

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 5 ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแนวทางการเสริมสร้างทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงาน ส่วนที่ 2 ได้แก่ แนวทางการเสริมสร้างตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงาน

1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ ในจังหวัดระยอง

ตารางที่ 262 จำนวนและอันดับ ของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. ชี้แจงให้ท่านทราบถึง ความคาดหวังของบริษัท	24	28	18	70	3
2. สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่าน	45	18	18	81	2
3. สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาใน ขบวนการผลิต	24	36	32	92	1
4. วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยนได้	33	32	0	65	5

ตารางที่ 262 (ต่อ)

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
5. แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์	12	18	14	44	7
6. จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ได้ล่วงหน้า	15	14	9	38	9
7. มีการชี้แจงให้ท่านเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูง	0	22	18	40	8
8. วางแผนจัดคนเข้าทำงานได้ตามความเหมาะสม	9	14	43	66	4
9. เตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงาน	15	4	9	28	10
10. ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง	15	14	28	57	6

จากตารางที่ 262 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) ของผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต
- อันดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้
- อันดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน
- อันดับที่ 4 วางแผนจัดคนเข้าทำงานได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- อันดับที่ 5 วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยน
- อันดับที่ 6 ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง
- อันดับที่ 7 แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ให้ท่านทราบ
- อันดับที่ 8 มีการชี้แจงให้ท่านเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูง
- อันดับที่ 9 จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ได้ล่วงหน้าเสมอ
- อันดับที่ 10 เตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงานได้ดี

ตารางที่ 263 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ	18	10	22	50	8
2. สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้	33	12	2	47	9
3. สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี	15	22	14	51	7
4. ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำ ของพนักงาน	30	18	9	57	5
5. มีวิธีการกระตุ้นพนักงานทำงานให้เสร็จทันเวลา กำหนด	18	32	18	68	4
6. ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน	27	24	18	69	3
7. สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้	24	38	14	76	1
8. ประชาสัมพันธ์ผลงานของพนักงานที่ดีกับเพื่อน ร่วมงานเสมอ	15	8	32	55	6
9. มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	15	22	33	70	2
10. ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับ พนักงาน	9	4	23	36	10

จากตารางที่ 263 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill) ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีสถานประกอบการอยู่ที่จังหวัดระยอง เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้
- อันดับที่ 2 มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- อันดับที่ 3 ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน
- อันดับที่ 4 มีวิธีการกระตุ้นพนักงานทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
- อันดับที่ 5 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน
- อันดับที่ 6 ประชาสัมพันธ์ผลงานของพนักงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเสมอ
- อันดับที่ 7 สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี
- อันดับที่ 8 ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- อันดับที่ 9 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้
- อันดับที่ 10 ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับพนักงาน

ตารางที่ 264 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill) ของผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. สนับสนุนให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	36	18	23	77	2
2. ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อน	42	18	14	74	3
3. มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี	24	22	23	69	4
4. เข้าใจถึงอุปกรณ์ เครื่องการทำงานเป็นอย่างดี	18	32	18	68	5
5. เข้าใจ Spec ในงานของท่าน	27	32	23	82	1
6. เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000	9	24	5	38	8
7. เข้าใจถึงวิธีการซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด	9	10	37	56	7
8. เข้าใจถึงวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด	6	6	2	14	10
9. เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า	15	14	37	66	6
10. ทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรในขบวนการผลิต	9	4	23	36	9

จากตารางที่ 264 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill) ของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยองเรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 เข้าใจ Spec ในงานของท่าน

อันดับที่ 2 สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

อันดับที่ 3 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อน

อันดับที่ 4 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี

อันดับที่ 5 เข้าใจถึงอุปกรณ์ เครื่องการทำงานเป็นอย่างดี

อันดับที่ 6 เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า

อันดับที่ 7 เข้าใจถึงวิธีการซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด

อันดับที่ 8 เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000

อันดับที่ 9 ทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรในขบวนการผลิต

อันดับที่ 10 เข้าใจถึงวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด

ตารางที่ 265 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านบริหารสามารถ (Capacity) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านบริหารสามารถ (Capacity)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด	45	18	60	123	2
2. มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	42	54	6	102	3
3. มีความสามารถในการพูด	45	74	42	161	1
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	18	32	51	101	4
5. มีการตัดสินใจที่ดี	36	18	37	91	5

จากตารางที่ 265 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยองมีความคิดเห็นต่อแนวทางเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านบริหารสามารถ (Capacity) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 มีความสามารถในการพูด

อันดับที่ 2 เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด

อันดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

อันดับที่ 4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อันดับที่ 5 มีการตัดสินใจที่ดี

ตารางที่ 266 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านผลสำเร็จ (Achievement)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี	45	32	32	110	4
2. มีความเป็นนักวิชาการ	27	54	32	115	3
3. มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ	45	32	28	106	5
4. สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้	39	46	33	118	2
5. แจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ อยู่ เสมอ	36	28	69	134	1

จากตารางที่ 266 พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยองมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 แจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ อยู่เสมอ

อันดับที่ 2 สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้

อันดับที่ 3 มีความเป็นนักวิชาการ

อันดับที่ 4 มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี

อันดับที่ 5 มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ

ตารางที่ 267 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง
ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม	36	18	46	100	4
2. เคารพในสิทธิของผู้อื่น	60	46	42	148	1
3. เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ	45	32	65	142	2
4. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	24	60	23	107	3
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	33	14	37	84	5

จากตารางที่ 267 พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง มีความ
คิดเห็นต่อแนวทางเสริมสร้างคุณลักษณะผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)
เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 เคารพในสิทธิของผู้อื่น

อันดับที่ 2 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

อันดับที่ 3 มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

อันดับที่ 4 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม

อันดับที่ 5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ตารางที่ 268 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ	87	14	46	147	1
2. ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรใน กิจกรรมต่าง ๆ เสมอ	27	50	23	100	4
3. มีความสามารถในการเข้าสังคม	24	24	37	85	5
4. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้	42	56	28	126	2
5. มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ	60	22	42	124	3

จากตารางที่ 268 พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) เรียงตามลำดับคะแนน ดังนี้

อันดับที่ 1 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ

อันดับที่ 2 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้

อันดับที่ 3 มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ

อันดับที่ 4 ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ เสมอ

อันดับที่ 5 มีความสามารถในการเข้าสังคม

ตารางที่ 269 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ใน จังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านสถานภาพ (Status)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี	36	14	18	68	5
2.. มีสถานภาพทางสังคมที่ดี	36	28	42	106	4
3. เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	39	42	60	141	1
4. เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น	18	68	51	137	2
5. ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ	60	22	46	128	3

จากตารางที่ 269 พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยองมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- อันดับที่ 2 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
- อันดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ
- อันดับที่ 4 มีสถานภาพทางสังคมที่ดี
- อันดับที่ 5 มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี

ตารางที่ 270 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ใน จังหวัดระยอง

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	66	14	46	126	3
2. ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี	42	70	18	130	1
3. ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น	42	54	32	128	2
4. สามารถปรับตัวตามสถานการณ์	15	42	60	117	4
5. สิ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์	42	14	28	84	5

จากตารางที่ 270 พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยองมีความ
คิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)
เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี
- อันดับที่ 2 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น
- อันดับที่ 3 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
- อันดับที่ 4 สามารถปรับตัวตามสถานการณ์
- อันดับที่ 5 สิ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์

2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของ
ผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ใน
จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 271 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทาง เสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง
ด้านความคิด (Conceptual Skill) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการใน
จังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มี ต่อท่าน	24	28	18	70	3
2. สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่าน	45	18	18	81	2
3. สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาใน ขบวนการผลิต	24	36	32	92	1
4. วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยน	33	32	4	69	4
5. แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ให้ ท่านทราบ	12	18	10	40	8
6. จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ได้ล่วงหน้า เสมอ	15	14	9	38	9
7. มีการชี้แจงให้ท่านเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูง	0	24	18	42	7
8. วางแผนจัดคนเข้าทำงานได้ตามความเหมาะสมกับ สถานการณ์	9	14	43	66	5
9. เตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงาน	15	4	9	28	10
10. ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง	15	14	28	57	6

จากตารางที่ 271 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความ
คิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill)
เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต
- อันดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้
- อันดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน
- อันดับที่ 4 วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยน
- อันดับที่ 5 วางแผนจัดคนเข้าทำงานได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- อันดับที่ 6 ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง
- อันดับที่ 7 มีการชี้แจงให้ท่านเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูง
- อันดับที่ 8 แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ให้ท่านทราบ
- อันดับที่ 9 จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ได้ล่วงหน้าเสมอ
- อันดับที่ 10 เตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงานได้ดี

ตารางที่ 272 จำนวนและอันดับของข้อมูล แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	9	4	5	18	9
2. สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้	9	26	10	55	2
3. สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี	15	20	16	51	3
4. ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของ พนักงาน	66	20	21	107	1
5. มีวิธีการกระตุ้นพนักงานทำงานให้เสร็จตามเวลา กำหนด	15	4	31	50	4
6. ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน	6	14	5	25	8
7. สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้	6	14	26	46	5
8. ประชาสัมพันธ์ผลงานของพนักงานที่ดีกับเพื่อน ร่วมงานเสมอ	9	18	10	37	6
9. มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	6	2	26	34	7
10. ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับ พนักงาน	6	10	5	16	10

จากตารางที่ 272 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) เรียงตามลำดับคะแนน

- อันดับที่ 1 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน
- อันดับที่ 2 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้
- อันดับที่ 3 สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี
- อันดับที่ 4 มีวิธีการกระตุ้นพนักงานทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
- อันดับที่ 5 สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้
- อันดับที่ 6 ประชาสัมพันธ์ผลงานของพนักงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเสมอ
- อันดับที่ 7 มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- อันดับที่ 8 ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน
- อันดับที่ 9 ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ที่วางไว้เสมอ
- อันดับที่ 10 ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับพนักงาน

ตารางที่ 273 จำนวนและอันดับ ของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร
ระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	fx3	fx2	fx1		
1. สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน	9	14	15	38	5
2. ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อน	87	4	10	101	1
3. มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี	15	46	21	82	2
4. เข้าใจถึงอุปกรณ์ เครื่องการทำงานเป็นอย่างดี	9	10	21	40	4
5. เข้าใจ Spec ในงานของท่าน	6	6	9	21	9
6. เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000	3	20	5	28	7
7. เข้าใจถึงวิธีการซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด	3	4	16	23	8
8. เข้าใจถึงวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด	6	4	10	20	10
9. เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า	6	30	10	46	3
10. ทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรใน ขบวนการผลิต	3	2	26	31	6

จากตารางที่ 273 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อน
- อันดับที่ 2 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี
- อันดับที่ 3 เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า
- อันดับที่ 4 เข้าใจถึงอุปกรณ์ เครื่องการทำงานเป็นอย่างดี
- อันดับที่ 5 สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 6 ทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรในขบวนการผลิต
- อันดับที่ 7 เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000
- อันดับที่ 8 เข้าใจถึงวิธีการซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด
- อันดับที่ 9 เข้าใจ Spec ในงานของท่าน
- อันดับที่ 10 เข้าใจถึงวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด

ตารางที่ 274 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านปริชาสามารถ (Capacity) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ ของผู้บริหาร	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
ด้านปริชาสามารถ (Capacity)	f x 3	f x 2	f x 1		
1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด	21	22	10	53	5
2. มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	45	26	21	92	3
3. มีความสามารถในการพูด	21	50	57	128	1
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	30	40	26	96	2
5. มีการตัดสินใจที่ดี	27	6	31	64	4

จากตารางที่ 274 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อแนวทางเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 มีความสามารถในการพูด
- อันดับที่ 2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- อันดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ
- อันดับที่ 4 มีการตัดสินใจที่ดี
- อันดับที่ 5 เป็นผู้มีความรับผิดชอบ

ตารางที่ 275 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี	36	20	31	87	4
2. มีความเป็นนักวิชาการ	27	50	21	98	2
3. มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ	42	26	50	118	1
4. สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้	21	26	41	88	3
5. แจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ อยู่เสมอ	21	16	5	42	5

จากตารางที่ 275 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อแนวทางเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ

อันดับที่ 2 มีความเป็นนักวิชาการ

อันดับที่ 3 สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้

อันดับที่ 4 มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี

อันดับที่ 5 แจ่มให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ อยู่เสมอ

ตารางที่ 276 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร

ระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	30	16	21	67	4
2. เคารพในสิทธิของผู้อื่น	36	62	15	113	2
3. เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ	46	30	51	127	1
4. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	27	26	31	84	3
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	6	10	26	42	5

จากตารางที่ 276 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

อันดับที่ 2 เคารพในสิทธิของผู้อื่น

อันดับที่ 3 มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

อันดับที่ 4 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม

อันดับที่ 5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ตารางที่ 277 จำนวนและอันดับ ของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ	42	26	35	103	2
2. ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ เสมอ	21	26	31	78	4
3. มีความสามารถในการเข้าสังคม	9	36	67	112	1
4. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้	15	36	31	82	3
5. มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ	30	16	10	56	5

จากตารางที่ 277 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 มีความสามารถในการเข้าสังคม

อันดับที่ 2 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ

อันดับที่ 3 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้

อันดับที่ 4 ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ เสมอ

อันดับที่ 5 มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ

ตารางที่ 278 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ใน จังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านสถานภาพ (Status)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	fx3	fx2	fx1		
1. มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี	30	6	26	62	4
2. มีสถานภาพทางสังคมที่ดี	6	30	14	50	5
3. เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	30	30	57	117	2
4. เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น	21	56	51	128	1
5. ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ	45	16	10	71	3

จากตารางที่ 278 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
- อันดับที่ 2 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- อันดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ
- อันดับที่ 4 มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี
- อันดับที่ 5 มีสถานภาพทางสังคมที่ดี

ตารางที่ 279 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ใน จังหวัดชลบุรี

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านสถานการณ์ (Situation)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	fx3	fx2	fx1		
1. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	72	4	31	107	2
2. ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี	9	68	26	103	3
3. ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น	15	46	67	128	1
4. สามารถปรับตัวตามสถานการณ์	9	16	31	56	4
5. สิ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์	26	2	8	36	5

จากตารางที่ 279 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น

อันดับที่ 2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

อันดับที่ 3 ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี

อันดับที่ 4 สามารถปรับตัวตามสถานการณ์

อันดับที่ 5 สิ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์

3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ อยู่ใน จังหวัดฉะเชิงเทรา

ตารางที่ 280 จำนวนและอันดับ ของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหาร
ระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ตามแนวความคิดเห็นของพนักงานที่มี
สถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน	15	2	1	18	3
2. สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่าน	12	6	4	22	1
3. สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาใน ขบวนการผลิต	9	6	2	17	4
4. วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยน	9	6	4	19	2
5. แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ให้ ท่านทราบ	0	6	2	8	8
6. จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ได้ล่วงหน้า	6	2	2	10	7
7. มีการชี้แจงให้ท่านเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูง	0	2	2	4	10
8. วางแผนจัดคนเข้าทำงานได้ตามความเหมาะสมกับ สถานการณ์	9	2	3	14	5
9. เตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชม โรงงาน	0	10	2	12	6
10. ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง	6	0	1	7	9

จากตารางที่ 280 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางด้านความคิด (Conceptual Skill) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้
- อันดับที่ 2 วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยน
- อันดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน
- อันดับที่ 4 สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต
- อันดับที่ 5 วางแผนจัดคนเข้าทำงานได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
- อันดับที่ 6 เตรียมความพร้อมต้อนรับแขกมาเยี่ยมชมโรงงานได้ดี
- อันดับที่ 7 จัดเตรียมความพร้อมในการ Audit ได้ล่วงหน้าเสมอ
- อันดับที่ 8 แจ้งให้ทราบถึงแผนการผลิตในแต่ละสัปดาห์ให้ท่านทราบ
- อันดับที่ 9 ทราบยอดการผลิตแต่ละชั่วโมง
- อันดับที่ 10 มีการชี้แจงให้ท่านเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 281 จำนวนและอันดับ ของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วาง	24	0	0	24	1
2. สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้	15	8	0	23	2
3. สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี	6	4	2	12	5
4. ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของ พนักงาน	3	12	3	18	3
5. มีวิธีการกระตุ้นพนักงานทำงานให้เสร็จตามเวลา กำหนด	3	6	8	17	4
6. ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน	3	6	2	11	6
7. สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงานได้	6	2	1	9	7
8. ประชาสัมพันธ์ผลงานของพนักงานที่ดีกับเพื่อน ร่วมงานเสมอ	3	2	3	8	8
9. มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	0	4	2	6	9
10. ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับ พนักงาน	3	0	1	4	10

จากตารางที่ 281 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย (Human Skill) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ที่วางไว้เสมอ
- อันดับที่ 2 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้
- อันดับที่ 3 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน
- อันดับที่ 4 มีวิธีการกระตุ้นพนักงานทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด
- อันดับที่ 5 สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี
- อันดับที่ 6 ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน
- อันดับที่ 7 สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้
- อันดับที่ 8 ประชาสัมพันธ์ผลงานของพนักงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเสมอ
- อันดับที่ 9 มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
- อันดับที่ 10 ไม่ชอบอยู่ตามลำพัง และชอบสังสรรค์กับพนักงาน

ตารางที่ 282 จำนวนและอันดับ ของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร
ระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหาร ระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน	18	0	0	18	5
2. ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อน	18	8	0	26	1
3. มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี	15	4	2	21	3
4. เข้าใจถึงอุปกรณ์ เครื่องการทำงานเป็นอย่างดี	0	16	3	19	4
5. เข้าใจ Spec ในงานของท่าน	3	2	4	9	6
6. เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000	12	6	4	22	2
7. เข้าใจถึงวิธีการซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด	0	6	2	8	7
8. เข้าใจถึงวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด	0	2	4	6	8
9. เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า	0	0	0	0	10
10. ทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรในขบวนการผลิต	0	0	3	3	9

จากตารางที่ 282 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อน
- อันดับที่ 2 เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000
- อันดับที่ 3 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี
- อันดับที่ 4 เข้าใจถึงอุปกรณ์ เครื่องการทำงานเป็นอย่างดี
- อันดับที่ 5 สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- อันดับที่ 6 เข้าใจ Spec ในงานของท่าน
- อันดับที่ 7 เข้าใจถึงวิธีการซ่อมงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด
- อันดับที่ 8 เข้าใจถึงวิธีการคัดแยกงานที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด
- อันดับที่ 9 ทราบถึง Cycle Time ของเครื่องจักรในขบวนการผลิต
- อันดับที่ 10 เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า

ตารางที่ 283 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปริชาสามารถ (Capacity) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ ของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านปริชา สามารถ (Capacity)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด	30	2	3	35	1
2. มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	6	18	2	26	3
3. มีความสามารถในการพูด	3	2	16	21	4
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3	14	0	17	5
5. มีการตัดสินใจที่ดี	24	6	2	32	2

จากตารางที่ 283 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
- อันดับที่ 2 มีการตัดสินใจที่ดี
- อันดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ
- อันดับที่ 4 มีความสามารถในการพูด
- อันดับที่ 5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตารางที่ 284 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1 f x 3	2 f x 2	3 f x 1		
1. มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี	24	6	4	34	1
2. มีความเป็นนักวิชาการ	12	14	2	28	3
3. มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ	15	10	4	29	2
4. สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้	12	8	4	24	4
5. แจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ	3	4	9	16	5

จากตารางที่ 284 พบว่า พนักงาน มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี
- อันดับที่ 2 มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ
- อันดับที่ 3 มีความเป็นนักวิชาการ
- อันดับที่ 4 สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้
- อันดับที่ 5 แจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ อยู่เสมอ

ตารางที่ 285 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง
ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม	30	4	2	36	1
2. เคารพในสิทธิของผู้อื่น	9	18	2	29	3
3. เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ	12	6	12	30	2
4. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	9	8	3	20	4
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	6	8	3	17	5

จากตารางที่ 285 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะ
ของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม

อันดับที่ 2 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

อันดับที่ 3 เคารพในสิทธิของผู้อื่น

อันดับที่ 4 มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

อันดับที่ 5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ตารางที่ 286 จำนวนและอันดับข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร ระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ใน จังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลาง ด้านความร่วมมือ (Participation)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	fx3	fx2	fx1		
1. มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ	42	0	1	43	1
2. ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรใน กิจกรรมต่าง ๆ เสมอ	6	18	1	25	3
3. มีความสามารถในการเข้าสังคม	9	6	12	27	2
4. ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้	3	18	1	22	4
5. มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ	6	2	7	15	5

จากตารางที่ 286 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อแนวทางเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความร่วมมือ (Participation) เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

อันดับที่ 1 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ

อันดับที่ 2 มีความสามารถในการเข้าสังคม

อันดับที่ 3 ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ เสมอ

อันดับที่ 4 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้

อันดับที่ 5 มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ

ตารางที่ 287 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัด ฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status)	คะแนน			รวม	อันดับ ที่
	1	2	3		
	f x 3	f x 2	f x 1		
1. มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี	18	0	0	18	5
2. มีสถานภาพทางสังคมที่ดี	6	10	3	19	4
3. เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	24	10	8	42	1
4. เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น	3	20	4	27	2
5. ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ	15	4	7	26	3

จากตารางที่ 287 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) ตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์
- อันดับที่ 2 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
- อันดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ
- อันดับที่ 4 มีสถานภาพทางสังคมที่ดี
- อันดับที่ 5 มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ดี

ตารางที่ 288 จำนวนและอันดับของข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร
ระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่มีสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

แนวทางการเสริมสร้าง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)	คะแนน			รวม	อันดับที่
	1	2	3		
	fx3	fx2	fx1		
1. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	33	0	3	36	1
2. ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี	9	18	0	27	3
3. ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น	18	4	12	34	2
4. สามารถปรับตัวตามสถานการณ์	0	18	1	19	4
5. สิ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์	6	2	7	15	5

จากตารางที่ 288 พบว่า พนักงานที่มีสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความ
คิดเห็นต่อแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)
เรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

- อันดับที่ 1 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
- อันดับที่ 2 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น
- อันดับที่ 3 ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี
- อันดับที่ 4 สามารถปรับตัวตามสถานการณ์
- อันดับที่ 5 สิ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

- 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง

ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

อันดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต

อันดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้

อันดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยต่อลำดับความคิดเห็นดังกล่าว และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการแก้ไขปัญหาด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น QC 7 Tool, SPC และ 6 sigma เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้จาก Root cause
2. ควรจัดให้มีการอบรมแก่หัวหน้างานในเรื่องการบริหารจัดการ, ตัวผลิตภัณฑ์, กระบวนการผลิตและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานของลูกค้า
3. ควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที และการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

ทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

อันดับที่ 1 สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้

อันดับที่ 2 มีวิธีการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

อันดับที่ 3 ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรมีการฝึกฝนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยวิธี ประนีประนอมการลงโทษทางวินัยของบริษัท รวมถึงการฝึกฝน Two-way Communication
2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่อง การบริหารข้อขัดแย้ง ทักษะการสื่อสาร และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล
3. ควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งของพนักงานเนื่องจากพนักงานมีความพอใจในการทำงานที่เหมาะสมกับตน อีกทั้งยังช่วยให้ปัญหาด้านคุณภาพลดลง

ทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

อันดับที่ 1 เข้าใจ Spec ในงานของท่าน

อันดับที่ 2 สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

อันดับที่ 3 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. การขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนั้น ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางนั้น ไม่จำเป็นต้องขอความเห็นชอบก็ได้ เมื่อเป็นเรื่องเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ หรือแผนงานต่าง ๆ แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นเห็นชอบด้วยว่าควรขอความเห็นจากพนักงานก่อน เพื่อเป็นข้อตกลงกันระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับพนักงานว่าจะปฏิบัติงานตามที่ตกลงกันได้
2. ควรอบรมตามหัวข้อดังกล่าว และควรเพิ่มเติมเรื่องการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน

3. ให้การอบรมแก่ผู้บริหารระดับกลางเรื่องตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานของลูกค้า และการปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น Kaizen, Lean และอื่น ๆ
4. ควรมีการศึกษางานพร้อมกับปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปริชาสามารถ (Capacity)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีความสามารถในการพูด

ลำดับที่ 2 เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด

ลำดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาเรื่อง องค์รวมความรู้ สะสมประสบการณ์ อีกทั้งเทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ
2. ให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีโอกาสได้นำเสนอผลงานต่อที่ประชุม
3. จัดให้มีการอบรมเรื่องการเป็นผู้บริหารที่ดี และทักษะการพูด การสื่อสาร
4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป
5. ควรมีปฏิภาณไหวพริบ ก็จะสามารแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 แจ่มให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบ อยู่เสมอ

ลำดับที่ 2 สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้

ลำดับที่ 3 มีความเป็นนักวิชาการ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาจากสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องข้อบังคับ กฎระเบียบทุก ๆ ปี
3. เมื่อมีการแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับให้มีการชี้แจงทุกครั้งแก่ผู้บริหารระดับกลาง
 อย่างเป็นทางการทุกครั้ง
4. จัดให้มีการอบรมในเรื่อง แรงงานสัมพันธ์และกฎหมายแรงงานต่าง ๆ

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 เคารพในสิทธิของผู้อื่น

ลำดับที่ 2 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

ลำดับที่ 3 มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ผู้บริหารระดับกลางควรให้ความเคารพต่อประสบการณ์ของพนักงานด้วย รวมถึงการยอมรับข้อเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงานด้วย
2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องการเป็นหัวหน้างานที่ดี บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และเรื่องหัวใจการบริการ (Service mind)
3. การปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติงานตามสิทธิหน้าที่ของแต่ละบุคคล โดยมีระเบียบข้อบังคับเป็นตัวกำหนด หากจะเคารพสิทธิผู้อื่น ต้องไม่ขัดกับระเบียบ นโยบายของบริษัท

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ

ลำดับที่ 2 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้

ลำดับที่ 3 มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรเพิ่มโอกาสให้เสนอความคิดเห็น ควรเพิ่มจากการสละเวลาส่วนตัวเพื่อพัฒนาส่วนรวม เช่น พัฒนาสังคม
2. ควรจัดอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และมนุษยสัมพันธ์ส่วนบุคคล

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์

ลำดับที่ 2 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น

ลำดับที่ 3 ตั้งงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรเพิ่มเติมเรื่อง บุคลิกภาพ รวมถึงควรมีคำชมเชยเสมอ เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ดี
2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ การเป็นหัวหน้างานที่ดี ทักษะการพูด และการสื่อสาร และเรื่องทักษะการสั่งงาน
3. การเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลอื่น เป็นสิทธิส่วนบุคคล ดังนั้นการปฏิบัติงานที่ดีอาจจะไม่เป็นที่ชื่นชอบของบุคคลอื่นก็ได้

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี

ลำดับที่ 2 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น

ลำดับที่ 3 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

- 1 ต้องฝึกควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ
- 2 ควรให้การอบรมเรื่องการบริหารข้อขัดแย้ง บทบาทการเป็นหัวหน้างาน Human Relation และเรื่องความเป็นผู้นำ

2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้าง ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของ ผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดชลบุรี

ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต

ลำดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้

ลำดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเป็นการแสดงถึงทักษะพื้นฐานของความรู้ความสามารถ
ในงานที่รับผิดชอบ ควรมีการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะทางด้านนี้ เนื่องจาก ผลงานสามารถสร้างความ
เชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบริษัทโดยตรง

ทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน

ลำดับที่ 2 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้

ลำดับที่ 3 สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดหน้าที่ ขณะที่พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ การกระทำตามหน้าที่
ย่อมต้องมีเรื่องที่เห็นด้วยและเรื่องที่ไม่เห็นด้วยไม่ใช่เรื่องแปลก หากจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน การรับ
ฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อพนักงาน ซึ่งจะยอมรับและ
ปฏิบัติตามหรือไม่นั้นคงต้องมีข้อวินิจฉัยร่วมกัน การสร้างสายสัมพันธ์ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ
นั้นย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และหากคุณสมบัติดังกล่าวส่งถึงหน่วยงานอื่นก็ย่อมเกิดผลดีแก่
บริษัทโดยตรง

ทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อน

ลำดับที่ 2 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี

ลำดับที่ 3 เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ทักษะพื้นฐานของการเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความพร้อมในงานที่ตนเองรับผิดชอบในระดับที่แก้ปัญหาได้ทั้งความรู้ ความเข้าใจ หากรู้สึกลำบากก็ควรต้องหาความรู้ให้เพียงพอ เพื่อให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างไม่ติดขัด

สำหรับเรื่องการขอความเห็นชอบจากพนักงานนั้น หากเป็นการสื่อถึงความพร้อมและการสมัครใจที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้นก็ย่อมส่งผลไปในทิศทางที่ดีและต้องพิจารณาเป็นเรื่อง ๆ ไป

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านประชาสัมพันธ์ (Capacity)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีความสามารถในการพูด

ลำดับที่ 2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลำดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ภาษาพูดเป็นภาษาที่แปลความคิดของมนุษย์ที่เมื่อสื่อออกมาแล้วทำให้เข้าใจง่ายที่สุด การพูดเป็นความสามารถอีกหนึ่งของงานบริหาร ความคิดเห็นของผู้บริหารที่เมื่อสื่อออกมาเป็นคำพูดย่อมต้องหวังผลให้เกิดกับงานตามวัตถุประสงค์ หากแต่การพูดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นต้องคำนึงถึงวาระโอกาสเป็นสำคัญ คำพูดที่สื่อให้เห็นถึงความคิดเป็นจุดริเริ่มให้เกิดงาน เมื่อเกิดงานก็ย่อมเกิดความตื่นตัว ดังนั้นจึงควรอบรมเพิ่มทักษะทางด้านนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ

ลำดับที่ 2 มีความเป็นนักวิชาการ

ลำดับที่ 3 สามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

การศึกษาเป็นการลับสมองให้สนองแนวคิดเพื่อส่งผลให้ชีวิตมีพัฒนาการ เกี่ยวกับการวิเคราะห์และสร้างงานรวมถึงการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของความเป็นนักวิชาการ

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

ลำดับที่ 2 เคารพในสิทธิของผู้อื่น

ลำดับที่ 3 มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ผู้นำที่ดีควรต้องมีแนวทางในความรับผิดชอบทั้งสามข้อข้างต้น การเคารพในสิทธิของผู้อื่นและมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานนั้นย่อมมีความจำเป็นต้องมีอย่างปฏิเสธไม่ได้ แต่คงต้องเป็นวาระและจำแนกเหตุและผลในเรื่องเป็นที่พึ่งให้กับพนักงานได้เสมอ ด้วยว่าบางเรื่องอาจจะสื่อไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควร

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีความสามารถในการเข้าสังคม

ลำดับที่ 2 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ

ลำดับที่ 3 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ทัศนคติจะเปิดกว้างได้ย่อมต้องเปิดรับสังคม ซึ่งสังคมไม่เพียงแต่จะทำให้ทัศนคติเพียงอย่างเดียว แต่ยังขับเคลื่อนสายสัมพันธ์อย่างเป็นกระบวนการ เป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยให้เกิดประสบการณ์ที่มีทั้งปัญหาการแก้ปัญหาและผลสำเร็จ และทำให้กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาที่ไม่ใช่การหนีปัญหา ผู้บริหารควรต้องปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นอย่างมีสังคม เพื่อสังคมจะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น

ลำดับที่ 2 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์

ลำดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

องค์ประกอบของคนที่มีมนุษยสัมพันธ์นั้น มีพื้นฐานมาจากความคิดก่อนจะสื่อออกมาเป็นคำพูดหรือการกระทำเป็นคำพูดการกระทำที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ คนที่มีมนุษยสัมพันธ์จึงมีเกาะป้องกันสถานภาพของตนเองอย่างมั่นคง

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น

ลำดับที่ 2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

ลำดับที่ 3 ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

อารมณ์เป็นความรู้สึกที่เกิดความอ่อนไหวง่าย บางอารมณ์เป็นประโยชน์ ขณะที่บางอารมณ์เป็นโทษ ไม่แปลกถ้าใครอยากรักษารับอารมณ์ให้อยู่ในสถานะที่เหมาะสม เพื่อที่จะเปิดช่องทางของความคิดในการตัดสินใจให้สมดุลในทุก ๆ เรื่อง ช่องทางของความคิดที่มีระดับอารมณ์ที่เหมาะสมจะสามารถวิเคราะห์ได้ถึงอารมณ์ของผู้อื่น และความสมดุลในการตัดสินใจนี้เองที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ จึงควรฝึกการรักษาอารมณ์ของตนเองทุก ๆ สถานการณ์

3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีที่ตั่งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้

ลำดับที่ 2 วิเคราะห์แผนการผลิตและปรับเปลี่ยน

ลำดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. เบื้องต้นต้องสามารถแก้ไขปัญหางานของตนเองก่อน แล้วมองไปในอนาคต

2. บริษัทควรวางแผนกลยุทธ์ การจัดการก่อน แล้วให้ผู้บริหารระดับรองลงมาเพื่อเป็น

แผนปฏิบัติการ

3. ควรมีความรับผิดชอบร่วมกับพนักงาน และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

4. Effective Training Program จัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้โดยเน้นการฝึกอบรมและติดตามผล (อาจเป็นการทำ Work shop) เพื่อเพิ่มทักษะการบริหาร รวมถึง ชี้ให้เห็นจุดสำคัญในการบริหารและควบคุมงาน

5. สามารถรับรู้ปัญหา สามารถหาต้นเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และหาทางการแก้ไข และชี้แจงถึงเหตุแก่บริษัทและแนวทางแก้ไขในระยะยาว

ทักษะการบริหาร ด้านมนุษย์ (Human Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ที่วางไว้เสมอ

ลำดับที่ 2 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้

ลำดับที่ 3 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรให้ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับให้ได้ก่อน เพิ่มเรื่องการประนีประนอมเพราะบางกรณีเราต้องให้ความสำคัญกับพนักงานด้วย

2. ควรให้ความสำคัญกับพนักงาน

3. ควรอบรมสัมมนา ทำกิจกรรมกลุ่มในกลุ่มผู้บริหารและระดับพนักงานเพื่อเสริมสร้างทักษะและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ในกรณีของกฎระเบียบข้อบังคับต้องทำการ Review และอบรมเสมอรวมถึงกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในงานด้วย

4. จัดพนักงานที่เหมาะสมทั้งความรู้ความสามารถ และอารมณ์แต่ละบุคคลเข้าทำงานด้วยกันให้เหมาะสม

ทักษะการบริหาร ด้านเทคนิค (Technical Skill)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อน

ลำดับที่ 2 เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000

ลำดับที่ 3 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความคิดเห็นโดยรวมยังไม่เห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรให้ความสำคัญกับเรื่องความเข้าใจกับเครื่องจักรเป็นความสำคัญประการแรก

2. ผู้บริหารระดับกลางควรมีความรู้ความเข้าใจเครื่องจักรเป็นอย่างดีก่อน เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำพนักงานภายใต้บังคับบัญชาได้
3. บางครั้งไม่จำเป็นต้องขอความคิดเห็นจากพนักงาน เพราะปัญหาบางเรื่องต้องจำเป็นต้องแก้ไขอย่างรวดเร็ว

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปริชาสามารถ (Capacity)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด

ลำดับที่ 2 มีการตัดสินใจที่ดี

ลำดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

มีความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. จะต้องเพิ่มภาวะผู้นำด้วย และการเข้าใจบุคคลอื่นได้
2. On the Job Training และ follow up
3. ควรมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีด้วย IQ และ EQ ต้องดีควบคู่กันด้วย
4. ควรเสริมสร้างด้านความคิดการตัดสินใจควรคิดอย่างเป็นระบบ
5. ต้องตื่นตัวอยู่เสมอเนื่องจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันสูง

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี

ลำดับที่ 2 มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ

ลำดับที่ 3 มีความเป็นนักวิชาการ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวม เห็นด้วย และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. อยากให้มีความเข้มงวดต่อ Standard Specification ของทางสถานประกอบการ
2. On the Job Training และ follow up
3. รู้ถึงข้อดีและข้อเสียของผลิตภัณฑ์ด้วย และหาแนวทางแก้ไขในข้อเสียและนำมา

ปรับปรุง

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสังคม

ลำดับที่ 2 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ

ลำดับที่ 3 เคารพในสิทธิของผู้อื่น

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. การให้ความสำคัญต่อหน้าที่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน
2. ให้ความสำคัญต่อครอบครัวด้วย
3. ควรจะทำกิจกรรมกลุ่ม และทำ Workshop ให้มีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น
4. ต้องรับผิดชอบต่อแทนผู้ได้รับบังคับบัญชา เนื่องจากการดูแลไม่ทั่วถึงและต้องเข้าใจ

ปัญหาที่เกิดในทุกระเบียง

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ

ลำดับที่ 2 มีความสามารถในการเข้าสังคม

ลำดับที่ 3 ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ เสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ให้ความร่วมมือนั้นควรปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทด้วย
2. ทำกิจกรรมกลุ่ม Workshop สัมมนา
3. ควรมีส่วนร่วมในทุกปัญหาแม้จะรับฟังอย่างเดียวก็ตาม
4. แสดงออกทางความคิดทุก ๆ ครั้งที่รู้สึกว่ามีผลดีต่อส่วนรวม
5. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
6. ควรทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์

ลำดับที่ 2 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น

ลำดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดการยอมรับของผู้อื่นต่อไป
2. ควรมีคำสั่งเคร่งครัดกับบางสถานการณ์ด้วย
3. ควรทำกิจกรรมกลุ่ม สัมมนา ฝึกอบรม Follow up
4. ควรมีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารระดับกลางมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. มองโลกในแง่ดี
6. เสมอต้นเสมอปลายกับทุกคน
7. ทำงานด้วยวาจาที่เหมาะสม

คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation)

ความคิดเห็นของพนักงาน

ลำดับที่ 1 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

ลำดับที่ 2 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น

ลำดับที่ 3 ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง

ความคิดเห็นโดยรวมเห็นด้วยและมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. การควบคุมอารมณ์ของตนเองเป็นสิ่งสำคัญและถ้ารับทราบอารมณ์ของผู้อื่นได้ก็จะทำให้ก็จะทำให้รู้และประเมิน สถานการณ์ได้ดี
2. ควรให้ความสำคัญกับการควบคุมสถานการณ์ด้วยเนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องเกี่ยวข้องกับลูกน้องและหัวหน้างาน
3. Training and Follow up
4. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์
5. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น
6. ควรมีความยืดหยุ่นแก้ไขปัญหาได้ดีในทุกสถานการณ์

แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ

จากแบบสอบถามข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาจากข้อมูลข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อเปรียบเทียบ และเพื่อความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มี ที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง

ตารางที่ 289 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง ด้านความคิด (Conceptual Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
อันดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต	1. ควรเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการแก้ไขปัญหาด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น QC 7 Tool, SPC, 6 sigma เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้จาก Root cause
อันดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่าน	2. ควรจัดให้มีการอบรมแก่หัวหน้างานในเรื่องการบริหารจัดการ ตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานของลูกค้า
อันดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน	3. ควรให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที และการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

จากตารางที่ 289 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ในส่วนของการแก้ไขปัญหาและหาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิตเป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตได้ เป็นอันดับแรก และอันดับสอง ตามลำดับ สอดคล้องกับคำกล่าวของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ว่า ทักษะการบริหารด้านความคิดเป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ (Katz, 1955,

pp. 55-57) สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับการอบรมให้ความรู้ในส่วนของคุณเทคนิคในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เช่น การอบรมการใช้ QC 7 Tool, SPC เป็นต้น ซึ่งการอบรมดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาจากรากเหง้าของปัญหาได้ เป็นหนทางพัฒนาองค์กรสืบไป

ตารางที่ 290 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านมนุษย์ (Human Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
อันดับที่ 1 สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งพนักงานได้	1. ควรมีการฝึกฝนการแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยวิธีประนีประนอม การลงโทษทางวินัยของบริษัท รวมถึงการฝึกฝน Two-way Communication
อันดับที่ 2 มีวิธีการเลือกใช้งานให้เหมาะสมกับงาน	2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่อง การบริหารข้อขัดแย้ง ทักษะการสื่อสาร และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล
อันดับที่ 3 ใช้ภาษาพูดในการสั่งงานที่เข้าใจและชัดเจน	3. ควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรคน ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีความพอใจในการทำงานที่เหมาะสมกับตน อีกทั้งยังช่วยให้ปัญหาด้านคุณภาพลดลง

จากตารางที่ 290 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) ในส่วนของการแก้ไขข้อขัดแย้งของพนักงาน เป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการแก้ไขข้อขัดแย้ง การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน เป็นอันดับแรก และอันดับสอง ตามลำดับ สอดคล้องกับคำกล่าวของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ว่า เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการทำงานเป็นทีม ความสามารถนี้ครอบคลุมไปถึง ความสามารถในการจูงใจ สื่อสาร ประสานงาน และแก้ไขข้อขัดแย้ง ด้วยเหตุที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ (Katz, 1955, pp. 55-57)

ตารางที่ 291 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดระยอง ด้านเทคนิค (Technical Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
อันดับที่ 1 เข้าใจ Spec ใน งานของท่าน	1. การขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ผู้บริหาร ระดับสูงมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความ รับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางนั้นไม่จำเป็นต้องขอความ เห็นชอบก็ได้เมื่อเป็นเรื่องเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ หรือแผนงาน ต่าง ๆ แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือ วิธีการปฏิบัติ งานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นเห็นชอบด้วยว่า
อันดับที่ 2 สนับสนุนให้มี การเปลี่ยนแปลง และปรับปรุง การปฏิบัติงาน	ควรขอความเห็นจากพนักงานก่อน เพื่อเป็นข้อตกลงกัน ระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับพนักงานว่าจะปฏิบัติ งานตามที่ ตกลงกันได้
อันดับที่ 3 ขอความ เห็นชอบจาก พนักงานในเรื่อง สำคัญ ๆ ก่อน	2. ควรอบรมตามหัวข้อดังกล่าว และควรเพิ่มเติมเรื่องการจัดลำดับ ความ สำคัญในการทำงาน 3. ให้การอบรมแก่ผู้บริหารระดับกลางเรื่องตัวผลิตภัณฑ์, กระบวนการผลิต การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานของลูกค้าและการ ปรับปรุงกระบวนการ การผลิตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น Kaizen, Lean และอื่น ๆ 4. ควรมีการศึกษางานพร้อมกับปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 291 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) ในส่วนของการมีความรู้ใน Spec ของงานและการขอความเห็นชอบก่อนปฏิบัติงาน เป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือพนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะต่อเรื่องความรู้ Spec ของงาน และการขอความเห็นชอบก่อนปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก และอันดับสาม ตามลำดับ สอดคล้องกับคำกล่าวของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ว่าต้องมีความรู้หรือทักษะด้านงานที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ทักษะด้านงานยังครอบคลุมถึงการเข้าใจในวิธีการ เทคนิค ตลอดจนการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน และแก้ปัญหาในงาน (Katz, 1955, pp. 55-57) สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูง

ก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตน สำหรับเรื่องการขอความเห็นชอบในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงก็มีความเห็นสอดคล้องกับพนักงานว่ามีความเหมาะสมเนื่องจาก การขอความเห็นชอบเปรียบเสมือนการขอความเห็น เพื่อสร้างข้อตกลงให้สอดคล้องกัน เป็นการสร้างเป้าหมายเดียวกันเปรียบเสมือนคำมั่นสัญญาจากพนักงานว่าจะปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุถึง เป้าหมายนั้นด้วยกัน

ตารางที่ 292 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านปริชาสามารถ (Capacity)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีความสามารถในการพูด	1. ควรศึกษาเรื่อง องค์กรความรู้ สะสมประสบการณ์ อีกทั้งเทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ
ลำดับที่ 2 เป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด	2. ให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีโอกาสได้นำเสนอผลงานต่อที่ประชุมหรือ ผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	3. จัดให้มีการอบรมเรื่องการเป็นผู้บริหารที่ดี และทักษะการพูด การสื่อสาร
	4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป

จากตารางที่ 292 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปริชาสามารถ (Capacity) ในส่วนของความสามารถในการพูด และการมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดนั้น พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความหมาย เป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการตัดสินใจที่ดี สำหรับผู้บริหารระดับสูงก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันกับพนักงานคือให้ความสำคัญกับการศึกษาหาความรู้ และควรรับการอบรมเรื่องการพูด เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านปริชาสามารถ (Capacity) สืบไป สำหรับผู้บริหารระดับสูงได้ให้แนวทางการเสริมสร้างโดย การฝึกอบรม ฝึกการนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุม และส่งเสริมการศึกษาต่อ เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารระดับกลางได้พัฒนาได้อย่างครบถ้วน (Stogdill, 1967, p. 20)

ตารางที่ 293 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านผลสำเร็จ (Achievement)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 แจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับ ด้านกฎ ระเบียบ อยู่เสมอ	1. ควรศึกษาจากสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร
ลำดับที่ 2 สามารถให้คำตอบกับ พนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้	2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องข้อบังคับ กฎระเบียบ ทุก ๆ ปี
ลำดับที่ 3 มีความเป็นนักวิชาการ	3. เมื่อมีการแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับให้มีการชี้แจง ทุกครั้งแก่ผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นทางการ ทุกครั้ง
	4. จัดให้มีการอบรมในเรื่อง แรงงานสัมพันธ์และ กฎหมายแรงงานต่าง ๆ

จากตารางที่ 293 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ในส่วนของ การแจ้งให้ท่านทราบถึงข้อบังคับด้านกฎ ระเบียบอยู่เสมอ พนักงาน และผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความรู้ต่าง ๆ ของบริษัททั้งในเรื่อง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงเรื่องความเป็นไปต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อจะได้ชี้แจงให้พนักงานทราบได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วยความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ ประสบความสำเร็จทางด้านกีฬา ผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาหาความรู้รอบตัวต่าง ๆ รวมถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของทางบริษัทเพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถเป็นตัวแทนผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Stogdill, 1967, p. 20)

ตารางที่ 294 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 เคารพในสิทธิของ ผู้อื่น	1. ผู้บริหารระดับกลางควรให้ความเคารพต่อประสบการณ์ ของพนักงานด้วย รวมถึงการยอมรับข้อเสนอแนะความ คิดเห็นของพนักงานด้วย
ลำดับที่ 2 เป็นที่พึ่งพาของ พนักงานได้เสมอ	2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่องการเป็นหัวหน้างานที่ดี บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และเรื่องหัวใจ การบริการ (Service mind)
ลำดับที่ 3 มีความคิดริเริ่มใน การปฏิบัติงาน	3. การปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติงานตามสิทธิหน้าที่ของแต่ละ บุคคล โดยมีระเบียบข้อบังคับเป็นตัวกำหนด หากจะ เคารพสิทธิผู้อื่น ต้องไม่ขัดกับระเบียบ นโยบายของ บริษัท

จากตารางที่ 294 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความ
รับผิดชอบ (Responsibility) ในส่วนของ การเคารพสิทธิของผู้อื่น พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมี
ความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การเคารพสิทธิของผู้อื่น ให้หมายความรวมถึงการยอมรับ
ฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วย เปรียบเสมือนการให้เกียรติกับพนักงานซึ่งมีความสำคัญต่อ
องค์กร สามารถลดความขัดแย้งต่าง ๆ ได้เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหลากหลายจนกระทั่งต้องใช้
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ จนเกิดความตึงเครียดในองค์กร อีกทั้งการได้รับการอบรมเรื่องการ
เป็นหัวหน้าที่ดี เรื่องหัวใจการบริการ จากข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูงก็จะทำให้ผู้บริหาร
ระดับกลางสามารถบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้สืบไป

ตารางที่ 295 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาเสมอ	1. ควรเพิ่มโอกาสเสนอความคิดเห็น ควรเริ่มจากการ สละเวลาส่วนตัวเพื่อพัฒนาส่วนรวม เช่น พัฒนา สังคม
ลำดับที่ 2 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ได้	2. ควรจัดอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม บทบาทและ หน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และมนุษยสัมพันธ์ ส่วนบุคคล
ลำดับที่ 3 มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ	

จากตารางที่ 295 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ในส่วนของ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ พนักงานและผู้บริหารระดับสูง มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สต็อกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบไปด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอารมณ์ขัน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างเรื่องการทำงานเป็นทีม อีกทั้งควรอบรมเรื่องบทบาท หน้าที่ ก็จะสามารถพัฒนาปรับปรุงในส่วนของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้เป็นอย่างดี (Stogdill, 1967, p. 20)

ตารางที่ 296 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านสถานภาพ (Status)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	1. ควรเพิ่มเติมเรื่อง บุคลิกภาพ รวมถึงควรมีคำชมเชย
ลำดับที่ 2 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น	เสมอ เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ดี
ลำดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ ไพเราะเสมอ	2. ควรจัดให้มีการอบรมเรื่อง การมีมนุษยสัมพันธ์ การ เป็นหัวหน้างานที่ดี ทักษะการพูด และการสื่อสาร และ เรื่องทักษะการสั่งงาน

จากตารางที่ 296 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) ในส่วนของ การมีมนุษยสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของพนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สต็อกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า ด้านสถานภาพ (Status) ประกอบไปด้วยสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าควรเสริมสร้างเรื่องบุคลิกภาพ และการสื่อสาร ก็จะทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสืบไป (Stogdill, 1967, p. 20)

ตารางที่ 297 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดระยอง ด้านสถานการณ์ (Situation)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 ยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี	1 ต้องฝึกควบคุมอารมณ์อยู่เสมอ
ลำดับที่ 2 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น	2. ควรให้การอบรมเรื่องการบริหารข้อขัดแย้ง
ลำดับที่ 3 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	บทบาทการเป็นหัวหน้างาน Human Relation และ เรื่องความเป็นผู้นำ

จากตารางที่ 297 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) ในส่วนของการยึดหยุ่นต่อสถานการณ์และการทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น พนักงาน และผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สต็อกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า ด้าน ด้านสถานการณ์ (Situation) ประกอบไปด้วย ทราบระดับของ อารมณ์ ทักษะและความต้องการของผู้ตามวัตถุประสงค์ ในการสนองให้ทำให้สำเร็จ (Stogdill, 1967, p. 20) อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงได้ให้แนวทางการเสริมสร้าง ดังนี้ อบรมเรื่องการควบคุม อารมณ์ และการบริหารข้อขัดแย้ง ก็จะเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางสามารถบริหารงาน ได้ อย่างยึดหยุ่นต่อสถานการณ์ทำงาน อีกทั้งสามารถรับ ทราบอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี ช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร ด้านสถานการณ์(Situation) ได้

2 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 298 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านความคิด (Conceptual Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิต	1. ควรมีการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะด้านนี้เนื่องจากผลงานสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบริษัทโดยตรง
ลำดับที่ 2 สามารถแก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตของท่านได้	โดยตรง
ลำดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อท่าน	

จากตารางที่ 298 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ในส่วนของการแก้ไขปัญหา และหาสาเหตุของปัญหาในขบวนการผลิตเป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานและผู้บริหารระดับสูงได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาในขบวนการผลิตได้ เป็นอันดับแรก และอันดับสอง ตามลำดับ สอดคล้องกับคำกล่าวของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ว่าทักษะการบริหาร ด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะเหตุและผลในปัญหาต่าง ๆ (Katz, 1955, pp. 55-57) สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนั้น ผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับการอบรมในด้านการแก้ไขและหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งการอบรมดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในขบวนการผลิต ส่งผลให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นต่อตัวผู้บริหารให้สามารถนำพาองค์กรให้สามารถต่อสู้อยู่ในธุรกิจนี้ได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 299 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านมนุษย (Human Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน	1. การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อพนักงาน ซึ่งจะยอมรับและปฏิบัติตาม หรือไม่นั้นต้องมีข้อวินิจฉัยร่วมกัน
ลำดับที่ 2 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้	2. การสร้างสายสัมพันธ์ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ นั้นย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และหากคุณสมบัติดังกล่าวส่งผลถึงหน่วยงานอื่น ก็ย่อมเกิดผลดีแก่บริษัทโดยตรง
ลำดับที่ 3 สามารถทำงานเข้ากับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี	

จากตารางที่ 299 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย (Human Skill) ในส่วนของการยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงานเป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานได้ให้ความสำคัญต่อการยอมรับฟังข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำ ส่วนผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีวินิจัยร่วมกันจะเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ดังคำกล่าวของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งกล่าวไว้ว่าผู้บริหารต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่ม อีกทั้งยังต้องคอยกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานให้มีความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับ บัญชา (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 209)

ตารางที่ 300 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านเทคนิค (Technical Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ระดับสูง
ลำดับที่ 1 ขอความเห็นชอบจากพนักงาน ในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อน	1. ต้องมีความพร้อมในงานที่ตนเองรับผิดชอบใน ระดับที่แก้ปัญหาได้ทั้งความรู้ ความเข้าใจ หาก รู้สึกละเลยก็ควรต้องหาความรู้ให้เพียงพอ เพื่อให้ หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างไม่ติดขัด
ลำดับที่ 2 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี	2. การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก็เป็นเรื่อง ดี เป็นเสมือนคำมั่นสัญญาระหว่างกัน แต่ต้องอยู่ ในความถูกต้องเหมาะสม ไม่ทำตามคำขอมาก เกินไป
ลำดับที่ 3 เข้าใจถึงการทำงานภายใต้ ระบบต่าง ๆ เช่น ซิกซิกม่า	

จากตารางที่ 300 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) ในส่วนของการขอความเห็นชอบก่อนปฏิบัติงาน เป็นประเด็นที่พนักงานให้ความสำคัญ กล่าวคือ การขอความเห็นชอบก่อนปฏิบัติงานคือการยอมรับฟัง เป็นการให้เกียรติกับพนักงาน สอดคล้องกับคำกล่าวของ สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเอง สำหรับเรื่องการขอความเห็นชอบในการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงก็มีความเห็นสอดคล้องกับ พนักงานว่ามีความเหมาะสมเนื่องจากการขอความเห็นชอบเปรียบเสมือนการขอความเห็น เพื่อสร้างข้อตกลงให้สอดคล้องกัน เป็นการสร้างเป้าหมายเดียวกันมีคำมั่นสัญญาจากพนักงานว่า จะปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้นด้วยกัน เป็นการสร้างความมั่นคงขององค์กรนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้ความถูกต้องของบริษัทเป็นสำคัญด้วย

ตารางที่ 301 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านปรีชาสามารถ (Capacity)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีความสามารถในการพูด	1. ต้องคำนึงถึงวาระโอกาสเป็นสำคัญ
ลำดับที่ 2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2. ภาษาพูดเป็นภาษาที่แปลความคิดของมนุษย์ที่เมื่อสื่อออกมาแล้วทำให้เข้าใจง่ายที่สุด ดังนั้นจึงควรพูดให้
ลำดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	ได้ใจความรวบรัด ได้ใจความ

จากตารางที่ 301 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) ในส่วนของความสามารถในการพูด การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความตื่นตัวอยู่เสมอ นั้น สำหรับความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานว่า ควรให้ความสำคัญการพูดเป็นสำคัญ อีกทั้งยังควรพูดให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่าย อีกทั้งยังควรพูดให้รวบรัดได้ใจความ สอดคล้องกับแนวความคิดของ เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด ซึ่งได้พิจารณาคุณลักษณะของผู้นำในสายตาของนักบริหาร กล่าวว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจคน คือความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดสามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียนาน รู้จัดวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย (Barnard, 1966, pp. 92-102)

ตารางที่ 302 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านผลสำเร็จ (Achievement)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ	1. ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเป็นการลับสมองให้ สนองแนวคิด เพื่อส่งผลให้ชีวิตที่มีพัฒนาการ เกี่ยวกับการวิเคราะห์และสร้างงาน รวมถึงการ แก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของความ เป็นนักวิชาการ
ลำดับที่ 2 มีความเป็นนักวิชาการ	
ลำดับที่ 3 สามารถให้คำตอบกับพนักงาน เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้	

จากตารางที่ 302 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ในส่วนของ มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ มีความเป็นนักวิชาการ และสามารถให้คำตอบกับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในบริษัทได้ พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความรู้ต่าง ๆ ทั้งในเรื่องทั่ว ๆ ไปและเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัททั้งในเรื่อง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงสภาพเศรษฐกิจของบริษัท เพื่อจะได้ชี้แจงให้พนักงานทราบได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง สอดคล้องกับคำกล่าวของ เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารควรต้องเป็นคนพหุสูตร คือรอบรู้และสนใจในเรื่องราวต่าง ๆ รอบด้านและมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น (Barnard, 1966, pp. 92-102)

ตารางที่ 303 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 เป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ	1. อบรมเรื่องการวิเคราะห์เหตุและผลในการเป็นที่พึ่งได้ของพนักงาน
ลำดับที่ 2 เคารพในสิทธิของผู้อื่น	2. เรื่องความรับผิดชอบเป็นสิ่งจำเป็นอย่างขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารจึงควรมีการอบรมอยู่เสมอ
ลำดับที่ 3 มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน	

จากตารางที่ 303 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ตามความคิดเห็นของพนักงานนั้นได้ให้ความสำคัญในส่วนของการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้เสมอ เคารพในสิทธิของผู้อื่น และมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้าง ในส่วนของการวิเคราะห์เหตุและผล และความรับผิดชอบ เพื่อสามารถที่จะรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นของพนักงานและเป็นที่พึ่งพาของพนักงานได้อย่างมีเหตุ มีผล อีกทั้งความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานของผู้บริหารระดับกลาง จะทำให้แสดงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ แนวความคิดของ ราฟ สโตกคิล ที่วิจัยคุณลักษณะที่พึงปรารถนาสำหรับการเป็นผู้นำว่า ควรมี ความคิดริเริ่ม เป็นพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงงานให้เจริญก้าวหน้า (Stogdill, 1967, p. 69)

ตารางที่ 304 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีความสามารถในการเข้าสังคม	1. การเข้าสังคม ผู้บริหารควรต้องปรับตัวเข้ากับ บุคคลอื่นอย่างมีสังคม เพื่อสังคมจะได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
ลำดับที่ 2 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เสมอ	
ลำดับที่ 3 ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้	

จากตารางที่ 304 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ในส่วนของการมีความสามารถในการเข้าสังคม มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การเข้าสังคมนั้นช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีส่วนร่วมในสังคม รู้จักคนมากทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากหลาย ๆ ฝ่ายขอความสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นได้ง่าย สอดคล้องกับคำกล่าวของ อรุณ รักรธรรม กล่าวว่าคุณบริหารที่ดีควรมีการสังคมนี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง (อรุณ รักรธรรม อ้างถึง ใน ดนัย เทียนพูน, 2539, หน้า 80-81)

ตารางที่ 305 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านสถานภาพ (Status)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ระดับสูง
ลำดับที่ 1 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น	1. พัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการสร้างมนุษย์ สัมพันธ์
ลำดับที่ 2 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	สัมพันธ์
ลำดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ	

จากตารางที่ 305 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) ในส่วนของ เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานด้วยวาจาที่ไพเราะเสมอ ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาทัศนคติที่ดีสามารถเสริมสร้างทั้ง 3 ด้านได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้บริหารที่ดี สำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น สุเมธ เดียววิศเรศ ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ควรใช้หลักสังคหวัตถุสี่ หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้ บังคับบัญชา ประกอบด้วย ทาน คือ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักเสียสละและแบ่งปันให้แก่ผู้อื่น ปิยะวาจา คือ การพูดจาไพเราะ อ่อนหวาน อุตถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และสมานัตตา คือ การรู้จักวางตนเป็นคนสม่าเสมอ (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2525, หน้า 141-143)

ตารางที่ 306 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดชลบุรี ด้านสถานการณ์ (Situation)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ระดับสูง
ลำดับที่ 1 ทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น	1. ควรฝึกการรักษาอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะที่
ลำดับที่ 2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	เหมาะสม
ลำดับที่ 3 ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี	

จากตารางที่ 306 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) ในส่วนของการทราบระดับอารมณ์ของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ดี พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงให้แนวการเสริมสร้างไว้ว่า ควรจะรักษาอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะที่เหมาะสมซึ่งเกิดจากการที่สามารถรับรู้ได้ว่าผู้อื่นมีระดับอารมณ์เป็นอย่างไร และต้องสามารถรักษาระดับอารมณ์ให้อยู่ในสถานการณ์ที่ดีได้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สต็อกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า ด้านสถานการณ์ (Situation) ประกอบไปด้วย ระดับของอารมณ์ ทักษะและความต้องการของผู้ตาม วัตถุประสงค์ ในการสนองให้ทำให้สำเร็จ (Stogdill, 1967, p. 20)

3 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตารางที่ 307 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านความคิด (Conceptual Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 สามารถแก้ไขปัญห ในขบวนการผลิต ของท่านได้	1. เบื้องต้นต้องสามารถแก้ไขปัญหงานของตนเองก่อน แล้ว มองไปในอนาคต 2. ควรมีความรับผิดชอบร่วมกับพนักงาน และรับฟังความ คิดเห็นของพนักงาน
ลำดับที่ 2 วิเคราะห์แผนการผลิต และปรับเปลี่ยน	3. Effective Training Program จัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้ โดยเน้นการฝึกอบรมและติดตามผล (อาจเป็นการทำ Work shop) เพื่อเพิ่มทักษะการบริหาร รวมถึง ชี้ให้เห็นจุดสำคัญ ในการบริหารและควบคุมงาน
ลำดับที่ 3 ชี้แจงให้ท่านทราบถึง ความคาดหวังของ บริษัทที่มีต่อท่าน	4. สามารถรับรู้ปัญหา สามารถหาต้นเหตุของปัญหา วิเคราะห์ ปัญหา และหาทางการแก้ไข ชี้แจงถึงเหตุผลแก่บริษัทและ แนวทางแก้ไขในระยะยาว

จากตารางที่ 307 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความคิด (Conceptual Skill) ในส่วนของการแก้ไขปัญหในขบวนการผลิตเป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหในขบวนการผลิตได้ สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับการอบรมให้ความรู้ในส่วนขอเทคนิคในการแก้ไขปัญห ซึ่งการอบรมดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางมีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหจากรากเหง้าของปัญหได้ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาร่วมกันกับพนักงานเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อพนักงานในองค์กรเดียวกัน

ตารางที่ 308 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้ง
สถานประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านมนุษย์ (Human Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 ขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ที่วางไว้เสมอ	1. ควรให้ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับให้ได้ก่อน ควรมีการเพิ่มเรื่องการประนีประนอมเพราะบางกรณีเราต้องให้ความสำคัญกับพนักงานด้วย
ลำดับที่ 2 สามารถทำงานเข้ากับพนักงานได้	2. ควรให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน 3. ควรอบรมสัมมนา ทำกิจกรรมกลุ่มในกลุ่มผู้บริหารและระดับพนักงานเพื่อเสริมสร้างทักษะและ
ลำดับที่ 3 ยอมรับข้อเสนอแนะและปฏิบัติตามคำแนะนำของพนักงาน	ปฏิบัติสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ในกรณีของกฎระเบียบข้อบังคับต้องทำการ Review และอบรมเสมอรวมถึงกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในงานด้วย 4. จัดพนักงานที่เหมาะสมทั้งความรู้ความสามารถ และ อารมณ์แต่ละบุคคลเข้าทำงานด้วยกันให้เหมาะสม

จากตารางที่ 308 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านมนุษย์ (Human Skill) ในส่วนของการขอให้ท่านปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอยู่เสมอ เป็นประเด็นที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่ต้องให้ความสำคัญต่อกฎ ระเบียบของบริษัทอยู่เสมอ ต้องคอยตักเตือนพนักงานเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อให้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับนั้นเป็นเอกภาพในองค์กร อีกทั้งยังต้องทราบถึงกฎ ระเบียบใหม่ ๆ อยู่เสมอซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญด้วยการกระจายข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ อยู่เสมอ

ตารางที่ 309 แนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านเทคนิค (Technical Skill)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 ขอความเห็นชอบจากพนักงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อน	1. ควรให้ความสำคัญกับเรื่องความเข้าใจกับเครื่องจักรเป็นความสำคัญประการแรก
ลำดับที่ 2 เข้าใจระบบ ISO 9000, ISO 14000 และ OSHA 18000	2. ผู้บริหารระดับกลางควรมีความรู้ความเข้าใจเครื่องจักรเป็นอย่างดีก่อน เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำพนักงานภายใต้บังคับบัญชาได้
ลำดับที่ 3 มีความเข้าใจในการทำงานแต่ละเครื่องจักรเป็นอย่างดี	3. บางครั้งไม่จำเป็นต้องขอความคิดเห็นจากพนักงาน เพราะปัญหาบางเรื่องต้องจำเป็นต้องแก้ไขอย่างรวดเร็ว

จากตารางที่ 309 แสดงให้เห็นว่าทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ด้านเทคนิค (Technical Skill) ในส่วนของการขอความเห็นชอบก่อนปฏิบัติงาน เป็นประเด็นที่พนักงานให้ความสำคัญ กล่าวคือ การขอความเห็นชอบก่อนปฏิบัติงาน เป็นข้อตกลงระหว่างกันเพื่อเป็นข้อตกลงกันก่อนปฏิบัติงานพนักงานก็จะทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของผู้บริหาร องค์กรจะมีข้อตกลงร่วมกันเป็นความคิดเดียวกัน สำหรับแนวทางการเสริมสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับความรู้ในเครื่องจักรเป็นอันดับแรก ส่วนเรื่องการขอความเห็นชอบในการทำงานผู้บริหารระดับสูงก็มีความเห็นสอดคล้องกันกับพนักงานกล่าวคือมีความเหมาะสมเนื่องจาก การขอความเห็นชอบเปรียบเสมือนการขอความเห็น เพื่อสร้างข้อตกลงให้สอดคล้องกัน เป็นการสร้างเป้าหมายเดียวกันเปรียบเสมือนคำมั่นสัญญาจากพนักงานว่าจะปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้นด้วยกัน

ตารางที่ 310 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านปรีชาสามารถ (Capacity)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 เป็นผู้มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด	1. จะต้องเพิ่มภาวะผู้นำด้วย และการเข้าใจบุคคลอื่นได้ 2. ควรมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีด้วย IQ และ EQ ต้องดี
ลำดับที่ 2 มีการตัดสินใจที่ดี	ควบคุมกันด้วย
ลำดับที่ 3 มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	3. ควรเสริมสร้างด้านความคิดการตัดสินใจควรคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) 4. ต้องตื่นตัวอยู่เสมอเนื่องจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันสูง

จากตารางที่ 310 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านปรีชาสามารถ (Capacity) ในส่วนของการมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจที่ดี และมีความตื่นตัวอยู่เสมอ พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะต่อเรื่องมีความเฉลียวฉลาดเป็นอันดับที่แรกสอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความหมายรวมถึง เป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และมีการตัดสินใจที่ดี ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงก็จะมุ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาหาความรู้ ภาวะผู้นำและควรจะต้องพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Stogdill, 1967, p. 20)

ตารางที่ 311 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านผลสำเร็จ (Achievement)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ของตนเองเป็นอย่างดี	1. อยากรู้ให้มีความเข้มงวดต่อ Standard Specification ของทางสถานประกอบการ
ลำดับที่ 2 มีความรอบรู้ในเรื่องราว ต่าง ๆ	2. On the Job Training และ follow up 3. รู้ถึงข้อดีและข้อเสียของผลิตภัณฑ์ด้วย และควรรหา แนวทาง แก้ไขในข้อเสียและนำมาปรับปรุง
ลำดับที่ 3 มีความเป็นนักวิชาการ	

จากตารางที่ 311 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ในส่วนของการมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางควรต้องเสริมสร้างด้านความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเอง เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้และผู้บริหารได้เสนอแนะว่าผู้บริหารระดับกลางควรต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ Standard Specification ของผลิตภัณฑ์ รวมถึง ข้อดีและข้อเสียของผลิตภัณฑ์ด้วย รวมถึงควรรหาแนวทางแก้ไขในข้อเสียและนำมาปรับปรุง ด้วยการอบรมโดยวิธี On the Job Training และ follow up

ตารางที่ 312 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีความรับผิดชอบต่อ หน้าที่และสังคม	1. การให้ความสำคัญต่อหน้าที่เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน
ลำดับที่ 2 เป็นที่พึ่งพาของพนักงาน ได้เสมอ	2. ให้ความสำคัญต่อครอบครัวด้วย 3. ควรจะทำกิจกรรมกลุ่ม และทำ Work shop ให้มี
ลำดับที่ 3 เคารพในสิทธิของผู้อื่น	ส่วนร่วมกับบุคคลอื่นรวมถึง Training 4. ต้องรับผิดชอบต่อผู้ได้รับบังคับบัญชา เนื่องจาก การดูแลไม่ทั่วถึงและต้องเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในทุก เรื่อง

จากตารางที่ 312 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านความ
รับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานมีความคิดเห็นว่า การรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม เป็นที่
พึ่งพาได้ของพนักงาน และการเคารพสิทธิของผู้อื่น มีความจำเป็นในการเสริมสร้างมาก ในขณะที่
ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ควรเสริมสร้างผู้บริหารระดับกลางใน
ส่วนของการรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม ด้วยการทำ Work shop ร่วมกันกับพนักงานเพื่อแสดง
ถึงการมีส่วนร่วมกับพนักงาน ซึ่งการอยู่ร่วมกันก็จะทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีความเข้าใจผู้ได้
บังคับบัญชามากขึ้น ทราบถึงความจำเป็น เป็นจุดเริ่มต้นของการมีส่วนร่วมต่อหน้าที่ เป็นที่พึ่งพา
ได้ของพนักงาน และการเคารพสิทธิของผู้อื่น

ตารางที่ 313 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการมีส่วนร่วม (Participation)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ระดับสูง
ลำดับที่ 1 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เสมอ	1. ความร่วมมือนั้นควรปฏิบัติตามนโยบาย ของ บริษัทด้วย
ลำดับที่ 2 มีความสามารถในการเข้าสังคม	2. ทำกิจกรรมกลุ่ม Work shop สัมนา
ลำดับที่ 3 ให้ความร่วมมือกับทางองค์กรใน กิจกรรมต่าง ๆ เสมอ	3. ควรมีส่วนร่วมในทุกปัญหา แม้จะรับฟังอย่าง เดียวก็ตาม 4. แสดงออกทางความคิดทุก ๆ ครั้งที่รู้สึกว่าจะไม่ มีผลดีต่อส่วนรวม 5. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความ เหมาะสม 6. ควรทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 313 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ในส่วนของ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ พนักงานและผู้บริหารระดับสูง มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอ มีความสามารถในการเข้าสังคม และร่วมมือกับองค์กรในกิจกรรมต่างๆ และผู้บริหารระดับสูงก็มีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างการทำกิจกรรมกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการแก้ไขทุกปัญหา อีกทั้งควรทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สต็อกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบไปด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอารมณ์ขัน (Stogdill, 1967, p. 20)

ตารางที่ 314 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถาน
ประกอบการอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านสถานภาพ (Status)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	1. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดการยอมรับของผู้อื่น
ลำดับที่ 2 เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น	ต่อไป
ลำดับที่ 3 ทำงานด้วยวาจาที่ ไพเราะเสมอ	2. ควรมีคำสั่งเคร่งครัดกับบางสถานการณ์ด้วย 3. ควรทำกิจกรรมกลุ่ม สัมมนา ฝึกอบรม Follow up 4. อบรมให้ผู้บริหารระดับกลางมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5. มองโลกในแง่ดี 6. เสมอต้นเสมอปลายกับทุกคน 7. ทำงานด้วยวาจาที่เหมาะสม 8. มีอารมณ์ที่เยือกเย็น ตัดสินใจได้ดีทุกสถานการณ์

จากตารางที่ 314 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานภาพ (Status) ในส่วนของ การมีมนุษยสัมพันธ์พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ควรเสริมสร้างด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วยวิธีการฝึกอบรม การทำกิจกรรมกลุ่ม รวมถึงด้านการสั่งงานด้วยวาจาที่ไพเราะ สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า ด้านสถานภาพ (Status) ประกอบไปด้วยสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างเรื่องบุคลิกภาพ และการสื่อสาร ก็จะทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสืบไป (Stogdill, 1967, p. 22)

ตารางที่ 315 แนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีที่ตั้งสถานประกอบการ
อยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านสถานการณ์ (Situation)

ความคิดเห็นพนักงาน	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูง
ลำดับที่ 1 สามารถควบคุม อารมณ์ได้ดี	1. การควบคุมอารมณ์ของตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญและถ้าทราบ อารมณ์ของผู้อื่นได้ก็จะทำให้ก็จะทำให้รู้และประเมิน
ลำดับที่ 2 ทราบระดับอารมณ์ ของผู้อื่น	สถานการณ์ได้ดี
ลำดับที่ 3 ยืดหยุ่นต่อ สถานการณ์ได้ดี	2. ควรให้ความสำคัญกับการควบคุมสถานการณ์ด้วย เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางต้องเกี่ยวข้องกับลูกน้องและ หัวหน้างาน
	3. Training and Follow up
	4. ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์
	5. ให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น
	6. ควรมีความยืดหยุ่นแก้ไขปัญหาได้ดีในทุกสถานการณ์

จากตารางที่ 315 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ด้านสถานการณ์ (Situation) ในส่วนของการควบคุมอารมณ์ได้ดี พนักงานและผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือการควบคุมอารมณ์ได้ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการทราบอารมณ์ของผู้อื่นและสามารถยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ได้ ผู้บริหารจะสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ ราฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ได้กล่าวว่า ด้านสถานการณ์ (Situation) ประกอบไปด้วย ทราบระดับของอารมณ์ ทักษะและความต้องการของผู้ตามวัตถุประสงค์ ในการสนองให้ทำให้สำเร็จ (Stogdill, 1967, p. 23) อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงได้ให้แนวทางการเสริมสร้างไว้ ดังนี้คือ อบรมเรื่องการควบคุมอารมณ์ และการบริหารข้อขัดแย้ง ก็จะเป็นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้สามารถทำงานได้อย่างดีนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้