

ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง
กรณีศึกษาบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออก*
Managerial skills and character of middle managers:
A case study of compressor factory in the East of
Thailand

ร. เลิศชัย คชสิทธิ์**
Lerdchai Kotchasit

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางของบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออก และเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ นอกจากนี้ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานและผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออก จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

*วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป ปีการศึกษา 2551

**นักศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

ได้แก่ ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่ การวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

สรุปความคิดเห็นของพนักงานพบว่า

1. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
2. ความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านมนุษย (human skills) และด้านเทคนิค (technical skills) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า พนักงานชายให้ความสำคัญมากกว่าพนักงานหญิง
3. ความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามอายุ มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ ยกเว้น ด้านเทคนิค (technical skill) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา จังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ และประสบการณ์ทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานชายให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผู้บริหารมากกว่าพนักงานหญิง ในด้านความรับผิดชอบ (responsibility) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามอายุ พบว่า แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: ผู้บริหารระดับกลาง, ทักษะการบริหาร

ABSTRACT

The purpose of this study was to study managerial skills and character of middle managers of compressor factory located in the East of Thailand. The managerial skills of middle managers were to be assessed according to employee demographical data such as gender, age, educational level and factory locations. Enhancing of managerial skills and character of middle managers approached by employees and top management's concept and opinion were included in the study.

The samples for this study were 361 production employees of motor compressor manufacturing company which located in the East of Thailand. The instrument for the data collection was a Likert-type, rating-scale questionnaire. Then the statistics of percentage, arithmetic mean, standard deviation, t test, f test and LSD test were engaged in the analysis.

The result of this study indicated that:

1. The respondents rated for overall and the three managerial skills of the middle managers at the middle level.
2. There was no statistically significant difference at the .05 level for the overall managerial skills except human skills and technical skills of the middle managers by gender of the respondents. From the study found that men respondent paid more attention on the human skills and technical skills of middle manager than women respondent.
3. There was no statistically significant difference at the .05 level for the overall managerial skills of the middle managers by age of the respondents.
4. There were statistically significant difference at the .05 level for the overall managerial skills except for technical skills of the middle managers by educational level, experiences and plant locations of the respondents.
5. There were statistically significant difference at the .05 level for the overall characters, in particular; the responsibility, achievement and situation of the middle managers by gender, educational level, experience and plant locations of the respondents. However, there was no statistically significant difference according to the age of respondent. From the study, men respondent paid more attention for the characters of middle managers than women respondent especially for the responsibility, achievement and situation skills.

Keywords: middle managers, managerial skills.

ความนำ

ฝ่ายผลิตเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการปรับตัวของพนักงานฝ่ายผลิตต่อเป้าหมายการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนรุ่นการผลิตอย่างกะทันหัน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ของเสียจากการผลิตที่เพิ่มขึ้นแปรผันตามยอดการผลิตที่เพิ่มขึ้นและการรอคอยวัตถุดิบที่ส่งเข้ามาไม่ทัน ย่อมส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งส่งผลต่อยอดการผลิตที่ลดลง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงหาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ เพื่อลดปัญหาดังกล่าว ซึ่งแน่นอนที่สุดว่า มาตรการนั้นย่อมต้องนำมาประยุกต์ใช้ที่หน่วยงานหรือที่พนักงานฝ่ายผลิตนั่นเอง ดังนั้นการจัดการที่ดีของผู้บริหารจึงมีผลต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2549, หน้า 1) การเสริมสร้างผู้บริหารให้มีศิลปะในการใช้คนให้ปฏิบัติงานในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ องค์การต่างๆ จึงพยายามที่จะพัฒนาเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีศิลปะในการใช้คนดังกล่าวอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะองค์การย่อมมีขนาดใหญ่ขึ้นตลอดเวลา ความเจริญทางด้านเทคโนโลยี อีกทั้งยังต้องแข่งขันกับองค์การอื่นๆ บุคลากรขององค์การต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน และเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรเป็นแนวทางปรับปรุงคนในหน่วยงานให้มีความรู้ดี มีความเชื่อมั่น ทั้งนี้ก็เพื่อให้คนทำงานด้วยความกระตือรือร้น รักองค์การ

ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีทั้งความรู้และทักษะการบริหาร ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่บอก หรือมีแต่ทักษะอย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่รับใช้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความรู้และทักษะ (วินัย เกษมเศรษฐ, 2521, หน้า 5) อีกทั้งวิธีการจัดการแก้ไข ปัญหาต่างๆ ของผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงานใดๆ คือเครื่องชี้วัดระดับความรู้ ความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่มาปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งเรียกรวมๆ ว่า "ทักษะ" หรือกล่าวได้ว่า "องค์การหรือหน่วยงานใดๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการบริหาร" การที่บุคคลจะเป็นผู้ที่บริหารคนอื่นได้นั้น นอกจากความรู้และการปรับประยุกต์ความรู้มาสู่การปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า "ทักษะการบริหาร" แล้ว ผู้บริหารจะต้องมีปัจจัยอีกบางประการอยู่ในตัวเอง ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นต้องเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านั้นต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ ดังนั้นเขาจึงกลายเป็นบุคคลที่คนอื่นยอมรับในบทบาทที่เหนือกว่าหรือเด่นกว่าและยกย่องให้เป็นผู้นำตาม "คุณลักษณะผู้นำ" ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ที่ผู้บริหารผู้นั้นสามารถที่จะเลือกเอาปัจจัยในกลุ่มบุคคลนั้นๆ ได้ตรงกับความคิดของกลุ่ม เมื่อเลือกบุคคลหรือคุณลักษณะนั้นๆ ควรจะต้องปลูกฝังให้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งเป็นเครื่องหมายของผู้นำหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีอันเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในตัวของคุณบุคคลเพื่อเป็นพื้นฐานในการประพฤติปฏิบัติในฐานะผู้นำ (ทวิช เปล่งปรีชา, 2522, หน้า 281)

เนื่องจากในปัจจุบันทุกๆ องค์การจะให้ความสำคัญกับทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในองค์การและช่วยเป็นข้อมูลสนับสนุนให้กับบริษัทที่รับจ้างทำสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อผู้บริหาร (opinion survey) ทั้งนี้พบว่า การทำงานของผู้บริหารระดับกลางยังมีปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารยังมีไม่พอ ดังนั้นองค์การจึงได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหาร เพื่อสร้างให้สามารถทำงานได้เป็นอย่างดี สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารระดับสูงว่าองค์การจะมีความเจริญก้าวหน้าสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ในภาคตะวันออก
3. เพื่อเปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์
4. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์ ตามความคิดเห็นของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานและผู้บริหารระดับสูง
6. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ตามความคิดเห็นของพนักงานและผู้บริหารระดับสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา หนังสือ วิทยานิพนธ์ ตำบทยุทธศาสตร์ คำพิพากษาฎีกา เอกสาร บทความทางวิชาการและบทความอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ปรากฏบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเป็นแนวทางในการหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหาการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้งุ่งศึกษาระดับทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง และแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) 3 ด้านคือ ทักษะด้านความคิด (conceptual skill) ทักษะด้านคน (human skill) และทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ในด้านทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำของ ราฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) นั้น ได้จำแนกคุณลักษณะของความเป็นผู้นำไว้ 6 ประการคือ ด้านปริชาสามารถ (capacity) ด้านผลสำเร็จ (achievement) ด้านความรับผิดชอบ (responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (participation) ด้านสถานภาพ (status) และด้านสถานการณ์ (situation)

2. ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมประชากรทั้งสิ้น 5,787 คน จากจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ได้จากการสุ่มจำนวนประชากรที่เป็นพนักงานฝ่ายผลิตโรงงานผลิตคอมเพรสเซอร์สำหรับเครื่องปรับอากาศ โดยการสุ่มเลือกพนักงานฝ่ายผลิตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ. 2551 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 360 คน จากประชากรทั้งสิ้น 5,787 คน สำหรับแนวทางการเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางนั้น ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารระดับสูงบริษัทผลิตคอมเพรสเซอร์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งสิ้น 5 บริษัท บริษัทละ 5 ท่าน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมต่อแนวทางการเสริมสร้างที่ได้รับข้อเสนอแนะจากพนักงานในแต่ละบริษัท

3. ตัวแปรในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานฝ่ายผลิต ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน จังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย

3.2.1 ทักษะของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill)

3.2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คุณลักษณะด้านปรีชาสามารถ (capacity) คุณลักษณะด้านผลสำเร็จ (achievement) คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ (responsibility) คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วม (participation) คุณลักษณะด้านสถานภาพ (status) คุณลักษณะด้านสถานการณ์ (situation)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

ด้านความคิด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อข้อชี้แจงให้ทราบถึงความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อผู้บริหารระดับกลางอยู่ในอันดับที่ 1

ด้านมนุษย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อข้อการขอความร่วมมือจากพนักงานให้ช่วยปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัทอยู่ในอันดับที่ 1

ด้านเทคนิค พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อข้อมีความรู้ด้านระบบ ISO ของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในอันดับที่ 1

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

ด้านปรีชาสามารถ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเป็นอันดับที่ 1

ด้านผลสำเร็จ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอันดับที่ 1

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นอันดับที่ 1

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสมอเป็นอันดับที่ 1

ด้านสถานภาพ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อมีสถานภาพทางเศรษฐกิจดีเป็นอันดับที่ 1

ด้านสถานการณ์ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อข้อสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเป็นอันดับที่ 1

3. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

ด้านมนุษยและด้านเทคนิค พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น, ม.ปลาย/ ปวช. และอนุปริญญา/ปวส. ดังนี้

ด้านความคิด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านความคิดมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และ ม.ปลาย/ปวช.

ด้านมนุษย พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านมนุษยมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น, ม.ปลาย/ปวช. และอนุปริญญา/ปวส.

ด้านเทคนิค พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านเทคนิคมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น, ม.ปลาย/ปวช. และอนุปริญญา/ปวส. จากการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากที่สุด

6. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความคิด พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านความคิดมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น และ ม.ปลาย/ปวช.

ด้านมนุษยและด้านเทคนิค พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.ต้น, ม.ปลาย/ปวช. และอนุปริญญา/ปวส.

7. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารด้านความคิดและทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) สำหรับทักษะด้านเทคนิค พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อทักษะการบริหารด้านเทคนิค จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานที่มีจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางด้านความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานชายมีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานหญิง สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านอื่นๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

10. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านปรีชาสามารถ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี

ด้านผลสำเร็จ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

ด้านสถานภาพ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 4 ปี และ 4-6 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 7-9 ปี และมากกว่า 9 ปีขึ้นไป

ด้านสถานการณ์ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

11. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการ พบว่า พนักงานที่มีจังหวัดที่ตั้งสถานประกอบการแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า พนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความคิดเห็นมากกว่าพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการในจังหวัดระยอง และจังหวัดชลบุรี และพนักงานที่มีที่ตั้งสถานประกอบการอยู่ในจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นมากกว่าจังหวัดระยอง

ข้อเสนอแนะ

ทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง ข้อเสนอแนะจากการค้นคว้าในครั้งนี้ยังคงต้องมีสิ่งที่ค้นหาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อาทิ ทักษะที่ดีต่อการทำงานของผู้บริหารระดับกลางและแนวทางการเสริมสร้าง ความสอดคล้องกันของความต้องการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับสูง ความเป็นไปได้ในการสนองความต้องการของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางต่อวิธีการบริหารข้อขัดแย้งของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถเสริมสร้างทักษะการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่องสืบไป

บรรณานุกรม

- กิตพันธ์ รุจิรกุล. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตรการพิมพ์.
- ทัศนีย์ ศุภเมธี. (2525). *ลักษณะของผู้บริหารที่ดี*. กรุงเทพฯ: มิตรครุ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2531). *การบริหารครบวงจร*. กรุงเทพฯ: ดวงกลมสมัย.
- ศิริชัย ธาราธาร. (2545). *ทักษะการบริหารงานของหัวหน้างานสืบสวนตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2547). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2549). *หลักการและกระบวนการบริหาร* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.kunkroo.com> [2551, 15 เมษายน].
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2525). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนา.
- Davis, Beverly M. (2004). *The impact of leadership on employee motivation* (Online). Available: http://www.lib.umi.com/digital_dissertations/gateway/full_citation_&_abstract/AAT_MQ89924 [2005, May 27].
- Krejcie, Robert V., & Morgan, Daryle W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Simon, Herbert A., Riper, Paul V., & Frederickson, George H. (1980). *The role of the leader in public administration*. New York: Macmillan.
- Sloane, Etta K. (1983). Principals and inservice training: Knowledge, attitude and mainstreaming practices. *Dissertation Abstracts International*, 44(1), p. 38-A.