

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social science for window version 15.0) จากนั้นทำการสรุปผลการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ ความถี่ และร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

#### ตอนที่ 2

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น หรือทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต บริษัทผลิตรถยนต์ที่มีต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น หรือทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต บริษัทผลิตรถยนต์ ที่มีต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

#### ตอนที่ 3

3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้วิธี  $t$  test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามเพศ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance: one-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย และถ้า พบว่า มีความแตกต่างกัน จึงเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

3.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้วิธี  $t$  test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามเพศ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

3.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance: one-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย และถ้า พบว่า มีความแตกต่างกัน จึงเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลำดับความสำคัญของทักษะการบริหารแต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ ความถี่ และร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่ามัธยเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$N$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างย่อย
$df$	แทน	ระดับชั้นของความอิสระ
$SS$	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$MS$	แทน	ค่าความแปรปรวน
$F$	แทน	ค่าคำนวณจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Fisher's ratio)
$t$	แทน	ค่าคำนวณจากการทดสอบที ( $t$ test)
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับ ทักษะการบริหารตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต และระดับทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต โดยกำหนดจุดตัดของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาดและบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 23-24) เป็นตัวชี้วัดและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	มาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต บริษัทผลิตรถยนต์ จำแนกตามลักษณะด้านประชากรศาสตร์

ข้อมูลประชากรศาสตร์ศาสตร์		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	209	65.10
	หญิง	112	34.90
	รวม	321	100.00
2. ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 4 ปี	64	19.90
	ตั้งแต่ 5 - 8 ปี	160	49.80
	มากกว่า 9 ปีขึ้นไป	97	30.20
	รวม	321	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 209 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 เป็นเพศหญิง 112 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 5-8 ปี 160 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 และมีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไป 97 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20

## ตอนที่ 2

### 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตบริษัทผลิตรถยนต์ ที่มีต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ทั้ง 3 ด้าน

ระดับทักษะการบริหาร	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{x}$	SD		
ทักษะการบริหารด้านความคิด	3.31	0.22	ปานกลาง	3
ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์	3.97	0.23	มาก	2
ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	4.19	0.23	มาก	1
รวม	3.82	0.13	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานฯ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร ของหัวหน้าฯ ทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ( $\bar{x} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหาร ด้านเทคนิคการปฏิบัติการ ( $\bar{x} = 4.19$ ) เป็นลำดับที่ 1 และทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 3.97$ ) เป็นลำดับที่ 2 และค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านความคิด ( $\bar{x} = 3.31$ ) เป็นลำดับที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือ ทักษะของพนักงาน  
ปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน ของหัวหน้างานการผลิต  
ด้านทักษะความคิด (conceptual skills)

ทักษะการบริหารด้านความคิด	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. การวางแผนและบริหาร หน่วยงาน	3.32	0.70	ปานกลาง	5
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.02	0.68	มาก	1
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน	3.39	0.71	ปานกลาง	4
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาใน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ	2.88	0.59	ปานกลาง	10
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.31	0.60	ปานกลาง	6
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	3.52	0.69	มาก	2
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อ การแข่งขัน	3.45	0.61	ปานกลาง	3
8. การจัดวางระบบและโครงสร้างของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.29	0.82	ปานกลาง	7
9. การบริหารภายใต้ภาวะการเสี่ยง และความกดดัน	2.93	0.54	ปานกลาง	9
10. วางแนวทางการปรับปรุงการ บริหารงานอย่างครบวงจร	2.99	0.67	ปานกลาง	8
รวม	3.31	0.22	ปานกลาง	

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานฯ มีความคิดเห็น หรือทักษะต่อทักษะการบริหาร ของ  
หัวหน้าฯ ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31  
( $\bar{x} = 3.31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น หรือทักษะอยู่ในระดับมาก  
จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน  
( $\bar{x} = 4.02$ ) เป็นลำดับที่ 1 ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน  
( $\bar{x} = 3.52$ ) เป็นลำดับที่ 2 และมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น หรือทักษะอยู่ในระดับปานกลางจำนวน

8 ข้อ ได้แก่ การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน ( $\bar{x} = 3.45$ ) เป็นลำดับที่ 3 การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน ( $\bar{x} = 3.39$ ) เป็นลำดับที่ 4 การวางแผนและบริหารหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.32$ ) เป็นลำดับที่ 5 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.31$ ) เป็นลำดับที่ 6 การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.29$ ) เป็นลำดับที่ 7 วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร ( $\bar{x} = 2.99$ ) เป็นลำดับที่ 8 การบริหารภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดัน ( $\bar{x} = 2.93$ ) เป็นลำดับที่ 9 และการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 2.88$ ) เป็นลำดับที่ 10

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงาน  
ปฏิบัติกรฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน ของหัวหน้างานการผลิต  
ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills)

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจงใจ ในการทำงาน	4.12	0.67	มาก	5
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.32	0.72	มาก	1
3. ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	3.77	0.71	มาก	7
4. การใช้หลักธรรมในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชา	4.05	0.77	มาก	6
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	3.61	0.86	มาก	8
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	4.23	0.66	มาก	3
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	3.51	0.78	มาก	10
8. การจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	4.21	0.67	มาก	4
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	4.31	0.68	มาก	2
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	3.57	0.63	มาก	9
รวม	3.97	0.23	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานฯ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร ของ  
หัวหน้าฯ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97  
( $\bar{x} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติอยู่ในระดับมาก  
จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.32$ )  
เป็นลำดับที่ 1 การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง ( $\bar{x} = 4.31$ ) เป็นลำดับที่ 2  
ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ของ การทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.23$ ) เป็นลำดับที่ 3 การจัดข้อ

จัดแข่งในการบริหารงานด้วยความประนีประนอม( $\bar{x} = 4.21$ ) เป็นลำดับที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ และการจงใจในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.12$ ) เป็นลำดับที่ 5 การใช้หลักธรรม ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.05$ ) เป็นลำดับที่ 6 ศิลปะการบริหารจัดการ และการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.77$ ) เป็นลำดับที่ 7 การประสานงาน และแสวงหาความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.61$ ) เป็นลำดับที่ 8 เสริมสร้างความเชื่อมั่น และให้กำลังใจในการทำงาน ( $\bar{x} = 3.57$ ) เป็นลำดับที่ 9 และการใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ( $\bar{x} = 3.51$ ) เป็นลำดับที่ 10

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงาน  
ปฏิบัติกรฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของ หัวหน้างานการผลิต  
ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills)

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคปฏิบัติการ	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน	3.84	0.60	มาก	9
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต	4.45	0.56	มาก	7
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	4.25	0.76	มาก	5
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริม การผลิต	4.48	0.60	มาก	1
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.95	0.64	มาก	10
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อ การบริหารงาน	4.36	0.73	มาก	8
7. การสอนงานและการมอบ หมายงาน	4.02	0.81	มาก	6
8. การควบคุมคุณภาพ ของงาน	4.40	0.70	มาก	3
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ	4.13	0.78	มาก	4
10. การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	4.19	0.74	มาก	2
รวม	4.19	0.23	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า พนักงานๆ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร ของ  
หัวหน้าฯ ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 4.19 ( $\bar{x} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ใน  
ระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต ( $\bar{x} = 4.50$ ) เป็นลำดับที่ 1 การ  
แก้ปัญหาและการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.45$ ) เป็นลำดับที่ 2 การควบคุมคุณภาพของงาน ( $\bar{x} = 4.44$ ) เป็น  
ลำดับที่ 3 การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ( $\bar{x} = 4.38$ ) เป็นลำดับที่ 4 การควบคุม

ต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน ( $\bar{x} = 4.29$ ) เป็นลำดับที่ 5 การสอนงานและการมอบหมายงาน ( $\bar{x} = 4.18$ ) เป็นลำดับที่ 6 การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดความสมดุลสายการผลิต ( $\bar{x} = 4.11$ ) เป็นลำดับที่ 7 การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน ( $\bar{x} = 3.88$ ) เป็นลำดับที่ 8 การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารและจัดการหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.84$ ) เป็นลำดับที่ 9 และการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.81$ ) เป็นลำดับที่ 10

## 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตบริษัทผลิตรถยนต์ ที่มีต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน

ระดับทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{x}$	SD		
ทักษะการบริหารด้านความคิด	4.20	0.27	มาก	3
ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์	4.25	0.25	มาก	1
ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	4.21	0.27	มาก	2
รวม	4.22	0.19	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า พนักงานฯ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อ ทักษะการบริหาร (Managerial Skills) ของหัวหน้าฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ( $\bar{x} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 4.25$ ) เป็นลำดับที่ 1 ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติการ ( $\bar{x} = 4.21$ ) เป็นลำดับที่ 2 และ ทักษะการบริหารด้านความคิด ( $\bar{x} = 4.20$ ) เป็นลำดับที่ 3

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงาน  
ปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็น  
ปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills)

ทักษะการบริหารด้านความคิด ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{x}$	SD		
1. การวางแผนและบริหาร หน่วยงาน	4.26	0.71	มาก	5
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.36	0.75	มาก	4
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน	4.05	0.77	มาก	7
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาใน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ	4.47	0.68	มาก	2
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	0.62	มาก	8
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	4.50	0.58	มาก	1
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อ การแข่งขัน	4.40	0.61	มาก	3
8. การจัดวางระบบและ โครงสร้างของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.60	มาก	9
9. การปฏิบัติงานภายใต้ภาวะการเสี่ยงและ ความกดดัน	3.84	0.59	มาก	10
10. วางแนวทางการปรับปรุงการ บริหารงานอย่างครบวงจร	4.22	0.79	มาก	6
รวม	4.20	0.27	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า พนักงานฯ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร ของ  
หัวหน้าที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) โดยรวมอยู่ในระดับ  
มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ( $\bar{x} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือ  
ทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำใน  
หน่วยงาน ( $\bar{x} = 4.50$ ) เป็นลำดับที่ 1 การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็น  
ระบบ ( $\bar{x} = 4.47$ ) เป็นลำดับที่ 2 การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน ( $\bar{x} = 4.40$ ) เป็น

ลำดับที่ 3 การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ( $\bar{x} = 4.36$ ) เป็นลำดับที่ 4 การวางแผนและบริหารหน่วยงาน ( $\bar{x} = 4.26$ ) เป็นลำดับที่ 5 วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร ( $\bar{x} = 4.22$ ) เป็นลำดับที่ 6 การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน ( $\bar{x} = 4.05$ ) เป็นลำดับที่ 7 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.98$ ) เป็นลำดับที่ 8 การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.90$ ) เป็นลำดับที่ 9 และการบริหารงานภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดัน ( $\bar{x} = 3.84$ ) เป็นลำดับที่ 10

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงาน  
ปฏิบัติกรฝ่ายการผลิตต่อ ทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็น  
ปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills)

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. การมีมนุษยสัมพันธ์และการจงใจ ในการทำงาน	4.44	0.62	มาก	3
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.54	0.56	มาก	1
3. ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	3.96	0.62	มาก	9
4. การใช้หลักธรรมในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.49	0.59	มาก	2
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	3.89	0.58	มาก	10
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	4.27	0.71	มาก	6
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	4.32	0.77	มาก	5
8. การจัดซื้อจัดแจ้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	4.01	0.77	มาก	8
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	4.17	0.74	มาก	7
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	4.38	0.65	มาก	4
รวม	4.25	0.25	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานๆ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร ของ  
หัวหน้าๆ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ( $\bar{x} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น  
หรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.54$ ) เป็นลำดับที่ 1 การใช้หลักธรรม ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา  
( $\bar{x} = 4.49$ ) เป็นลำดับที่ 2 การมีมนุษยสัมพันธ์ และการจงใจในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.44$ ) เป็นลำดับที่

3 เสริมสร้างความเชื่อมั่น และให้กำลังใจในการทำงาน ( $\bar{x} = 4.38$ ) เป็นลำดับที่ 4 การใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ ( $\bar{x} = 4.32$ ) เป็นลำดับที่ 5 ส่งเสริม และสร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 4.27$ ) เป็นลำดับที่ 6 การสร้างทัศนคติที่ดี ต่อการทำงาน และคนรอบข้าง ( $\bar{x} = 4.17$ ) เป็นลำดับที่ 7 การจัดซื้อจัดแย้งใน การบริหารงานด้วย ความประนีประนอม ( $\bar{x} = 4.01$ ) เป็นลำดับที่ 8 ศิลปะการบริหารจัดการ และการมอบหมายงานที่มี ประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.96$ ) เป็นลำดับที่ 9 และการประสานงาน และแสวงหาความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.89$ ) เป็นลำดับที่ 10

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills)

ทักษะการบริหารด้านเทคนิค ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{x}$	SD		
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน	3.84	0.60	มาก	10
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลสายการผลิต	4.45	0.56	มาก	2
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	4.25	0.76	มาก	5
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริม การผลิต	4.48	0.60	มาก	1
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.95	0.64	มาก	9
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อ การบริหารงาน	4.36	0.73	มาก	4
7. การสอนงานและการมอบ หมายงาน	4.02	0.81	มาก	8
8. การควบคุมคุณภาพ ของงาน	4.40	0.70	มาก	3
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ	4.13	0.78	มาก	7

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านเทคนิค ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	N = 321		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{x}$	SD		
10. การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	4.19	0.74	มาก	6
รวม	4.21	0.27	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานฯ มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร ของหัวหน้าที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ( $\bar{x} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต ( $\bar{x} = 4.48$ ) เป็นลำดับที่ 1 การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลสายการผลิต ( $\bar{x} = 4.45$ ) เป็นลำดับที่ 2 การควบคุมคุณภาพของงาน ( $\bar{x} = 4.40$ ) เป็นลำดับที่ 3 การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน ( $\bar{x} = 4.36$ ) เป็นลำดับที่ 4 การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน ( $\bar{x} = 4.25$ ) เป็นลำดับที่ 5 การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ( $\bar{x} = 4.19$ ) เป็นลำดับที่ 6 การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ ( $\bar{x} = 4.13$ ) เป็นลำดับที่ 7 การสอนงาน และการมอบหมายงาน ( $\bar{x} = 4.02$ ) เป็นลำดับที่ 8 การวัดผล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.95$ ) เป็นลำดับที่ 9 การใช้เทคโนโลยีสำหรับ การบริหารและจัดการหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.84$ ) เป็นลำดับที่

### ตอนที่ 3

3.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้วิธี  $t$  test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามเพศ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

#### สมมติฐานที่ 1

$H_0$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

$H_1$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต

ต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต

ทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหาร	ชาย $n = 209$		หญิง $n = 112$		$t$	$p$
	$\bar{X}$	$SD$	$\bar{X}$	$SD$		
ทักษะด้านความคิด	3.30	0.23	3.33	0.19	-1.43	.153
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.96	0.21	3.99	0.25	-1.42	.157
ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	4.20	0.23	4.17	0.24	1.29	.200
รวม	3.82	0.13	3.83	0.13	-0.80	.423

จากตารางที่ 10 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้าน (managerial skills) ของหัวหน้างานฯ จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็น หรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต  
ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ทักษะด้านความคิด  
(conceptual skills) จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหารด้านความคิด	ชาย		หญิง		t	p
	n = 209		n = 112			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. การวางแผนและบริหาร หน่วยงาน	3.28	0.68	3.39	0.74	-1.41	.161
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.00	0.71	4.07	0.60	-0.90	.367
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน	3.34	0.76	3.49	0.60	-1.83	.068
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาใน การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	2.85	0.60	2.93	0.58	-1.11	.268
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.30	0.61	3.33	0.58	-0.48	.631
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	3.54	0.70	3.49	0.68	0.55	.582
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อ การแข่งขัน	3.44	0.59	3.47	0.64	-0.39	.694
8. การจัดวางระบบและโครงสร้างของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.28	0.83	3.29	0.80	-0.13	.898
9. การปฏิบัติงานภายใต้ภาวะการเสี่ยงและ ความกดดัน	2.93	0.56	2.91	0.51	0.35	.726
10. วางแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อย่างครบวงจร	3.02	0.70	2.94	0.62	1.04	.301
รวม	3.30	0.23	3.33	0.19	-1.43	.153

จากตารางที่ 11 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะ  
การบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะความคิดโดยรวมและรายข้อ (conceptual skills) จำแนก  
ตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็น หรือทัศนคติแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต  
ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์  
(human skills) จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์	ชาย		หญิง		t	p
	n = 209		n = 112			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ ในการทำงาน	4.11	0.67	4.13	0.67	-0.19	.850
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.3	0.73	4.36	0.68	-0.66	.507
3. ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.65	3.84	0.8	-1.27	.204
4. การใช้หลักธรรมในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	0.78	4.08	0.76	-0.52	.603
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	3.57	0.84	3.68	0.88	-1.09	.277
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	4.19	0.69	4.3	0.6	-1.51	.132
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	3.5	0.79	3.54	0.76	-0.42	.677
8. การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	4.2	0.64	4.24	0.71	-0.56	.578
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	4.36	0.67	4.21	0.69	1.82	.070
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	3.58	0.64	3.56	0.63	0.22	.825
รวม	3.96	0.21	3.99	0.25	-1.42	.157

จากตารางที่ 12 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะ การบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ (human skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต  
ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน  
(technical skills) จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ชาย		หญิง		t	p
	n = 209		n = 112			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน	3.86	0.63	3.82	0.63	0.47	.637
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต	4.12	0.74	4.08	0.74	0.51	.610
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	4.31	0.65	4.24	0.65	0.92	.356
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริม การผลิต	4.52	0.56	4.46	0.60	0.85	.397
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.81	0.61	3.80	0.60	0.07	.943
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อ การบริหารงาน	3.87	0.61	3.90	0.57	-0.52	.607
7. การสอนงานและการมอบ หมายงาน	4.18	0.74	4.18	0.74	0.04	.970
8. การควบคุมคุณภาพ ของงาน	4.47	0.60	4.38	0.65	1.17	.243
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ	4.40	0.65	4.35	0.65	0.64	.522
10. การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	4.46	0.57	4.43	0.63	0.51	.608
รวม	4.20	0.23	4.17	0.24	1.29	.200

จากตารางที่ 13 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะ  
การบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ (technical skills)  
จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็น หรือทัศนคติ  
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance: one-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตกรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย และถ้าพบว่ามีค่าแตกต่างกัน จึงเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหาร	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
	n = 64			n = 160			n = 97		
ทักษะด้านความคิด	3.38	0.23	กลาง	3.33	0.19	กลาง	3.23	0.23	กลาง
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.95	0.25	มาก	3.98	0.22	มาก	3.97	0.22	มาก
ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	4.23	0.23	มาก	4.19	0.24	มาก	4.16	0.21	มาก
รวม	3.85	0.14	มาก	3.83	0.12	มาก	3.79	0.13	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานมีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) ตั้งแต่ 4 - 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 3.79$ )

## สมมติฐานที่ 2

$H_0$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

$H_1$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหาร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ทักษะด้านความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.02	2.00	0.51	11.74*	.000
	ภายในกลุ่ม	13.86	318.00	0.04		
	รวม	14.89	320.00			
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	0.02	2.00	0.01	0.23	.795
	ภายในกลุ่ม	16.58	318.00	0.05		
	รวม	16.61	320.00			
ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.20	2.00	0.10	1.83	.162
	ภายในกลุ่ม	16.99	318.00	0.05		
	รวม	17.18	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.22	2.00	0.11	6.47*	.002
	ภายในกลุ่ม	5.29	318.00	0.02		
	รวม	5.50	320.00			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 15 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหาร โดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานฯ พบว่า พนักงานที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีจำนวน 1 ด้านที่พนักงานฯ มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อด้านทักษะความคิด (conceptual skills) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังตารางที่ 16 และ ตารางที่ 17

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.38	3.33	3.23
ต่ำกว่า 4 ปี	3.38	-	0.04	0.15*
ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	3.33	-	-	0.11*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	3.23	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) มากกว่าพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.85	3.83	3.79
ต่ำกว่า 4 ปี	3.85	-	0.02	0.07*
ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	3.83	-	-	0.05*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	3.79	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4–8 ปี มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานๆ มากกว่าพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านความคิด	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การวางแผนและบริหารหน่วยงาน	3.38	0.70	กลาง	3.38	0.71	กลาง	3.18	0.68	กลาง
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.19	0.61	มาก	4.17	0.59	มาก	3.68	0.73	มาก
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน	3.61	0.61	มาก	3.49	0.63	กลาง	3.09	0.79	กลาง
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	2.94	0.64	กลาง	2.87	0.58	กลาง	2.86	0.58	กลาง
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.28	0.72	กลาง	3.33	0.56	กลาง	3.29	0.58	กลาง
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	3.66	0.72	มาก	3.48	0.68	กลาง	3.51	0.69	มาก
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน	3.44	0.59	กลาง	3.43	0.59	กลาง	3.51	0.66	มาก
8. การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.33	0.80	กลาง	3.26	0.84	กลาง	3.31	0.80	กลาง
9. การบริหารงานภายใต้ภาวะการเสี่ยงและความกดดัน	2.89	0.59	กลาง	2.94	0.53	กลาง	2.93	0.53	กลาง
10. วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร	3.06	0.79	กลาง	2.99	0.65	กลาง	2.94	0.63	กลาง
รวม	3.38	0.23	กลาง	3.33	0.19	กลาง	3.23	0.23	กลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารด้านความคิดโดยรวม (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางทุกช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความ

คิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.38$ ) ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.33$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.23$ )

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านความคิด	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การวางแผนและบริหารหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.82	2.00	1.41	2.90	.056
	ภายในกลุ่ม	154.76	318.00	0.49		
	รวม	157.59	320.00			
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	16.51	2.00	8.26	20.31*	.000
	ภายในกลุ่ม	129.29	318.00	0.41		
	รวม	145.80	320.00			
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน	ระหว่างกลุ่ม	13.17	2.00	6.58	14.21*	.000
	ภายในกลุ่ม	147.37	318.00	0.46		
	รวม	160.54	320.00			
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.14	0.41	.664
	ภายในกลุ่ม	111.97	318.00	0.35		
	รวม	112.26	320.00			
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.17	2.00	0.08	0.23	.791
	ภายในกลุ่ม	114.30	318.00	0.36		
	รวม	114.47	320.00			
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.53	2.00	0.77	1.60	.204
	ภายในกลุ่ม	152.59	318.00	0.48		
	รวม	154.12	320.00			
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	0.35	2.00	0.18	0.47	.624
	ภายในกลุ่ม	119.24	318.00	0.38		
	รวม	119.60	320.00			
8. การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.31	2.00	0.15	0.23	.795
	ภายในกลุ่ม	213.33	318.00	0.67		
	รวม	213.63	320.00			

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านความคิด	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
9. การปฏิบัติงานภายใต้ภาวะการเสี่ยงและความกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	0.10	2.00	0.05	0.17	.843
	ภายในกลุ่ม	94.10	318.00	0.30		
	รวม	94.21	320.00			
10. วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร	ระหว่างกลุ่ม	0.60	2.00	0.30	0.66	.518
	ภายในกลุ่ม	144.37	318.00	0.45		
	รวม	144.97	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.02	2.00	0.51	11.74*	.000
	ภายในกลุ่ม	13.86	318.00	0.04		
	รวม	14.89	320.00			

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 19 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ทักษะด้านความคิดโดยรวม (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น หรือทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จึงปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีจำนวน 2 ข้อที่พนักงานฯ มีความคิดเห็นหรือทักษะต่อทักษะการบริหารด้านความคิด (conceptual skills) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ได้แก่ ข้อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และข้อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังตารางที่ 20, 21 และ 22

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ข้อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 – 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	4.19	4.17	3.68
ต่ำกว่า 4 ปี	4.19	-	0.02	0.51*
ตั้งแต่ 4 – 8 ปี	4.17	-	-	0.49*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	3.68	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ด้านทักษะความคิด ข้อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน มากกว่าพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ข้อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 – 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.61	3.49	3.09
ต่ำกว่า 4 ปี	3.61	-	0.12	0.52*
ตั้งแต่ 4 – 8 ปี	3.49	-	-	0.39*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	3.09	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ

ด้านทักษะความคิด ข้อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 – 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.38	3.33	3.23
ต่ำกว่า 4 ปี	3.38	-	0.04	0.15*
ตั้งแต่ 4 – 8 ปี	3.33	-	-	0.11*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	3.23	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ด้านทักษะความคิด มากกว่าพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงาน  
ปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ด้าน  
ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ ในการทำงาน	4.19	0.75	มาก	4.04	0.66	มาก	4.19	0.63	มาก
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4.39	0.63	มาก	4.21	0.77	มาก	4.45	0.65	มาก
3. ศิลปการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	3.63	0.58	มาก	3.82	0.71	มาก	3.77	0.77	มาก
4. การใช้หลักกรรมในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชา	4.06	0.77	มาก	4.02	0.77	มาก	4.09	0.78	มาก
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	3.50	0.87	กลาง	3.63	0.84	มาก	3.65	0.87	มาก
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	4.20	0.67	มาก	4.22	0.67	มาก	4.26	0.65	มาก
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	3.45	0.80	กลาง	3.51	0.76	มาก	3.55	0.80	มาก
8. การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	4.16	0.67	มาก	4.27	0.64	มาก	4.15	0.70	มาก
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	4.38	0.70	มาก	4.47	0.56	มาก	4.00	0.75	มาก
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	3.59	0.61	มาก	3.58	0.65	มาก	3.55	0.63	มาก
รวม	3.95	0.25	มาก	3.98	0.22	มาก	3.97	0.22	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหาร  
ด้านมนุษย์สัมพันธ์โดยรวม (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับความ  
คิดเห็น หรือทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความ

คิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 3.95$ ) ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 3.98$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 3.97$ )

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจงใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.63	2.00	0.82	1.81	.165
	ภายในกลุ่ม	143.10	318.00	0.45		
	รวม	144.74	320.00			
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	3.90	2.00	1.95	3.87*	.022
	ภายในกลุ่ม	160.05	318.00	0.50		
	รวม	163.95	320.00			
3. ศิลปการบริหารจัดการและการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	1.72	2.00	0.86	1.74	.178
	ภายในกลุ่ม	157.75	318.00	0.50		
	รวม	159.48	320.00			
4. การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2.00	0.17	0.29	.751
	ภายในกลุ่ม	190.86	318.00	0.60		
	รวม	191.20	320.00			
5. การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.96	2.00	0.48	0.65	.521
	ภายในกลุ่ม	233.58	318.00	0.74		
	รวม	234.54	320.00			
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.14	2.00	0.07	0.16	.854
	ภายในกลุ่ม	140.26	318.00	0.44		
	รวม	140.40	320.00			
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2.00	0.17	0.28	.759
	ภายในกลุ่ม	193.88	318.00	0.61		
	รวม	194.21	320.00			
8. การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงานด้วยความประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	1.03	2.00	0.52	1.17	.312
	ภายในกลุ่ม	140.56	318.00	0.44		
	รวม	141.60	320.00			

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง	ระหว่างกลุ่ม	13.62	2.00	6.81	16.06*	.000
	ภายในกลุ่ม	134.84	318.00	0.42		
	รวม	148.47	320.00			
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.11	2.00	0.05	0.13	.876
	ภายในกลุ่ม	128.42	318.00	0.40		
	รวม	128.53	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.02	2.00	0.01	0.23	.795
	ภายในกลุ่ม	16.58	318.00	0.05		
	รวม	16.61	320.00			

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 24 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านมนุษย์สัมพันธ์โดยรวม (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีจำนวน 2 ข้อที่พนักงานฯ มีความคิดเห็นหรือทักษะต่อด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ได้แก่ ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อการสร้างทัศนคติที่ดี ต่อการทำงาน และคนรอบข้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ดังตารางที่ 25 และตารางที่ 26

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	4.39	4.21	4.45
ต่ำกว่า 4 ปี	4.39	-	0.18	-0.06
ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	4.21	-	-	-0.24*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	4.45	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4 – 8 ปี

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ข้อการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง เป็นรายคู่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		ต่ำกว่า 4 ปี	ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	มากกว่า 8 ปีขึ้นไป
	$\bar{x}$	4.38	4.47	4.00
ต่ำกว่า 4 ปี	4.38	-	-0.09	0.38*
ตั้งแต่ 4 - 8 ปี	4.47	-	-	0.47*
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	4.00	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ

ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) ข้อการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิตด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8			มากกว่า 8 ปี		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารและจัดการหน่วยงาน	3.88	0.63	มาก	3.84	0.63	มาก	3.84	0.64	มาก
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต	4.25	0.71	มาก	4.11	0.74	มาก	4.02	0.74	มาก
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	4.36	0.65	มาก	4.29	0.65	มาก	4.24	0.64	มาก
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต	4.55	0.56	มาก	4.49	0.58	มาก	4.48	0.58	มาก
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.84	0.62	มาก	3.79	0.60	มาก	3.80	0.59	มาก
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน	3.91	0.58	มาก	3.87	0.59	มาก	3.88	0.60	มาก
7. การสอนงานและการมอบหมายงาน	4.34	0.72	มาก	4.18	0.73	มาก	4.07	0.74	มาก
8. การควบคุมคุณภาพของงาน	4.38	0.63	มาก	4.45	0.62	มาก	4.46	0.61	มาก
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ	4.42	0.64	มาก	4.36	0.66	มาก	4.38	0.65	มาก
10. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	4.41	0.61	มาก	4.47	0.57	มาก	4.44	0.61	มาก
รวม	4.23	0.23	มาก	4.19	0.24	มาก	4.16	0.21	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานโดยรวม (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานมีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) ตั้งแต่ 4-8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.19$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.16$ )

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของ หัวหน้างานการผลิต ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารและจัดการหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.08	2.00	0.04	0.09	.910
	ภายในกลุ่ม	128.14	318.00	0.40		
	รวม	128.21	320.00			
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2.03	2.00	1.02	1.89	.153
	ภายในกลุ่ม	171.15	318.00	0.54		
	รวม	173.18	320.00			
3. การควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	0.58	2.00	0.29	0.69	.503
	ภายในกลุ่ม	133.06	318.00	0.42		
	รวม	133.63	320.00			
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.17	2.00	0.08	0.25	.776
	ภายในกลุ่ม	106.08	318.00	0.33		
	รวม	106.25	320.00			
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.12	2.00	0.06	0.16	.854
	ภายในกลุ่ม	115.91	318.00	0.36		
	รวม	116.03	320.00			
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.06	2.00	0.03	0.09	.912
	ภายในกลุ่ม	112.20	318.00	0.35		
	รวม	112.26	320.00			

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
7. การสอนงานและการมอบหมายงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.84	2.00	1.42	2.65	.072
	ภายในกลุ่ม	170.68	318.00	0.54		
	รวม	173.52	320.00			
8. การควบคุมคุณภาพของงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2.00	0.17	0.44	.643
	ภายในกลุ่ม	122.72	318.00	0.39		
	รวม	123.07	320.00			
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ	ระหว่างกลุ่ม	0.16	2.00	0.08	0.19	.827
	ภายในกลุ่ม	135.47	318.00	0.43		
	รวม	135.63	320.00			
10. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.23	2.00	0.11	0.32	.724
	ภายในกลุ่ม	111.28	318.00	0.35		
	รวม	111.50	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.20	2.00	0.10	1.83	.162
	ภายในกลุ่ม	16.99	318.00	0.05		
	รวม	17.18	320.00			

จากตารางที่ 28 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

3.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้วิธี  $t$  test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามเพศ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

### สมมติฐานที่ 3

$H_0$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ที่มีเพศแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

$H_1$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหาร ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ชาย $n = 209$		หญิง $n = 112$		$t$	$p$
	$\bar{X}$	$SD$	$\bar{X}$	$SD$		
	ทักษะด้านความคิด	4.19	0.26	4.21		
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.24	0.25	4.27	0.26	-1.07	.284
ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	4.20	0.27	4.22	0.27	-0.53	.594
รวม	4.21	0.19	4.23	0.20	-1.02	.310

จากตารางที่ 29 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้าน (managerial skills) ของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตต่อ  
ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน  
ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหารด้านความคิด ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ชาย n = 209		หญิง n = 112		t	p
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. การวางแผนและบริหาร หน่วยงาน	4.25	0.71	4.26	0.72	-0.06	.949
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.35	0.75	4.36	0.76	-0.04	.972
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน	4.03	0.78	4.08	0.76	-0.52	.605
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาใน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ	4.48	0.67	4.45	0.70	0.41	.686
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	0.64	3.99	0.59	-0.14	.889
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	4.52	0.56	4.46	0.60	0.85	.397
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อ การแข่งขัน	4.41	0.60	4.40	0.62	0.07	.945
8. การจัดวางระบบและโครงสร้างของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	0.61	3.87	0.59	0.81	.417
9. การบริหารภายใต้ภาวะการเสี่ยงและ ความกดดัน	3.81	0.61	3.90	0.57	-1.37	.173
10. วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงาน อย่างครบวงจร	4.15	0.79	4.36	0.76	-2.23 *	.026
รวม	4.19	0.26	4.21	0.27	-0.68	.499

\* $p < .05$

จากตารางที่ 30 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนะ ของพนักงานฯ ต่อทักษะ  
การบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด โดยรวมและราย  
ข้อ (conceptual skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯที่มีเพศต่างกัน มีความ  
คิดเห็นหรือทัศนะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับวางแผนทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติพนักงานฯ เพศหญิงมีความคิดเห็นหรือทัศนคติ การวางแผนทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจรมากกว่าพนักงานฯ เพศชาย

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ชาย $n = 209$		หญิง $n = 112$		$t$	$p$
	$\bar{X}$	$SD$	$\bar{X}$	$SD$		
1. การมีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ ในการทำงาน	4.47	0.60	4.38	0.65	1.17	.243
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.53	0.56	4.55	0.55	-0.42	.678
3. ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	3.96	0.63	3.96	0.62	0.09	.931
4. การใช้หลักธรรมในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.45	0.61	4.55	0.55	-1.43	.154
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	3.88	0.58	3.92	0.57	-0.65	.517
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	4.25	0.72	4.31	0.70	-0.77	.445
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	4.30	0.77	4.36	0.76	-0.62	.536
8. การจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	3.98	0.74	4.07	0.81	-0.98	.328
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	4.18	0.74	4.16	0.74	0.24	.807
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	4.36	0.64	4.41	0.65	-0.62	.535
รวม	4.24	0.25	4.27	0.26	-1.07	.284

จากตารางที่ 31 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ (human skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) จำแนกตามเพศ

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ชาย $n = 209$		หญิง $n = 112$		$t$	$p$
	$\bar{X}$	$SD$	$\bar{X}$	$SD$		
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน	3.84	0.60	3.85	0.60	-0.09	.931
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการควบคุมสายการผลิต	4.47	0.55	4.40	0.59	1.02	.309
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	4.23	0.75	4.29	0.76	-0.58	.563
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริม การผลิต	4.45	0.61	4.54	0.58	-1.22	.224
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.95	0.64	3.95	0.64	0.08	.939
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อ การบริหารงาน	4.36	0.73	4.37	0.74	-0.08	.933
7. การสอนงานและการมอบ หมายงาน	3.98	0.82	4.08	0.80	-1.05	.296
8. การควบคุมคุณภาพ ของงาน	4.41	0.70	4.38	0.71	0.44	.657
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ	4.12	0.77	4.15	0.79	-0.35	.724
10. การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	4.19	0.74	4.19	0.73	-0.05	.964
รวม	4.20	0.27	4.22	0.27	-0.53	.594

จากตารางที่ 32 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ (technical skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

3.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตโดยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance: one-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงาน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	$n = 64$			$n = 160$			$n = 97$		
	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
ทักษะด้านความคิด	4.20	0.26	มาก	4.19	0.27	มาก	4.21	0.26	มาก
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.25	0.24	มาก	4.25	0.25	มาก	4.25	0.27	มาก
ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	4.27	0.23	มาก	4.20	0.27	มาก	4.19	0.29	มาก
รวม	4.24	0.17	มาก	4.21	0.2	มาก	4.22	0.21	มาก

จากตารางที่ 33 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารงานโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีระดับ

ความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.21$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.22$ )

#### สมมติฐานที่ 4

$H_0$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

$H_1$  : ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ที่มีประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ทักษะด้านความคิด	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2.00	0.01	0.20	.820
	ภายในกลุ่ม	22.59	318.00	0.07		
	รวม	22.62	320.00			
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	0.00	2.00	0.00	0.02	.985
	ภายในกลุ่ม	20.10	318.00	0.06		
	รวม	20.10	320.00			
ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.31	2.00	0.16	2.16	.118
	ภายในกลุ่ม	22.99	318.00	0.07		
	รวม	23.31	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2.00	0.02	0.53	.587
	ภายในกลุ่ม	12.06	318.00	0.04		
	รวม	12.10	320.00			

จากตารางที่ 34 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้าน (managerial skills) ของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสพการณ์

การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 35 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านความคิด ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	$n = 64$			$n = 160$			$n = 97$		
	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1. การวางแผนและบริหาร หน่วยงาน	4.16	0.76	มาก	4.28	0.69	มาก	4.28	0.70	มาก
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.50	0.69	มาก	4.33	0.77	มาก	4.31	0.75	มาก
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน	4.06	0.77	มาก	4.02	0.77	มาก	4.09	0.78	มาก
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาใน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ	4.39	0.73	มาก	4.49	0.65	มาก	4.47	0.68	มาก
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผน และการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.64	มาก	3.98	0.62	มาก	3.98	0.63	มาก
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	4.55	0.56	มาก	4.49	0.58	มาก	4.48	0.58	มาก
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อ การแข่งขัน	4.33	0.62	มาก	4.42	0.60	มาก	4.43	0.61	มาก
8. การจัดวางระบบและโครงสร้างของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	0.63	มาก	3.89	0.60	มาก	3.91	0.60	มาก
9. การบริหารภายใต้ภาวะการเสี่ยงและ ความกดดัน	3.86	0.64	มาก	3.83	0.60	มาก	3.85	0.57	มาก
10. วางแนวทางการปรับปรุงการ บริหารงานอย่างครบวงจร	4.25	0.78	มาก	4.16	0.81	มาก	4.31	0.75	มาก
รวม	4.20	0.26	มาก	4.19	0.27	มาก	4.21	0.26	มาก

จากตารางที่ 35 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิดโดยรวม (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกช่วง ประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.20$ ) ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.19$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.21$ )

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านความคิด ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การวางแผนและบริหาร หน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.79	2.00	0.39	0.78	.459
	ภายในกลุ่ม	160.27	318.00	0.50		
	รวม	161.05	320.00			
2. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.69	2.00	0.85	1.51	.222
	ภายในกลุ่ม	177.82	318.00	0.56		
	รวม	179.51	320.00			
3. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนาและปรับปรุงงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2.00	0.17	0.29	.751
	ภายในกลุ่ม	190.86	318.00	0.60		
	รวม	191.20	320.00			
4. การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาใน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.49	2.00	0.25	0.54	.584
	ภายในกลุ่ม	145.41	318.00	0.46		
	รวม	145.91	320.00			
5. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.02	2.00	0.01	0.03	.975
	ภายในกลุ่ม	124.90	318.00	0.39		
	รวม	124.92	320.00			
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาและ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.17	2.00	0.08	0.25	.776
	ภายในกลุ่ม	106.08	318.00	0.33		
	รวม	106.25	320.00			

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านความคิด ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
7. การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อ การแข่งขัน	ระหว่างกลุ่ม	0.48	2.00	0.24	0.66	.518
	ภายในกลุ่ม	116.87	318.00	0.37		
	รวม	117.35	320.00			
8. การจัดวางระบบและ โครงสร้างของ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2.00	0.02	0.05	.949
	ภายในกลุ่ม	115.97	318.00	0.37		
	รวม	116.01	320.00			
9. การบริหารภายใต้ภาวะการเสี่ยงและ ความกดดัน	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2.00	0.02	0.05	.947
	ภายในกลุ่ม	112.86	318.00	0.36		
	รวม	112.90	320.00			
10. วางแนวทางการปรับปรุงการ บริหารงานอย่างครบวงจร	ระหว่างกลุ่ม	1.35	2.00	0.68	1.10	.336
	ภายในกลุ่ม	196.50	318.00	0.62		
	รวม	197.85	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2.00	0.01	0.20	.820
	ภายในกลุ่ม	22.59	318.00	0.07		
	รวม	22.62	320.00			

จากตารางที่ 36 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทักษะของพนักงานต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านความคิด โดยรวมและรายข้อ (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตต่อ ทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	n = 64			n = 160			n = 97		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การมีมนุษยสัมพันธ์และการจงใจ ในการทำงาน	4.38	0.63	มาก	4.45	0.62	มาก	4.46	0.61	มาก
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.61	0.49	มาก	4.53	0.57	มาก	4.49	0.58	มาก
3. ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	3.95	0.65	มาก	3.95	0.64	มาก	3.98	0.58	มาก
4. การใช้หลักธรรมในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	0.61	มาก	4.51	0.59	มาก	4.51	0.58	มาก
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	3.86	0.59	มาก	3.90	0.57	มาก	3.90	0.59	มาก
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	4.16	0.74	มาก	4.27	0.71	มาก	4.35	0.69	มาก
7. การใช้สื่อคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	4.45	0.73	มาก	4.28	0.78	มาก	4.31	0.75	มาก
8. การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	3.97	0.78	มาก	4.01	0.76	มาก	4.05	0.77	มาก
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	4.28	0.74	มาก	4.19	0.73	มาก	4.07	0.74	มาก
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	4.41	0.66	มาก	4.37	0.65	มาก	4.38	0.64	มาก
รวม	4.25	0.24	มาก	4.25	0.25	มาก	4.25	0.27	มาก

จากตารางที่ 37 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ โดยรวม (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับความคิดเห็นหรือ ทัศนคติอยู่ในระดับมากทุกช่วง

ประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.25$ ) ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.25$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.25$ )

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจงใจ ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2.00	0.17	0.44	.643
	ภายในกลุ่ม	122.72	318.00	0.39		
	รวม	123.07	320.00			
2. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำ การปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.51	2.00	0.26	0.82	.441
	ภายในกลุ่ม	99.33	318.00	0.31		
	รวม	99.84	320.00			
3. ศิลปการบริหารจัดการและการมอบ หมายงานที่มีประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.06	2.00	0.03	0.07	.932
	ภายในกลุ่ม	124.42	318.00	0.39		
	รวม	124.47	320.00			
4. การใช้หลักธรรมในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	0.36	2.00	0.18	0.51	.599
	ภายในกลุ่ม	111.85	318.00	0.35		
	รวม	112.21	320.00			
5. การประสานงานและแสวงหา ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.08	2.00	0.04	0.12	.888
	ภายในกลุ่ม	107.10	318.00	0.34		
	รวม	107.18	320.00			
6. ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.46	2.00	0.73	1.45	.237
	ภายในกลุ่ม	159.96	318.00	0.50		
	รวม	161.42	320.00			
7. การใช้ถ้อยคำในการสนทนา เพื่อสร้างความประทับใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.47	2.00	0.74	1.26	.287
	ภายในกลุ่ม	186.48	318.00	0.59		
	รวม	187.95	320.00			

ตารางที่ 38 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
8. การจัดซื้อจัดแจ้งในการบริหารงาน ด้วยความประนีประนอม	ระหว่างกลุ่ม	0.28	2.00	0.14	0.23	.791
	ภายในกลุ่ม	187.67	318.00	0.59		
	รวม	187.95	320.00			
9. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง	ระหว่างกลุ่ม	1.80	2.00	0.90	1.66	.191
	ภายในกลุ่ม	172.43	318.00	0.54		
	รวม	174.23	320.00			
10. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้ กำลังใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.06	2.00	0.03	0.08	.926
	ภายในกลุ่ม	133.57	318.00	0.42		
	รวม	133.63	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.00	2.00	0.00	0.02	.985
	ภายในกลุ่ม	20.10	318.00	0.06		
	รวม	20.10	320.00			

จากตารางที่ 38 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

ตารางที่ 39 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติ  งานที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์การทำงาน								
	ต่ำกว่า 4 ปี			ตั้งแต่ 4 - 8 ปี			มากกว่า 8 ปี		
	n = 64			n = 160			n = 97		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน	3.88	0.60	มาก	3.84	0.60	มาก	3.82	0.60	มาก
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต	4.52	0.53	มาก	4.43	0.57	มาก	4.43	0.58	มาก
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	4.31	0.75	มาก	4.24	0.76	มาก	4.24	0.75	มาก
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริม การผลิต	4.41	0.66	มาก	4.50	0.58	มาก	4.49	0.60	มาก
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.94	0.69	มาก	3.95	0.65	มาก	3.96	0.59	มาก
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อ การบริหารงาน	4.48	0.69	มาก	4.34	0.75	มาก	4.32	0.73	มาก
7. การสอนงานและการมอบ หมายงาน	4.00	0.85	มาก	3.98	0.80	มาก	4.08	0.80	มาก
8. การควบคุมคุณภาพ ของงาน	4.55	0.64	มาก	4.38	0.70	มาก	4.34	0.73	มาก
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ	4.33	0.76	มาก	4.09	0.78	มาก	4.06	0.77	มาก
10. การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	4.28	0.74	มาก	4.21	0.73	มาก	4.10	0.74	มาก
รวม	4.27	0.23	มาก	4.20	0.27	มาก	4.19	0.29	มาก

จากตารางที่ 39 พบว่า ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวม (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติ อยู่ในระดับ

มาก ทุกช่วงประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.27$ ) ตั้งแต่ 4 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.20$ ) และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ( $\bar{x} = 4.19$ )

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ทักษะการบริหารด้านเทคนิค ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.10	2.00	0.05	0.14	.873
	ภายในกลุ่ม	114.11	318.00	0.36		
	รวม	114.21	320.00			
2. การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.40	2.00	0.20	0.63	.535
	ภายในกลุ่ม	100.90	318.00	0.32		
	รวม	101.30	320.00			
3. การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุน	ระหว่างกลุ่ม	0.29	2.00	0.15	0.25	.777
	ภายในกลุ่ม	182.27	318.00	0.57		
	รวม	182.56	320.00			
4. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริม การผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.43	2.00	0.22	0.60	.552
	ภายในกลุ่ม	115.69	318.00	0.36		
	รวม	116.12	320.00			
5. การวัดผลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.02	2.00	0.01	0.02	.979
	ภายในกลุ่ม	131.19	318.00	0.41		
	รวม	131.20	320.00			
6. การประชุมและระดมสมองเพื่อ การบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.23	2.00	0.61	1.14	.320
	ภายในกลุ่ม	170.85	318.00	0.54		
	รวม	172.08	320.00			
7. การสอนงานและการมอบ หมายงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.64	2.00	0.32	0.48	.618
	ภายในกลุ่ม	210.28	318.00	0.66		
	รวม	210.92	320.00			

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ทักษะการบริหารด้านเทคนิค ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
8. การควบคุมคุณภาพ ของงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.83	2.00	0.91	1.87	.155
	ภายในกลุ่ม	155.13	318.00	0.49		
	รวม	156.96	320.00			
9. การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ ในด้านต่างๆ	ระหว่างกลุ่ม	3.17	2.00	1.59	2.66	.071
	ภายในกลุ่ม	189.33	318.00	0.60		
	รวม	192.51	320.00			
10. การแก้ปัญหาและ การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.31	2.00	0.65	1.21	.300
	ภายในกลุ่ม	172.10	318.00	0.54		
	รวม	173.41	320.00			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.31	2.00	0.16	2.16	.118
	ภายในกลุ่ม	22.99	318.00	0.07		
	รวม	23.31	320.00			

จากตารางที่ 40 จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานต่อทักษะ การบริหารของหัวหน้างานๆ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ (technical skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารแต่ละด้าน  
ของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต**

ตารางที่ 41 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะความคิด กลุ่มที่ 1 (conceptual skills)

ทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 1 ประกอบไปด้วย	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- การวางแผน, บริหารหน่วยงาน, การจัดวางระบบในหน่วยงาน			
เลือกเป็นอันดับ 1	49	15.20	3
เลือกเป็นอันดับ 2	23	7.20	4
เลือกเป็นอันดับ 3	103	32.10	2
เลือกเป็นอันดับ 4	<b>146</b>	<b>45.50</b>	<b>1</b>
รวม	321	100	

จากตารางที่ 41 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 1 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 4  
จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 42 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะความคิด กลุ่มที่ 2 (conceptual skills)

ทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 2 ประกอบไปด้วย	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา, ปรับปรุงงาน และความคิดค้น นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน			
เลือกเป็นอันดับ 2	145	45.10	2
เลือกเป็นอันดับ 3	<b>170</b>	<b>53.00</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 4	6	1.90	3
รวม	321	100	

จากตารางที่ 42 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 2 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 3  
จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 53 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 43 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะความคิด กลุ่มที่ 3 (conceptual skills)

ทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 3 ประกอบไปด้วย			
- การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ, การบริหารภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดัน	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
เลือกเป็นอันดับ 1	101	31.50	2
เลือกเป็นอันดับ 2	146	45.50	1
เลือกเป็นอันดับ 3	52	16.20	3
เลือกเป็นอันดับ 4	22	6.80	4
รวม	321	100	

จากตารางที่ 43 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 3 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 2  
จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 44 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะความคิด กลุ่มที่ 4 (conceptual skills)

ทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 4 ประกอบไปด้วย			
- การมีภาวะผู้นำในหน่วยงานและการใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
เลือกเป็นอันดับ 1	171	53.30	1
เลือกเป็นอันดับ 2	3	0.90	3
เลือกเป็นอันดับ 4	147	45.80	2
รวม	321	100	

จากตารางที่ 44 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านความคิดกลุ่มที่ 4 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 1  
จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 45 แสดงลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) โดยการนำข้อมูลจากข้อที่ถูกเลือกมากที่สุดจาก ตาราง 41 – 44 มา เรียงลำดับ

ทักษะด้านความคิด	จำนวน	ลำดับที่
1. การวางแผน, บริหารหน่วยงาน, การจัดวางระบบในหน่วยงาน	146	3
2. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา, ปรับปรุงงาน และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	170	2
3. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ, การบริหารภายใต้ภาวะการเสี่ยงและความกดดัน	146	3
4. การมีภาวะผู้นำในหน่วยงานและการใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา	171	1

จากตารางที่ 45 พนักงานฯ ได้เลือกลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) เรียงลำดับดังนี้ ข้อการมีภาวะผู้นำในหน่วยงานและการใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา เป็นลำดับที่ 1 ข้อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา, ปรับปรุงงาน และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นลำดับที่ 2 ข้อการวางแผน, บริหารหน่วยงาน การจัดวางระบบในหน่วยงาน และ ข้อการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดันเป็น ลำดับที่ 3 เท่ากัน

ตารางที่ 46 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) กลุ่มที่ 1

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์กลุ่มที่ 1 ประกอบไปด้วย	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- ส่งเสริม, สร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม, การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน			
เลือกเป็นอันดับ 1	67	20.90	2
เลือกเป็นอันดับ 2	<b>99</b>	<b>30.80</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 3	43	13.40	5
เลือกเป็นอันดับ 4	59	18.40	3
เลือกเป็นอันดับ 5	53	16.50	4
รวม	254	100	

จากตารางที่ 46 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ กลุ่มที่ 1 ที่เลือกเป็นอันดับที่  
2 จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 47 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) กลุ่มที่ 2

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์กลุ่มที่ 2 ประกอบไปด้วย			
- การจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงานด้วยความประนีประนอม และการใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
เลือกเป็นอันดับ 1	76	23.70	2
เลือกเป็นอันดับ 2	<b>99</b>	<b>30.80</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 3	67	20.90	3
เลือกเป็นอันดับ 4	51	15.99	4
เลือกเป็นอันดับ 5	28	8.70	5
รวม	321	100	

จากตารางที่ 47 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ กลุ่มที่ 2 ที่เลือกเป็นอันดับที่  
2 จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 48 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) กลุ่มที่ 3

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์กลุ่มที่ 3 ประกอบไปด้วย			
- การให้คำปรึกษาหารือและแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
เลือกเป็นอันดับ 1	69	21.50	2
เลือกเป็นอันดับ 2	63	19.60	3
เลือกเป็นอันดับ 3	<b>132</b>	<b>41.10</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 4	30	9.30	4
เลือกเป็นอันดับ 5	27	8.40	5
รวม	321	100	

จากตารางที่ 48 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ กลุ่มที่ 3 ที่เลือกเป็นอันดับที่  
3 จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 49 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) กลุ่มที่ 4

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์กลุ่มที่ 4 ประกอบไปด้วย			
- การใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ, การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
เลือกเป็นอันดับ 1	65	20.20	2
เลือกเป็นอันดับ 2	40	12.50	4
เลือกเป็นอันดับ 3	50	15.60	3
เลือกเป็นอันดับ 4	<b>128</b>	<b>39.90</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 5	38	11.80	5
รวม	321	100	

จากตารางที่ 49 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ กลุ่มที่ 4 ที่เลือกเป็นอันดับที่  
4 จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 50 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) กลุ่มที่ 5

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์กลุ่มที่ 5 ประกอบไปด้วย	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- ศิลปการบริหารจัดการและการจูงใจเพื่อมอบหมายงาน			
เลือกเป็นอันดับ 1	44	13.70	3
เลือกเป็นอันดับ 2	20	6.20	4
เลือกเป็นอันดับ 3	29	9.00	5
เลือกเป็นอันดับ 4	53	16.05	2
เลือกเป็นอันดับ 5	175	54.05	1
รวม	321	100	

จากตารางที่ 50 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ กลุ่มที่ 5 ที่เลือกเป็นอันดับที่  
5 จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 51 แสดงลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะ  
ของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์  
(human skills) โดยการนำข้อมูลจากข้อที่ถูกเลือกมากที่สุดจาก  
ตาราง 46 – 50 มาเรียงลำดับ

ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์	จำนวน	ลำดับที่
1. ส่งเสริม, สร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม, การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	99	4
2. การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงานด้วยความประนีประนอม และการใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	99	4
3. การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน	132	2
4. การใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ, การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง	128	3
5. ศิลปการบริหารจัดการและการจูงใจเพื่อมอบหมายงาน	178	1

จากตารางที่ 51 พนักงานฯ ได้เลือกลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) เรียงลำดับดังนี้ ข้อศิลปการบริหารจัดการและการจูงใจเพื่อมอบหมายงาน เป็นลำดับที่ 1 ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 ข้อการใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ, การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง เป็นลำดับที่ 3 และข้อการขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงานด้วยความประนีประนอม และการใช้หลักธรรม ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อส่งเสริม, สร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม, การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 4 เท่ากัน

ตารางที่ 52 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) กลุ่มที่ 1

ทักษะด้านการปฏิบัติงานกลุ่มที่ 1 ประกอบไปด้วย			
	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร, จัดการหน่วยงาน และการดำเนิน กิจกรรมส่งเสริมการผลิตเช่น 5 ส., กลุ่มคุณภาพ, ไคเซ็น, ระบบคุณภาพ			
เลือกเป็นอันดับ 1	112	34.90	1
เลือกเป็นอันดับ 2	39	12.10	4
เลือกเป็นอันดับ 3	43	13.40	3
เลือกเป็นอันดับ 4	35	10.90	5
เลือกเป็นอันดับ 5	92	28.70	2
รวม	321	100	

จากตารางที่ 52 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 1 ที่  
เลือกเป็นอันดับที่ 1 จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 53 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) กลุ่มที่ 2

ทักษะด้านการปฏิบัติงานกลุ่มที่ 2 ประกอบไปด้วย			
	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- การควบคุมคุณภาพของงานและการจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลย์สายการผลิต			
เลือกเป็นอันดับ 1	20	6.20	5
เลือกเป็นอันดับ 2	<b>128</b>	<b>39.90</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 3	31	9.70	3
เลือกเป็นอันดับ 4	117	36.40	2
เลือกเป็นอันดับ 5	25	7.80	4
รวม	321	100	

จากตารางที่ 53 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 2 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 2 จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 54 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างาน  
การผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน  
ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) กลุ่มที่ 3

ทักษะด้านการปฏิบัติงานกลุ่มที่ 3 ประกอบไปด้วย			
- การใช้เครื่องมือทางสถิติสำหรับการควบคุมคุณภาพเพื่อนำมาปรับปรุง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และสนับสนุนการใช้เครื่องมือเหล่านี้เพื่อการพัฒนา	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
เลือกเป็นอันดับ 1	93	29.00	2
เลือกเป็นอันดับ 2	36	11.20	4
เลือกเป็นอันดับ 3	<b>109</b>	<b>34.00</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 4	61	19.00	3
เลือกเป็นอันดับ 5	22	6.90	5
รวม	321	100	

จากตารางที่ 54 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 3 ที่  
เลือกเป็นอันดับที่ 3 จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 55 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) กลุ่มที่ 4

ทักษะด้านการปฏิบัติงานกลุ่มที่ 4 ประกอบไปด้วย			
	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- การแก้ปัญหาเมื่อเครื่องจักรเกิดขัดข้อง และการส่งเสริมกิจกรรมการบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน			
เลือกเป็นอันดับ 1	43	13.40	5
เลือกเป็นอันดับ 2	79	24.60	2
เลือกเป็นอันดับ 3	50	15.60	4
เลือกเป็นอันดับ 4	<b>97</b>	<b>30.20</b>	<b>1</b>
เลือกเป็นอันดับ 5	52	16.20	3
รวม	321	100	

จากตารางที่ 55 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 4 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 4 จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 56 แสดงจำนวนร้อยละและลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) กลุ่มที่ 5

ทักษะด้านการปฏิบัติงานกลุ่มที่ 5 ประกอบไปด้วย			
	จำนวน	ค่าร้อยละ	ลำดับที่
- การควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน เช่น กิจกรรมการลดต้นทุนและการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ			
เลือกเป็นอันดับ 1	56	17.40	3
เลือกเป็นอันดับ 2	39	12.10	4
เลือกเป็นอันดับ 3	85	26.50	2
เลือกเป็นอันดับ 4	11	3.40	5
เลือกเป็นอันดับ 5	<b>130</b>	<b>40.50</b>	<b>1</b>
รวม	321	100	

จากตารางที่ 56 พนักงานฯ ได้เลือกทักษะด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน กลุ่มที่ 5 ที่เลือกเป็นอันดับที่ 5 จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 40.50 เป็นลำดับที่ 1 ของกลุ่ม

ตารางที่ 57 แสดงลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะ  
ของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน  
(technical skills) โดยการนำข้อมูลจากข้อที่ถูกเลือกมากที่สุดจาก  
ตาราง 52 – 56 มาเรียงลำดับ

ทักษะด้านการปฏิบัติงาน	จำนวน	ลำดับที่
1. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร, จัดการหน่วยงาน และการดำเนิน กิจกรรมส่งเสริมการผลิตเช่น 5 ส., กลุ่มคุณภาพ, ไคเซ็น, ระบบคุณภาพ	112	3
2. การควบคุมคุณภาพของงานและการจัดการบริหารงานประจำวัน เช่นการจัดความสมดุลย์สายการผลิต	128	2
3. การใช้เครื่องมือทางสถิติสำหรับการควบคุมคุณภาพเพื่อนำมาปรับปรุง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และสนับสนุนการใช้เครื่องมือเหล่านี้เพื่อการพัฒนา	109	4
4. การแก้ปัญหาเมื่อเครื่องจักรเกิดขัดข้อง และการส่งเสริมกิจกรรม การบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน	97	5
5. การควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน เช่น กิจกรรม การลดต้นทุนและการแข่งขั้วสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆ	130	1

จากตารางที่ 57 พนักงานฯ ได้เลือกลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้า  
งานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการ  
ปฏิบัติงาน (technical skills) เรียงลำดับดังนี้ ข้อการควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลด  
ต้นทุน เช่น กิจกรรมการลดต้นทุนและการแข่งขั้วสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆเป็นลำดับที่ 1  
ข้อการควบคุมคุณภาพของงานและการจัดการบริหารงานประจำวัน เช่นการจัดความสมดุลย์  
สายการผลิต เป็นลำดับที่ 2 ข้อการใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร, จัดการหน่วยงาน และการ  
ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิตเช่น 5 ส., กลุ่มคุณภาพ, ไคเซ็น, ระบบคุณภาพเป็นลำดับที่ 3 ข้อ  
การใช้เครื่องมือทางสถิติ สำหรับการควบคุมคุณภาพ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ  
สนับสนุนการใช้เครื่องมือเหล่านี้เพื่อการพัฒนา เป็นลำดับที่ 4 และการแก้ปัญหาเมื่อเครื่องจักรเกิด  
ขัดข้อง และการส่งเสริมกิจกรรม การบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน เป็นลำดับที่ 5

## ตารางที่ 58 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน : $H_1$	ผลการทดสอบ
1. ทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตตามทักษะของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
2. ทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน	ยอมรับ
3. ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
4. ทักษะการบริหารหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 58 สรุปได้ว่า

ทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตตาม ทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน, ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน, ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

