

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติ ฝ่ายการผลิตกรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงระดับทักษะทางการบริหารสำหรับ ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจาก การสำรวจกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 321 ชุด และนำ ข้อมูลที่รวบรวมได้มาประมวลผล และทดสอบสมมติฐาน

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความคิด (conceptual skills), ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) ของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัท ผลิตรถยนต์
2. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความคิด, ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงานของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการ ปฏิบัติงานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์
3. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงาน ปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ที่มีความแตกต่างกันในด้าน เพศและ ประสบการณ์ในการทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อ การปฏิบัติงานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ที่มี ความแตกต่างกันในด้าน เพศและประสบการณ์ในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มทักษะการบริหารแต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตกรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์

## สมมติฐานการวิจัย

1. ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน
2. ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน
3. ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน
4. ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน

## เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามตอนที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ มีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อที่ 1 และ 2 เป็นแบบสอบถามที่มีรูปแบบเป็นประเภทให้คะแนนตามลำดับ (rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เพื่อวัดทักษะการบริหารของหัวหน้าการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการในฝ่ายการผลิต ประกอบด้วยข้อความดังนี้ระดับทักษะการบริหารตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต และระดับทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต

หัวข้อที่ 3 เป็นการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มทักษะการบริหารของหัวหน้างานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต

## การรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1.1 ประสานงานขอความอนุเคราะห์จาก ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผลิตรถยนต์ ในการแจกแบบสอบถาม ไปยังพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บแบบสอบถามคืนทั้ง 321 ชุด ด้วยตนเอง

- 1.2 กำหนดระยะเวลาในการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูล 2 สัปดาห์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ นำมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social science for window version 15.0) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 บันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึกข้อมูล และโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2.4 ประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าร้อยละ (percentage) สำหรับการวิเคราะห์ ภูมิหลังของประชากร ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ภูมิหลังประชากรศาสตร์ประกอบไปด้วย เพศ และประสบการณ์การทำงาน และใช้สำหรับวิเคราะห์ลำดับทักษะความสำคัญของการบริหารของหัวหน้างานการผลิต

2. หาค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่อหาค่าระดับของทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต และระดับของทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานของ หัวหน้างานการผลิตทั้ง 3 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills), ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills)

3. การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน โดยวิธี  $t$  test เพื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิต และความแตกต่างทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามเพศ

4. การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance: one way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทักษะทางการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิต และความแตกต่างทักษะการบริหารที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ถ้าพบความแตกต่างจึงเปรียบเทียบ

## ผลการวิจัย

1. 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

2. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารโดยรวมของหัวหน้างานการผลิต อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติการเป็นลำดับที่ 1 และทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นลำดับที่ 2 และค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 1 ข้อ ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านความคิดเป็นลำดับที่ 3

3. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารแต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิตพบว่า

- ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงาน เป็นลำดับที่ 1 ความสามารถในการบังคับบัญชา และการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 2 และมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน เป็นลำดับที่ 3 การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน เป็นลำดับที่ 4 การวางแผนและบริหารหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 5 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 6 การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 7 วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร เป็นลำดับที่ 8 การบริหารภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดัน เป็นลำดับที่ 9 และการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นลำดับที่ 10

- ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การให้คำปรึกษาหรือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 1 การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง เป็นลำดับที่ 2 ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม เป็นลำดับที่ 3 การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงานด้วย ความประนีประนอม เป็นลำดับที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 5 การใช้หลักธรรมในการปกครอง เป็น

ลำดับที่ 6 ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 7 การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 8 เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 9 และการใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ เป็นลำดับที่ 10

- ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต เป็นลำดับที่ 1 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นลำดับที่ 2 การควบคุมคุณภาพของงาน เป็นลำดับที่ 3 การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เป็นลำดับที่ 4 การควบคุมต้นทุนการผลิต และส่งเสริมการลดต้นทุนเป็นลำดับที่ 5 การสอนงานและการมอบหมายงานเป็นลำดับที่ 6 การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการควบคุมดูแลสายการผลิต เป็นลำดับที่ 7 การประชุม และระดมสมองเพื่อการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 8 การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร และจัดการหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 9 และการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นลำดับที่ 10

4. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารโดยรวม ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับมากจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นลำดับที่ 1 ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติการ เป็นลำดับที่ 2 และ ทักษะการบริหารด้านความคิด เป็นลำดับที่ 3

5. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารแต่ละด้าน ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานพบว่า

- ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 1 การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นลำดับที่ 2 การปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน เป็นลำดับที่ 3 การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 4 การวางแผนและบริหารหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 5 วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร เป็นลำดับที่ 6 การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน เป็นลำดับที่ 7 การจัดสรรทรัพยากร เพื่อการวางแผนและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 8 การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 9 และการบริหารงานภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดัน เป็นลำดับที่ 10

- ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 1 การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 2 การมีมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงานเป็นลำดับที่ 4 การใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ เป็นลำดับที่ 5 ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม เป็นลำดับที่ 6 การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง เป็นลำดับที่ 7 การขจัดข้อขัดแย้งในการบริหารงานด้วยความประนีประนอม เป็นลำดับที่ 8 ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 9 และการประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 10

- ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต เป็นลำดับที่ 1 การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการความสมดุลสายการผลิต เป็นลำดับที่ 2 การควบคุมคุณภาพของงาน เป็นลำดับที่ 3 การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 4 การควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน เป็นลำดับที่ 5 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นลำดับที่ 6 การแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เป็นลำดับที่ 7 การสอนงาน และการมอบหมายงาน เป็นลำดับที่ 8 การวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นลำดับที่ 9 การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารและจัดการหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 10

6. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหาร โดยรวมและรายด้าน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานฯที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารแต่ละด้าน ของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามเพศ สรุปได้ดังนี้

- ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะความคิดโดยรวมและรายข้อ (conceptual skills) จำแนกตามเพศ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติโดยรวม และรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

- ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ (human skills)

จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานๆที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติโดยรวมและรายชื่อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

- ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) ระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของพนักงานๆ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงานโดยรวมและรายชื่อ (technical skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานๆที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติโดยรวมและรายชื่อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ใน ระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

9. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารโดยรวม ของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สรุปได้ดังนี้

- ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานๆต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานๆ พบว่า พนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีจำนวน 1 ด้านที่พนักงานๆมีความคิดเห็นหรือทัศนคติ ต่อด้านทักษะความคิด (conceptual skills) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

- พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานๆ ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) มากกว่าพนักงานๆที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไปและ

- พนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานๆ มากกว่าพนักงานๆที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไป

10. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารด้านความคิดโดยรวม (conceptual skills) ของหัวหน้างานการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับปานกลางทุกช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

11. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารด้านความคิด (conceptual skills) ของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สรุปได้ดังนี้

- ระดับความคิดเห็นหรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะ การบริหาร ของหัวหน้างานฯ ทักษะด้านความคิดโดยรวม (conceptual skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าพนักงานที่ มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทักษะโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีจำนวน 2 ข้อที่พนักงานฯมีความคิดเห็นหรือทักษะต่อทักษะการบริหารด้านความคิด (conceptual skills) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ได้แก่ข้อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และข้อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน และได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

- พนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานฯที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีความคิดเห็น หรือทักษะต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะความคิด ข้อการคิดค้นนวัตกรรม มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน มากกว่าพนักงานฯที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไป และ

- พนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทักษะต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะความคิด ข้อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน มากกว่าพนักงานฯที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไปและ

- พนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทักษะต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านทักษะความคิด มากกว่าพนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไป

12. ระดับความคิดเห็น หรือทักษะของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวม (human skills) ของหัวหน้างานการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

13. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) ของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สรุปได้ดังนี้



- ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานฯ ด้านมนุษย์สัมพันธ์โดยรวม (human skills) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีจำนวน 2 ข้อที่พนักงานฯ มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ได้แก่ ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง และได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายข้อ พบว่า

- พนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าพนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปีและ

- พนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ข้อการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และคนรอบข้าง มากกว่าพนักงานฯ ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 9 ปีขึ้นไป

14. ระดับความคิดเห็น หรือทัศนคติของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวม (technical skills) ของหัวหน้างานการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

15. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยรวม (technical skills) ของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

16. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารโดยรวมและรายด้าน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนคติของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

17. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารแต่ละด้าน ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามเพศ สรุปได้ดังนี้

- ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ระดับความคิดเห็นหรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด โดยรวมและรายข้อ (conceptual skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับวางแผนทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นหรือทักษะ พนักงานฯ เพศหญิงมีความคิดเห็นหรือทักษะ การวางแผนทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจรมากกว่าพนักงานฯ เพศชาย

- ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ระดับความคิดเห็นหรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทักษะ โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

- ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน ระดับความคิดเห็นหรือทักษะของพนักงานฯ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานฯ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) จำแนกตามเพศจากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานฯ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นหรือทักษะ โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

18. ระดับความคิดเห็นหรือทักษะของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหาร โดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีอยู่ในระดับมาก ทุกช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปี ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

19. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหาร โดยรวมและรายด้าน (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นหรือทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

20. ระดับความคิดเห็นหรือทักษะของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารด้านความคิด โดยรวม (conceptual skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับมากทุกช่วง ประสบการณ์การทำงาน

ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

21. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารด้านความคิดโดยรวมและรายด้าน (conceptual skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนะโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

22. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนะของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ใน ระดับมากทุกช่วงประสบการณ์การทำงานดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

23. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารด้านมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

24. ระดับความคิดเห็นหรือทัศนะของ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีต่อทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงานโดยรวม (technical skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน อยู่ในระดับมาก ทุกช่วงประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก ตั้งแต่ 5 – 8 ปี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์มาก

25. การเปรียบเทียบความแตกต่าง ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติงานโดยรวมและรายข้อ (technical skills) ของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นหรือทัศนะโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

26. การจัดลำดับความสำคัญ ของทักษะการบริหาร แต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ สรุปได้ ดังนี้

- ลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) เรียงลำดับดังนี้ ข้อการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน และการใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา เป็นลำดับที่ 1 ข้อการใช้

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา, ปรับปรุงงาน และการคิดค้นนวัตกรรม มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 2 ข้อการวางแผน, บริหารหน่วยงาน การจัดวางระบบในหน่วยงาน และ ข้อการจัดสรรทรัพยากร เพื่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารภายใต้สถานการณ์เสี่ยงและความกดดันเป็น ลำดับที่ 3 เท่ากัน

- ลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) เรียงลำดับดังนี้ ข้อศิลปะการบริหารจัดการและการจูงใจเพื่อมอบหมายงาน เป็นลำดับที่ 1 ข้อการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 ข้อการใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ, การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและคนรอบข้าง เป็นลำดับที่ 3 และข้อการจัดข้อขัดแย้งใน การบริหารงานด้วยความประนีประนอม และการใช้หลักธรรม ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และข้อส่งเสริม, สร้างความสัมพันธ์ ของการทำงานเป็นทีม, การประสานงาน และแสวงหาความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 4 เท่ากัน

- ลำดับความสำคัญของ ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิตปฏิบัติงาน ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) เรียงลำดับดังนี้ ข้อการควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน เช่น กิจกรรมการลดต้นทุน และการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่างๆเป็นลำดับที่ 1 ข้อการควบคุมคุณภาพของงานและการจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดความสมดุลย์สายการผลิต เป็นลำดับที่ 2 ข้อการใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร, จัดการหน่วยงาน และการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิตเช่น 5 ส., กลุ่มคุณภาพ, ไคเซ็น, ระบบคุณภาพเป็นลำดับที่ 3 ข้อการใช้เครื่องมือทางสถิติ สำหรับการควบคุมคุณภาพ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์และสนับสนุนการใช้เครื่องมือเหล่านี้ เพื่อการพัฒนา เป็นลำดับที่ 4 และการแก้ปัญหาเมื่อเครื่องจักรเกิดขัดข้อง และการส่งเสริมกิจกรรม การบำรุงรักษาเครื่องจักรเชิงป้องกัน เป็นลำดับที่ 5

## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พนักงานฯมีความคิดเห็นหรือทักษะต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ของหัวหน้างานการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับมากจำนวน

2 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติการเป็นลำดับที่ 1 และทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นลำดับที่ 2 และค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านความคิดเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งผลดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2542, หน้า 42) ว่าระดับความมากน้อยของทักษะการจัดการพื้นฐานทั้ง 3 ด้าน จะแตกต่างกันตามระดับของการจัดการ นั่นคือผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นในการใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อย แต่ต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมาก ทั้งนี้ก็เพราะต้องทำหน้าที่ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายและแผนการทำงานเป็นส่วนใหญ่ สำหรับผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารในระดับหัวหน้างาน กลับมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคนิคมากกว่าด้านความคิด เพราะงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือผู้อื่นแก้ปัญหาในการทำงานหรือทำการฝึกอบรม และพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีข้อสังเกตว่าทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดจะผันแปรไปตามระดับการจัดการ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กลับมีความสำคัญพอ ๆ กันในทุกระดับ เหตุผลคือ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีทักษะหรือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

เมื่อพิจารณาทักษะทางการบริหารแต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิตที่พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่มีทักษะ หรือความคิดเห็นเป็นอันดับหนึ่งของแต่ละด้านพบว่า ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ เลิศในสัตย์ (2550, หน้า 56) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ผู้บริหารการผลิตหรือหัวหน้างาน ดังนี้หัวหน้างานต้องรู้จักผลิตภัณฑ์ (product) ที่ตนเองดูแลการผลิตเป็นอย่างดี ครอบคลุมถึงข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (specification) กรรมวิธีการผลิต (manufacturing) ขั้นตอนการผลิต (process) การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามข้อกำหนดและสอดคล้องกับระบบการควบคุมคุณภาพ ควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในมาตรฐาน เข้าใจในระบบการขนส่ง (logistic) สินค้าจากบริษัทไปสู่ผู้บริโภคให้ตรงตามเวลาที่กำหนด สร้างจิตสำนึกในด้านความปลอดภัยให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานตลอดจนให้คำปรึกษาในกรณีต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลด้านสุขภาพของพนักงานว่ามีความเสี่ยงของการเจ็บป่วยจากการทำงานหรือไม่เพื่อหาทางป้องกัน มีความเข้าใจและดำเนินกิจกรรมในด้านระบบความปลอดภัย หามาตรการป้องกันสิ่งแวดล้อมอันอาจเกิดจากการผลิตสินค้า หรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ มี

ความรู้ในเรื่องผลิตภาพ อันได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมการผลิตเช่นระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม หรือระบบการจัดการซ่อมบำรุงเชิงป้องกันเครื่องจักร

2. พนักงานที่มีความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อทักษะการบริหาร (managerial skills) ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความถี่ระดับมากจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นลำดับที่ 1 ทักษะการบริหารด้านเทคนิคการปฏิบัติการ เป็นลำดับที่ 2 และ ทักษะการบริหารด้านความคิด เป็นลำดับที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2538, หน้า 45) เกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้จัดการ มีดังนี้ ผู้จัดการคือผู้ผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และให้งานประสบความสำเร็จ การจัดการเป็นเรื่องสลับซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และใช้ศิลปะเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดการจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นด้วย ดังนั้นผู้จัดการที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการดังต่อไปนี้ ทักษะด้านเทคนิค (technical skills), ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) และ ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2542, หน้า 45) ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะที่สำคัญอีก 3 ประการ อันประกอบด้วย 1) ทักษะด้านการวินิจฉัย (diagnostic skills) 2) ทักษะด้านการวิเคราะห์ (analytical skills) และ 3) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (creative skills) ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ว่า อะไรคืออาการของปัญหา และอะไรคือสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้นขึ้นในองค์การ หลังจากนั้นจึงค่อยวิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของทางเลือกต่างๆก่อนที่จะตัดสินใจนำทางเลือกที่ดีที่สุดไปแก้ปัญหาคต่อไป

เมื่อพิจารณาทักษะทางการบริหาร ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน แต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิตที่ พนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิตที่มีทัศนหรือความคิดเห็นเป็นอันดับหนึ่งของแต่ละด้านพบว่า ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ (human skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2538, หน้า 28) เกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่าในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน องค์การธุรกิจสมัยใหม่ต่าง ๆ ล้วนพยายามปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหัวหน้างานการผลิตต้องมีการศึกษาหาความรู้ทำความเข้าใจ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการผลิต ซึ่งองค์ความรู้การบริหารจัดการสมัยใหม่

ได้แก่ 1. ระบบมาตรฐานเพื่อการแข่งขัน เช่น ระบบมาตรฐานการผลิต (ISO 9000) ระบบมาตรฐานสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ระบบมาตรฐานความปลอดภัย (ISO 18000) และระบบมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเภทผลิตภัณฑ์ เช่นการผลิตอาหาร, การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น 2. การปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานโดยพนักงานระดับต้นแบบญี่ปุ่น เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ, ระบบการเสนอแนะ, ระบบ 5ส, ระบบการให้รางวัลพนักงานดีเด่น, การปรับปรุงคุณภาพชีวิตและกิจกรรมสังคม, การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน, กิจกรรมไคเซ็น 3. กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC circle) และการควบคุมคุณภาพโดยรวม (TQC) 4. การบริหารแบบญี่ปุ่น และการบริหารแบบอเมริกัน 5. การบริงงานโดยการใช้เทคโนโลยี เข้ามามีส่วนช่วยในงานการผลิต เช่น ระบบฐานข้อมูล โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ สำหรับความสามารถในการบังคับบัญชา การมีภาวะผู้นำในหน่วยงานและการให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, หน้า 90) ว่า การให้คำปรึกษาและกำลังใจเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ทราบปัญหา และอุปสรรคของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำแนะนำและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยมีหลักในการให้คำปรึกษา ที่หัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีนั้น จะต้องเป็นผู้ได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากพนักงาน

**3. การจัดลำดับความสำคัญ ของทักษะการบริหาร แต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิตของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ที่มีทักษะหรือความคิดเห็นเป็นอันดับหนึ่งของแต่ละด้านพบว่า**

ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ การมีภาวะผู้นำในหน่วยงานและการใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ ข้อคิดปะการบริหารจัดการและการจูงใจเพื่อมอบหมายงาน และด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) ที่เป็นอันดับหนึ่งคือ ข้อการควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการตลาด ต้นทุน จากมุมมองของพนักงานทั้งสามด้านดังกล่าว ได้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2540, หน้า 28) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1. มีจิตสำนึกในหน้าที่ (a sense of mission) หัวหน้างานการผลิตต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถจะเป็นผู้นำได้ และมีความรักในหน้าที่รวมทั้งมีความซื่อสัตย์ต่อผู้ร่วมงานและต่องานในหน้าที่ 2. กล้าปฏิเสธตนเอง (self denial) หัวหน้างานการผลิตต้องพร้อมที่จะเสียสละหรือเลิกความคิดเห็นของตนเองเมื่อพบว่าไม่ถูกต้อง รวมทั้งเต็มใจที่จะอุทิศกำลังสมองของตนเพื่อแก้ไขปัญหาในหน้าที่อีกด้วย 3. มีบุคลิกภาพดี (high character) หัวหน้างานการผลิตต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและเหตุการณ์ยุ่งยากอย่างมั่นคงและแน่วแน่ กล้าที่จะรับฟังการดำหนิในความบกพร่องของตนจาก

คนอื่นหรือจากผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความซื่อสัตย์และเป็นที่ไว้วางใจของคนทั้งหลายได้ 4. เชี่ยวชาญในงานที่ทำ (job competence) หัวหน้างานการผลิตต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนเองเกี่ยวข้องทั้งในเชิงวิชาการ และในเชิงทักษะ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง 5. มีวิจารณญาณดี (good judgment) หัวหน้างานการผลิตต้องเป็นบุคคลที่มีสามัญสำนึก (common sense) มีชั้นเชิง (tact) และมีความสามารถในการมองปัญหาให้กระจ่างพร้อมกับการวางแผนงานได้ล่วงหน้า เหล่านี้รวมกันเข้าเป็นวิจารณญาณที่ดี ซึ่งช่วยเสริมบุคคลให้เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ 6. มีพลังกำลังพร้อม (energetic) หัวหน้างานการผลิตต้องพยายามรักษาสุขภาพให้แข็งแรง สมบูรณ์และสภาพจิตที่ดี เพื่อมีพลังในการทำงาน และได้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานการผลิตดังนี้ 1. มีหน้าที่ผลิตสินค้าที่ต้นทุนต่ำและมีคุณค่า คือการควบคุมต้นทุน 2. มีหน้าที่ผลิตสินค้าที่ดีให้ดียิ่งขึ้นและทำหน้าที่ในการทำงานให้ดี คือการควบคุมคุณภาพ 3. ทำหน้าที่รักษาจำนวนที่จำเป็นต้องส่งตามกำหนดส่งมอบ คือการควบคุมการส่งมอบ 4. ทำหน้าที่ทำให้โรงงานหรือสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยในการทำงานและพื้นที่ทำงานเพียงพอ คือ การควบคุมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม 5. ทำหน้าที่เก็บรักษาและตรวจสอบอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้สามารถใช้งานได้ทันที คือการควบคุมดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ 6. ทำหน้าที่เก็บรักษาและใช้วัตถุดิบ รวมทั้งชิ้นส่วนงานอย่างเหมาะสม คือการควบคุมวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง 7. ทำหน้าที่ดูแลพนักงาน จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ปฏิบัติงานงานเป็นไปตามมาตรฐาน คือการควบคุมดูแลงานและความเป็นมาตรฐาน 8. ทำหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรมการผลิต เช่นกิจกรรม 5 ส ข้อเสนอแนะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ 9. ทำหน้าที่ส่งเสริม สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน พร้อมทั้งสอดคล้องกับคุณลักษณะของหัวหน้างานการผลิตที่พึงประสงค์ในองค์การ ในที่นี้หมายถึงลักษณะที่เอื้ออำนวยให้หัวหน้างานการผลิตดำเนินงานของตนได้ โดยราบรื่นเรียบร้อย และเกิดผลดีต่องาน ซึ่งลักษณะที่ว่านั้นอาจเป็นด้านสติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ หรือลักษณะทางกาย ลักษณะด้านสติปัญญา อาจจะเป็นความสามารถทางสมอง การเก็บประสบการณ์ ไหวพริบปฏิภาณ ลักษณะด้านอุปนิสัย อาจเป็นความประพฤติ การวางตน ศีลธรรมจรรยา ลักษณะด้านอารมณ์อาจเป็นความรู้สึกนึกคิด การควบคุมตนเองในการแสดงออก ส่วนลักษณะทางกายอาจเป็นการแต่งกาย ท่วงทิวาจาที่เหมาะสมตามบทบาทผู้นำของตน เป็นต้น

4. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศแตกต่างกัน ไม่มีมีความแตกต่างกัน, ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน สำหรับทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามทัศนะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีเพศ



แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน, ส่วนที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

สำหรับทักษะการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิตตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน พบว่าพนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 4-8 ปี มีความคิดเห็นหรือทักษะต่อทักษะการบริหารโดยรวม (managerial skills) ของหัวหน้างานๆมากกว่าพนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 8 ปีขึ้นไป เนื่องจากหัวหน้างานการผลิต มีความใกล้ชิดกับพนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 4 ปี และพนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 4-8 ปี เพราะต้องมีการสอนงานในด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิคการทำงาน การควบคุมคุณภาพ เทคนิคการผลิต ซึ่งจากการใช้เวลาส่วนใหญ่กับพนักงานๆ กลุ่มดังกล่าว ทำให้หัวหน้างานๆไม่ได้ใกล้ชิดกับพนักงานๆที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จึงทำให้มุมมองหรือทักษะของพนักงานๆกลุ่มนี้น้อยกว่ากลุ่มดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสอดคล้อง กับบทบาทและทักษะของผู้บริหารโรงเรียน (บุญเลิศ เขียนวงศ์, ออนไลน์, 2007) ไว้ดังนี้ ทักษะทางเทคนิค (technical skills) เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ, ทักษะทางมนุษย์ (human skills) อาจตรงกันข้ามกับทักษะทางเทคนิคในประเด็นที่ว่าผู้บริหารใช้ทักษะนี้ในการทำงานกับบุคคลมากกว่าการทำงานกับสิ่งของ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทักษะทางมนุษย์จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน และทักษะทางความคิดรวบยอด (conceptual skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์กรในภาพรวม แลพห้เสนอแนะว่าสิ่งที่มองเห็นองค์กรในภาพรวมได้นั้นจำเป็นจำต้องรู้ถึงภารกิจพื้นฐานของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ทักษะทางความคิดรวบยอดจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์กร ในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกมีมองลงมาจากที่สูงมองเห็นองค์กร

ทั้งหมดเห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ อะไรบ้าง แต่แต่ละส่วนจะต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ สามารถที่จะเห็นว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการด้อยประสิทธิภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การอย่างไรบ้างทักษะทางความคิดรวบยอดนี้อาจเรียกว่าทักษะทางมโนคติก็ได้

## ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอต่างๆดังนี้.

1. ผู้จัดการฝ่ายผลิตควรกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรร่วมกับฝ่ายฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลจากตารางที่ 3, 4 และ 5 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานๆที่มีต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต โดยนำลำดับที่ 6 ถึงลำดับที่ 10 มาจัดทำกรอบการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคล ในระดับหัวหน้างานการผลิต ให้มีทักษะทางการบริหารเพิ่มขึ้นเพราะข้อมูลดังกล่าวเปรียบเสมือนจุดอ่อนขององค์การโดยมีข้อมูลดังนี้ ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวางแผนและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 6 การจัดวางระบบและโครงสร้างของงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 7 วางแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานอย่างครบวงจร เป็นลำดับที่ 8 การบริหารภายใต้สภาวะการเสี่ยงและความกดดัน เป็นลำดับที่ 9 และการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นลำดับที่ 10 ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) การใช้หลักธรรมในการปกครอง เป็นลำดับที่ 6 ศิลปะการบริหารจัดการและการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นลำดับที่ 7 การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 8 เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 9 และการใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ เป็นลำดับที่ 10 ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) การสอนงานและการมอบหมายงานเป็นลำดับที่ 6 การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดความสมดุลสายการผลิต เป็นลำดับที่ 7 การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 8 การใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารและจัดการหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 9 และการวัดผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นลำดับที่ 10

2. ผู้จัดการฝ่ายผลิตควรนำข้อมูลจากตาราง 7, 8 และ 9 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานๆ ต่อทักษะการบริหารของหัวหน้างานการผลิต ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน โดยนำลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 5 มาเป็นแนวทางการบริหารงานของฝ่ายผลิตโดยมีข้อมูลดังนี้ ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ความสามารถในการบังคับบัญชาและการมีภาวะผู้นำในหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 1 การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เป็นลำดับที่ 2 การ

ปรับกระบวนการบริหารคนเพื่อการแข่งขัน เป็นลำดับที่ 3 การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 4 การวางแผนและบริหารหน่วยงาน เป็นลำดับที่ 5 ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) การให้คำปรึกษาหารือแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 1 การใช้หลักกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 2 การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจในการทำงาน เป็นลำดับที่ 3 เสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้กำลังใจในการทำงานเป็นลำดับที่ 4 การใช้ถ้อยคำในการสนทนาเพื่อสร้างความประทับใจ เป็นลำดับที่ 5 ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการผลิต เป็นลำดับที่ 1 การจัดการบริหารงานประจำวัน เช่น การจัดการสมดุลสายการผลิต เป็นลำดับที่ 2 การควบคุมคุณภาพของงาน เป็นลำดับที่ 3 การประชุมและระดมสมองเพื่อการบริหารงาน เป็นลำดับที่ 4 การควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน เป็นลำดับที่ 5

3. ผู้จัดการฝ่ายผลิตควรนำข้อมูลผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับ การจัดลำดับความสำคัญ ของทักษะการบริหาร แต่ละด้านของหัวหน้างานการผลิต ตามทักษะของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถยนต์ ที่เป็นลำดับที่ 1 เป็นแนวทางในการบริหารงานของฝ่ายผลิตและใช้ในการ พัฒนาหัวหน้างานให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร โดยมีข้อมูลดังนี้ ด้านทักษะความคิด (conceptual skills) ข้อการมีภาวะผู้นำในหน่วยงานและการใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา เป็นลำดับที่ 1 ด้านทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (human skills) ข้อศิลปะการบริหารจัดการและการจูงใจเพื่อมอบหมายงาน เป็นลำดับที่ 1 ด้านทักษะเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skills) ข้อการควบคุมต้นทุนการผลิตและส่งเสริมการลดต้นทุน เช่น กิจกรรมการลดต้นทุนและการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เป็นลำดับที่ 1

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากทักษะทางการบริหารของหัวหน้างานการผลิต เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาฝึกฝนตนเอง และเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกาลเวลา ดังนั้น ในการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารดังกล่าวนี้ จึงควรมีการวัดผลเป็นระยะ ๆ โดยวางแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับทักษะการบริหารที่ยังมีระดับต่ำ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2. เพื่อให้การพัฒนาหัวหน้างานสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ควรมีการวิจัยในด้าน ความต้องการฝึกอบรม ด้านทักษะทางการบริหาร ของหัวหน้างานการผลิต เพื่อนำ

ผลการวิจัยที่ได้ไปประกอบการวางแผนฝึกอบรมและแผนพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
กับพันธกิจขององค์การ