

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออกโดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ของบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก
3. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์
4. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์
5. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารระดับกลาง
6. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามชุดที่ 1 ประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มีรูปแบบเป็นมาตราส่วนประมาณค่าเพื่อประเมินทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิต แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน 30 ข้อ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของผู้บริหาร 6 ด้าน 30 ข้อ ซึ่งในแต่ละด้านจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกลำดับความสำคัญในการเสริมสร้างผู้บริหารระดับกลางโดยเลือกเพียง 3 ลำดับในแต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละ องค์กรได้ทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อ

ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางในการเสริม สร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง

แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับ ผู้บริหารระดับสูง โดยสร้างข้อ คำถามให้ครอบคลุมประเด็น

- 1) ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออก
- 2) แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) ความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาความ เหมาะสมในแนวทางเสริมสร้างนั้น ๆ เนื่องจากแนวทางการเสริมสร้างและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีความเหมาะสมต่อวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

### การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขต ชลบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออก เพื่อขอความร่วมมือให้พิจารณาตรวจ แกะใจด้านความชัดเจนในประเด็นคำถาม และความเหมาะสม เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. ประสานงานขอความอนุเคราะห์จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทผลิต คอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออก ในการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และเก็บแบบสอบถามคืนทั้ง 361 ชุด
3. กำหนดระยะเวลาในการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูล 2 สัปดาห์
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ นำมาทำการวิเคราะห์ด้วย วิธีการทางสถิติตามลำดับขั้นตอนดังนี้

นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/ PC (Statistical Package for the Social Science/ Personal Computer Plus) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากการดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูล
- 4.2 บันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึกข้อมูลและ โปรแกรมคอมพิวเตอร์

- 4.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
- 4.4 ประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าจำนวนความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันโดยวิธี t-test
4. การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance: ANOVA) และการทดสอบเปรียบเทียบพหุคูณ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD ด้วยโปรแกรม SPSS 10.0 for Windows (Statistical Package for the Social Science Version 10.0 for Window)
5. การให้น้ำหนักคะแนนจากแบบสอบถามแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง โดยการเลือกอันดับ 1 ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 3 คะแนน เลือกอันดับ 2 ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 2 คะแนน และเลือกอันดับ 3 ให้น้ำหนักคะแนนเป็น 1 คะแนน แล้วคำนวณคะแนนรวมเพื่อจัดลำดับ (ข้อมูลวิเคราะห์แนวทางเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง)

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

### 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยโดยรวมของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

- ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 10 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ 1. ชี้แจงให้ทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน 2. จัดเตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงาน 3. ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง 4. แก้ไขปัญหาในขบวนการผลิต 5. วิเคราะห์ปรับแผนตามความเหมาะสม 6. หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต 7. แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ 8. เตรียมความพร้อมในการตรวจสอบ (Audit) ล่วงหน้า 9. วางแผนจัดคนได้เหมาะสม และ 10. ชี้แจงบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง

- ทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 9 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ 2. สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่นได้ 3. มีวิธีการกระตุ้นพนักงานให้ทำงานให้เสร็จ 4. ใช้ภาษาพูดที่ชัดเจนและเข้าใจ 5. ยอมรับข้อเสนอนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน 6. มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 7. สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงานได้ 8. ไม่ชอบอยู่ลำพังชอบสังสรรค์กับพนักงาน และ 9. ประชาสัมพันธ์ผลงานที่ดีของพนักงาน

- ทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 10 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. ข้อมีความเข้าใจระบบ ISO 2. สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการปฏิบัติงาน 3. เข้าใจมาตรฐานในงาน 4. เข้าใจวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด 5. ทราบถึง Cycle time ของเครื่องจักรในการผลิต 6. เข้าใจการทำงานภายใต้ระบบสนับสนุนต่าง ๆ 7. เข้าใจอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน 8. เข้าใจวิธีซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด 9. มีความเข้าใจเครื่องจักร และ 10. ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญก่อนการปฏิบัติงาน

## 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นค่าเฉลี่ยโดยรวมของพนักงานที่มีต่อ คุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านประสิทธิภาพ (Capacity) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด 2. มีความตื่นตัวอยู่เสมอ 3. มีการตัดสินใจที่ดี 4. มีความสามารถในการพูด และ 5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีชื่อที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ชื่อ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเอง และชื่อที่มีค่าเฉลี่ยของ ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ 1. แจ้งให้ทราบถึงข้อบังคับ ด้านกฎระเบียบเสมอ 2. มีความรอบรู้ 3. มีความเป็นนักวิชาการ และ 4. สามารถให้คำตอบเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้

- คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ 1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2. รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม 3. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน 4. เคารพสิทธิของผู้อื่น และ 5. เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

- คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) พบว่ามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ 1. มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ 2. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ 3. ร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ 4. สามารถเข้าสังคมและ 5. มีอารมณ์ขันเสมอ

- คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ 1. มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี 2. มีสถานภาพทางสังคม 3. มีมนุษยสัมพันธ์ 4. สั่งงานด้วยวาจาไพเราะเสมอ และ 5. เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น

- คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) พบว่าพนักงานมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี 2. ปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 3. มีทักษะในการทำงานให้ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี 4. สั่งงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ และ 5. ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่นเสมอ

### 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร ของ ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านมนุษย (Human Skill) และทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill) พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ แก้ไขปัญหาในขบวนการผลิต หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต จัดเตรียมความพร้อมในการ audit ล่วงหน้า และวางแผนจัดคนได้เหมาะสม จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นต่อข้อแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิต หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต จัดเตรียมความพร้อมในการ audit ล่วงหน้า และวางแผนจัดคนได้เหมาะสม มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง

3.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย (Human Skill) จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยพนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ ยอมรับข้อเสนอแนะของพนักงาน ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่ชัดเจนเข้าใจ ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่ชัดเจนเข้าใจ และไม่ชอบอยู่ตามลำพัง ชอบสังสรรค์กับพนักงาน จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นต่อทุกข้อดังกล่าว มากกว่าพนักงานหญิง

3.3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญก่อนปฏิบัติงาน มีความเข้าใจเครื่องจักร เข้าใจระบบ ISO และข้อเข้าใจวิธีซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นต่อทุกข้อดังกล่าวข้างต้นมากกว่าพนักงานหญิง

#### 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร ระดับกลาง จำแนกตามอายุ

พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร ระดับกลางด้านความคิด (Conceptual Skill) จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อ ทราบยอดผลิตแต่ละชั่วโมง และแจ้งให้ทราบแผนผลิตในแต่ละสัปดาห์ พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมงมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 24-29 ปี 30-35 ปี และ 36 ปีขึ้นไป

สำหรับข้อแจ้งให้ทราบแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ พบว่าพนักงานที่มีอายุ ต่ำกว่า 24 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 24-29 ปี และ 36 ปี ขึ้นไป

4.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อประชาสัมพันธ์ผลงานที่ดีของพนักงาน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี และอายุ 24-29 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อประชาสัมพันธ์ผลงานที่ดีของพนักงานมากกว่า พนักงานฝ่ายผลิตที่มี อายุ 36 ปีขึ้นไป

4.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อเข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ มากกว่า พนักงานที่มีอายุ 24-29 ปี และ พนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 36 ปีขึ้นไป

## 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร ระดับกลางจำแนกตามระดับการศึกษา

พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) รายละเอียดดังนี้

5.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) พบว่าโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ การแก้ไขปัญหาใน ขบวนการผลิต หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต วิเคราะห์ปรับแผนการผลิตตามความเหมาะสม ทราบยอดผลิตแต่ละชั่วโมง และจัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ล่วงหน้า จากการ ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ข้อแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิต มากกว่าพนักงานที่มี ระดับการศึกษา ระดับ ม.ต้น ระดับ ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ข้อหาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช อนุปริญญา/ ปวส และพนักงานที่มีระดับ การศึกษาม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส มีความคิดเห็นมากกว่า ม.ต้น และม.ปลาย/ ปวช

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ข้อวิเคราะห์ปรับแผนการผลิตตามความเหมาะสม มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลางด้านความคิด (Conceptual Skill) ข้อทราบยอดผลิตแต่ละชั่วโมง มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส และปริญญาตรี

พนักงานที่มีระดับการศึกษา อนุปริญญา/ ปวส และปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะ การบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ข้อความคิด (Conceptual Skill) ข้อจัดเตรียมความพร้อมในการ audit ล่วงหน้ามากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และ ม.ปลาย/ ปวช

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันต่อ ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี



นัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อได้แก่ข้อ สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ยอมรับข้อเสนอแนะของพนักงาน สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงานได้ และข้อมีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อข้อสามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อ สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่นได้ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อ ข้อยอมรับข้อเสนอแนะของพนักงาน มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส และปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงานได้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และ ม.ปลาย/ ปวช

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อข้อมีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และ ม.ปลาย/ ปวช

5.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อได้แก่ข้อ สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการปฏิบัติงาน เข้าใจอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงานดี เข้าใจมาตรฐานในงาน เข้าใจวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด และเข้าใจการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อ ข้อสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการปฏิบัติงาน มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช อนุปริญญา/ ปวส และพนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อ ข้อเข้าใจอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงานดี มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจมาตรฐานในงานมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช อนุปริญญา/ ปวส และอนุปริญญา/ ปวส มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และ ม.ปลาย/ ปวช. มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจการทำงานภายใต้ระบบต่างๆ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และอนุปริญญา/ ปวส. และพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ปลาย/ ปวช. มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา อนุปริญญา/ ปวส.

## 6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารจำแนกตาม

### ประสบการณ์ทำงาน

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) รายละเอียดดังนี้

6.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ วิเคราะห์ปรับแผนตามความเหมาะสม จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ล่วงหน้าวางแผนจัดคนได้เหมาะสม ซึ่งเจ็บทบาทการบริหารงานและข้อทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อวิเคราะห์ปรับแผนตามความเหมาะสม มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อจัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ล่วงหน้า มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อซึ่งเจ็บทบาทการบริหารงาน มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี 4-6 ปี และ 7-9 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อวางแผนจัดคนได้เหมาะสม มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี 4-6 ปี และ 7-9 ปี ข้อทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป

6.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย (Human Skill) จำแนกตามประสบการณ์ จากผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อสามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ ขอมรับข้อเสนอแนะของพนักงาน มีวิธีการกระตุ้นพนักงานให้ทำงานเสร็จ ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่ชัดเจนและเข้าใจ ประชาสัมพันธ์ผลงานที่ดีของพนักงาน มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และข้อไม่ชอบอยู่ตามลำพังชอบสังสรรค์กับพนักงาน จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อสามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี มีระดับความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปีและ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อขอมรับข้อเสนอแนะของพนักงานและปฏิบัติตามคำแนะนำ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี และ 7-9 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อมีวิธีการกระตุ้นพนักงานให้ทำงานเสร็จ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่ชัดเจนและเข้าใจ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อ ประชาสัมพันธ์ผลงานที่ดีของพนักงาน มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อมีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-6 ปี และ ประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อ ข้อ ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง ชอบสังสรรค์กับพนักงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

6.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญก่อนปฏิบัติงาน เข้าใจระบบ ISO เข้าใจการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ และทราบถึง Cycle time ของเครื่องจักรในการผลิต จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 7-9 ปี มีความคิดเห็นต่อขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญก่อนปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อขอเข้าใจระบบ ISO มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และ 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อขอเข้าใจการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อขอทราบถึง Cycle time ของเครื่องจักรในการผลิต มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และกว่า 9 ปีขึ้นไป

## 7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร จำแนกจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อ ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) และด้านมนุษย์ (Human Skill) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) สำหรับทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดดังนี้

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อ ซึ่งแจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของบริษัท แก้ไขปัญหาในขบวนการผลิต หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต วิเคราะห์ปรับแผนตามความเหมาะสม แจ้งให้ทราบแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ จัดเตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงาน และทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อซึ่งแจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของบริษัท มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อ สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตได้ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิตได้ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อวิเคราะห์ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของสถานการณ์ได้ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นต่อข้อแจ้งให้ทราบแผน การผลิตในแต่ละสัปดาห์ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง มีความคิดเห็นต่อข้อเตรียมความพร้อมในการต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงานได้ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง มีความคิดเห็นต่อข้อทราบยอดผลิตรายชั่วโมง มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อ ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ สามารถทำงานเข้ากับ

หน่วยงานอื่นได้ มีวิธีการกระตุ้นพนักงานให้ทำงานเสร็จ สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงานได้ มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และข้อไม่ชอบอยู่ตามลำพังชอบสังสรรค์กับพนักงาน จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้เสมอ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่นได้ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีวิธีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เสร็จตามเวลา มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งให้กับพนักงานได้ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานได้ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นต่อข้อไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับพนักงาน มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อ สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง การปฏิบัติงาน เข้าใจอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน เข้าใจมาตรฐานในงาน เข้าใจระบบ ISO เข้าใจ

การทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ และทราบถึง Cycle time ของเครื่องจักรในการผลิต จากการทดสอบ เป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจมาตรฐานในงานมากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง มีความคิดเห็นต่อ ข้อเข้าใจระบบ ISO 9001, ISO 14000, OSHA 18000 มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อเข้าใจการทำงานภายใต้ระบบต่าง มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรในขบวนการผลิตมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี

## 8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ

พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบพนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) รายละเอียดดังนี้

8.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับ กลางด้านปริชาสามารถ (Capacity) โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8.2 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับ กลางด้านผลสำเร็จ (Achievement) โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเอง และข้อมีความเป็นนักวิชาการ พบว่า พนักงานที่มีเพศ

แตกต่างกันมีความคิดเห็นข้อ มีความเป็นนักวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยพนักงานชายมีความคิดเห็นต่อทั้ง 2 ข้อ ดังกล่าวข้างต้นมากกว่าพนักงานหญิง

8.3 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับ กลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ข้อเคารพในสิทธิของผู้อื่น และข้อเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน ได้เสมอ จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานเพศหญิง ทั้ง 2 ข้อดังกล่าวข้างต้น

8.4 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับ กลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้น ข้อสามารถเข้าสังคม และข้อปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบพบว่าพนักงานที่มีเพศชายมีความคิดเห็นต่อทั้ง 2 ข้อดังกล่าวข้างต้นมากกว่าพนักงานที่มีเพศหญิง

8.5 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับ กลาง ด้านสถานภาพ (Status) โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อข้อ เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นและข้อ ลังงาน

ด้วยวาจาไปเพราะเสมอ ความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานเพศชาย มีความคิดเห็นต่อทั้ง 2 ข้อ ดังกล่าวข้างต้น มากกว่าพนักงานเพศหญิง

8.6 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับ กลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อมีทักษะในการทำงานให้ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่นเสมอ และข้อสั่งงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ จากการเปรียบเทียบพบว่าพนักงานชายมีความคิดเห็นต่อทั้ง 3 ข้อดังกล่าวข้างต้นมากกว่า พนักงานหญิง

## 9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามอายุ

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดดังนี้



9.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านปริชาสามารถ (Capacity) จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี และอายุ 24-29 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี

9.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ข้อเป็นที่พึงของพนักงานได้ มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี อายุ 24-29 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 ปีขึ้นไป

9.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อมีอารมณ์ขันอยู่เสมอ มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 24 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี และ อายุ 36 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 24-29 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 36 ปี

9.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีอายุ 36 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อข้อสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี และพนักงานที่มีอายุ 24-29 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี

#### 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ดังนี้

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวม และรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการพูด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการตัดสินใจที่ดี จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อข้อที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มากกว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความสามารถในการพูด มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และพนักงานที่มีระดับการศึกษา อนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีการตัดสินใจที่ดีมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

10.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวม และรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ มีความรู้เกี่ยวกับ

ผลิตภัณฑ์ของตน ความเป็นนักวิชาการ สามารถให้คำตอบเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัทได้ และมีความรอบรู้ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช อนุปริญญา/ ปวส และพนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ปลาย/ ปวช

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อ ข้อความเป็นนักวิชาการมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อความรอบรู้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัทได้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

10.3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม เคารพในสิทธิของผู้อื่น เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้ มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อข้อเคารพในสิทธิของผู้อื่น มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อเป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มากกว่า ระดับการศึกษา ม. ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อข้อความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

10.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายชื่อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 4 ชื่อได้แก่ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สามารถเข้าสังคมได้ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ และมีอารมณ์ขัน จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อชื่อมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อชื่อเข้าสังคมได้มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อชื่อปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ปลาย/ ปวช

พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น มีความคิดเห็นต่อชื่อมีอารมณ์ขัน มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ปลาย/ ปวช อนุปริญญา/ ปวส

10.5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) มีจำนวน 3 ชื่อได้แก่ชื่อ มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี มีสถานภาพทางสังคมที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อชื่อสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ต้น และม. ปลาย/ ปวช

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อชื่อมีสถานภาพทางสังคมที่ดี มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อชื่อมีมนุษยสัมพันธ์ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส และพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ต้น มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ปลาย/ ปวช

10.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 3 ชื่อได้แก่ ชื่อมีทักษะในการทำงานให้

ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่นและสั่งงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อข้อมีทักษะในการทำงานให้ยึดหยุ่น

ต่อสถานการณ์ได้ มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อข้อทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่นมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม. ต้น และอนุปริญญา/ ปวส

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อ ข้อสั่งงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับการศึกษา ม.ปลาย/ ปวช

### 11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ยกเว้น ด้านผลสำเร็จ (Achievement) และด้านสถานการณ์ (Situation) พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ รายละเอียดดังนี้

11.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางด้านปริชาสามารถ (Capacity) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อมีความตื่นตัวอยู่เสมอ และข้อมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความตื่นตัวอยู่เสมอ มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี 7-9 ปี และกว่า 9 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

11.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นข้อ มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตน พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อ การมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเป็นอย่างดี

มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ 7-9 ปี และ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

11.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อเป็นที่พึงพาของพนักงานได้ และข้อมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อ เป็นที่พึงพาของพนักงานได้ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และ กว่า 9 ปี ขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

11.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ข้อ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ และข้อมีอารมณ์ขันอยู่เสมอ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และกว่า 9 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อ มีอารมณ์ขันเสมอ มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และกว่า 9 ปีขึ้นไป

11.5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น และสั่งงานด้วยวาจาไพเราะเสมอ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปีมีความคิดเห็นต่อข้อมีมนุษยสัมพันธ์มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 9 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และกว่า 9 ปีขึ้นไป

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อข้อ ตั้งงานด้วยวาจาไพเราะเสมอ มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

11.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) รายละเอียดดังนี้

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้าน ปรึชาสามารถ (Capacity) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อที่ได้แก่ข้อ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการพูด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตัดสินใจที่ดี จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อข้อมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีความตื่นตัวเสมอ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีความสามารถในการพูด มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นต่อข้อมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อที่มีการตัดสินใจที่ดี มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้าน ความสำเร็จ (Achievement) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเอง มีความรอบรู้ สามารถให้คำตอบเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้และ แจ้งให้ทราบถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับของทางบริษัท จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเอง มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีความรอบรู้ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อแจ้งให้ทราบถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางบริษัทอยู่เสมอ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

12.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม เคารพในสิทธิของผู้อื่น เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในตนเอง จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อ รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อเคารพในสิทธิของผู้อื่น มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี



พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อที่เป็นที่พึงพาของพนักงานได้เสมอ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและฉะเชิงเทรามีความคิดเห็นต่อข้อมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีความเชื่อมั่นในตนเอง มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี และพบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

12.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ ร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ สามารถเข้าสังคมและปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีผลมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสามารถเข้าสังคม มากกว่า ที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นต่อข้อปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

12.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ มีสถานภาพทางสังคม

ที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ และสั่งงานด้วยวาจาไเพราะเสมอ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีสถานภาพทางสังคมที่ดี มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อสั่งงานด้วยวาจาไเพราะเสมอ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อข้อมีมนุษยสัมพันธ์ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

12.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อคุณลักษณะ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) จำแนกตามที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทักษะในการทำงานให้ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี และสั่งงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเห็นต่อ ข้อสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเห็นต่อ ข้อมีทักษะในการทำงานให้ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี และจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเห็นต่อข้อปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเห็นต่อข้อสั่งงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ ในจังหวัดระยอง

## อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย เรื่องทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง บริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ ในภาคตะวันออกครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง

พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชรรยง อรรถธิโก (2545) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) และด้านมนุษย (Human Skill) อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุของความแตกต่างของความคิดเห็น เนื่องจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์และรูปแบบการทำงานของงานราชการกับลักษณะงานบริษัท มีความแตกต่างกัน ผู้ได้ บังคับบัญชาอาจมีความคิดเห็นต่อระดับของทักษะผู้บริหารได้แตกต่างกัน ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญในการอภิปรายผลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อ ทักษะการบริหารเป็นรายด้านของผู้บริหารระดับกลางมีดังต่อไปนี้ ด้านความคิด (Conceptual Skill) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อพนักงานมีความคิดเห็นเป็นลำดับที่ 1 ได้แก่ ข้อชี้แจงให้ทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน ด้านมนุษย (Human Skill) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานจึงมีความคิดเห็นเป็นลำดับที่ 1 คือ การขอความร่วมมือจากพนักงานให้ช่วยปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท ด้านเทคนิค (Technical Skill) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อข้อมีความรู้ด้านระบบ ISO ของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในอันดับที่ 1

## 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง

พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ อูมาพร บุญญาวิโรจน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลในทัศนคติของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน อูมาพร บุญญาวิโรจน์ (2538) เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีกับครูผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง และนักเรียน ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของคุณลักษณะของผู้บริหารในงานวิจัยฉบับนี้ มีประเด็นในการอภิปรายผลดังนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางด้านปริชาสามารถ (Capacity) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีระดับความคิดเห็นในอันดับที่ 1 ด้านผลสำเร็จ (Achievement) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอันดับที่ 1 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่ในลำดับที่ 1 ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ เป็นอันดับที่ 1 ด้านสถานภาพ (Status) พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีสถานภาพทางเศรษฐกิจดี เป็นลำดับที่ 1 ด้านสถานการณ์ (Situation) พบว่าพนักงาน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีระดับความคิดเห็นเป็นอันดับ 1

## 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ

พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่วางแผนจัดพนักงานเข้าทำงานที่เครื่องจักรต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสม พนักงานชายควรปฏิบัติงานที่เครื่องจักรที่มีความจำเป็นต้องใช้แรงงานมากกว่าพนักงานหญิง ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานงานชายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามขั้นตอนการทำงานด้วยการสอนงานอีกทั้ง

ติดตามวัดผลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นพนักงานชายจึงมีความคิดเห็นโดยรวมของผู้บริหารระดับกลางมากกว่าพนักงานหญิง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ ภรภัคร จิรคุณถาวร ซึ่งทำงานวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1, 2 และ 3 ผลงานวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะในการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ภรภัคร จิรคุณถาวร (2548) ซึ่งความแตกต่างของความคิดเห็นเนื่องจากผู้บริหารสถานการศึกษาขั้นพื้นฐานจะใช้ทักษะการบริหารต่อผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีเพศแตกต่างกันด้วยความเสมอภาค เนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐ อีกทั้งรูปแบบของงานมีความแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหาร ด้านมนุษย (Human Skill) และด้านเทคนิค (Technical Skill) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง เนื่องจากในบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ เครื่องจักรบางเครื่องต้องใช้ความแข็งแรงจากพนักงานชายเข้าทำงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดอันตรายหรือต้องใช้เทคนิคพิเศษในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับกลางจึงให้ความสำคัญ ต้องอบรม สั่งสอนกับพนักงานอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา ดังนั้นพนักงานชายจึงมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารระดับกลางมีทักษะทั้ง 2 ด้านนี้มากกว่าพนักงานหญิง

#### 4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามอายุ

ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ต้องสามารถทำงานได้หลายจุดปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมถึงความปลอดภัยในการใช้งานเครื่องจักร พนักงานสามารถศึกษาได้ที่จุดปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันสามารถทำงานได้เท่าเทียมกัน ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับพนักงานทุกคน ต้องใช้ความสามารถและการใช้ดุลยพินิจในการทำงานร่วมกับพนักงานทุกคน โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งความเข้าใจเรื่องการจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มี พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันจึงมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภรภัคร จิรคุณถาวร (2548, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขต 1, 2 และ 3 ผลงานวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อทักษะในการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น, ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส. เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นพนักงานซึ่งมีความรู้ มีความเข้าใจถึงการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง ทำให้ทราบว่า การตัดสินใจตั้งงานของผู้บริหารระดับกลางนั้นมีความถูกต้อง เหมาะสมต่อสถานการณ์ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ แต่ขัดแย้งกับ ภัทรกร จิรคุณถาวร ท่างานวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, 2 และ 3 ผลงานวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะในการบริหารที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภัทรกร จิรคุณถาวร (2548, บทคัดย่อ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในงานวิจัยฉบับนี้สามารถอภิปรายผลได้ว่า

ด้านความคิด (Conceptual Skill) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านความคิด (Conceptual Skill) มากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และ ม.ปลาย/ ปวช

ด้านมนุษย์ (Human Skill) พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านมนุษย์ (Human Skill) มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม. ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส.

ด้านเทคนิค (Technical Skill) พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านเทคนิค (Technical Skill) มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/ ปวช และอนุปริญญา/ ปวส. จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากที่สุด เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความรู้ ความสามารถในการวินิจฉัยเหตุผลต่าง ๆ ได้ดีกว่า อีกทั้งทราบว่า

ควรปฏิบัติงานอย่างไร ด้วยวิธีใดจะให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นการตัดสินใจ  
 สั่งงานของผู้บริหารระดับกลางนั้น พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าย่อมทราบถึงเหตุผลของการ  
 ตัดสินใจสั่งงานในครั้งนั้นเป็นอย่างดี ซึ่งผลงานการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ชร  
 รัตน์ รักตะสุวรรณ ซึ่งได้วิจัยเรื่องทักษะและการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พลศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยพล  
 ศึกษา ด้านมนุษย์ (Human Skill) จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .05 ได้อธิบายผลไว้ว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเข้าใจในระบบการ  
 บริหารงานมาก ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า (เพ็ชรรัตน์ รักตะสุวรรณ , 2540, บทคัดย่อ)

#### 6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับ กลาง จำแนก ตามประสบการณ์ทำงาน

จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ  
 ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )  
 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความ  
 คิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9  
 ปี และ กว่า 9 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความคิด (Conceptual Skill) พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
 สถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็น  
 ต่อ ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น  
 และ ม.ปลาย/ ปวช.

ด้านมนุษย์ (Human Skill) และด้านเทคนิค (Technical Skill) พบว่า พนักงานมีความ  
 คิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า พนักงานที่มี  
 ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็น มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น ม.ปลาย/  
 ปวช. และ อนุปริญญา/ ปวส.

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า มี  
 ระดับความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลาง มากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า  
 เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางจะให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งมีโอกาส  
 ทำงานผิดพลาดได้ง่าย จึงต้องดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างถูกต้องตรงตาม  
 ขั้นตอน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการผลิตสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์สูงจะ  
 มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารระดับกลางจึงให้คิดและตัดสินใจได้เองในระดับหนึ่งแต่  
 ยังอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลของผู้บริหารระดับกลางจึงทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย

มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหาร มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์สูงกว่า แต่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ ชูชาติ เจริญจิตร ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการจัดการของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 2 พบว่า พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของหัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) (ชูชาติ เจริญจิตร, 2543, บทคัดย่อ)

#### 7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ

พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็น มากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อ ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) และทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) สำหรับทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรานั้น เป็นบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทย ซึ่งแตกต่างกับสถานประกอบการที่จังหวัดระยองและชลบุรี ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ดังนั้นบริษัทคอมพิวเตอร์ในจังหวัดฉะเชิงเทราจะมีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป การสั่งงานในองค์กรไม่สลับซับซ้อน วัฒนธรรมขององค์กรมีรูปแบบที่แตกต่างกับบริษัทที่มีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศ อีกทั้งมีการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับอื่น ๆ ได้ง่ายกว่าเนื่องจากไม่มีอุปสรรคเรื่องภาษา ผู้บริหารระดับกลางสามารถถ่ายทอดคำสั่ง หรือนโยบายให้กับพนักงานได้อย่างถูกต้อง พนักงานจึงมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) และด้านมนุษย์ (Human Skill) ของผู้บริหารระดับกลางมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรีและระยอง

สำหรับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill) จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานที่มีจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากทักษะการบริหารด้านเทคนิค (Technical Skill) นั้น ผู้บริหารระดับกลางทุก ๆ บริษัทต่างมีหน้าที่เหมือนกับคำกล่าวของ โรเบิร์ต เคทซ์ ว่า ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จาก



การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ มีความเข้าใจในวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงานและแก้ปัญหาในงานด้วย (Katz, 1971, pp. 55-57) ความแตกต่างของเจ้าของกิจการจึงมีส่วนเกี่ยวข้องต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางไม่มาก ผู้บริหารระดับกลางยังมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารด้านเทคนิคไม่แตกต่างกัน

## 8 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร

### ระดับกลางจำแนกตามเพศ

พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานชาย มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานหญิง ผลงานวิจัยขัดแย้งกับงานวิจัยของ ผัน หอมเกตุ ซึ่งได้ทำการ วิจัยการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช พบว่า ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มีเพศแตกต่างกันกลุ่มตัวอย่างมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ผัน หอมเกตุ, 2534, บทคัดย่อ) เนื่องจากผู้บริหารระดับกลาง ในบริษัท ผลิตภัณฑ์เซอรันในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะต้องวางแผนจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสม สำหรับ พนักงานชายนั้นผู้บริหารระดับกลางจะจัดพนักงานเข้าเครื่องจักรที่ต้องใช้แรงงานมากกว่าพนักงาน หญิง จึงต้องคอยตัดเตือนพนักงานให้ตระหนักถึงขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงอันตรายที่ต้อง ระวังอย่างใกล้ชิด ดังนั้นพนักงานชายจึงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง มากกว่า พนักงานหญิงเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบ พบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานหญิง สำหรับ คุณลักษณะของผู้บริหารด้านอื่นๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร

### ระดับกลาง จำแนกตามอายุ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิตต์ หมวดสงค์ ซึ่งได้ทำการ วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริหารของ โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (จิตต์ หมวดสงค์ อ้างถึงใน อุมมาพร บุญญาวิโรจน์, 2538, หน้า 55) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับกลาง บริษัทผลิต

คอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออกนั้น ต้องปฏิบัติตนด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันสามารถทำงานได้หลายจุดปฏิบัติงาน มีความเท่าเทียมกันภายในบริษัทผู้บริหารระดับกลาง มีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับอายุด้วยความเสมอภาค ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่แสดงออกมาให้พนักงานเห็นนั้นจึงเป็นสิ่งปฏิบัติอยู่เป็นประจำ พนักงานที่อายุแตกต่างกันจึงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อ คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า เนื่องจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีนั้นมีความรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย มีทัศนคติที่ดีกว่า สามารถพิจารณาคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางได้อย่างถ่องแท้ และถูกต้อง สอดคล้องกับ พันัส หันนาคินทร์ แสดงทัศนะไว้ว่า คนที่ได้รับการศึกษาสูงหรือได้รับการศึกษา โอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าคนที่ได้รับการศึกษาน้อยนอกจากความแตกต่างเกี่ยวกับพื้นฐานทางการศึกษาแล้ว สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้ความคิดเห็นของกลุ่มคนแตกต่างกัน (พันัส หันนาคินทร์, 2536, บทคัดย่อ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานจะมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ปลาย/ ปวช. และ อนุปริญญา/ ปวส. แต่สำหรับด้านการมีส่วนร่วม (Participation) พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ปลาย/ ปวช. และ อนุปริญญา/ ปวส.

#### 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี เนื่องจากพนักงานที่มีประสบการณ์ต่ำกว่าผู้บริหารระดับกลางนั้นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย คอยดูแลอย่างใกล้ชิด ให้คำแนะนำด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ เนื่องจากต้องการยอดการผลิตที่มากที่สุดแต่จะต้องมีของเสียในการผลิตน้อยที่สุด อีกทั้งต้องไม่เกิดอันตรายขณะปฏิบัติงานอีกด้วย พนักงานที่มีประสบการณ์น้อยจึงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านประชาสัมพันธ์ (Capacity) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

ด้านผลสำเร็จ (Achievement) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และ กว่า 9 ปีขึ้นไป

ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า กว่า 9 ปีขึ้นไป

ด้านสถานภาพ (Status) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และ กว่า 9 ปีขึ้นไป

ด้านสถานการณ์ (Situation) พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ

พบว่า พนักงานที่มีจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นมากกว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยองและจังหวัดชลบุรี และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นมากกว่า จังหวัดระยอง

ผลงานวิจัยยังสอดคล้องกับ อูมาพร บุญญาวิโรจน์ (อูมาพร บุญญาวิโรจน์, 2538, บทคัดย่อ) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาลผู้ปกครองและครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 2 พบว่าการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างระหว่างจังหวัด ตามสมมติฐานข้อ 2 พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีความแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ แตกต่างกันระหว่างยะลากับจังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานีกับจังหวัดนราธิวาส และจังหวัดนราธิวาสกับจังหวัดสตูล โดยจังหวัดปัตตานีสูงกว่า จังหวัดนราธิวาส และจังหวัดสตูล ด้านการมีส่วนร่วม แตกต่างกันระหว่างจังหวัดยะลากับจังหวัดปัตตานี จังหวัดปัตตานีกับจังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานีกับจังหวัดสตูล โดยจังหวัดปัตตานีสูงกว่า จังหวัดนราธิวาส จังหวัดสตูลและจังหวัดยะลา ด้านสถานภาพแตกต่างกันระหว่างจังหวัดยะลากับจังหวัดปัตตานี จังหวัดปัตตานี กับจังหวัดนราธิวาส และจังหวัดสตูล ในภาพรวมแตกต่างกันระหว่างจังหวัดยะลากับจังหวัดปัตตานี จังหวัดปัตตานีกับจังหวัดนราธิวาส โดยจังหวัดปัตตานีสูงกว่า จังหวัดยะลาและจังหวัดนราธิวาส โดยให้เหตุผลว่า พื้นฐานทางการศึกษา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของท้องถิ่นแตกต่างกันตามสภาพของพื้นที่

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ใน จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับกลางมากกว่าพนักงานที่มีจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และชลบุรี ทุกด้านเนื่องจากบริษัทในจังหวัดฉะเชิงเทรานั้นมีเจ้าของบริษัทเป็นคนไทย จึงมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปกับบริษัทที่มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่นและประเทศสหรัฐอเมริกา พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีกว่า

## ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางนั้น เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง ข้อเสนอแนะจากการค้นคว้าในครั้งนี้ยังควรต้องมีสิ่งที่ค้นหาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อาทิเช่น ทักษะที่ดีต่อการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและแนวทางการเสริมสร้าง ความสอดคล้องกันของความต้องการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับสูง ความเป็นไปได้ในการสนองความต้องการของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางต่อวิธีการบริหารข้อขัดแย้งของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่องต่อไป

## บทส่งท้าย

ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมีการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

ทักษะการบริหารทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติจริง หากพิจารณาจากหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความซับซ้อนและหลากหลายแล้ว พบว่าผู้บริหารต้องการทักษะหลายด้านเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย ด้านความคิด (Conceptual Skill) ด้านมนุษย์ (Human Skill) และด้านเทคนิค (Technical Skill) ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหาร คือแบบอย่างของพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏให้เห็น ที่บ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะของแต่ละบุคคล ในลักษณะที่ต่างกัน เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่คนทั่วไป ประกอบไปด้วย ด้านปริชาสามารถ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) จากงานวิจัยพบว่าระดับทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ในบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก ตามความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่าทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะการบริหารเมื่อเปรียบเทียบตาม อายุ สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารนั้นเมื่อเปรียบเทียบ พบว่าแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ อายุ และประสบการณ์ทำงาน ด้านผลสำเร็จ (Achievement) และด้านสถานการณ์ (Situation)

สำหรับแนวทางในการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานและผู้บริหารระดับสูงพบว่าแนวทางการพัฒนานั้นแตกต่างกันตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวน่าจะมีสาเหตุจากความแตกต่างกันของเจ้าของสถานประกอบการ เศรษฐกิจ เป้าหมายในการผลิต และความมั่นคงขององค์กรเป็นต้น ดังนั้นการเลือกแนวทางในการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จึงมีความจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการอย่างถูกต้องเหมาะสม

สุดท้ายนี้แนวทางเสริมสร้างจะมีความถูกต้องแม่นยำ มีความเหมาะสมเพียงไรนั้นทางสถานประกอบการ ควรวัดระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง อย่างสม่ำเสมอเพื่อคอยตรวจสอบและหาหนทางเสริมสร้างที่ถูกต้องเพื่อการพัฒนาขององค์กรสืบไป