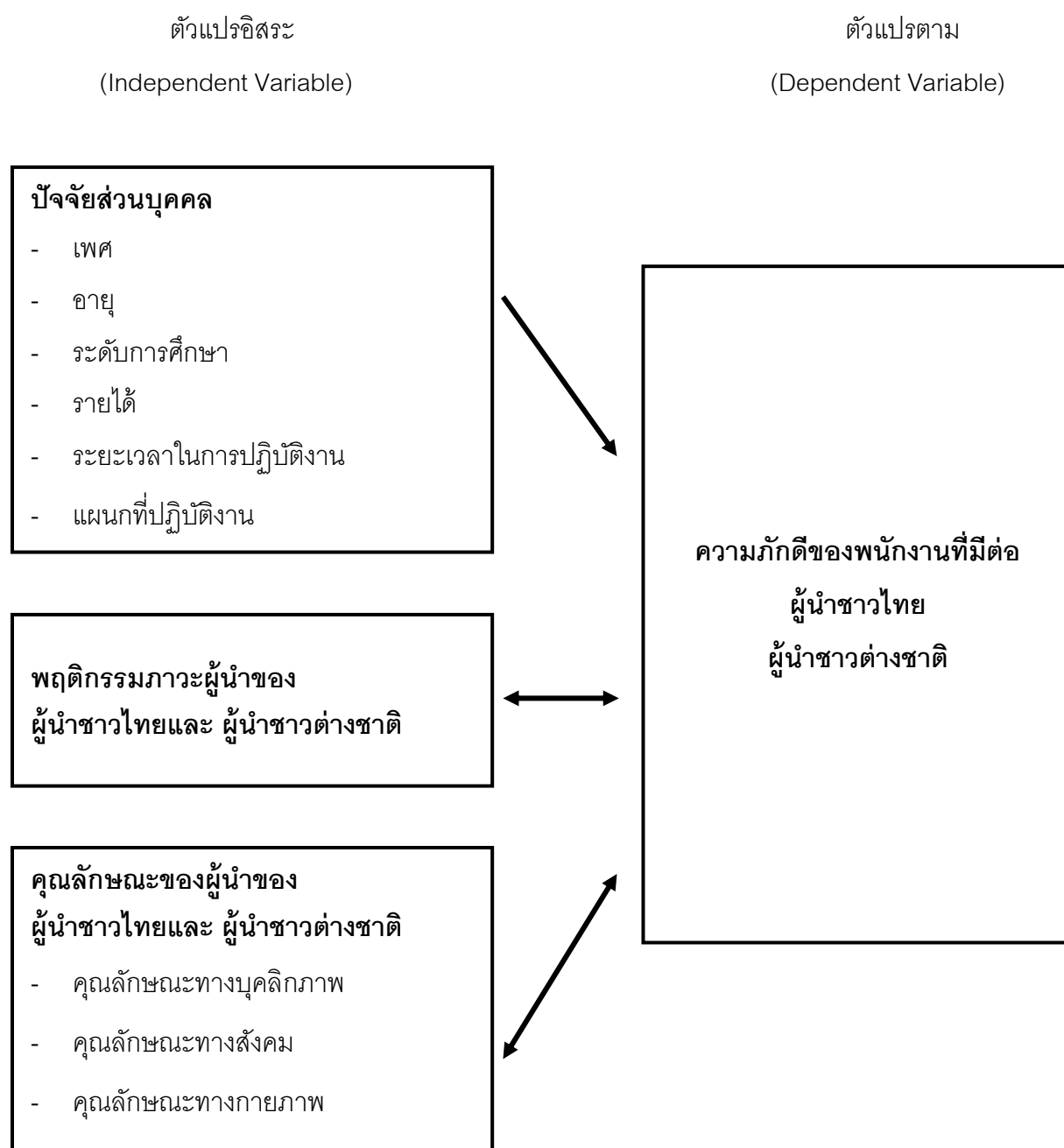
นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. **โรงแรมระดับห้าดาว** หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดทุกด้านทั้ง ห้องพัก อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวก มีสถานที่อยู่บริเวณริมแม่น้ำเจ้าพระยา
2. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจในการจูง หรือใช้ความสามารถในการจูงใจ และอิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. **พฤติกรรมภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. **คุณลักษณะ ของผู้นำ** หมายถึง ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคม และลักษณะทางกายภาพ ของผู้นำชาวไทยและชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก
5. **ความรักดี** หมายถึง ความรักที่ดีของผู้ปฏิบัติงานต่อโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดทฤษฎีของเลวิน , ลิพพิท และ ไวท์ (Kert Lewin, Ronald Lippit; & Ralph White. 1939) ทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำของเจ.ดี.แบร์โร (J.D.Barrow. 1997) ดังนี้



สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน
2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ
5. คุณลักษณะของผู้นำชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย
6. คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ
7. คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน
8. ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับ ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดี
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ
5. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดี

การศึกษาในเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและ แนวทางการศึกษาไว้ ทั้งในแง่ความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อ องค์กร และผลที่ได้รับจากความจงรักภักดีต่อองค์กร

อัลนียา สุวรรณศิริกุล (2549) เสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาและดำรงความภักดีของพนักงาน โดย นำเสนอไว้ ดังนี้

1. ความมั่งคั่งและสวัสดิการ คือเงินตอบแทนประจำที่ได้จากการทำงาน
2. ความรอบรู้ คือรอบรู้ในงานและความรู้ทั่วไปในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข
3. ความอบอุ่น คือความห่วงใยเหมือนความรู้สึกที่มีต่อกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน
4. ทศนคติคือการที่ทศนคติที่ไม่ดีต่อควา มเชื่อถือได้ต่อข่าวลือที่ได้รับ ถูกชักจูงให้ต่อต้าน นโยบายขององค์กร
5. การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำ คือการให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำ ชี้แนะเมื่อ พนักงานเกิดความเดือดร้อน
6. การให้ความเคารพ คือการให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งนายจ้างและพนักงาน ซึ่งการสร้าง ความจงรักภักดีในองค์กรต้องให้พนักงานเกิดค วามอบอุ่นใจที่ทำงานในองค์กรให้ เปรียบเสมือนว่าเป็น บ้านที่สองของพนักงาน

เฟรดเดอริก เอฟ ไรคเฮลด์ (Frederick F. Reichheld. 1996) กล่าวว่า การรักษาพนักงานนั้น เป็นกุญแจสำคัญสู่การรักษาลูกค้า และการรักษาลูกค้าก็จะไปชดเชยเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมถึง

ผลตอบแทนใจอื่นๆ ที่ออกแบบมา เพื่อรักษาไม่ ให้นักงานออกจากองค์กรไป ยิ่งพนักงานอยู่กับ องค์กรนานเท่าไร ก็จะยิ่งคุ้นเคยกับธุรกิจมากเท่านั้น ทั้งพวกเขายังจะเรียนรู้และสามารถสร้างคุณค่า ได้มากขึ้นอีกด้วย

บุญยาณี จันทรเจริญสุข (2538: 14) สรุปความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็น ทัศนคติหรือ ความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กร ในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยม ขององค์กร เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความผูกพัน ต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

สตีเยร์ (Steers. 1977: 46) ให้ความเห็นว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความเข้มข้นของ ความสัมพันธ์ของพนักงานแต่ละคนที่เข้ากันได้เป็นอย่างดีกับองค์กรรวมถึงการเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือผูกพันกับองค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียง องค์กรเดียวเท่านั้น

เชลดอน (Sheldon. 1991) มีความเห็นว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อ องค์กร จะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นจากการสรุปตามคำจำกัดความของนักวิชาการแต่ละท่าน ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมาย ถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความห่วงใยในความสำเร็จของ องค์กรแสดงออกเป็นพฤติกรรมโดยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับ “ความจงรักภักดีต่อองค์กร”

แนวคิดในการศึกษาเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กร (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529: 35 –37) ได้สรุปไว้เป็นดังนี้

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ

แนวความคิดทางด้านทัศนคติ เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษาเรื่องนี้มากกว่าแบบอื่นๆ กลุ่มสนับสนุนแนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์กรในแนวความคิดนี้คือ ศาสตราจารย์ไลแมน พอร์ตเตอร์ (Lyman W. Porter. 1974) แห่งมหาวิทยาลัย California, Irvine และ คณะ ซึ่งได้ให้ความหมาย ความจงรักภักดีต่อองค์กรว่า หมายถึง

- ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร
- ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กร
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆ อีกที่จัดอยู่ในกลุ่มแนวความคิดนี้ซึ่ง ต่างก็อธิบายเรื่องของ ความจงรักภักดีต่อองค์กรไปในด้านของทัศนคติ หรือความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร ความรู้สึก ที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม

แนวความคิดนี้มองความจงรักภักดีต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อมีความ จงรักภักดีต่อองค์กร ก็จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการ ทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่บุคคลผูกพันต่อองค์กร และพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ กับผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสภาพของสมาชิก หรือลาออกจากองค์กรไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสีย นี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียง จัดว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า Side-bet Theory ซึ่ง Howard S. Becker ได้สรุปขึ้น สารสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความจงรักภักดีต่อองค์กร ว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสีย อะไรบ้าง การที่คนๆ หนึ่งเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง เขาก็ได้ ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจ ในช่วงเวลานั้นให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่าง ไป เช่น โอกาสจะไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่นบุคคลนั้นย่อมหวังประโยชน์ที่จะได้รับตอบ แทนจากองค์กรในระยะยาว อาทิเช่น บำเหน็จบำนาญก็เท่ากับเขาลงทุนร่างกายสติปัญญาลงไปโดย ได้ประโยชน์ไม่คุ้มค่าเพราะฉะนั้นการที่คนๆ หนึ่งจะเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนาน เท่าไร ก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในองค์กร การนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความจงรักภักดีก็จะมากขึ้นตาม ระยะเวลาและยากต่อการที่จะละทิ้งองค์กรไป เพราะหมายถึงประโยชน์ที่จะเสียไปมากขึ้น

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคม

แนวความคิดนี้ มองความจงรักภักดีต่อองค์กรว่าเป็นความผูกพันและ เต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเขาเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ ต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะนั่นคือ ความถูกต้อง และความเหมาะสมที่จะทำ ความ จงรักภักดีต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

หรืออาจกล่าวสรุปจากแนวความคิดทั้ง 3 แนวคิด ได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความจงรักภักดีต่อ องค์กรสูงมากขึ้นเท่าไร แนวโน้ม ที่จะลาออก หรือทิ้งองค์กรไปก็จะน้อยลงเท่านั้น

(Blau Peter M.; & Scotts W. Richard. 1962) ซึ่งเห็นว่าผลผลิตของคณงานมีส่วนสัมพันธ์เป็นอย่างมากต่อความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสะดวกในการสั่งการและง่ายพอที่จะกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานมากขึ้น

ปัจจัยที่มีผล หรือมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือที่เรียกว่า Organizational Commitment แบ่งได้ เป็น 4 ปัจจัยใหญ่ ๆ (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2539: 36 – 38) ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล

จากการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลหลายๆ อย่างมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อาทิเช่น อายุ เพศ สถานภาพในการทำงาน อายุการทำงาน และระดับการศึกษา นอก. จากนี้ มีการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคลิกลภาพ (Personality) และพบว่าปัจจัยหลายๆ อย่างมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อาทิเช่น แรงจูงใจในการทำงาน การตระหนักหรือเชื่อมั่นในความสามารถของตน ความต้องการของคน เป็นต้น

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

ปัจจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาทในการทำงาน จำนวนของภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความพอใจในการทำงาน ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร และประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมากับองค์กรนั้น

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร

ปัจจัยหลายๆ อย่างที่เกี่ยวกับองค์กร หรือโครงสร้างขององค์กรที่พบว่ามีความสัมพันธ์ กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ความเป็นเจ้าของในกิจการ (Worker Ownership) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงาน

ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับในระหว่างทำงานกับองค์กร ก็มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ประสบการณ์ในการทำงานที่พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจ และเชื่อถือ ที่สมาชิกมีต่อองค์กร ความตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทศนคติที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร ความรู้สึกที่ตนเองได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ผลของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลของความจงรักภักดีต่อองค์กร (Outcomes of Organizational Commitment) จากการศึกษาวิจัยพบว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (อานันท์ชัย คงจันทร์, 2529: 36 – 38) คือ

1. การขาดงาน ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าคนที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจที่จะมาทำงานมากกว่าคนที่มีความจงรักภักดีต่ำ ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อ พิสูจน์นี้ซึ่ง ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีต่อองค์กรกับอัตราการขาดงานแต่ผู้ศึกษา ได้ตั้งข้อสังเกตว่าความสัมพันธ์นั้นเป็นความสัมพันธ์ทางอ้อม และก็ไม่ใช่ปัจจัยเดียว หรือเป็นสาเหตุ สำคัญที่ทำให้คนขาดงาน หากแต่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกองค์กร

2. ความตรงต่อเวลาในการทำงาน จากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่าความจงรักภักดีต่อ องค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงานด้วย

3. การเปลี่ยนงาน นักวิชาการทางด้านองค์กร เชื่อว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรมีผลกับการ หมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน แต่ก็พบว่ามีความสัมพันธ์ในลักษณะทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรอื่นๆ เช่น พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป (Desire to stay) และมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันกับความตั้งใจในการหางานอื่น (Intensive to Search for Another Job)

ความจงรักภักดีต่อองค์กร นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร กล่าวคือ นอกจากองค์กร จะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรยังต้องสามารถรักษา บุคคลซึ่งมีคุณค่าเหล่านี้ไว้ให้ได้ ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติของความจงรักภักดี ต่อองค์กรให้เกิด กับสมาชิกขององค์กร

ดังนั้น จึงสามารถสรุปประเด็นสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ดังนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กรสามารถ ใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานได้ดีกว่า ความพึงพอใจในงาน เพราะความจงรักภักดีเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน

2. ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันของ สมาชิกทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคล ในองค์การกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความ รักและผูกพันต่อองค์กรของคนนั่นเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กรที่กล่าวมาแล้วสามารถนำไปใช้ในองค์กรได้ แต่จะได้ผลดีเพียงไรนั้นเป็นผลเนื่องจากความสามารถของผู้ที่นำมาใช้ เช่น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อหาวิธีจูงใจพนักงานให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคล และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรจึงต้องศึกษาในเรื่องของบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคล เพื่อที่จะได้สามารถอธิบายพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลได้เป็นอย่างดี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำศัพท์คำว่า “ภาวะเป็นผู้นำ” นี้ มีผู้เรียกชื่อต่างๆ กันไป เช่น “ผู้นำ” “ความผู้นำ” “ภาวะผู้นำ” “ประมุขศิลป์” เป็นต้น เกี่ยวกับคำจำกัดความนั้นก็มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างต่าง ๆ กัน อาทิ

นิโกร (Nigro. 1970) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นการมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพหรือคุณค่าของผู้นำอยู่ที่ความสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องทำอะไรและสามารถชักนำให้ผู้อื่นช่วยทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปดังที่ได้ตั้งใจ ที่ได้ไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของผู้อื่น ที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ

เวบสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary. 1994) บัญญัติว่า “Leadership” เป็นคำนามเกิดจากการผสมระหว่าง “Leader + ship” มีความหมาย 4 ประการ ดังนี้

1. ตำแหน่ง หรือหน้าที่ของผู้นำ
2. ความสามารถในการนำ
3. การนำ
4. ผู้นำของกลุ่ม

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1950) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมของการที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทอรี (Terry. 1960) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า เป็นการนำกิจกรรมเกี่ยวกับกา สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คุน และดอนเนล (Koontz; & Donnell. 1959) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ริชาร์ด และกรีนโลว์ (Richard; & Greenlow. 1961) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลอื่นเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากความแตกต่างของความหลากหลายความหมายข้างต้น ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วนคือ (Nahavandi. 2000)

1. ภาวะผู้นำ คือ ปรัชญาการณแบบกลุ่ม นั่นคือไม่มีผู้นำที่ปราศจากผู้ตาม ภาวะผู้นำนั้นจะรวมถึงการมีสัมพันธ ะหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่ออีกคนหนึ่ง หรือกาที่สามารถชักจูงใจผู้อื่นได้นั่นเอง
2. ผู้นำใช้อำนาจหรือชี้นำกลุ่มให้เชื่อในการกระทำหรือความสำเร็จของเป้าหมายนั้นๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำ คือ เป้าหมายของการดำเนินงานโดยตรงและบทบาทที่แสดงในกลุ่มและองค์การ
3. การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำนั้น สันนิษฐานได้จากการแบ่งกลุ่มหรือการจัดลำดับชั้นภายในกลุ่ม บางกรณีลำดับชั้นเป็น ปกติทั่วไปซึ่งง่ายต่อการบ่งบอกว่าใครเป็นผู้นำ นั่นคือผู้นำจะอยู่ในลำดับบนสุด บางกรณีก็ซับซ้อนและบางครั้งก็มีการยืดหยุ่น

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึงลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการ ทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำที่มีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Theories of Leadership) เป็นกรอบความคิดที่สำคัญที่ผู้ศึกษา ภาวะผู้นำ นักวิชาการ และนักบริหาร จะต้องทำความเข้าใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ตนเอง และวิเคราะห์บุคลากรขององค์กรให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงแนวทางการบริหาร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งจะใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งทฤษฎีที่จะกล่าว จำแนกได้ดังนี้

1.ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าคนเป็นผู้นำจะมีลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้อง การ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จเสมอไป

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory) เชื่อว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงาน ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน (แต่ละทฤษฎีจะใช้คำต่างกันแต่แนวคิดคล้ายกัน) และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership Style) ได้

หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าผู้ของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) เชื่อว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดีพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่นทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fred Fiedler, 19670) ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง -เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือคนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบผลสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์ (Neocharismatic Theory) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ ผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leaders) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองสูงมีความสามารถด้านวาตะการในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางคนได้เหมาะสม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลรู้จักบริบทที่เหมาะสมในการทำวิสัยทัศน์ของตน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันต่อตัวผู้นำและต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ ส่วนทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theory) มีมุมมองต่อผู้นำที่กว้างกว่าเป็นผู้นำ โดยเสน่ห์ เป็นผู้นำเปลี่ยนสภาพมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างควมมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร โดยพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำแบบนี้ได้แก่ การมีความเสน่ห์ (Charisma) หรือความมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงแตกต่างกับทฤษฎี ภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนโดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้ผลตอบแทน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูง และเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

อาจกล่าวได้ว่า ความพยายามที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำระยะแรกๆ นั้น ให้ความสนใจเน้นที่ลักษณะของผู้นำ ทั้งยังให้ความสำคัญกับความคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้วยซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต้องมาจากความสามารถในการเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงมีปัญหามากว่า อะไรคือองค์ประกอบ ปัจจัย หรือลักษณะที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล

เจ.ดี.บาร์โรว (J.D.Barrow. 1997) ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) เป็นเรื่องที่ดีติดมากับตัวบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าว ได้แก่

- 1.1 มีความเป็นตัวของตัวเอง
- 1.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.3 มีความยืดหยุ่น
- 1.4 มีความรู้
- 1.5 มีความกระตือรือร้น

2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้คนเดียวในโลก การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไป ตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านสังคม เช่น

- 2.1 มียุทธวิธีในการทำงาน
- 2.2 มีความอดทน
- 2.3 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

3. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) ถือเป็นเรื่องที่ดีติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหาร หรือรับประทานอาหารที่ถูกต้อง สุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพ มีดังนี้

- 3.1 มีความสูง
- 3.2 มีน้ำหนักมาก
- 3.3 มีเสน่ห์
- 3.4 มีความสมบูรณ์ของร่างกาย

เดวิด เอ.เคิร์กแพตทริก และเอ็ดวิน เอ ล็อก (David A. Kirkpatrick, Edwin A. Locke. 1982) ได้ให้เห็นว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงาน สูงกว่าผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition) กล่าวคือ เป็นลักษณะผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานสูงมาก ที่ จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จโดยสะท้อนออกมาในรูปของความเป็นผู้นำที่มีความทะเยอทะยาน มีพลังในการทำงาน เป็นผู้ที่ไม่เคยเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน และแสดงออกให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead) กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำมีความต้องการอย่างแรงกล้า ที่จะมียุทธิพล และนำผู้อื่น เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความเต็มใจที่พร้อมจะเข้าไปรับผิดชอบ

3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity) กล่าวคือ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่นเกิดความ เชื่อถือ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และแสดงออกถึงความเต็มใจที่พร้อมจะเข้าไปรับผิดชอบ

4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-confidence) กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมองผู้นำโดยปราศจากข้อกังขาใด ๆ ดังนั้น ผู้นำต้อง แสดงออกถึง ความมั่นใจในตัวเอง เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับว่า การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

5. ความเฉลียวฉลาด(Intelligence) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และตีความสารสนเทศที่มีอยู่อย่างมากมาย หรือมีอยู่อย่างจำกัด ในอันที่จะนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

6. การรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge) กล่าวคือ ผู้นำที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีความรู้และความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์กรตลอดจนเทคนิคในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น การที่มีความรู้อย่างลึกซึ้งใน การทำงาน จะทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจ และเข้าถึงแนวทางของการนำผลการตัดสินใจไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จอห์น พี. คอตเตอร์ (John P. Kotter. 1996) ได้ทำการศึกษาวิจัยในแนวลึก (in-depth studies) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการทั่วไปที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้จั ดการที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะด้านแรงจูงใจของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 ชอบอำนาจ

1.2 ชอบความสำเร็จ

1.3 มีความทะเยอทะยาน

2. ลักษณะด้านอารมณ์ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

2.1 มีความมั่นคงทางอารมณ์

2.2 เป็นคนมองโลกในแง่ดี

3. ลักษณะด้านความคิดของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย
 - 3.1 ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป
 - 3.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์จากระดับปานกลางถึงระดับมาก
4. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย
 - 4.1 มีรูปลักษณะที่ดี และเป็นที่ดึงดูดใจผู้พบเห็น
 - 4.2 มองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง
5. ลักษณะด้านความรู้ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย
 - 5.1 มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ
 - 5.2 มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน
6. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย
 - 6.1 สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร
 - 6.2 สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

โดยสรุปแล้วลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำ ตามทฤษฎีดังกล่าวจะสามารถในการส่งผลให้ผู้นำทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือมี

1. ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจ เพื่อที่จะก่อให้เกิด หรือทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
2. ความเจริญวัยด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ทางด้านอารมณ์ คือ ความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสงบทางใจ เมื่อแพ้หรือประสบชัยชนะ รวมถึงความสำเร็จต่าง ๆ มีการควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเคารพในตนเอง และมีความสนใจในขอบเขตที่กว้าง
3. แรงจูงใจภายใน เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เป็นการตอบสนองความต้องการระดับสูงของมนุษย์ทุกคน
4. ทศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่ยอมรับว่าการร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Theory of Leadership)

ดังที่กล่าวมาแล้วถึงการศึกษาแบบมุ่งหาลักษณะและคุณสมบัติ อาจกล่าวได้ว่าวิธีการศึกษาดังกล่าวไม่เป็นที่นิยมมากนัก ดังนั้นความสนใจจึงมุ่งไปศึกษาแบบอื่น อันได้แก่การศึกษาค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับ การศึกษาทางด้านพฤติกรรม ในเรื่องภาวะการณ เป็นผู้นำที่จะกล่าวถึงในบทนี้มี 4 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา (The University of Iowa) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตะขำภาวะผู้นำ (Leadership grid)

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา (The University of Iowa)

อาจกล่าวว่าการศึกษายุ่งภาวะการณเป็นผู้นำที่กระทำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกนั้น กระทำโดย โรนาลด์ ลิพพิท, ราล์ฟ ไวท์ และเคอร์ท เลวิน (Ronald Lippitt, Ralph White; & Kurt Lewin. 1939)แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) โดยใช้วิธีการทดลอง (Experimental approach) ซึ่งทำการทดลอง กับเด็กอายุประมาณสิบขวบในค่ายพักแรมฤดูร้อน โดยให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าใช้ ภาวะผู้นำต่างกันคือ ภาวะการณเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย แบบเสรีนิยม โดยมีการควบคุมภาวะการณเป็นผู้นำ เพื่อศึกษาตัวแปรตาม (dependent variable) ความพึงพอใจ ความคับข้องใจ และความก้าวร้าว ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากตัวแปรอิสระ (Independent variable) นั้นคือชนิด หรือแบบของภาวะการณเป็นผู้นำ ซึ่งอาจอธิบายได้ดังนี้

1.1 ภาวะการณเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leader)

ในภาวะการณเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญเขาจะตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตนจะทำการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด (close supervision) ไม่ปล่อยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพราะเขาไม่มีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้คือ ตัวของเขาเอง ภายใต้ ภาวะการณ เป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไม่พอใจในผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

1.2 ภาวะการณเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader)

ด้วยภาวะการณเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมตลอดถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้

จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

1.3 ภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี(The Laissez-faire or Anarchic Leader) ด้วยภาวะการณ์เป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอย่างห่างๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทมากนักคล้ายกับคนนั่งชิวๆ ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ดังที่กล่าวแล้วว่า ผู้นำแบบนี้จะไม่มีบทบาทตรงกันข้ามบทบาทต่าง ๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำใดเลย ดังนั้นจึงอาจถือว่าเป็นผู้นำจอมปลอม (Pseudo-leaders) ในภาวะการณ์เป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปรากฏมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำ เผด็จการ

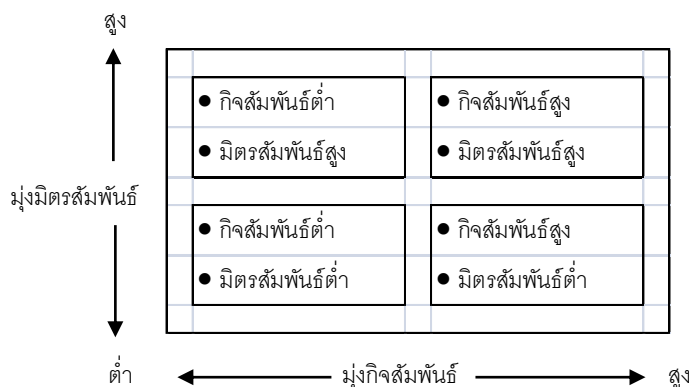
ผลการทดลองของ โรนาลด์ ลิพพิท , ราล์ฟ ไวท์ และเคอร์ท เลวิน (Ronald Lippitt, Ralph White; & Kurt Lewin. 1939) พบว่า เด็กสิบเก้าในยี่สิบคนบอกว่าชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเผด็จการ การศึกษานี้แม้ จะยากที่จะนำไปปรับใช้กับสภาพความเป็นจริงที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนก็ตาม แต่การศึกษาดังกล่าวก็มีความสำคัญในการทำให้องค์กรเห็นภาพของการเป็นผู้นำได้บ้าง ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการศึกษาภาวะการณ์เป็นผู้นำ

2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio state studies)

คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

2.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทร ห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น



แสดงแบบของผู้นำจากการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮเอสเตท

ที่มา: DuBrin. (1998: 83)

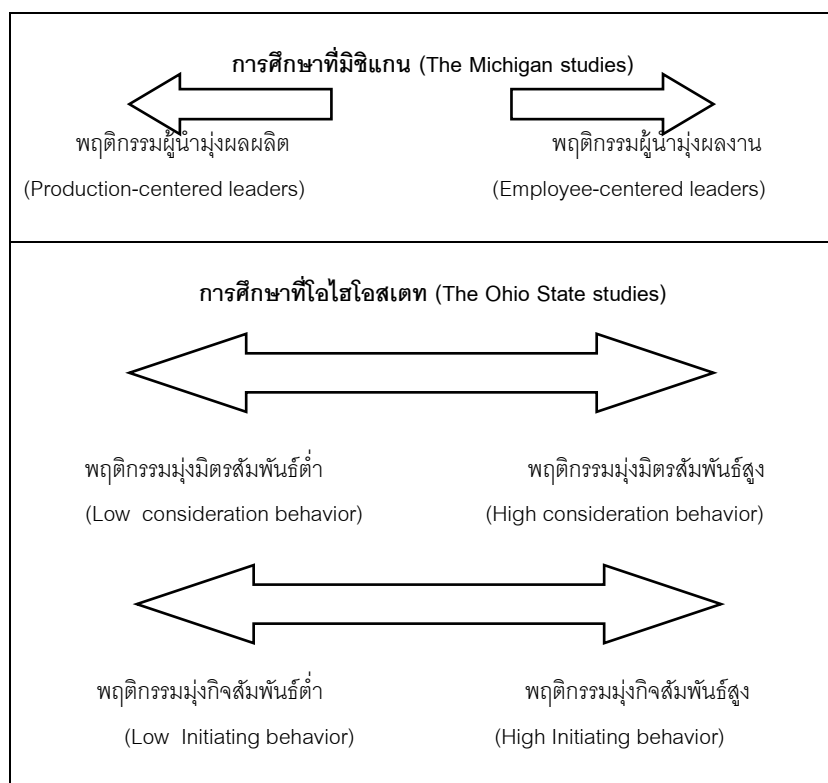
3. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies)

ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่ไอไฮเอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) ดังนี้

3.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

3.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นอย่างเดียวย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอไฮเอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ และมุ่งมิตรสัมพันธ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว



แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษามิชิแกน และ โอไฮโอสเตท

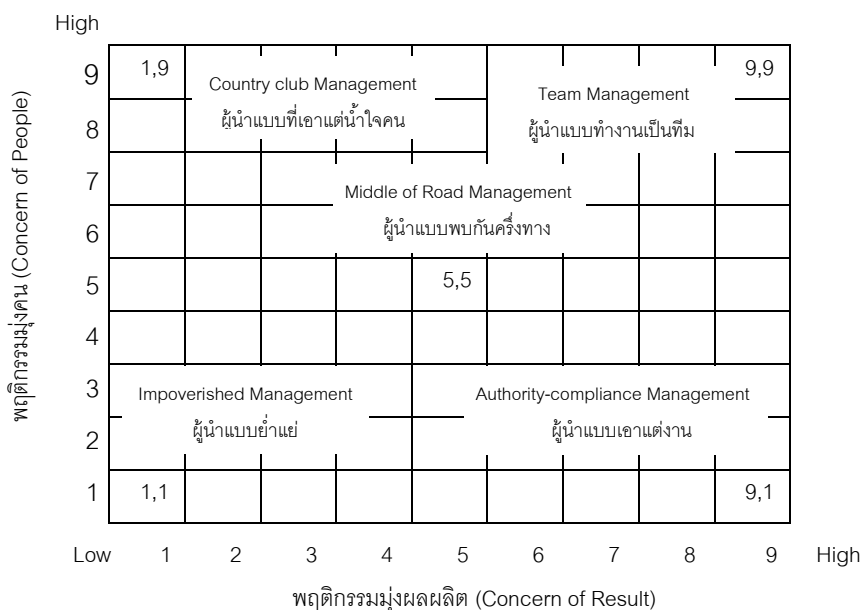
ที่มา: Moorhead and Griffn. (1995: 301)

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกย่องเป็นตัวอย่างทั้งสิ้นแนวคิดจะทำให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของหลักพฤติกรรม และแบบต่าง ๆ ของผู้นำซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเองและเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

1. ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางปฏิบัติ ที่เน้นทางด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
2. ต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม
3. รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

4.ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ(Leadership grid)

เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร(Managerial grid) ซึ่ง เบลค และมูตัน (Blake and Mouton. 1964) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาราง ตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังภาพ



แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

ที่มา: DuBrin. (1998: 115)

4.1 ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือแบบ 9, 1 (Authority-compliance) ผู้นำแบบ 9, 1 เน้นหนักความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมากโดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่มีความหมายแต่อย่างใดลักษณะผู้นำแบบ 9, 1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่วิธีการ

4.2 ผู้นำแบบที่เอาแต่ใจคน หรือแบบ 1, 9 (Country club) ผู้นำหรือแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องให้บรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีการตกลง ปรองดอง อยู่กัน

แบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

4.3 ผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมที่แสดงออกเห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใดๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่างๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์

4.4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of road) ผู้นำแบบ 5, 5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนักเช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุด สมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับการทำงานให้สำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้งแก้ปัญหาแบบใช้ไม้หนวบบางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจไม่มีถาวร

4.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team management) ผู้นำแบบ 9, 9 มุ่งเน้นความสัมพันธ์ทางด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข้อสงสัยตอบสนองความต้องการของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9, 9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership)

ในเมื่อการ ศึกษามุ่งหา “ แบบภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ดีที่สุด ” นั้นไม่เป็นผล ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในแง่มุ่งหาลักษณะหรือคุณสมบัติ หรือการศึกษาที่มุ่งพิจารณาด้านพฤติกรรมก็ตาม ดังนั้น นักวิชาการจึงหันแนวการศึกษาไปสู่การแสวงหาแบบ ภาวะการณ์เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากตัวแปรในแง่สถานการณ์ซึ่งจะกระทบต่อ ภาวะการณ์เป็นผู้นำทั้งในด้านบทบาท ทักษะ พฤติกรรม การปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในราวปลายศตวรรษ 1950 และในศตวรรษ 1960 ได้มีการศึกษาถึงภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นแง่มุมสำคัญของการศึกษา ในที่นี้จะกล่าว เฉพาะ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีสถานการณ์ของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler Contingency Model. 1967) และวิถีทางและเป้าหมาย (Path-Goal Model) ดังนี้

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของ เฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler Contingency Model. 1967)

ความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะและพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้เกิดการคาดหวังประสิทธิผลของผู้นำ ซึ่งมีมากกว่าคุณสมบัติด้านเฉพาะตัว หรือพฤติกรรมผู้วิจัยได้ศึกษาการนำรูปแบบลักษณะผู้นำต่าง ๆ ไปใช้บริหารในสถานการณ์จริง มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สถานการณ์เหมาะสมกับรูปแบบหนึ่งหรือประสมประสานกันหลายรูปแบบจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร ฉะนั้นจะไม่สามารถสรุปได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด สถานการณ์ที่กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนของโครงสร้างเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าแนวปฏิบัติของกลุ่มแบบผู้นำ ปัจจัยภายนอกองค์กร ความเครียด สภาพบรรยากาศ เหล่านี้มีอิทธิพลทั้งสิ้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ มีความสำคัญเพื่อสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในงาน หากทราบว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ได้ดี ก็สามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น การศึกษาปัจจัยต่างๆ ของการใช้ความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจึงยังไม่มีที่สิ้นสุด และจำเป็นต้องทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างเป็นความรู้อันเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

การสร้างควมพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational favorability) โมเดล Fiedler ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งสมมติว่าผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทักษะของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler. 1967) มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้นโมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถในการสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ผู้นำ มีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) เป็นระดับของความไว้วางใจร่วมกัน การให้การสนับสนุนระหว่างพนักงานและผู้นำ ซึ่งระบุถึงความเต็มใจของพนักงานที่ตอบสนองต่อการแนะนำของผู้นำตามทักษะของ เฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler. 1967) ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดที่ต้องพิจารณาในการกระทำให้รูปแบบผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เมื่อพนักงานและผู้นำไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็ จะให้ความร่วมมือในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจึงถือเป็นสำคัญ เมื่อไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะไม่ให้ความสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกก็จะไม่ดี

2. โครงสร้างงาน (Task structure) เป็นระดับซึ่งเป้าหมายงาน วิธีการมาตรฐานการทำงาน มีการกำหนดอย่างชัดเจน มีการกำหนดไว้อย่างดีสม่ำเสมอ เช่น งานการผลิตมีโครงสร้างระดับสูง ในขณะที่การสร้างสรรค์จะกำหนดงาน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่รอบคอบรัดกุมจะทำให้มีระดับของโครงสร้างงานต่ำ เฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler. 1967) พิจารณาจากตัวแปรที่มีอิทธิพลและพิจารณาจากความพึงพอใจในสถานการณ์

3. อำนาจของตำแหน่ง(Position power) เป็นระดับของอำนาจที่ได้รับการอนุญาต โดยองค์กรของผู้นำที่จะจ้างได้บรรจวัล และกำหนดวินัยของพนักงาน เมื่อผู้นำมีอำนาจน้อยที่จะเลือกพนักงานเพื่ออนุมัติการเพิ่มเงินเดือนเพื่อจ้างพนักงาน อำนาจของตำแหน่งจะพิจารณาเป็นจุดอ่อน ในขณะที่ผู้นำมีอำนาจที่จะจัดการงานอำนาจของตำแหน่งจะมีความเข้มแข็ง ถึงแม้ว่าอำนาจของตำแหน่งจะมีบทบาท เฟรด ฟีดเลอร์ (Fred Fiedler. 1967) จะพิจารณาว่าสิ่งนี้เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ตัวแปร 3 ประการเมื่อใช้ร่วมกันจะกำหนดสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบของตัวแปรนี้สำรวจความพึงพอใจของสถานการณ์แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ การประสมประสานสถานการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำ (Matching Situation and Leader Style) ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งให้ความพึงพอใจเชิงสถานการณ์จากการรวมกัน 8 ประการ

ตาราง 1 แสดงการประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์

ความสามารถสร้างความพึงพอใจเชิงสถานการณ์โดย ส่วนรวม (Overall situational favorability)	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ-สมาชิก (Leader member relation)	โครงสร้างงาน (task Structure)	อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)	ผู้นำที่มีประสิทธิผล สูงสุด (Most effective leader)
ความพึงพอใจสูงสุด	ดี	มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPCต่ำ
ความพึงพอใจ	ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPCต่ำ
ความพึงพอใจปานกลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPCต่ำ
ความพึงพอใจปานกลาง	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPCสูง
ความพึงพอใจปานกลาง	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPCสูง
ความพึงพอใจปานกลาง	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPCสูง
ไม่พึงพอใจสูงสุด	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	เข้มแข็ง	LPCสูง
ไม่พึงพอใจสูงสุด	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPCต่ำ

แสดงการประสมประสานรูปแบบของผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์

ที่มา: Certo ; & Certo, 2006; 367

การจัดรูปแบบการเป็นผู้นำกับความสามารถสร้างความพึงพอใจเชิงสถานการณ์ซึ่ง Fiedler พบว่ามีตัวแปร 3 ประการคือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (2) โครงสร้างงาน (3) อำนาจของตำแหน่งจะกำหนดความสัมพันธ์ 8 ประการของความสามารถสร้างความพึงพอใจเชิงสถานการณ์จากความพึงพอใจสูงสุด ไปยังความพึงพอใจต่ำสุดทั้งหมดแบ่งเป็น 5 ช่อง

ในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้บริหารจะมองสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจสูงสุดสำหรับรูปแบบการเป็นผู้นำของเขา ผู้นำที่มี LPCต่ำ จะมุ่งทำงาน ซึ่งจะมีประสิทธิผลสูงสุด ในสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจ (ความสัมพันธ์ที่ดี โครงสร้างงานที่ดี อำนาจตำแหน่งงานที่เข้มแข็ง) หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจอย่างมาก (ความสัมพันธ์ทำงานที่ไม่มีโครงสร้างและอำนาจของตำแหน่งอ่อนแอ) ผู้นำที่มี LPCสูงจะมุ่งความสัมพันธ์กัน (Relationship-oriented) จะมีประสิทธิผลสูงสุด เมื่อสถานการณ์มีความพึงพอใจอย่างมาก และไม่พึงพอใจอย่างมาก

โมเดลเชิงสถานการณ์ของ เฟรด ฟีดเลอร์ (Fred Fiedler Contingency Model. 1967) โมเดลเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นโมเดลซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในสถานการณ์กับรูปแบบการเป็นผู้นำต่างๆ เพื่อช่วยผู้นำพิจารณาวิธีที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ Fiedler ประเมินรูปแบบการเป็นผู้นำ โดยสอบถามผู้บริหาร ให้สร้างแบบสอบถามสั้นๆ เกี่ยวกับสิ่งซึ่งบุคคลพอใจทำงาน เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) scale เป็นการถามคำถามเพื่อประเมินผลบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคล ประกอบด้วยกลุ่มของลักษณะด้านบวกและลบ Fiedler แย้งว่าผู้บริหารซึ่งมีคะแนน LPC สูงจะใช้ลักษณะด้านบวกเพื่ออธิบายผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด และมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีในขณะที่คะแนน LPC ต่ำจะใช้อธิบายผู้ร่วมงานด้านไม่ดีเหล่านี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้เสร็จ

ข้อสรุปของ เฟรด ฟีดเลอร์ (Fred Fiedler. 1967) เกี่ยวกับความสามารถสร้างความพึงพอใจเชิงสถานการณ์ และเหมาะสมกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเปิดกว้างสำหรับการตีความอื่น แต่ทฤษฎีความเข้าใจในทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ครั้งแรกโมเดลไม่ได้ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ

2. ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย (Path-Goal Model)

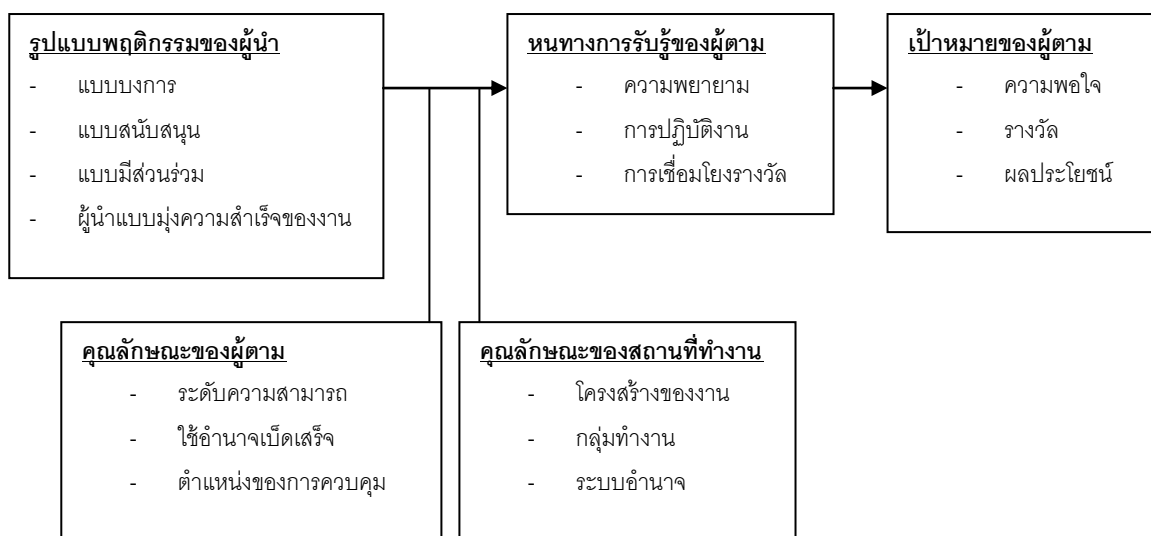
เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก พัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Robert House. 1996) จึงมักเรียกกันว่า House's Path-Goal Model Theory หรือทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายสาระสำคัญของ Path-Goal Model คือการเน้นว่าผู้นำ มีหน้าที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงต้องใช้รูปแบบการบริหารงานที่ทำให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและวิถีทางการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและขององค์กรไป ด้วยกัน ทฤษฎี Path-Goal จึงเป็นทฤษฎีที่ได้แนวคิดมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจของ Victor Vroom

ในทฤษฎี Path-Goal เชื่อว่าพฤติกรรมจะได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากพนักงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำคนนั้นสามารถนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้ดีเพียงใด และพฤติกรรมของผู้นำคนนั้นสามารถจูงใจ (Motivation) ให้พนักงานเดินไปในวิถีทางสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน (Coaching) แนะนำแนวทาง (Guidance) สนับสนุน (Support) และให้รางวัล (Rewards) มากน้อยเพียงใด

House ได้แบ่งพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) จะบอกให้ผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เวลาที่งานเสร็จ และการชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้ด้วย รวมทั้งผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน จึงเป็นผู้นำที่อยู่ในประเภทเน้นงาน
2. ผู้นำแบบสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน (Supportive Leader) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตร แสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน จึงจัดได้ว่าเป็นผู้นำประเภทเน้นความสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) โดยจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจด้วย
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังต่อพนักงานไว้สูง และเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา Robert House มีความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนรูปแบบได้ (ซึ่งตรงกันข้ามกับ Fiedler Model) นั่นคือใน Path-Goal Theory เชื่อว่าผู้นำคนเดียวกันอาจมีรูปแบบพฤติกรรมเป็น Directive หรือ Supportive หรือ Participative หรือ Achievement-Oriented ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายที่ถูกนำไปใช้นั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 อย่าง คือ

1. ลักษณะนิสัยของลูกน้อง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของผู้นำที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ และยังขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกน้อง การยอมรับในตัวของผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นดังภาพ



แสดงผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย

ที่มา: Debra L. Nelson and James Campbell Quick, Organization Behavior, West Publishing Company. (1997; 360)

ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

คำภาษาอังกฤษสำหรับกิจการโรงแรม คือ hotel industry อเมริกันนิยมใช้กันว่า hospitality industry ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงโรงแรม ห้องอาหาร ฯลฯ หรือกิจการด้านบริการที่มีลักษณะต้องดูแลหรือต้อนรับขับสู้บุคคลที่มาใช้บริการ

โรงแรมแต่ละกลุ่มแต่ละประเภทไม่มีลักษณะแตกต่างอย่างชัดเจนหรือตายตัว ในเมืองใหญ่ๆ ที่เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว โรงแรมแต่ละแห่งอาจมีบริการสารพัดให้กับแขกแบบ ครบเครื่อง และแม้โรงแรมขนาดเล็กๆ ก็อาจมีห้องจัดเลี้ยงและห้องประชุมไว้คอยบริการ นอกเหนือจากห้องพักสำหรับผู้ที่มาพักระยะสั้นๆ โรงแรมแบบรีสอร์ททุกวันนี้อะไรหลายแห่งออกแบบไว้พร้อมสำหรับการประชุมขนาดใหญ่ด้วย

วิธีแบ่งกลุ่มหรือประเภทของโรงแรมอีกอย่างหนึ่ง คือ การแบ่ง ตามคุณภาพของบริการที่ให้ แก่ลูกค้า โรงแรมระดับสูงสุดได้แก่ โรงแรมแบบหรูหรา ซึ่งโดยทั่วไปจะให้บริการที่สะดวกสบายมากที่สุดแก่แขก โรงแรมระดับล่างสุดได้แก่โรงแรมที่ให้บริการแค่ที่พักสำหรับหลับนอนเท่านั้น ในระหว่างกลางก็จะเปิดโรงแรมที่ให้บริการด้านสะดวกสบายหลายอย่าง ระบบการแบ่งระดับคุณภาพของโรงแรมมีการใช้กันมากในฝรั่งเศสและอีกหลายประเทศ ระบบนี้จัดให้โรงแรมระดับสุดยอดเข้าอยู่ในกลุ่มหรูหรา (deluxe) และโรงแรมอื่นๆ ได้รับดาว 5 ดวงจนถึง 1 ดวง รายการมาตรฐานที่ใช้ในการแบ่งระดับคุณภาพของโรงแรมได้แก่ ห้องน้ำ โทรศัพท์ในห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกด้านสันตนาการ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ความแตกต่างด้านคุณภาพระหว่างโรงแรมแต่ละแห่งไม่ใช่อยู่ที่อุปกรณ์หรือการตกแต่งเสียทั้งหมด อัตราส่วนระหว่างพนักงานกับแขก หรือจำนวนกับจำนวนห้องพักก็เป็นประเด็นสำคัญโดยทั่วไป กิจการโรงแรมที่เป็นกิจการที่ไ ช้คนมาก กล่าวคือ โรงแรมต้องใช้คนจำนวนมากในการให้บริการต่างๆ แก่แขก ในโรงแรมระดับหรูอาจมีพนักงาน 3 คนต่อแขก 1 ห้อง สำหรับโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพัก 10-20 ห้องอาจมีพนักงานเพียง 3 คน เห็นได้ชัดว่าการบริการด้านต่างๆ ที่โรงแรมขนาดเล็กมีย่อมน้อยกว่าโรงแรมระดับหรู แต่โรงแรมที่ภาคภูมิใจกับคุณภาพบริการของตนก็มักรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ค่อนข้างสูง การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดขึ้นจะมีส่วนช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่โรงแรมวางไว้ได้

ไม่ว่าพนักงานจะมีจำนวนเท่าใด เราสามารถแบ่งพนักงานอย่างกว้างได้ ออกเป็น 2 จำพวกซึ่งนิยมเรียกกันว่า front of the house (หน้าบ้าน) back of the hotel (หลังบ้าน) ยิ่งโรงแรมมีขนาดใหญ่ขึ้นและหรูหราขึ้น ตำแหน่งงานต่างๆ ก็จะมีหลากหลายมากขึ้นไปด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิลเลียมส์ และคณะ (Coates.1997; Citing Williams; et al. 1992) กล่าวว่าเหตุผลสำคัญที่สุดในการอ้างอิงวัฒนธรรมองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Corporate commitment) ที่เข้มแข็งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมชนิดเดียวกัน ซึ่งคำกล่าวนี้เป็นสมมติฐานที่นำไปสู่การดำเนินโครงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร แต่อย่างไรก็ตามก็ยังคงการโต้แย้งว่าการใช้ทรัพยากรมนุษย์ทั้งเพศชายและเพศหญิงจะต้องมีความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ด้านบุคคลในระดับที่สูง แม้ว่าจะมีการยอมรับในเพศหญิงมากขึ้นแต่ก็ยังคงมีความแตกต่างกันระหว่างทั้ง 2 เพศ

ปทิตตา สันนภักดี (2550) ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บีเอ็นดีอี จำกัด พบว่า พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกและด้านการรับรู้ จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ดังนี้

1. การเพิ่มผลผลิต
2. ความสม่ำเสมอในการทำงาน
3. แนวโน้มการทำงานต่อไป
4. ความพึงพอใจในการทำงาน

หทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่ง

ประเทศไทยสำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็น ใน วัฒนธรรมขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน และ ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านความพฤติกรรมที่แสดงออก และด้านการรับรู้ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้

จิตติพร สิงหนาท (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะ รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียน และภาวะผู้นำแบบอเมริกัน ในบริษัทมาสเตอร์การ์ดอินเตอร์เนชั่นแนล ได้จำแนกองค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 5 ด้านคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน และด้านลักษณะทางสังคม อันจะส่งผลมาสู่ความสัมพันธ์ในรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำของทั้งสองเชื้อชาติ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า

- ผู้นำอาเซียนแบบประชาธิปไตยจะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนมากกว่าผู้นำอาเซียนแบบเผด็จการ
- ผู้นำที่มีความเผด็จการมากจะยังมีสติปัญญาและความสามารถที่ดี และผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก จะมีระดับสติปัญญาและความสามารถที่ต่ำ ทั้งในผู้นำอาเซียนและอเมริกัน
- ผู้นำอาเซียนและอเมริกันแบบเผด็จการจะมีความสัมพันธ์กับงานมากกว่าผู้นำอาเซียนและอเมริกันแบบประชาธิปไตย

นวรรตน์ สันติกุล (2545) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าส่วนด้านมีความ เฉลียวฉลาด ด้านมีความเจริญวัยทางสังคม ด้านมีความต้องการประสบความสำเร็จ และด้านทัศนคติด้านมีมนุษยสัมพันธ์ มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่าความไว้วางใจในผู้นำ ความไว้วางใจภายในองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหารงานภายในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อมูล แนวคิด ที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย ในการวิจัยหัวข้อเรื่อง “เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ย่านบางรัก ” และสามารถนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยโดยนำ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของเลวิน , ลิพพิท และไวท์ (Kert Lewin, Ronald Lippit; & Ralph White. 1939) และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของ เจ.ดี.บาร์โรว์ (J.D.Barrow. 1997) มาใช้ในการศึกษาความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทยและชาวต่างชาติ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือก และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ปฏิบัติงานประจำ จำนวน 875 คน (ที่มา: โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก วันที่ 18 มิถุนายน 2552)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 280 คนโดยแทนสูตรการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (ประคอง กรวรรณสูตร.2538: 10-11; อ้างอิงจาก Taro Yamane. 1967) ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของ ประชากร 875 คน

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{875}{1+(875 \times 0.05^2)} \\ &= 274.5098 \text{ คน หรือ ประมาณ 275 คน} \end{aligned}$$

จากสูตรได้กลุ่มตัวอย่าง 275 คน และได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มอีก 5 ชุด ดังนั้น รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 280 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้จะดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) จากพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรักโดยแบ่งประชากรออกเป็น 8 แผนก คือ 1. Food & Beverage 2. Rooms Division 3. Sales & Marketing 4. Finance 5. Human Resource 6. Purchasing 7. Engineer 8. IT

และใช้วิธีการสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน = $\frac{\text{ประชากรของแต่ละฝ่ายงาน}}{\text{ประชากรทั้งหมด}} \times 280$

<u>ชื่อฝ่ายงาน</u>	<u>ประชากร</u>	<u>กลุ่มตัวอย่าง</u>
1. Food & Beverage	287 คน	98 คน
2. Rooms Division	185 คน	63 คน
3. Sales & Marketing	47 คน	17 คน
4. Finance	70 คน	25 คน
5. Human Resource	55 คน	18 คน
6. Purchasing	52 คน	17 คน
7. Engineer	106 คน	35 คน
8. IT	23 คน	7 คน
รวมทั้งหมด	825 คน	280 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธี แบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยทำการเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีและเต็มใจให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในแต่ละแผนกจนครบ 280 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการศึกษา คำนวณเกี่ยวกับ การเปรียบเทียบความ ภักดีของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งลักษณะของ คำถามจะเป็นแบบคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple choices) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วง อายุ คำนวณดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลพนักงาน พนักงานอายุ 20 ปี เป็นค่าอายุที่ต่ำสุด และพนักงานอายุ 50 ปี เป็นค่าอายุที่สูง ที่สุด (ที่มา: โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก วันที่ 18 มิถุนายน 2552) โดยแบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{50 - 20}{3} = 10 \text{ ปี}$$

จากการคำนวณช่วงอายุข้างต้น สามารถแสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- 20 – 29 ปี
- 30 – 39 ปี
- มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี

3. ระดับการศึกษา ที่ใช้วัดระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ปริญญาตรี
 - สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูล ประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale)

5. แผนกที่ปฏิบัติงาน โดยระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) โดยแบ่งตามแผนกที่ปฏิบัติงาน 8 แผนก ดังนี้

- Food & Beverage
- Rooms Division
- Sales & Marketing
- Finance
- Human Resource
- Purchasing
- Engineer
- IT

6. รายได้ต่อเดือน โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยการกำหนดช่วงรายได้ต่อเดือน คำนวณดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

จากข้อมูลพนักงาน พนักงานมีรายได้ประมาณ 10,000 บาทต่อเดือน เป็นระดับรายได้ที่ต่ำสุด และพนักงานมีรายได้ประมาณ 70,000 บาทต่อเดือน เป็นระดับรายได้ที่สูงที่สุด (ที่มา: โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก วันที่ 18 มิถุนายน 2552) โดยแบ่งเป็น 5 ช่วงดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{70,000 - 10,000}{5} = 12,000 \text{ บาท}$$

จากการคำนวณ ช่วงรายได้ ต่อเดือนข้างต้น สามารถแสดง ช่วงรายได้ ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
- 10,001 บาท – 22,000 บาท
- 22,001 บาท – 34,000 บาท
- 34,001 บาท – 46,000 บาท
- มากกว่าหรือเท่ากับ 46,001 บาท

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ชาวไทย และชาวต่างชาติ ลักษณะของแบบสอบถามแบบ Likert scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) ซึ่งจะแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ และเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำ เผด็จการ
2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังต่อไปนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตร ภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย แปลผล

4.21 – 5.00	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเผด็จการ/ประชาธิปไตย/เสรีนิยมมากที่สุด
3.41 – 4.20	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเผด็จการ/ประชาธิปไตย/เสรีนิยมมาก
2.61 – 3.40	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเผด็จการ/ประชาธิปไตย/เสรีนิยมปานกลาง
1.81 – 2.60	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเผด็จการ/ประชาธิปไตย/เสรีนิยมน้อย
1.00 – 1.80	หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเผด็จการ/ประชาธิปไตย/เสรีนิยมน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะของ ผู้นำของหัวหน้างาน ชาวไทย และ ชาวต่างชาติ ลักษณะของแบบสอบถามแบบ Likert scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค ชั้น (Interval scale) ซึ่งจะแบ่งระดับของคำตอบเป็น 5 ระดับ และคำถามที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะเฉพาะ ของผู้นำ 3 แบบ คือ

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

2. คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ

3. คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังต่อไปนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตร ภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย แปลผล

4.21 – 5.00	คุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ /คุณลักษณะทาง สังคม / คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำมากที่สุด
3.41 – 4.20	คุณลักษณะผู้นำ ด้าน บุคลิกภาพ /คุณลักษณะทางสังคม / คุณลักษณะทางกายภาพมาก
2.61 – 3.40	คุณลักษณะผู้นำ ด้าน บุคลิกภาพ /คุณลักษณะทางสังคม / คุณลักษณะทางกายภาพปานกลาง
1.81 – 2.60	คุณลักษณะผู้นำ ด้าน บุคลิกภาพ /คุณลักษณะทางสังคม / คุณลักษณะทางกายภาพน้อย
1.00 – 1.80	คุณลักษณะ ผู้นำ ด้าน บุคลิกภาพ /คุณลักษณะทางสังคม / คุณลักษณะทางกายภาพน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความภักดีต่อ ผู้นำของหัวหน้างาน ชาวไทย และชาวต่างชาติ ลักษณะของแบบสอบถามแบบ Likert scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังต่อไปนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตร ภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย

4.21 – 5.00

3.41 – 4.20

2.61 – 3.40

1.81 – 2.60

1.00 – 1.80

แปลผล

พนักงานมีความภักดีต่อผู้นำมากที่สุด

พนักงานมีความภักดีต่อผู้นำมาก

พนักงานมีความภักดีต่อผู้นำปานกลาง

พนักงานมีความภักดีต่อผู้นำน้อย

พนักงานมีความภักดีต่อผู้นำน้อยที่สุด

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรง(Validity) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อทำการวัดค่าตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยนำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย เพื่อพิจารณาโครงสร้างแบบสอบถาม และภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมเป็นที่ เข้าใจตรงกันของทั้งผู้ตอบและผู้ทำการวิจัย หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับพนักงาน (Try out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ตัวอย่าง จากนั้นนำไปทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

2. การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ทดสอบความเที่ยงตรงมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 449) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ

ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	0.870
----------------------	-------

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	0.738
-------------------------	-------

ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม	0.705
----------------------	-------

คุณลักษณะของผู้นำ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ	0.859
----------------------------	-------

ลักษณะทางสังคมของผู้นำ	0.796
------------------------	-------

ลักษณะทางกายภาพของผู้นำ	0.807
-------------------------	-------

ความภักดีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ	0.838
--	-------

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก โดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง จำนวน 280 ตัวอย่าง โดยเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่างโดยใช้พนักงานแผนกต่างๆเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำราที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บ รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ครบตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

การจัดกระทำข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์แบบสอบถาม (Editing) ต่อมาทำการลงรหัส (Coding) เพื่อทำการป้อนข้อมูลต่างๆ ลงเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 15 ในการประมวลผล หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ของแบบสอบถามและทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของ กลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ(Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย(Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามที่ส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 โดยใช้สูตร

2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน(Inferential Statistic) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที(Independent t-test) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันในเรื่อง เพศ

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ(F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(One-way Analysis of variance) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ในเรื่องอายุ ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3 สถิตีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 3-6

2.4 สถิติวิเคราะห์ค่า Paired t-test เพื่อใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นอิสระกัน (Dependent sample) ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 7-8

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนความถี่} \times 100}{\text{จำนวนผู้ตอบทั้งหมด}}$$

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆโดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนข้อมูล

N แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ใช้ควบคู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพแบบสอบถาม หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา . 2546: 449)

$$\alpha = \frac{\overline{k \text{ covariance} / \text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance} / \text{variance}}}$$

เมื่อ k แทน จำนวนคำถาม
 $\overline{\text{covariance}}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่าง คำถามต่างๆ
 $\overline{\text{variance}}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม
 α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้

3.1 ค่า t-test ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 173)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
 $\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 $\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
 n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
 df แทน ชั้นความเป็นอิสระ

3.2 ค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม (กัลยา วานิชย์บัญชา . 2546: 135)

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งของการแปรปรวน	ผลรวมกำลังสอง	df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	$k-1$	MS_b	MS_b/MS_w
ภายในกลุ่ม	SS_w	$n-k$	MS_w	
ทั้งหมด	SS_t	$n-1$		

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่	$k-1$	แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม df_b
	$n-k$	แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม df_w
เมื่อ	F	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F- distribution
	MS_b	แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	SS_b	แทน ผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	SS_w	แทน ผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม
	k	แทน จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	df_b	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	df_w	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-Forsythe (B) (Hartung. 2001: 300) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$B = \frac{MSB}{MSW}$$

$$\text{โดยค่า } MSW = \sum_{i=1}^k (1 - \frac{n_i}{N}) S_i^2$$

เมื่อ	<i>B</i>	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe
	<i>MSB</i>	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Groups)
	<i>MSW</i>	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับสถิติ Brown-forsythe (Mean Square Within Groups for Brown-forsythe)
	<i>k</i>	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	<i>n</i>	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	<i>N</i>	แทน	ขนาดประชากร
	<i>S_i²</i>	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 161)

$$LSD = n - k \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

เมื่อ	<i>LSD</i>	แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ <i>i</i> และ <i>j</i>
	<i>MSE</i>	แทน	ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	<i>k</i>	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
	<i>n</i>	แทน	จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด
	α	แทน	ความคลาดเคลื่อน

สูตรการวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Keppel.1982: 153-155) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$\overline{d_D} = \frac{q_D \sqrt{2(MS_{S/A})}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ	$\overline{d_D}$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test
	q_D	แทน	ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test
	$MS_{S/A}$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	S	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544: 310-311) มีสูตรดังนี้

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{XY}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนน X
	$\sum y$	แทน	ผลรวมของคะแนน Y
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่
	n	แทน	จำนวนคน หรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่ม แต่ถ้า X ลด Y จะลดด้วย

3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

4. ค่า r เข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้า r เท่ากับ 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

6. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541: 324) มีดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91-1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71-0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31-0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01-0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรง

3.4 ค่าสถิติ Paired t-test (Dependent sample) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 323)

มีสูตร ดังนี้

$$t = \frac{\bar{d}}{S_d \sqrt{n}}$$

เมื่อ	n	แทน จำนวนตัวอย่าง
	d	แทน ผลต่างระหว่างข้อมูลแต่ละคู่
	$\bar{d}$	แทน ค่าเฉลี่ยผลต่างระหว่างข้อมูลแต่ละคู่
	S_d	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลต่างระหว่างข้อมูลแต่ละคู่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การเปรียบเทียบ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

n	แทน	จำนวนผู้บริโภคนับเป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาระยะเวลาในปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ที่พบเห็นของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ที่พบเห็นของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทยและชาวต่างชาติ
ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก
จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน
โดยแจกแจงจำนวน (ความถี่) และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	147	52.5
หญิง	133	47.5
รวม	280	100.0
2. อายุ		
20 – 29 ปี	156	55.7
30 - 39 ปี	92	32.9
มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี	32	11.4
รวม	280	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	79	15.0
ปริญญาตรี	184	70.0
สูงกว่าปริญญาตรี	17	15.0
รวม	280	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	79	28.2
3 – 5 ปี	82	29.3
6 – 8 ปี	61	21.8
9 – 11ปี	25	8.9
12 - 14ปี	16	5.7
15 - 17ปี	13	4.6
18 – 20ปี	4	1.4
รวม	280	100.0
5. แผนกที่ปฏิบัติงาน		
Food & Beverage	98	35.0
Rooms Division	63	22.5
Sales & Marketing	17	6.1
Finance	25	8.9
Human Resource	18	6.4
Purchasing	17	6.1
Engineer	35	12.5
IT	7	2.5
รวม	280	100.0
6. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	14	5.0
10,001 - 22,000 บาท	135	48.2
22,001 - 34,000 บาท	98	35.0
34,001 - 46,000 บาท	28	10.0
มากกว่าหรือเท่ากับ 46,001 บาท	5	1.8
รวม	280	100.0

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

เพศ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และเพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

อายุ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรักที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุ 20 – 29 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคืออายุ 30 – 39 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 และอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 65.7 รองลงมาคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 – 5 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมาคือพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 8 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 9 – 11 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 – 14 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15 – 17 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และเนื่องจากพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 – 14 ปี 15 – 17 ปี และ 18 – 20 ปี มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 16 13 และ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 4.6 และ 1.4 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่ม ใหม่ และสามารถแสดงผลดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 3 ปี	79	28.2
3 – 5 ปี	82	29.3
6 – 8 ปี	61	21.8
9 – 11 ปี	25	8.9
มากกว่าหรือเท่ากับ 12 ปี	33	11.8
รวม	280	100.0

แผนกที่ปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 รองลงมาเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Rooms Division จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 แผนก Engineering จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 แผนก Finance จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 แผนก Human Resource จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 แผนก Sales & Marketing และ แผนก Purchasing จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 และ แผนก IT จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และเนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก IT ผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มใหม่ และสามารถแสดงผลดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละตามแผนกที่ปฏิบัติงาน

แผนกที่ปฏิบัติงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
Food & Beverage	98	35.0
Rooms Division	63	22.5
Sales & Marketing	17	6.1
Finance	25	8.9
Human Resource	18	6.4
Purchasing	24	8.6
Engineer	35	12.5
รวม	280	100.0

รายได้ต่อเดือน พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 - 22,000 บาท จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 22,001 - 34,000 บาท จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 มีรายได้ต่อเดือน 34,001 - 46,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่าหรือเท่ากับ 46,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 และเนื่องจากพนักงานที่ รายได้ต่อเดือน มากกว่าหรือเท่ากับ 46,000 บาท มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดกลุ่มใหม่ และสามารถแสดงผลดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	14	5.0
10,001 - 22,000 บาท	135	48.2
22,001 - 34,000 บาท	98	35.0
มากกว่าหรือเท่ากับ 34,001 บาท	33	11.8
รวม	280	100.0

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ที่พบเห็น ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมภาวะแบบเผด็จการของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ						
1. ผู้นำของท่านมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานด้วยเสมอ	3.24	.841	ปานกลาง	3.46	.863	มาก
2. ผู้นำของท่านกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนด	3.18	.962	ปานกลาง	3.38	1.034	ปานกลาง
3. ผู้นำของท่านกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2.83	1.049	ปานกลาง	3.08	1.113	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ						
4. ผู้นำของท่านยึดติดอยู่กับกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด	2.64	1.171	ปานกลาง	2.93	1.215	ปานกลาง
5. ผู้นำของท่านเป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาเองทุกเรื่อง	2.40	1.129	น้อย	2.78	1.234	ปานกลาง
รวม	2.86	.778	ปานกลาง	3.12	.876	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า พฤติกรรมหัวหน้างานชาวไทยที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และพฤติกรรมหัวหน้างานชาวต่างชาติที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย ผู้นำมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานด้วยเสมอ ผู้นำกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนด ผู้นำกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำยึดติดอยู่กับกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 3.18 2.83 และ 2.64 ตามลำดับ และผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาเองทุกเรื่อง อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

ผู้นำชาวต่างชาติ ผู้นำมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานด้วยเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ผู้นำกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนด ผู้นำกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำยึดติดอยู่กับกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด และผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาเองทุกเรื่อง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 3.08 2.93 และ 2.78 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้ชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย						
1. ผู้นำของท่านสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่าน	4.12	.853	มาก	3.96	.761	มาก
2. มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงานอยู่เสมอ	4.15	.890	มาก	4.11	.808	มาก
3. ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่านโดยเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น	4.08	.986	มาก	4.03	.764	มาก
4. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงานตามความสามารถของท่าน	3.63	.949	มาก	3.58	.884	มาก
5. ผู้นำของท่านเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่าน	4.10	.843	มาก	3.96	.807	มาก
รวม	4.02	.706	มาก	3.93	.567	มาก

จากตาราง 8 พบว่า พฤติกรรมหัวหน้างานชาวไทยที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และพฤติกรรมหัวหน้างานชาวต่างชาติที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงานอยู่เสมอ ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่าน ผู้นำเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่าน ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของท่านโดยเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น และผู้นำเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงานตามความสามารถของท่าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 4.12 4.10 4.08 และ 3.63 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงาน อยู่เสมอ ผู้นำรับฟังความคิดเห็น ของท่านโดยเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่าน ผู้นำของท่านเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่าน และผู้นำเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงานตามความสามารถของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 4.03 3.96 3.96 และ 3.58 ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่งในย่านบางรัก

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม						
1. ผู้นำของท่านปล่อยให้ท่านมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	3.15	1.123	ปานกลาง	2.89	1.108	ปานกลาง
2. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานกระทำการใดๆ ตามใจชอบ	2.27	1.086	น้อย	2.18	1.032	น้อย
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และพนักงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่	1.99	.980	น้อย	2.31	1.108	น้อย
4. ผู้นำของท่านมอบอำนาจให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เต็มที่	3.03	.974	ปานกลาง	2.85	.983	ปานกลาง
5. ผู้นำของท่านจะมีบทบาทที่ต่อเมื่อพนักงานร้องขอเท่านั้น	2.39	1.092	น้อย	2.28	1.045	น้อย
รวม	2.56	.638	น้อย	2.50	.726	น้อย

จากตาราง 9 พบว่า พฤติกรรมหัวหน้างานชาวไทยที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบ เสรีนิยม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และพฤติกรรมหัวหน้างานชาวต่างชาติที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย ผู้นำปล่อยให้ท่านมีอิสระ ะในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้นำมอบอำนาจให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เต็มที่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และ 3.03

ตามลำดับ ส่วนผู้นำจะมีบทบาทที่ต่อเมื่อพนักงานร้องขอเท่านั้น ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานกระทำการใดๆ ตามใจชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และพนักงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 2.27 และ 1.99 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ ผู้นำปล่อยให้ท่านมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้นำมอบอำนาจให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เต็มที่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 และ 2.85 ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และพนักงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ ผู้นำจะมีบทบาทที่ต่อเมื่อพนักงานร้องขอเท่านั้น ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานกระทำการใดๆ ตามใจชอบ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 2.28 และ 2.18 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติที่พบเห็น ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ						
1. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.49	.943	มาก	3.83	.980	มาก
2. ผู้นำของท่านมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน(แตกต่าง/โดดเด่น)	3.44	.917	มาก	3.63	.934	มาก
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว	3.64	.916	มาก	3.94	.876	มาก
4. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความรู้ในงาน	3.92	.880	มาก	3.81	.805	มาก
5. ผู้นำของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	3.90	.893	มาก	3.73	.845	มาก
รวม	3.67	.909	มาก	3.78	.852	มาก

จากตาราง 10 พบว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของ ผู้นำชาวไทยที่แสดงออก อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของ ผู้นำชาวต่างชาติที่แสดงออก อยู่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ผู้นำเป็นผู้ มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึง ความเป็นต้นแบบ อย่างชัดเจน(แตกต่าง/โดดเด่น) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 3.90 3.64 3.49 และ 3.44 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ ผู้นำเป็นผู้มองกา ร์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ได้ง่าย และผู้นำมีคุณลักษณะที่ แสดงถึงความ เป็นต้นแบบ อย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 3.83 3.81 3.73 และ 3.63 ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะ ทางสังคมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ลักษณะทางสังคมของผู้นำ						
1. ผู้นำของท่านมีการปรับกลยุทธ์ใน การทำงานอยู่เสมอ	3.54	.875	มาก	3.74	.813	มาก
2. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการ สื่อสาร	4.01	.842	มาก	4.14	.871	มาก
3. ผู้นำของท่านมีนโยบายเน้นการ ทำงานแบบร่วมมือ	3.98	.882	มาก	3.92	.788	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะทางสังคมของผู้นำ						
4. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น	3.64	.992	มาก	3.56	.930	มาก
5. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ	3.99	.872	มาก	3.88	.829	มาก
รวม	3.83	.892	มาก	3.84	.846	มาก

จากตาราง 11 พบว่า คุณลักษณะทางสังคมของ ผู้นำชาวไทยที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และคุณลักษณะทางสังคมของ ผู้นำชาวต่างชาติที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น และผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 3.99 3.98 3.64 และ 3.54 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ และผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 3.92 3.88 3.74 และ 3.56 ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความคิดเห็น	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะทางกายภาพของผู้นำ						
1. ผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน	3.75	.932	มาก	3.45	.806	มาก
2. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี	3.85	.838	มาก	4.02	.701	มาก
3. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อนน้อม	3.82	.894	มาก	3.69	.763	มาก
4. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น	3.64	.839	มาก	3.94	.748	มาก
5. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน	3.53	.863	มาก	3.54	.867	มาก
รวม	3.71	.843	มาก	3.72	.777	มาก

จากตาราง 12 พบว่า คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำชาวไทยที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และคุณลักษณะทางสังคมของ ผู้นำชาวต่างชาติที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย ผู้นำเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อนน้อม ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น และผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 3.82 3.75 3.64 และ 3.53 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ ผู้นำของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อนน้อม และผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 4.04 3.77 3.75 และ 3.45 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทยและชาวต่างชาติ ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานที่มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความภักดี	ผู้นำชาวไทย			ผู้นำชาวต่างชาติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.ท่านมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำของท่าน	4.15	.794	มาก	3.90	.757	มาก
2.ท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ	4.18	.723	มาก	4.01	.790	มาก
3.ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำของท่าน	3.75	.947	มาก	3.64	.906	มาก
4.ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำของท่านในทุกสถานการณ์	3.79	.847	มาก	3.74	.895	มาก
5.ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ	3.43	.963	มาก	3.34	.970	มาก
รวม	3.86	.854	มาก	3.72	.863	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ พนักงาน มีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำ พนักงาน พร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในทุกสถานการณ์ พนักงานพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำ และพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 4.15 3.79 3.75 และ 3.43 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง ผู้นำ พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำของท่านในทุกสถานการณ์ พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในทุกสถานการณ์ และพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 3.90 3.74 3.64 และ 3.34 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และ รายได้ที่แตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศของพนักงานแตกต่างกันมีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศของพนักงานแตกต่างกันมีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดัง ตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวไทย ของพนักงานตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	Leven's test		เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Prob.
	For Equality								
	of Variances								
	F	Sig.							
ความภักดีโดยรวม	6.572**	.001	ชาย	147	3.961	.590	2.673**	257.49	.008
			หญิง	133	3.751	.711			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามเพศ พบว่า ความรักดีโดยรวม มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 กล่าวคือ เพศชายมีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่าเพศหญิง

สมมติฐานที่ 1.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุของพนักงานแตกต่างกันความรักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 15 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุโดยใช้ Levene's test

ความรักดีโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความรักดีโดยรวม	.395	2	277	.674

จากตาราง 15 พบว่า ความรักดีต่อผู้นำชาวไทย มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .674 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุเท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test

ความภักดีโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความภักดีโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.503	2	1.751	4.139*	.017
	ภายในกลุ่ม	117.216	277	.423		
	รวม	120.719	279			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยจำแนกตามอายุโดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น(prob.) เท่ากับ .017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่าอายุของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และเพื่อให้ทราบว่า อายุของพนักงานรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบต่อไปด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ดังแสดงในตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยจำแนกตามอายุ โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

อายุ	$\bar{X}$	20 – 29 ปี	30 – 39 ปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี
		3.76	3.96	4.03
20 – 29 ปี	3.76	-	-.20*	-.27*
			(.018)	(.031)
30 – 39 ปี	3.96		-	-.07
มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี	4.03			-

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 เมื่อเปรียบเทียบ ความรักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมี ความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย

พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความรักดี โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .20

พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความรักดี โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .27

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกันความรักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 18 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยใช้ Levene test

ความรักดีโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความรักดีโดยรวม	7.173**	2	277	.001

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 พบว่า ความรักดีต่อผู้นำชาวไทย มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความรักดีโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวไทย		Statistic	df1	df2	Prob.
ความรักดีโดยรวม	Brown-Forsythe	.765	2	113.761	.468

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .468 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ความรักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 20 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test

ความปกติโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความปกติโดยรวม	1.638	6	273	.137

จากตาราง 20 พบว่า ความปกติต่อผู้นำชาวไทย มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .137 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (Ho) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความปกติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test

ความปกติโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความปกติโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	6.148	6	1.025	2.442*	.026
	ภายในกลุ่ม	114.570	273	.420		
	รวม	120.719	279			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างของ ความปกติ โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกัน มีความปกติต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเพื่อให้ทราบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงานรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบต่อไปด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ดังแสดงในตาราง 22 ดังนี้

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

ระยะเวลาใน								
การปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 5 ปี	6 – 8 ปี	9 – 11 ปี	12 – 14 ปี	15 – 17 ปี	18 – 20 ปี
		3.70	3.88	3.89	3.98	4.16	4.07	3.20
ต่ำกว่า 3 ปี	3.70	-	-0.17	-0.18	-0.27	-0.45*	-0.36	-0.50
			(.085)	(.087)	(.065)	(.011)	(.059)	(.127)
3 – 5 ปี	3.88		-	-0.01	-0.09	-0.27	-0.19	.68*
				(.909)	(.506)	(.119)	(.323)	(.040)
6 – 8 ปี	3.89			-	-0.08	-0.26	-0.17	.69*
					(.578)	(.148)	(.368)	(.038)
9 – 11 ปี	3.98				-	-0.17	-0.09	.78*
						(.390)	(.675)	(.025)
12 – 14 ปี	4.16					-	.08	.69**
							(.724)	(.008)
15 – 17 ปี	4.07						-	.87*
								(.019)
18 – 20 ปี	3.20							-

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 22 เมื่อเปรียบเทียบ ความภักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี มีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 – 14 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .45 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 – 5 ปี มีความภักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .68 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 8 ปี มีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .69 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 9 – 11 ปี มีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .78 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 – 14 ปี มีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย มากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .69 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15 – 17 ปี มีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย มากกว่าพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .87 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมมติฐานที่ 1.5 แผนกที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันความภักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันมีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 23 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแผนกที่ปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test

ความปกติโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความปกติโดยรวม	.431	7	272	.883

จากตาราง 23 พบว่า ความปกติต่อผู้นำชาวไทย มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .883 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแผนกที่ปฏิบัติงานเท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความปกติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test

ความปกติโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความปกติโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	9.226	7	1.318	3.215**	.003
	ภายในกลุ่ม	111.493	272	.410		
	รวม	120.719	279			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างของความปกติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติ

ฐานรอง (H1) หมายความว่า แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเพื่อให้ทราบว่า แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบต่อไปด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ดังแสดงในตาราง 23 ดังนี้

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

แผนกที่ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	Food& Beverage	Room Division	Sale& Marketing	Finance	Human Resource	Purchasing	Engineer	IT
		3.72	3.86	3.68	3.89	3.90	3.78	4.26	4.22
Food& Beverage	3.72	-	-.14 (.168)	.03 (.821)	-.17 (.222)	-.17 (.275)	-.06 (.687)	-.54** (.000)	-.50* (.043)
Room Division	3.86		-	.18 (.301)	-.03 (.830)	-.03 (.831)	.07 (.667)	-.39** (.003)	-.36 (.154)
Sale& Marketing	3.68			-	-.21 (.289)	-.21 (.316)	-.10 (.630)	-.58** (.002)	-.54 (.059)
Finance	3.89				-	-.00 (.984)	.10 (.593)	-.36* (.030)	-.33 (.226)
Human Resource	3.90					-	.11 (.606)	-.36 (.052)	-.32 (.250)
Purchasing	3.78						-	-.47* (.013)	-.44 (.127)
Engineer	4.26							-	.03 (.897)
IT	4.22								-

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 เมื่อเปรียบเทียบ ความรักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีแผนกที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ดังนี้

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .54 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก IT โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .50 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Room Division มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .39 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Sale & Marketing มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .58 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Finance มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .36 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Purchasing มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .47 อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมมติฐานที่ 1.6 รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : รายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกันความรักดีต่อผู้นำชาวไทยไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 26 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือนโดยใช้ Levene test

ความภักดีโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความภักดีโดยรวม	.933	4	275	.445

จากตาราง 26 พบว่า ความภักดีต่อผู้นำชาวไทย มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .445 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละ รายได้ต่อเดือน ของพนักงาน เท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้สถิติ F-test

ความภักดีโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความภักดีโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.755	4	1.189	2.819*	.026
	ภายในกลุ่ม	115.964	275	.422		
	รวม	120.719	279			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างของ ความภักดี โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .026 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเพื่อให้ทราบว่า รายได้ต่อเดือน ของพนักงานรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกันจึงทำการทดสอบต่อไปด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ดังแสดงในตาราง 26 ดังนี้

ตาราง 28 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

รายได้ต่อเดือน ของพนักงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 10,000บาท	10,001 - 22,000 บาท	22,001 - 34,000 บาท	34,001 – 46,000 บาท	มากกว่าหรือ เท่ากับ 46,001 บาท
	3.91	3.91	3.74	3.93	4.09	4.28
ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ 10,000 บาท	3.91	-	.17 (.350)	-.01 (.930)	-.17 (.402)	-.36 (.281)
10,001 - 22,000 บาท	3.74		-	-.18* (.031)	-.34** (.010)	-.53 (.071)
22,001 - 34,000 บาท	3.93			-	-.16 (.245)	-.34 (.242)
34,001 – 46,000 บาท	4.09				-	-.18 (.553)
มากกว่าหรือ เท่ากับ 46,001 บาท	4.28					-

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 เมื่อเปรียบเทียบ ความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน พบว่า

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 22,000 บาท มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่รายได้ต่อเดือน 22,001 – 34,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 22,000 บาท มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่รายได้ต่อเดือน 34,001 – 46,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน แลรายได้ที่แตกต่างกัน มีความรักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำต่างชาติแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) ก็ต่อเมื่อ Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบดัง ตาราง 29

ตาราง 29 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความรักดีโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติของพนักงานตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	Leven's test								
	For Equality								
	of Variances								
	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Prob.		
F	Sig.								
ความรักดีโดยรวม	.306	.581	ชาย	147	3.719	.672	-.145	278	.885
			หญิง	133	3.730	.599			

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ความรักดี โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามเพศพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .885 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.2 อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุของพนักงานแตกต่างกันความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 30 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุโดยใช้ Levene test

ความรักดีโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความรักดีโดยรวม	2.311	2	277	.101

จากตาราง 30 พบว่า ความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .101 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุเท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความ ความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำ
ชาวต่างชาติ จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test

ความรักดีโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความรักดีโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.650	2	.325	.799	.451
	ภายในกลุ่ม	112.695	277	.407		
	รวม	113.345	279			

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความ รักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามอายุโดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .451 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุของพนักงานแตกต่างกันมีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกันความ รักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกันมีความ รักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 32 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยใช้ Levene test

ความปกติโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความปกติโดยรวม	2.736	2	277	.067

จากตาราง 32 พบว่า ความปกติต่อผู้นำชาวต่างชาติ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .067 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาเท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของ **ความปกติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ** จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test

ความปกติโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความปกติโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.326	2	.663	1.639	.196
	ภายในกลุ่ม	112.019	277	.404		
	รวม	113.345	279			

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างของ ความปกติ โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามระดับการศึกษาโดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .196 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษา ของพนักงาน แตกต่างกัน มีความปกติต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกันความภักดีต่อผู้นำชาว ต่างชาติไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกันมีความภักดีต่อผู้นำชาว ต่างชาติแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 34 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test

ความภักดีโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความภักดีโดยรวม	.553	6	273	.767

จากตาราง 34 พบว่า ความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .767 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละ กลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เท่ากัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 35 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test

ความภักดีโดยรวม ที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-ratio	Prob.
ความภักดีโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.403	6	.734	1.839	.092
	ภายในกลุ่ม	108.942	273	.399		
	รวม	113.345	279			

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างของ ความภักดี โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .092 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.5 แผนกที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน

H_1 : แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันมีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 36 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแผนกที่ปฏิบัติงานโดยใช้ Levene test

ความปกติโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความปกติโดยรวม	2.708**	7	272	.010

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 36 พบว่า ความปกติต่อผู้นำชาวต่างชาติ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแผนกที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 37 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความความปกติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติจำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงานโดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความปกติโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ		Statistic	df1	df2	Prob.
ความปกติโดยรวม	Brown-Forsythe	1.909	7	100.363	.076

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความความปกติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .076 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน มีความปกติต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2.6 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : รายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกัน ความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดง ดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มโดยใช้ Levene test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ตาราง 38 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือนของพนักงานโดยใช้ Levene test

ความรักดีโดยรวมที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ	Levene Statistic	df1	df2	Prob.
ความรักดีโดยรวม	6.053**	4	275	.000

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 พบว่า ความรักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มรายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 39 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของความความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe

ความภักดีโดยรวมที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ	Statistic	df1	df2	Prob.	
ความภักดีโดยรวม	Brown-Forsythe	1.217	4	54.996	.314

จากตาราง 39 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .314 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ต่อเดือนของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

H_1 : พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ใช้ในการทดสอบ ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 40 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทย กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทย	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทยโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Prob. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ผู้นำของท่านสนับสนุน และช่วยเหลือการ ปฏิบัติงานของท่าน	.309**	.000	ทิศทางเดียวกันระดับต่ำ
2. มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและ พนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงาน อยู่เสมอ	.297**	.000	ทิศทางเดียวกันระดับต่ำ
3. ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่าน โดยเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น	.276**	.000	ทิศทางเดียวกันระดับต่ำ
4. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงาน ตามความสามารถของท่าน	.262**	.000	ทิศทางเดียวกันระดับต่ำ
5. ผู้นำของท่านเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำ แก่ท่าน	.341**	.000	ทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง
ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทย โดยรวม	.378**	.000	ทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทยกับ ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้
ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทยโดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อ

ผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation (r) เท่ากับ .378 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทยโดยรวมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวไทยโดยรวมเพิ่มมากขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .341 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่านมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

ผู้นำสนับสนุน และ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .309 มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงาน อยู่เสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .297 ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของท่านโดย ปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .276 และผู้นำเปิดโอกาสให้ท่าน เลือกรงานตามความสามารถของท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .262 มีความสัมพันธ์กัน ในทิศทางเดียวกันในระดับ ต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของท่าน มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบาย การทำงานอยู่เสมอ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของท่านโดย ปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น และผู้นำ เปิดโอกาสให้ท่านเลือกรงานตาม ความสามารถของท่าน มากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวต่างชาติ ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงาน ที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

H_1 : พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวต่างชาติ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ใช้ในการทดสอบ ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบ สมมุติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 41 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำ
ชาวต่างชาติกับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวต่างชาติ	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวต่างชาติโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Prob. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ผู้นำของท่านสนับสนุน และช่วยเหลือ การปฏิบัติงานของท่าน	.351**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
2. มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานในการกำหนดนโยบายการ ทำงานอยู่เสมอ	.121*	.043	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
3. ผู้นำของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่าน โดยเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น	.285**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
4. ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงาน ตามความสามารถของท่าน	.210**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
5. ผู้นำของท่านเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้ คำแนะนำแก่ท่าน	.317**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวต่างชาติ โดยรวม	.361**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
ของผู้นำชาวต่างชาติ กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถ
วิเคราะห์ได้ดังนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวต่างชาติ
โดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation (r) เท่ากับ .361 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ พนักงานมีความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยของผู้นำชาวต่างชาติ โดยรวมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ โดยรวมเพิ่มมากขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .351 และผู้นำเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .317 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของท่าน และผู้นำเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำแก่ท่าน มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของท่านโดย ปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .285 ผู้นำเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงานตามความสามารถของท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .210 และการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงานอยู่เสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .121 มีความสัมพันธ์กัน ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของท่าน โดย ปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น ผู้นำเปิดโอกาสให้ท่านเลือกงานตามความสามารถของท่าน และการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงานอยู่เสมอ มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 5 คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

H_1 : คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ใช้ในการทดสอบ ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำชาวไทยกับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Prob. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ			
1. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.346**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
2. ผู้นำของท่านมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความ			
เป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น)	.296**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับ
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว	.276**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับ
4. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความรู้ในงาน	.400**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
5. ผู้นำของท่านปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	.378**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยรวม	.431**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
คุณลักษณะทางสังคม			
6. ผู้นำของท่านมีการปรับกลยุทธ์ในการ			
ทำงานอยู่เสมอ	.340**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลา
7. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการสื่อสาร	.346**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
8. ผู้นำของท่านมีนโยบายเน้นการทำงาน			
แบบร่วมมือ	.400**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
9. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น	.351**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
10. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความสามารถในการ			
ประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ	.447**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา
ลักษณะทางสังคมของผู้นำโดยรวม	.482**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับนกลา

ตาราง 42 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ชาวไทย	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทยโดยรวม		
	Pearson	Prob.	ระดับความสัมพันธ์
	Correlation (r)	(2-tailed)	
คุณลักษณะทางกายภาพ			
11. ผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน	.472**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี	.431**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
13. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/ อ่อนน้อม	.447**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
14. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่า บุคคลอื่น	.333**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
15. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน	.238**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
คุณลักษณะทางกายภาพโดยรวม	.508**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ชาวไทยโดยรวม			
	.519**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทยโดยรวม โดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation (r) เท่ากับ .519 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย โดยรวมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวไทย โดยรวมเพิ่มมากขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ โดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .431 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .400 รองลงมาคือ ผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .378 และผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .346 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน ผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย และผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

ผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .296 และผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูแลผลประโยชน์ระยะยาว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .276 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) และผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูแลผลประโยชน์ระยะยาว มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับต่ำ

คุณลักษณะทางสังคม

ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางสังคมโดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .482 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทาง สังคมมากขึ้น ก็จะมี

ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .447 รองลงมาคือผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .400 ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .351 ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .346 และผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .340 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น ผู้นำมีความสามารถในการ และผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอมากขึ้น ก็จะมีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

คุณลักษณะทางกายภาพ

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางกายภาพโดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .508 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .472 ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อนน้อม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .447 ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .431 และผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .333 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อนน้อม ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .238 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วนมากขึ้น ก็จะมีคามภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 6 คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของ พนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ

H_1 : คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ใช้ในการทดสอบ ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติกับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ชาวต่างชาติ	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวต่างชาติโดยรวม		
	Pearson	Prob.	ระดับความสัมพันธ์
	Correlation (r)	(2-tailed)	
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ			
1. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.283**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
2. ผู้นำของท่านมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความ			
เป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น)	.250**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

ตาราง 43 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ชาวต่างชาติ	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวต่างชาติโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Prob. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ ระยะยาว	.173**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
4. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความรู้ในงาน	.228**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
5. ผู้นำของท่านปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	.381**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยรวม	.350**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
คุณลักษณะทางสังคม			
6. ผู้นำของท่านมีการปรับกลยุทธ์ในการ ทำงานอยู่เสมอ	.153*	.011	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
7. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการสื่อสาร	.369**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
8. ผู้นำของท่านมีนโยบายเน้นการทำงาน แบบร่วมมือ	.290**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
9. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น	.383**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
10. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความสามารถในการ ประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ	.307**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
คุณลักษณะทางสังคมโดยรวม	.415*	.022	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
คุณลักษณะทางกายภาพ			
11. ผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน	.344**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี	.197**	.001	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
13. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/ อ่อนน้อม	.229**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

ตาราง 43 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ชาวต่างชาติ	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวต่างชาติโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Prob. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
14. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่า บุคคลอื่น	.240**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับ
15. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน	.173**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับ
คุณลักษณะทางกายภาพโดยรวม	.372**	.000	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำ ชาวต่างชาติโดยรวม	.350**	.001	ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่าง คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติโดยรวมโดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติมีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation (r) เท่ากับ .350 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติโดยรวมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ โดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับ ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .350 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ เพิ่มมากขึ้น ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .381 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น ในระดับปานกลาง

ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .283 ผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัด เจน (แตกต่าง/โดดเด่น) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .250 ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .228 และผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .173 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน และผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาวมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับต่ำ

คุณลักษณะทางสังคม

ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาว ต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางสังคมโดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาว ต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาว ต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .415 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาว ต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางสังคมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาว ต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .383 รองลงมาคือ ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .369 เป็นความสัมพันธ์ใน

ทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร มากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .307 ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .290 และผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .153 เป็นความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ และผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ มากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับต่ำ

คุณลักษณะทางกายภาพ

ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาว ต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ โดยรวม มีค่า Prob. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำชาว ต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับ ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาว ต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .372 มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาว ต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาว ต่างชาติ เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับ พบว่า

ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .344 เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อ ผู้นำเป็นที่รักของพนักงานมากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อนน้อม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .229 ผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .240 ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .197 และผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .173 เป็นความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อนน้อม ผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี และผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน มากขึ้น ก็จะมี ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้นในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 7 คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าสถิติ Paired t-test โดยการใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Prob. น้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 44 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ

ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้นำชาวไทย		ผู้นำชาวต่างชาติ		Men Diff.	t	Prob.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ							
1. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.49	.943	3.83	.804	-.332	-6.530**	.000
2. ผู้นำของท่านมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน(แตกต่าง/โดดเด่น)	3.44	.917	3.63	.934	-.189	-3.091**	.002

ตาราง 44 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้นำชาวไทย		ผู้นำชาวต่างชาติ		Mean Diff.	t	Prob.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (ต่อ)							
3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกล/ คุณผลลัพธ์ระยะยาว	3.64	.916	3.94	.876	-.296	-5.606**	.000
4. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความรู้ในงาน	3.92	.880	3.81	.805	.111	2.272*	.024
5. ผู้นำของท่านปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ได้ง่าย	3.92	.893	3.73	.845	.175	2.890**	.004
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยรวม	3.67	.713	3.78	.638	-.106	-2.807**	.005
คุณลักษณะทางสังคม							
6. ผู้นำของท่านมีการปรับกลยุทธ์ ในการทำงานอยู่เสมอ	3.54	.875	3.74	.813	-.200	-4.645**	.000
7. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการ สื่อสาร	4.01	.842	4.14	.871	-.125	-2.132*	.034
8. ผู้นำของท่านมีนโยบายเน้นการ ทำงานแบบร่วมมือ	3.98	.882	3.92	.788	.057	1.115	.266
9. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความอดทน/ หนักแน่น	3.64	.992	3.56	.930	.086	1.421	.159
10. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความสามารถ ในการประนีประนอมปัญหาและ สถานการณ์ต่าง ๆ	3.99	.872	3.88	.829	.114	2.152*	.032
คุณลักษณะทางสังคมโดยรวม	3.83	.697	3.84	.618	-.013	-.392	.695
คุณลักษณะทางกายภาพ							
11. ผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน	3.75	.932	3.45	.806	.300	5.095**	.000
12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี	3.85	.838	4.02	.701	-.168	-3.169**	.002
13. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความ สุภาพ/อ่อน น้อม	3.82	.894	3.69	.763	.136	2.313*	.021

ตาราง 44 (ต่อ)

ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้นำชาวไทย		ผู้นำชาวต่างชาติ		Mean Diff.	t	Prob.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
คุณลักษณะทางกายภาพ (ต่อ)							
14. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่งกาย ดีกว่าบุคคลอื่น	3.64	.839	3.94	.748	-.300	-5.947**	.000
15. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่าง สมส่วน	3.53	.863	3.54	.867	-.004	-1.000	.318
คุณลักษณะทางกายภาพโดยรวม	3.71	.663	3.72	.494	-.007	-.230	.819
คุณลักษณะของผู้นำโดยรวม	3.74	.629	3.78	.511	-.042	-1.399	.163

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 44 ผลการเปรียบเทียบ คุณลักษณะของ ผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ โดยใช้สถิติ Paired t-test พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำโดยรวม มีค่า ความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .163 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ โดยรวม มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำทางบุคลิกภาพ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของ ผู้นำทางบุคลิกภาพ ของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าผู้นำชาวต่างชาติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า

คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อคุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าชาวต่างชาติ

2. ผู้นำของท่านมีคุณลักษณะที่แสดง ถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น)

ผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดง ถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้มีคุณลักษณะที่แสดง ถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อคุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้นำ ที่มีคุณลักษณะที่แสดง ถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) ของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าชาวต่างชาติ

3. ผู้นำของท่านเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว

ผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล /ดูผลลัพธ์ระยะยาว ของผู้นำ ไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว ของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าชาวต่างชาติ

4. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความรู้ในงาน

ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน ของผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

5. ผู้นำของท่านปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย

ผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ของผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะทางคุณลักษณะทางสังคมโดยรวม มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .695 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะ โดยรวม ของ ผู้นำทาง สังคม ของผู้นำ ชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

6. ผู้นำของท่านมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ

ผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ ของผู้นำ ชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดย ความคิดเห็น ของพนักงาน ที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้มีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ ของผู้นำ ชาวไทย น้อยกว่าชาวต่างชาติ

7. ผู้นำของท่านมีความสามารถในการสื่อสาร

ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .034 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดย ความคิดเห็น ของพนักงาน ที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารของผู้นำชาวไทย น้อยกว่าชาวต่างชาติ

8. ผู้นำของท่านมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ

ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบ ร่วมมือ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .266 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบ ร่วมมือของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

9. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น

ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน /หนักแน่น มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .159 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้มีความอดทน /หนักแน่น ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

10. ผู้นำของท่านเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ

ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการ ประนีประนอมปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้นำของท่านเป็นผู้มีความสามารถในการ ประนีประนอมปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดย ความคิดเห็น ของพนักงาน ที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการ ประนีประนอมปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำ ชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะทางคุณลักษณะทางกายภาพ โดยรวม มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .819 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะ โดยรวม ของผู้นำทางกายภาพ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

11. ผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน

ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน ของผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ของผู้นำชาวไทย น้อยกว่าชาวต่างชาติ

13. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อน น้อม

ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อน น้อม มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของ ผู้นำเป็นผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อน น้อม ของผู้นำ ชาวไทย และ

ชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความคิดเห็น ของพนักงาน ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อน น้อมของผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

14. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น

ผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำชาวไทย น้อยกว่าชาวต่างชาติ

15. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน

ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .318 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสม ส่วน ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 8 ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าสถิติ Paired t-test โดยการใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Prob. น้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 45 แสดงการเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ

ความภักดีของพนักงาน	ผู้นำชาวไทย		ผู้นำชาวต่างชาติ		Mean Diff.	t	Prob.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ท่านมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำของท่าน	4.15	.794	3.90	.757	.254	5.586**	.000
2. ท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ	4.18	.723	4.01	.790	.168	3.292**	.001
3. ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำของท่าน	3.75	.947	3.64	.906	.118	2.489*	.013
4. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำของท่านในทุกสถานการณ์	3.79	.847	3.74	.895	.050	1.184	.237
5. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ	3.43	.963	3.34	.970	.096	2.520*	.012
ความภักดีของพนักงานโดยรวม	3.86	.657	3.72	.637	.137	4.060**	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 45 ผลการเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ โดยใช้สถิติ Paired t-test พบว่า ความภักดีของพนักงานโดยรวม มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho) และยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) หมายความว่า ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่า ผู้นำชาวต่างชาติเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. ท่านมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำของท่าน

พนักงานมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Ho) และยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) หมายความว่า พนักงานมี

ความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำ ผู้นำชาวไทยมากกว่าชาวต่างชาติ

2. ท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ

พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้า และลับหลังผู้นำ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยความคิดเห็นพนักงานที่มี ความทุ่มเทจิตใจ และความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

3. ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำของท่าน

พนักงานพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความคิดเห็นพนักงานที่มีความพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำชาวไทยมากกว่าชาวต่างชาติ

4. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำของท่านในทุกสถานการณ์

พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำของท่านในทุกสถานการณ์ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .237 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในทุกสถานการณ์ ต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่ง เกษียณอายุ

พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่ง เกษียณอายุ มีค่าความน่าจะเป็น (prob.) เท่ากับ .012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่ง เกษียณอายุต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยความคิดเห็นพนักงานที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่ง เกษียณอายุ ต่อผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
1.	ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน		
1.1	เพศของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	t-test	สอดคล้องตามสมมติฐาน
1.2	อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
1.3	ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	Brown- Forsythe	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
1.4	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	สอดคล้องตามสมมติฐาน
1.5	แผนกที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	สอดคล้องตามสมมติฐาน
1.6	รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	สอดคล้องตามสมมติฐาน
2.	ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวต่างชาติ แตกต่างกัน		
2.1	เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	t-test	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน

ตาราง 45 (ต่อ)

ข้อที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	ผลการทดสอบ
2.2	อายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
2.3	ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
2.4	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	F-test	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
2.5	แผนกที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความ ภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	Brown- Forsythe	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
2.6	รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน	Brown- Forsythe	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
3.	พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย มี ความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวไทย	Pearson correlation	สอดคล้องตามสมมติฐาน
4.	พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวต่างชาติ มี ความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวต่างชาติ	Pearson correlation	สอดคล้องตามสมมติฐาน
5.	คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์ กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย	Pearson correlation	สอดคล้องตามสมมติฐาน
6.	คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มี ความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวต่างชาติ	Pearson correlation	สอดคล้องตามสมมติฐาน
7.	คุณลักษณะของ ผู้นำชาวไทย และ ชาวต่างชาติแตกต่างกัน	Paired- t-test	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน
8.	ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน	Paired- t-test	สอดคล้องตามสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และ ผู้นำชาวต่างชาติ ของ โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ความสำคัญของการวิจัย

เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากร เพื่อคัดเลือก และ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารต่อไป

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย แตกต่างกัน
2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ
5. คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

6. คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ
7. คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน
8. ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ที่ปฏิบัติงานประจำ จำนวน 825 คน (ที่มา: โรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก วันที่ 18 มิถุนายน 2552)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก ผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 270 คน และได้ทำการเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 10 ชุด ดังนั้น รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 280 คน มีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random Sampling) จากพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรักโดยแบ่งประชากรออกเป็น 8 แผนก คือ 1. Food & Beverage 2. Rooms Division 3. Sales & Marketing 4. Finance 5. Human Resource 6. Purchasing 7. Engineer 8.IT

และใช้วิธีการสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฝ่ายงาน รวมตัวอย่าง 280 คน

ชื่อฝ่ายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. Food & Beverage	287 คน	98 คน
2. Rooms Division	185 คน	63 คน
3. Sales & Marketing	47 คน	17 คน
4. Finance	70 คน	25 คน
5. Human Resource	55 คน	18 คน

<u>ชื่อฝ่ายงาน</u>	<u>ประชากร</u>	<u>กลุ่มตัวอย่าง</u>
6. Purchasing	52คน	17 คน
7. Engineer	106 คน	35 คน
8. IT	23 คน	7 คน
รวมทั้งหมด	825 คน	280 คน

2. วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยทำการเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีและเต็มใจให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในแต่ละแผนกจนครบ 280 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ต่อเดือน ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นแบบคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple choices) จำนวน 5 ข้อ และคำถามปลายเปิด (Open-ended question) จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานชาวไทย และชาวต่างชาติ ลักษณะของแบบสอบถามแบบ Likert scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) รวมทั้งหมด 15 ข้อ และเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำ เผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของหัวหน้างานชาวไทย และชาวต่างชาติ ลักษณะของแบบสอบถามแบบ Likert scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) รวมทั้งหมด 15 ข้อ และเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะของผู้นำ 3 แบบ คือ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อผู้นำของหัวหน้างานชาวไทย และชาวต่างชาติ ลักษณะของแบบสอบถามแบบ Likert scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) รวมทั้งหมด 5 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก โดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง จำนวน 280 ตัวอย่าง การเก็บข้อมูลโดยใช้พนักงานแผนกต่างๆเป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ที่ใช้ประกอบในการทำวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ครบตามจำนวนขนาดตัวอย่าง และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

การจัดกระทำข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์แบบสอบถาม (Editing) ลงรหัส (Coding) เพื่อป้อนข้อมูล ลงคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 15 ในการประมวลผล และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ของแบบสอบถามและทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามที่ส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 โดยใช้สูตร

2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันในเรื่อง เพศ

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of variance) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ในเรื่องอายุ ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3 สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 3-6

2.4 สถิติวิเคราะห์ค่า Paired t-test เพื่อใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นอิสระกัน (Dependent sample) ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 7-8

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 คน เป็น พนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก สรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และเพศหญิง จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

อายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 20 – 29 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 และอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

ระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 65.7 รองลงมามีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 – 5 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 8 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 9 – 11 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และมากกว่าหรือเท่ากับ 12 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8

แผนกที่ปฏิบัติงาน พนักงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 รองลงมาเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Rooms Division จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 แผนก Engineering จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 แผนก Finance จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 แผนก Purchasing จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 แผนก Human Resource จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 และแผนก Sales & Marketing จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1

รายได้ต่อเดือน พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 - 22,000 บาท จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 22,001 – 34,000 บาท จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 รายได้ต่อเดือนมากกว่าหรือเท่ากับ 34,001 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำงานชาวไทย และชาวต่างชาติ ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำชาวไทย ที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ชาวต่างชาติที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย มอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานด้วยเสมอ ผู้นำกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนด ผู้นำกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำยึดติดอยู่กับกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 3.18 2.83 และ 2.64 ตามลำดับ และ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาเองทุกเรื่อง อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

ผู้นำชาวต่างชาติ มอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของงานด้วยเสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ผู้นำกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายต้องทำงานให้เสร็จตามกำหนด ผู้นำกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำยึดติดอยู่กับกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด และผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและแก้ปัญหาเองทุกเรื่อง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 3.08 2.93 และ 2.78 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ชาวไทย ที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ชาวต่างชาติ ที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงานอยู่เสมอ ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำ ผู้นำรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็น และผู้นำเปิดโอกาสให้ลูกงานตามความสามารถ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 4.12 4.10 4.08 และ 3.63 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงานอยู่เสมอ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นโดยเปิดโอกาสให้ พนักงานแสดงความคิดเห็น ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำพนักงาน และผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกงานตามความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 4.03 3.96 3.96 และ 3.58 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

พนักงานมีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรม ภาวะผู้นำ ชาวไทย ที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ชาวต่างชาติ ที่แสดงออกในภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย ผู้นำปล่อยให้พนักงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้นำมอบอำนาจให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เต็มที่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และ 3.03 ตามลำดับ ส่วนผู้นำจะมีบทบาทติดต่อเมื่อพนักงานร้องขอเท่านั้น ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานกระทำการใดๆ ตามใจชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และพนักงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 2.27 และ 1.99 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ ผู้นำปล่อยให้ พนักงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้นำมอบอำนาจให้พนักงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เต็มที่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 และ 2.85 ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และพนักงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ ผู้นำจะมีบทบาทติดต่อเมื่อพนักงานร้องขอเท่านั้น ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานกระทำการใดๆ ตามใจชอบ บ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31 2.28 และ 2.18 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะ ทางบุคลิกภาพของ ผู้นำชาวไทยที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และคุณลักษณะ ทางบุคลิกภาพของ ผู้นำชาวต่างชาติที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย เป็นผู้มีความรู้ในงาน ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบอย่างชัดเจน(แตกต่าง/โดดเด่น) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 3.90 3.64 3.49 และ 3.44 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ เป็นผู้มองการณ์ไกล/ดูผลลัพธ์ระยะยาว ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย และผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบ อย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 3.83 3.81 3.73 และ 3.63 ตามลำดับ

คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะ ทางสังคมของ ผู้นำชาวไทยที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และคุณลักษณะทางสังคมของ ผู้นำชาวต่างชาติที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น และผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 3.99 3.98 3.64 และ 3.54 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำมีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ และผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 3.92 3.88 3.74 และ 3.56 ตามลำดับ

คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะ ทางกายภาพของ ผู้นำชาวไทยที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และคุณลักษณะทางสังคมของ ผู้นำชาวต่างชาติที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อนน้อม ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น และผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 3.82 3.75 3.64 และ 3.53 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ ของท่านเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ผู้นำเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น ผู้นำเป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ/อ่อนน้อม และผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 4.04 3.77 3.75 และ 3.45ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำ ชาวไทย และชาวต่างชาติ ของพนักงานโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

พนักงานมี ความภักดีต่อ ผู้นำชาวไทย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และมีความภักดีผู้นำชาวต่างชาติ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

ผู้นำชาวไทย พบว่า พนักงานจะทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ พนักงานมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำ พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในทุกสถานการณ์ พนักงานพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำ และพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 4.15 3.79 3.75 และ 3.43 ตามลำดับ

ผู้นำชาวต่างชาติ พบว่า พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในทุกสถานการณ์ และพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 3.90 3.74 3.64 และ 3.34 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

1.1 เพศ

เพศของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.2 อายุ

อายุของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยพนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความภักดี โดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ 30 – 39 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .20

พนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความแตกต่างเป็นราย คู่กับ พนักงานที่มีอายุ มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุ 20 – 29 ปี มีความภักดี โดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุ มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .27

1.3 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทย ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยพนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 – 14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 3 ปี มีความภักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 12 – 14 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .45

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 9 – 11 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 9 – 11 ปี มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .78

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15 – 17 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15 – 17 ปี มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 18 – 20 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .87

แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับ
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก IT อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Food

& Beverage มีความรักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ ปฏิบัติงานใน แผนก IT โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .50

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Room Division มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Engineer อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ ปฏิบัติงานใน แผนก Room Division มีความรักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .39

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Sale & Marketing มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Engineer อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ ปฏิบัติงานใน แผนก Sale & Marketing มีความรักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .58 พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Engineer

พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Finance มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในแผนก Engineer อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนก Finance มีความรักดีโดยรวมของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .36

พนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Purchasing มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่ ปฏิบัติงานในแผนก Engineer อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานใน แผนก Purchasing มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในแผนก Engineer โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .47

1.6 รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน ของพนักงาน แตกต่างกัน มีความรักดีต่อผู้นำชาวไทยแตกต่างกัน ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โดยพนักงานที่มี รายได้ต่อเดี ोन 10,001 – 22,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่รายได้ต่อเดือน 22,001 – 34,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงาน ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 22,000 บาท มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่า พนักงานที่รายได้ต่อเดือน 22,001 – 34,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .18

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 22,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับ พนักงานที่ รายได้ต่อเดือน 34,001 – 46,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อ เดือน 10,001 – 22,000 บาท มีความรักดีโดยรวมของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยต่ำกว่าพนักงานที่ รายได้ต่อเดือน 34,001 – 46,000 บาท โดยมีค่าเฉลี่ยของผลต่างเท่ากับ .34

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุของพนักงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

2.1 เพศ

เพศของพนักงาน แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.2 อายุ

อายุของพนักงาน แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.3 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา ของพนักงาน แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.5 แผนกที่ปฏิบัติงาน

แผนกที่ปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.6 รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน ของพนักงาน แตกต่างกัน มีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .378 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทยโดยรวมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวไทย โดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .361 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมี ความคิดที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวต่างชาติโดยรวมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 5 คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มี ต่อผู้นำชาวไทย

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

คุณลักษณะของผู้นำชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation (r) เท่ากับ .519 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ ความคิดเห็นที่มีต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทยโดยรวม เพิ่มขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวไทย โดยรวม เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับ ความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .431 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากขึ้นในระดับปานกลาง

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับ ความภักดีของ พนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .482 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ พนักงานมีความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทาง สังคมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากขึ้นในระดับปานกลาง

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .508 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมี ความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย ด้านคุณลักษณะทางกายภาพมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 6 คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติมีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .350 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อ ความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติโดยรวม เพิ่มขึ้น ก็จะมี ความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ โดยรวมสูงขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .350 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมี ความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพมากขึ้นในระดับปานกลาง

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .415 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมี ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางสังคมมากขึ้น ก็จะมี ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติมากขึ้นในระดับปานกลาง

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .372 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมี ความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ ด้านคุณลักษณะทางกายภาพมากขึ้น ก็จะมี ความรักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 7 คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำชาวไทย โดยรวม ต่ำกว่า ผู้นำชาวต่างชาติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำทางบุคลิกภาพของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำทางบุคลิกภาพของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าผู้นำชาวต่างชาติ

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำทางสังคม ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้นำทางสังคมของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าผู้นำชาวต่างชาติ

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำทางกายภาพ ของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยความคิดเห็นของพนักงานที่มี ต่อคุณลักษณะของ ผู้นำทางกายภาพของผู้นำชาวไทย ต่ำกว่าผู้นำชาวต่างชาติ

สมมติฐานที่ 8 ความรักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ความรักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยความรักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยมากกว่า ผู้นำชาวต่างชาติ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้ พนักงานที่มี เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนก ที่ปฏิบัติงาน และรายได้ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทยโดยรวม แตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอนันต์ชัย คงจันทร์. (2539) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกับความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพในการทำงาน อายุการทำงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยส่วนบุคคล มีผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้ พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน มีผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติโดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้นำชาวต่างชาติ มีการ ผลัดเปลี่ยนบ่อยครั้ง ระยะเวลาที่พนักงานจะได้ปฏิสัมพันธ์จึงมีน้อย ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชะธินยา หล้าสูงวงศ์ . (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ บารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลชุมชน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ

3. ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้นำชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตย ของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของโรนัลด์ ลิพพิท , ราล์ฟ ไวท์ และเคอร์ท เลวิน . (Ronald Lippitt, Ralph White; & Kurt Lewin. 1939) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ จุดเด่นของผู้นำแบบนี้คือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง ผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน หรือรวมเรียกว่ากลุ่ม ภายใต้ภาวะการณเป็นผู้นำแบบนี้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยขวัญกำลังใจดี มีความสามัคคีร่วม ใจในการทำงาน ทั้งยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสามารถร่วมกัน ผลงานที่ได้จะสำเร็จดีกว่าผู้นำแบบอื่นและ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำที่ดีแก่พนักงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ ไม่มีประสบการณ์ โดยตรงในการทำงาน จึงต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้นำเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานไปได้ด้วยดี

ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย ในระดับต่ำ อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ในโรงแรม มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ในแต่ละแผนก และแต่ละระดับ ผู้นำมิได้เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน หรือช่วยเหลือ งานโดยตรงกับพนักงาน

มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงาน อยู่เสมอ และผู้นำรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ พนักงาน แสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย ในระดับต่ำ เนื่องจากลักษณะการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มิได้ร่วมกำหนดนโยบายในการทำงาน หรือเป้าหมายขององค์กร การประชุมส่วนใหญ่เป็นเพียงการสรุปนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมายังผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น พนักงาน จึงมีส่วนร่วมในการเสนอข้อเสนอนะค่อนข้างน้อยมาก

ผู้นำเปิดโอกาสให้ พนักงาน เลือกลงงานตามความสามารถ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย ในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงานไม่สามารถที่จะเลือกงานได้ตามความสามารถ เนื่องจากโรงแรมต้องการให้พนักงานปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ โดยมีการหมุนเวียนงานตลอดเวลาในแผนกเดียวกัน

4. ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้นำชาวต่างชาติมีความสัมพันธ์กับความภักดี ของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตย ของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของโรนัลด์ ลิปพิต, ราล์ฟ ไวท์ และเคอร์ท เลวิน . (Ronald Lippitt, Ralph White; & Kurt Lewin. 1939) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) เช่นกันเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า

ผู้นำสนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และผู้นำ เป็นทั้งผู้นำ และผู้ให้คำแนะนำ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากเมื่อพนักงานมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ถ้า ผู้นำชาวต่างชาติเข้าช่วยเหลือ จะทำให้พนักงานรู้สึกดี แต่ เนื่องจาก ผู้นำชาวต่างชาติ ส่วนใหญ่ จะเป็นผู้นำระดับสูง ซึ่งบริหารงานโดยรวม จึง ไม่สามารถเข้าช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงานได้มากนัก

ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของท่านโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกงานตามความสามารถ และมีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในการกำหนดนโยบายการทำงาน อยู่เสมอ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวต่างชาติ ใน ระดับต่ำ เนื่องจากการประชุมส่วนใหญ่เป็นการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง โอกาสที่พนักงานจะได้แสดงความคิดเห็นจึงมีค่อนข้างน้อย (ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ)

5. คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลสรุปได้ ดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำชาวไทยมีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง ซึ่งทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ของเจ . ดี.บาร์โร. (J.D.Barrow. 1997) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ มีความกระตือรือร้น
2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) เช่น มียุทธวิธีในการทำงาน มีความอดทน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) เช่น มีความสูง มีเสน่ห์ มีความสมบูรณ์ของร่างกายเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยรวมของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ในงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง ผู้นำยอมเป็นที่รักใคร่ของพนักงาน เนื่องจากผู้นำดังกล่าวสามารถให้คำปรึกษาในเรื่องของงานได้เป็นอย่างดี พนักงานที่ทำงานด้วย จึงมีความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน และผู้นำคนนั้นก็จะเป็นที่รักของพนักงาน

ผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้นำที่ปรับตัวง่ายจะสามารถเข้ากับพนักงานได้ดี และเป็นที่รักใคร่ของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง

ผู้นำเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้นำชาวไทยเป็นผู้นำระดับกลางซึ่งต้องรับนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในการคิดหาวิธีการในการปฏิบัติงานให้หลากหลาย

เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถ้าผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีก็จะทำงานในแผนกบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความ เป็นต้นแบบ อย่างชัดเจน (แตกต่าง /โดดเด่น) มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับต่ำ เนื่องจากคุณลักษณะส่วนตัวที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้พนักงานรู้สึกชื่นชม และชื่นชอบในตัวผู้นำคนนั้น

ผู้นำเป็นผู้มองการณ์ไกล /คุณผลลัพธ์ระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้นำที่สามารถดำเนินตามเป้าหมายขององค์กรได้ย่อมทำให้พนักงาน ได้รับคำชื่นชม และได้รับผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้นสอดคล้องกับการศึกษาของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544: 304; อ้างอิงจาก Bass. 1985; Adler; Adler. 1988; Kudisch; et al. 1995) ที่พบว่า องค์การที่มีการปกครองโดยผู้นำที่มีการมองไปยังอนาคต มีความกระตือรือร้น เปิดเผยจ ริงใจเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะทางสังคมโดยรวมของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์ กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำมีความสามารถในการประนี ประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีนโยบายเน้นการทำงานแบบร่วมมือ มีความอดทน /หนักแน่น มีความสามารถในการสื่อสาร และปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เนื่องจาก ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวย่อมสามารถ ทำงานร่วมกับพนักงานได้เป็นอย่างดี มีการสื่อสารในการขอความร่วมมือในการทำงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน และสามารถ อดทนต่อแรงกดดันต่างๆ ทั้งจากผู้ บริหารระดับสูง และลูกค้า มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะหน้าและสามารถแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ สมิท . (Smith. 1995) ได้ศึกษาการใช้พฤติกรรมของผู้นำซึ่งประกอบด้วย การใช้กระบวนการท้าทายในการทำงาน การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการทำงานแบบร่วมมือ เป็นผู้มีความอดทน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการเป็นแบบอย่าง พบว่ามีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะทางกายภาพโดยรวมของผู้นำชาวไทย มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำเป็นที่รักของพนักงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ /อ่อนน้อม มีบุคลิกภาพดี และเป็นบุคคลที่แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับ

ปานกลาง เพราะคุณลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นที่ชื่นชมของผู้พบเห็นทั้งลูกค้า และพนักงาน และจะส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

ผู้เป็นบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย ในระดับต่ำ เนื่องจากบุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน ภาพลักษณ์ย่อมดูดีทำให้เป็นที่ชื่นชมและชื่นชอบ

6. คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ ดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง กลาง ซึ่งทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ของเจ.ดี.บาร์โรว์ (J.D.Barrow. 1997) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality Traits) ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ มีความกระตือรือร้น
2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) เช่น มียุทธวิธีในการทำงาน มีความอดทน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) เช่น มีความสูง มีเสน่ห์ มีความสมบูรณ์ของร่างกายเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะทาง บุคลิกภาพโดยรวมของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้นำชาวต่างชาติ ย่อมมีความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม และภาษา ทำให้การปฏิสัมพันธ์ กับพนักงานมีน้อยกว่าผู้นำชาวไทย แต่หากผู้นำชาวต่างชาติ สามารถปรับตัวเข้ากับพนักงานได้ย่อมเป็นที่รักใคร่ของพนักงาน

ผู้เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความ เป็นต้นแบบ อย่างชัดเจน (แตกต่าง/โดดเด่น) มีความรู้ในงาน และเป็นผู้มองการณ์ไกล /ดูผลลัพธ์ระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับต่ำ เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวย่อมทำให้ งานประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง เช่นเดียวกับผู้นำชาวไทย สอดคล้องกับการศึกษาของ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: 304; อ้างอิงจาก Bass. 1985; Adler; Adler. 1988; Kudisch; et al. 1995) ที่พบว่าองค์กรที่มีการปกครองโดยผู้นำที่มีการมองไปยังอนาคต มีความกระตือรือร้น เปิดเผยจริงใจเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะทาง สังคมโดยรวมของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความ ภาคคีของ พนักงำนที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำเป็นผู้มีความอดทน/หนักแน่น และผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับ ความภาคคีของพนักงำนที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้นำชาวต่างชาติเป็นผู้มี ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม และภาษา ซึ่งแตกต่างกับพนักงำน ส่วนใหญ่ที่เป็นชาวไทยทำให้ต้อง อาศัยความอดทนในการติดต่อสื่อสารทั้งกับพนักงำน และลูกค้ำ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการประนีประนอมปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีนโยบายเน้น การทำงานแบบร่วมมือ และมีการปรับกลยุทธ์ในการทำงานอยู่เสมอ มีความสัมพันธ์กับความภาคคีของ พนักงำนที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงำนส่วนใหญ่เป็นพนักงำนระดับปฏิบัติการ หน้างำน จึงไม่ได้สนใจในเรื่องนโยบาย และกลยุทธ์ ทราบเฉพาะผลงานสำเร็จหรือไม่สำเร็จ จ จึงทำให้มี ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมิท (Smith 1995) ได้ศึกษาการใช้พฤติกรรม ของผู้นำซึ่งประกอบด้วย การใช้กระบวนการท้าทายในการทำงาน การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการ ทำงานแบบร่วมมือ เป็นผู้มีความอดทน ความสามารถในการแก้ปัญหา และการเป็นแบบอย่ าง พบว่ามี ความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะทาง กายภาพโดยรวมของผู้นำชาวต่างชาติ มีความสัมพันธ์กับความภาคคีของ พนักงำนที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ผู้นำเป็นที่รักของพนักงำน มีค วนสัมพันธ์กับความภาคคีของพนักงำนที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าพนักงำนมีความรักต่อผู้นำ ย่อมทำให้มีความรักที่จะทำงาน และพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานน้อยลง

ผู้นำเป็นบุคคลที่ แต่งกายดีกว่าบุคคลอื่น มีความสุภาพ /อ่อนน้อม มีบุคลิกภาพดี และเป็น บุคคลที่มีรูปร่างสมส่วน มีความสัมพันธ์กับความภาคคีของพนักงำนที่มีต่อผู้นำชาวต่างชาติ ในระดับต่ำ เพราะคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ย่อมช่วยส่งเสริมให้การทำงานประสบ ความสำเร็จ

7.คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติไม่แตกต่างกัน

เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ซึ่ง คุณลักษณะโดยรวมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก คุณลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งมีทั้งข้อดีข้อเสียทั้งของผู้นำชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่แตกต่างกันไป

ในแต่ละตัวบุคคล ทำให้คุณลักษณะของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพโดยรวมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกั น ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติพร สิงหนาท (2546) ศึกษาลักษณะรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบ อาเซียน และภาวะผู้นำแบบอเมริกัน บริษัทมาสเตอร์การ์ดอินเตอร์เนชันแนล พบว่า คุณลักษณะด้าน บุคลิกภาพโดยรวมของผู้บริหารเชื้อชาติเอเชีย และผู้บริหารเชื้อชาติอเมริกันมีค วามแตกต่างกัน อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ

คุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะ ทางสังคมโดยรวมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก คุณลักษณะทางสังคม ซึ่งได้แก่ ยุทธวิธีในการทำงาน ความอดทน และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็น คุณสมบัติเฉพาะตัวในแต่ละบุคคล

คุณลักษณะทางกายภาพ

คุณลักษณะทางกายภาพโดยรวมของผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก คุณลักษณะทางกายภาพ เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคลที่เป็นส่วนประกอบที่จะทำให้บุคคลที่พบเห็น เกิดความรู้สึกเคารพ ยกย่อง ซึ่งสามารถมีได้ทั้งผู้นำชาวไทยและชาวต่างชาติ

8. ความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความ ความภักดีของพนักงานที่มีต่อ ผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ โดยรวม แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

พนักงานมีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน ซึ่งพนักงาน มีความจริงใจและสุจริตใจต่อผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ เนื่องจาก ผู้นำชาวไทยส่วนใหญ่เป็น ผู้นำระดับกลาง จึงมีโอกาสการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่า ผู้นำชาวต่างชาติที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งใกล้ชิดกับพนักงานค่อนข้างน้อย

พนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายาม ในการทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ พบว่าผู้นำ ชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน ซึ่งพนักงานทุ่มเทจิตใจและความพยายามในการทำงานทั้งต่อ หน้าและลับหลังผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ เนื่องจากพนักงานมีความคุ้นเคยกับผู้นำชาวไทย ซึ่ง ได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นเวลานาน น ซึ่งต่างจากผู้นำชาวต่างชาติ ที่มีการผลัดเปลี่ยนบ่อยครั้ง จึง มีความ สนิทสนมกันมากกว่า

พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ และพนักงานพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน พบว่าผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ แตกต่างกัน ซึ่งพนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ กับผู้นำชาวไทย มากกว่าชาวต่างชาติ เนื่องจากผู้นำชาวไทยปฏิบัติกับพนักงานเป็นเวลานานมากกว่าผู้นำชาวต่างชาติ จึงทำให้มีความผูกพันมากกว่า

พนักงาน พร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำในทุกสถานการณ์ ต่อผู้นำ ชาวไทย และชาวต่างชาติ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานต้องปฏิบัติตามคำสั่ง และข้อเสนอแนะจากผู้นำ เพื่อให้ทำงานประสบผลสำเร็จตามมุ่งหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัย “เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก” มีข้อเสนอแนะจากการวิจัยดังนี้

1. ผู้นำควรวางแผนการบริหารงานให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ เพศชาย มีอายุ 20 – 29 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3 – 5 ปี ปฏิบัติงานในแผนก Food & Beverage และมีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 22,000 บาท
2. ผู้นำชาวไทย ควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่พนักงาน เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีปัญหา เปิดโอกาสในการแสดงความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆได้ ให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงาน และเมื่อเกิดปัญหาพร้อมทั้งให้การสนับสนุนพนักงานให้มีความก้าวหน้าอาชีพ เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวไทยโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้นำชาวต่างชาติควรมีการจัดการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของพนักงาน เพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน แต่ละคน ปรับตัวให้เข้ากับพนักงานโดยให้ คำแนะนำ และ ความช่วยเหลือ วิธีการแก้ปัญหา เมื่อพนักงานเกิดความเดือดร้อน และทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงผู้นำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้นำชาวต่างชาติโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง
4. ผู้นำชาวไทยควรพัฒนาด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ในการ ปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดี และวางแผนการทำงานโดยคิดถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และด้านคุณลักษณะทางกายภาพ ในการดูแลร่างกายให้ดี น่าเชื่อถือ แก่บุคคลที่พบเห็น ส่วนคุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะของ

ผู้นำโดยรวม ควรเพิ่มให้เกิดความชัดเจนในคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นที่เคารพ ยกย่อง และเกิดความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะทางกายภาพ ของผู้นำชาวไทย อยู่ในระดับปานกลาง

5. ผู้นำชาวต่างชาติควรพัฒนา ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ควรมีการวางแผนการ ดำเนินงานในระยะยาว มี ความรู้ในงาน และมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จง่ายขึ้น ด้านคุณลักษณะทางสังคม ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม สามารถจัดการ ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้โดยไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อดังค์กร หรือหน่วยงาน ด้านคุณลักษณะทาง กายภาพ ควรปรับปรุงภา พลักษณะให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ มีความสุภาพ อ่อนโยน เพื่อให้ พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความน่าเชื่อถือ น่าเกรงขาม จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความ คิดเห็นต่อคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ ชาวต่างชาติ อยู่ในระดับปานกลาง

6. ผู้นำชาวต่างชาติควรทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน พยายามให้ความสนใจดูแลทุกข์สุข ตอบสนองความต้องการของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความภักดีต่อผู้นำ และองค์กร จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติน้อยกว่าผู้นำชาวไทย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความภักดีของพนักงานที่มีต่อผู้นำในระดับที่แตกต่างกัน เพื่อให้ผลการ ศึกษาครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
2. ผลจากการศึกษาที่ได้อาจจะไม่สอดคล้องกับ องค์กรอื่นๆ จึง ควรรณการนำเรื่องนี้ไปศึกษา ต่อ เพื่อจะได้ทราบว่าความภักดีของพนักงานจะส่งผลต่อภาวะผู้นำที่มีความแตกต่างกันอย่างไร
3. ควรศึกษาผลต่อเนื่องของความภักดี และไม่ภักดีของพนักงาน ต่อผู้นำ เช่น เรื่องของการ ขาดงาน การลาออกจากงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 7. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2545). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 7. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 6. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 6. สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- ชะธินยา หล้าสูงษ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ*
โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ พย.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- จิตติพร สิงหนาท. (2546). *ลักษณะรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียน และภาวะผู้นำแบบอเมริกัน บริษัทมาสเตอร์การ์ดอินเตอร์เนชั่นแนล. ปรินซ์นิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).*
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จรัสศรี ไกรนที. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป*
เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พย.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2534). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *องค์กรและการจัดการ : ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 1-20.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- นวรรธน์ สันติกุล. (2545). *ทัศนของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน*. ปรินซ์นิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญยาณี จันทรเจริญสุข. (2538). *การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันองค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.(พัฒนาสังคม).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ปัทมิตา สันตภักดิ์. (2550). *ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บีแอนด์อี จำกัด*. ปรินซ์นิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง กรรณสูต. (2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation)*.
 กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*.
 กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีการประยุกต์*.
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- นัยรัตน์ ต้นสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่*. ปรินซ์นิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529, กันยายน). *ความผูกพันต่อองค์กร*. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. (34).
- อัสनिया สุวรรณศิริกุล. (2549). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่แท้จริง สู่ความภักดีอย่างยั่งยืน*. วารสารการบริหารคน. 27(4): 79-83.
- Barrow, J.D. (1997). *The Variables of Leadership : A Review and Conceptual Framwork*. Academy of Management Rview"
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Blake, R.R; & Mouton, J.S. (1964). *The managerial Grid*. Honton, Texas : Gulf Publishing.
- Blau Peter M., Scott W. Richard. (1962). *Formall Organization : A Comparative Approach*. San Francisco : Chandler.
- Certo, Samuel C; & certo. (2006). *Modern Management*. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Debra L. Nelson; & James Campbell Quick, (1997). *Organization Behavior*, West Publishing Company.

- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership : Research findings, practice, and skill*. Boston : Houton Mifflin.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- House, R.J. (1996). *Path-goal theory of leadership : Lesson, legacy, and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*. 7, 323-352.
- House, R.J; & Michell, R.R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Koontz, H; & Donnell, C.O. (1959). *Principle of Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Merriam Webster, (1994). *Encyclopedic "Unabridged Dictionary of English Language," Webster's Encyclopedic*, New York: Random House Publishing.
- Moorhead, G; & Griffin, R.W. (1995). *Organizational behavior*. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Nahavandi, A. (2000). *The Art and Science of Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nigro, F.A. (1970). *Leadership for the New Age*. National's Business.
- Porter , L.W; others. (1974). *Organizational Commitment ,Job Satisfaction, and Turnover Among Phychiatric Technicians*. *Journal of Applied Psychology*.
- Reicheld, Frederick F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press
- Richard I. Lewin, Charles A. Kirkpatrick; & David S. Rubin. (1982). *Quantitative approaches to management*. 5th ed. New York. MaGrew-Hill International.
- Richard, M.D; & Greenlow, P.S. (1961). *Management and Decision-making*. Home Wood: Richard D. Irwin Inc.
- Robert G. Owen. (1981). *Organizational Behavior in education*. 2 nd ed. Prentice-Hall. Inc
- Sheldon, Masy E. (1977) *.Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organizational*. *Adminstrative Science Quarterly*.
- Smith, D. M. (1995). *Job satisfaction, productivity, and organizational commitment : the result of leadership*. *Journal of Nursing Administration* 25, September.

Steer, R.M. (1987). *Introduction to organizational behavior* . 4th ed. Glenview,
IL: Foresman.

Stogdill, R.M. (1950). *Leadership, Membership and Organization* : Psychological Bulletin,
January,40

Terry, G.R. (1960). *Principle of Management*. 3 rd ed. HomeWood, I11:
Richard D. Irwin, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง เปรียบเทียบความภักดีของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำชาวไทย
และชาวต่างชาติ ของโรงแรมระดับห้าดาวแห่งหนึ่ง ในย่านบางรัก

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวท่าน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำของหัวหน้างาน

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อผู้นำชาวไทย และ ชาวต่างชาติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. 20 -29 ปี

() 2. 30 – 39 ปี

() 3. มากกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 2. ปริญญาตรี

() 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปี

5. แผนกที่ปฏิบัติงาน

() 1. Food & Beverage

() 2. Rooms Division

() 3. Sales & Marketing

() 4. Finance

() 5. Human Resource

() 6. Purchasing

() 7. Engineering

() 8.IT

6. รายได้ต่อเดือน

() 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท

() 2. 10,001 บาท – 22,000 บาท

() 3. 22,001 บาท – 34,000 บาท

() 4. 34,001 บาท – 46,000 บาท

() 5. มากกว่าหรือเท่ากับ 46,001

ความคิดเห็นต่อผู้นำชาวไทย ความคิดเห็นต่อผู้นำชาวต่างชาติ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	ไม่เห็นด้วย (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
ลักษณะทางกายภาพของผู้นำ										
11. ผู้นำของท่านเป็นที่รักของพนักงาน										
12. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี										
13. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มี ความสุภาพ/อ่อนน้อม										
14. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่แต่ง กายดีกว่าบุคคลอื่น										
15. ผู้นำของท่านเป็นบุคคลที่มี รูปร่างสมส่วน										

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความภักดีต่อผู้นำชาวไทย และ ชาวต่างชาติ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านเพียงช่องเดียว

ความภักดีต่อผู้นำชาวไทย ความภักดีต่อผู้นำชาวต่างชาติ

ความภักดี	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	ไม่เห็นด้วย (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่แน่ใจ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1. ท่านมีความจริงใจและสุจริตใจต่อ ผู้นำของท่าน										
2. ท่านทุ่มเทจิตใจและความพยายามใน การทำงานทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้นำ										
3. ท่านพร้อมที่จะทำงานล่วงเวลาโดย ไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อผู้นำของท่าน										
4. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของ ผู้นำของท่านในทุกสถานการณ์										
5. ท่านพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้นำและองค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ										

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

- 1.รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2.รศ.ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์ รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวทัศนันท์ มงคลชาญ
วันเดือนปีเกิด	23 เมษายน 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	103 หมู่ 5 ตำบลไผ่กองดิน อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี 72150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2549	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การโรงแรม) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
พ.ศ.2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ