

## บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรม การก่อสร้าง” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในงาน ก่อสร้าง
2. เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่ของ ผู้บังคับบัญชาจำแนกตามขนาดของโครงการ และตำแหน่งงานของผู้ได้บังคับบัญชา
3. เพื่อให้ทราบถึงผลของบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับ โครงการ

การวิจัยนี้ได้วัดหน้าที่ของผู้นำ 4 ด้านคือ บทบาทด้านสร้างความสัมพันธ์ บทบาทด้านการให้และ เสาะหาข้อมูล บทบาทด้านการตัดสินใจ บทบาทด้านการใช้อิทธิพล โดยทำการออกแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกร โยธาจำนวน 400 คน

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 88.00 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 68.50 ตำแหน่งวิศวกรสนาม 246 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 140 คน คิด เป็นร้อยละ 35.00

#### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบริษัทและลักษณะของโครงการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำโครงการคอนกรีตเสริมเหล็ก จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 จำนวน บุคลากรในองค์กรโดยเฉลี่ยระหว่าง 50-100 คน จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 มูลค่าของ โครงการโดยเฉลี่ยระหว่าง 10-100 ล้านบาท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของความคาดหวังและสถานการณ์ปัจจุบัน

ความแตกต่างของความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา และสถานการณ์ปัจจุบันของผู้บังคับบัญชาในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ 3 ลำดับแรกมีดังนี้ ลำดับแรกของบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์คือ การยินดีรับฟังปัญหาการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง สถานการณ์ปัจจุบันและความแตกต่างเท่ากับ 4.80 2.73 และ 2.07 ตามลำดับ ส่วนลำดับแรกของบทบาทด้านการให้และเสาะหาข้อมูลคือ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธี ความรู้ ทักษะและกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง สถานการณ์ปัจจุบันและความแตกต่างเท่ากับ 4.79 2.75 และ 2.04 ตามลำดับ ลำดับแรกของบทบาทด้านการตัดสินใจคือ การร่วมวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง สถานการณ์ปัจจุบันและความแตกต่างเท่ากับ 4.75 2.81 และ 1.94 ตามลำดับ และลำดับแรกของบทบาทด้านการใช้อิทธิพลคือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง สถานการณ์ปัจจุบันและความแตกต่างเท่ากับ 4.77 2.76 และ 2.01 ตามลำดับ สรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ความแตกต่าง 3 ลำดับแรก ระหว่างความคาดหวังกับสถานการณ์ปัจจุบันของบทบาทหน้าที่ผู้นำด้านต่าง ๆ

บทบาทหน้าที่ผู้นำ	ลำดับความสำคัญ	ความหวัง	ปัจจุบัน	ผลต่าง
บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์	1. การยินดีรับฟังปัญหาการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.80	2.73	2.07
	2. การให้กำลังใจสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ	4.74	2.81	1.93
	3. การให้กำลังใจสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยดี	4.75	2.85	1.90
บทบาทด้านการให้และเสาะหาข้อมูล	1. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธี ความรู้ ทักษะและกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง	4.79	2.75	2.04
	2. การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	4.72	2.78	1.94
	3. การติดตามดูแลการดำเนินการในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	4.74	2.86	1.88

**ตารางที่ 5.1 (ต่อ) ความแตกต่าง 3 ลำดับแรก ระหว่างความคาดหวังกับสถานการณ์ปัจจุบันของ  
บทบาทหน้าที่ผู้นำด้านต่าง ๆ**

บทบาทหน้าที่ ผู้นำ	ลำดับความสำคัญ	ความหวัง	ปัจจุบัน	ผลต่าง
บทบาทด้านการ ตัดสินใจ	1. การรวมวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เพื่อหาสาเหตุของ ปัญหาเหล่านั้น	4.75	2.81	1.94
	2. การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของ กิจกรรมของโครงการได้อย่างเหมาะสม	4.71	2.79	1.92
	3. การชี้ให้เห็นความสัมพันธ์หรือผลของปัญหา/ อุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน	4.70	2.95	1.75
บทบาทด้านการ ใช้อิทธิพล	1. การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามใน การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น	4.77	2.76	2.01
	2. มีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความ ตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.76	2.78	1.98
	3. การสนับสนุน ทุ่มเท ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	4.66	2.82	1.84

**5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของความคาดหวังและสถานการณ์ปัจจุบันโดย  
ภาพรวม**

จากการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม  
บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ 1. การยินดีรับฟังปัญหาการทำงาน  
ของผู้ได้บังคับบัญชา (ผลต่างเท่ากับ 2.07) 2. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธี ความรู้ ทักษะ และ  
กระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง(ผลต่างเท่ากับ 2.04) 3. การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน  
ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น (ผลต่างเท่ากับ 2.01) 4. มีอิทธิพลต่อ  
ความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน(ผลต่างเท่ากับ  
1.98) สรุปได้ดังตารางที่ 5.2

**ตารางที่ 5.2 ความแตกต่าง 4 ลำดับแรก ระหว่างความคาดหวังกับสถานการณ์ปัจจุบันของบทบาทหน้าที่ผู้นำโดยภาพรวม**

ลำดับที่	บทบาทหน้าที่ผู้นำโดยภาพรวม	ความหวัง	ปัจจุบัน	ผลต่าง
1.	การยินดีรับฟังปัญหาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.80	2.73	2.07
2.	การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธี ความรู้ ทักษะ และกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง	4.79	2.75	2.04
3.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น	4.77	2.76	2.01
4.	มีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.76	2.78	1.98

### 5.1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโครงการ

ประสิทธิภาพด้านเวลาโดยส่วนใหญ่ช้ากว่าแผนที่วางไว้จำนวน 281 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 70.25 ส่วนประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายโดยส่วนใหญ่ ใช้จ่ายเกินกว่าแผนที่วางไว้ 312 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 78.00 และประสิทธิภาพด้านคุณภาพโดยส่วนใหญ่มีการแก้ไขงาน (Rework) อยู่ในระดับมาก

### 5.1.6 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ได้สรุปผลดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งในสภาพสถานการณ์ปัจจุบันบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างน้อย
2. เมื่อจำแนกตามจำนวนบุคลากรในองค์กรจะเห็นว่าขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำแตกต่างกัน นั่นคือในสภาพสถานการณ์ปัจจุบันองค์กรที่มีขนาดเล็ก ผู้บังคับบัญชามีบทบาทผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีแนวโน้มน้อยกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่
3. เมื่อจำแนกตามมูลค่าของโครงการจะเห็นว่ามูลค่าของโครงการที่แตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำแตกต่างกัน นั่นคือในสภาพสถานการณ์ปัจจุบันโครงการที่มีมูลค่าต่ำ ผู้บังคับบัญชามีบทบาทผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีแนวโน้มน้อยกว่าโครงการที่มีมูลค่าสูง
4. เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรจะเห็นว่าตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรที่แตกต่างกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ แตกต่างกัน นั่นคือตำแหน่งวิศวกรสนามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีแนวโน้มน้อยกว่า ความคิดเห็นของวิศวกรประจำสำนักงาน

5. ผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Spearman ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่าความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับปัจจุบันในบทบาทผู้นำทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับตัวแปรด้านเวลา, ด้านค่าใช้จ่าย, และการแก้ไขงาน นั่นคือเมื่อค่าความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับปัจจุบันมีค่ามากขึ้น จะทำให้ตัวแปรด้านเวลา, ด้านค่าใช้จ่าย, และการแก้ไขงานมีแนวโน้มสูงขึ้นเช่นกัน

## 5.2 การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บังคับบัญชามี 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ขนาดขององค์กร 2. มูลค่าของโครงการ 3. ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร

ทั้งนี้โดยภาพรวมองค์กรที่มีขนาดเล็ก ผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่ผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีแนวโน้มน้อยกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ อาจมีสาเหตุมาจากองค์กรขนาดเล็กซึ่งมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร จึงไม่มีบุคลากรมาดูแลงานเฉพาะด้านได้ เช่นการจัดซื้อจัดจ้าง, คู่มือเอกสารต่างๆ จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจต้องมาปฏิบัติงานด้วยตนเอง จึงส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ที่มีข้อได้เปรียบด้านจำนวนบุคลากร จึงสามารถจัดสรรบุคลากรให้มีหน้าที่ตามความสามารถได้ รวมถึงผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารโครงการได้อย่างเต็มที่

ส่วนมูลค่าของโครงการพบว่ามูลค่าของโครงการที่มีมูลค่าต่ำ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีแนวโน้มน้อยกว่ามูลค่าของโครงการที่มีมูลค่าสูง อาจมีสาเหตุมาจาก โดยส่วนใหญ่มูลค่าของโครงการที่มีมูลค่าต่ำมักจะดำเนินการโดยองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและเม็ดเงินการลงทุนที่จำกัด ส่วนโครงการที่มีมูลค่าสูงมักจะดำเนินการโดยองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีข้อได้เปรียบด้านบุคลากร และเม็ดเงินการลงทุน ซึ่งจะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่แล้วมูลค่าของโครงการมักจะสอดคล้องกับขนาดขององค์กร

และตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรพบว่าวิศวกรสนามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำทั้ง 4 ด้านมีแนวโน้มน้อยกว่าวิศวกรประจำสำนักงาน อาจเป็นเพราะว่าวิศวกรประจำสำนักงานมีขอบเขตของงานที่ชัดเจน เช่นการออกแบบระบบโครงสร้าง การเขียนแบบ การประมาณราคา รวมถึงการรายงานความคืบหน้าของงาน ซึ่งต่างจากวิศวกรสนามที่จะต้องควบคุมงานก่อสร้าง และรับมอบนโยบายการก่อสร้าง ทั้งในส่วนคุณภาพและแผนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทั้งการวางแผนและการบริหารโครงการ ทำให้บทบาทของผู้นำมีความสำคัญกว่าวิศวกรสำนักงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ค่าความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ โครงการ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า นอกจากคุณภาพของผลงาน ตลอดจนถึงเครื่องมือเครื่องจักรที่ดีแล้ว บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้โครงการที่พัฒนาอยู่สามารถลดระยะเวลาในการก่อสร้าง ลดต้นทุนในการก่อสร้าง รวมถึงเพิ่มคุณภาพในการก่อสร้างได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

จากการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวม บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ 1. การยินดีรับฟังปัญหาการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (ผลต่างเท่ากับ 2.07) 2. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธี ความรู้ ทักษะ และกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง (ผลต่างเท่ากับ 2.04) 3. การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น (ผลต่างเท่ากับ 2.01) 4. มีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน (ผลต่างเท่ากับ 1.98) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชามต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2 ลำดับแรกของแต่ละบทบาทมีดังนี้คือ บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ 1. ยินดีรับฟังปัญหาส่วนตัว (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72) 2. ยินดีรับฟังปัญหาการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73), บทบาทด้านการให้และเสาะหาข้อมูล 1. สำรวจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74) 2. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธี ความรู้ ทักษะ และกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75), บทบาทด้านการตัดสินใจ 1. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอแนะวิธีการในการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78) 2. จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมของโครงการได้อย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79), บทบาทด้านการใช้อิทธิพล 1. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามให้การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76) 2. สร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78) ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีควรจะพัฒนาตนเองในบทบาทหน้าที่เหล่านี้เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา งานจะได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้

อย่างไรก็ดีผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการก่อสร้างนั้นมีจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรขนาดเล็กจึงมีข้อจำกัดอยู่มากเช่น จำนวนบุคลากร รวมถึงยังขาดประสบการณ์ในการทำโครงการขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าสูง ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาในองค์กรขนาดเล็กรู้ถึงความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา จะทำให้องค์กรขนาดเล็กนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรขนาดใหญ่ที่

ดำเนินการอยู่ก็ทำให้ได้ประโยชน์ไปด้วย สาเหตุเพราะในอุตสาหกรรมการก่อสร้างบางครั้งต้องมีการเชื่อมโยงกัน องค์กรขนาดใหญ่บางโครงการไม่สามารถทำได้ทั้งหมด ต้องอาศัยองค์กรขนาดเล็กมาร่วม ซึ่งคุณภาพขององค์กรขนาดใหญ่ ก็ขึ้นกับความสามารถในการบริหารโครงการขององค์กรขนาดเล็กด้วยเช่นกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยในลักษณะที่มุ่งเน้นหาสาเหตุที่ทำให้คนงานก่อสร้างมีความสามารถที่ไม่เพียงพอต่อความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง