

ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง  
กรณีศึกษาธุรกิจติดตั้งกระจก และอลูมิเนียม<sup>1</sup>

Leadership of Construction Supervisors

Case study Business of installation glass and aluminum

กุลภัทร์ ความสุข<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้างว่าอยู่ในรูปแบบใด และเป็นอย่างไร (2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการควบคุมงานก่อสร้าง และ (3) เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงานควบคุมงานก่อสร้างภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำที่ดี โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ทีมผู้ควบคุมงานติดตั้งกระจก และอลูมิเนียม จำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การแสวงหาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อหาผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ปรากฏว่าได้ข้อสรุปคือ คุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างแสดงให้เห็นว่าผู้ที่เป็นผู้ควบคุมงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นผู้นำที่ดีและมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้วยอมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้ที่ส่งงานและจะนำพาทีมงานและการทำงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป การพัฒนาภาวะผู้ควบคุมงานก่อสร้างจึงต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในตัวเองให้เกิดขึ้น รวมถึงการมีเจตคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถวางแผนการ ดำเนินการ และพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่

**Abstract**

The objectives of this research were (1) to study the leadership style of construction supervisors. and how (2) to study the problem and obstacles of leadership in construction supervision; and (3) to find solutions to problems. and obstacles in working in construction supervision under a good leadership model. The main informant is Glass installation supervisor team and aluminum There were 6 people in total. It was a qualitative research that used data seeking by in-depth interviews. and non-participatory observation Then, the obtained data was used by the triangular data analysis technique. to find research results.

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้างกรณีศึกษาธุรกิจติดตั้งกระจก และอลูมิเนียม

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโทหลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

The results of this research show that the conclusion is that the characteristics of construction supervisors show that those who are good and acceptable supervisors. Having morals, ethics, good leadership and having confidence in leadership will surely drive you to be a dignified leader and will lead your team and work towards success with efficiency. The development of construction foreman status therefore requires the creation of a vision within oneself. Including having an attitude that is suitable for the position and knowledge and ability to plan, Operate and be satisfied with the management as it is.

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในการกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงานและความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Change) เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation/persuasion) การใช้อำนาจ (Power) และอิทธิพล (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทาง (Direction) คอยช่วยให้ทุกคนในองค์กรมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทาง (สัมฤทธิ์ทางเพ็งและประยุทธ ชูสอน, 2557, หน้า 1) ซึ่งแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991, p. 33) กล่าวว่า ผู้นำควรใช้พฤติกรรมผู้นำเหนือผู้นำ (Super-leadership) โดยนำกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำตนเองมาใช้

ลักษณะภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ รูปแบบผู้นำที่ดีมีศักยภาพในการทำงานมีผลทำให้บุคคลากร พนักงานในองค์กรให้การยอมรับในตัวบุคคลนั้นๆ แต่ในปัจจุบันนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้างานนอกจากมีความรู้ความสามารถด้านการจัดการการบริหารงานยังไม่เพียงพอ ทำให้การออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ไม่สามารถกระตุ้น หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ทิมมิกา เครือเนตร, 2552) รวมถึงความคลาดเคลื่อนของการสื่อสารในการทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างาน หรือผู้นำเพื่อสนับสนุนการทำงาน เพิ่มองค์ความรู้และศักยภาพในการเป็นผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร นอกจากภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการถือเป็นบุคคลากรที่มีปริมาณมากที่สุด และเป็นหัวใจหลักขององค์กรกล่าวได้ว่า มนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต จิตใจ มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในงานและทักษะที่ต่างกัน การที่องค์กรจะสามารถ นำศักยภาพในแต่ละบุคคลออกมาใช้ต้องใช้เทคนิคกลยุทธ์และสร้างแรงจูงใจถือว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญมากกับองค์กร เพราะแรงจูงใจนั้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายที่

วางไว้ (ศิริไล กุลทรัพย์ศุทธา, 2552) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจในการทำงานถือเป็นสถานะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำ หรือกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลนั้นจึงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Domjan, 1996) หากบุคคลได้รับแรงจูงใจที่ดี และเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีความสุขกับการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แสดงผลงานออกมาอย่างสุดความสามารถ นำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร

ธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นอุตสาหกรรมหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อระบบเศรษฐกิจของ ประเทศไทย เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่มี มูลค่านับล้านล้านบาทต่อปี โดยมูลค่าในปี 2564 มีมูลค่างาน ก่อสร้างรวม 1,300,000 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2564) โดยข้อมูลการสำรวจภาวะการณ์มีงานทำของ สำนักงานสถิติ แห่งชาติ พบว่า ภาคการก่อสร้าง มีบทบาทในการจ้างงาน ประมาณร้อยละ 6 ของการจ้างงาน รวม ของประเทศ โดยในแต่ละปีภาคการก่อสร้าง มีการจ้างแรงงานระหว่าง 2.1-2.8 ล้านคนโดยร้อยละ 80 เป็นการจ้างงานที่มีพื้นฐานความรู้ระดับประถมศึกษา หรือต่ำกว่า (กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2556) แม้จะมีผู้ที่อยู่ในธุรกิจ อุตสาหกรรมก่อสร้างจำนวนมาก มีหน่วยงานองค์กรธุรกิจใหม่ๆ ด้านการก่อสร้าง เกิดขึ้นทุกปีจำนวนมาก แต่มีจำนวนไม่น้อย ที่ได้จดทะเบียนเลิก การประกอบธุรกิจ หรือ ประสบความ สิ้นเหลว ออกจากธุรกิจไป และในธุรกิจ อุตสาหกรรมก่อสร้างนั้น มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก การบริหาร จัดการธุรกิจจะที่กำหนดไปอย่างราบรื่น ยั่งยืนและ ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการจัดองค์กรที่ดี มีผู้นำ ผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง แสดงออกถึงภาวะผู้นำได้อย่าง เหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า “ทุกสิ่งทุกอย่างล้วน รุ่งเรืองและล้มเหลวได้จากเรื่องภาวะผู้นำ” (John C. Maxwell, 2555) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สิ่งสำคัญ ในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กร หรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ส่วนการไร้สภาพภาวะผู้นำส่งผล กระทบ ต่อองค์กรในหลายด้าน (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) ในองค์กรทุกๆ องค์กรสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นพลัง ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือเป้าหมาย ก็คือ บุคลากรในทุกระดับ และในการทำงานของบุคลากร ที่มาจากหลากหลายประสบการณ์ คุณวุฒิ วิทยุติ ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และความรับผิดชอบโดยเฉพาะ การทำงานกับคนหมู่มากก็ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้ง การกระทบกระทั่งกันบ้าง ซึ่งก็จะทำให้การทำงาน ขาดการประสานความร่วมมือกัน ขาดการทำงานเป็นทีมที่ดี (Team Work) และผู้ที่เป็นตัวประสานงานที่ สำคัญก็คือ ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่สามารถสร้างทีมงานที่เข้มแข็งได้ บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ ไม่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการรวมพลังทำงานเป็นทีม ซึ่งในการสร้างทีมงานในองค์กร จะต้อง อาศัยความสามารถของผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ชักจูง ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีใจรักในองค์กร การสร้าง ทีมงานและพัฒนาองค์กรนั้นเป็นกิจกรรมที่ดีที่สุด การทำงาน ให้เป็นทีม จะเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากกว่าการทำงานคนเดียว แต่การสร้างทีมงานนั้น โดต้องใช้เวลา ในการ พัฒนาบุคลากร และทีมงานพอสมควรจึงจะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

จากปัญหาที่ได้กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยมีความตระหนักถึงภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ว่าในการ ทำงานก่อสร้างซึ่งเป็นงานที่มีผู้คนมากมาย หลากหลายประเภทงาน หลากหลายองค์กรตามงานที่ผู้รับเหมา

แต่ละประเภทได้รับมอบหมายมา รวมถึงแม้แต่ในองค์กรเดียวกันก็ยังมีหลากหลายโครงการที่ได้รับมอบหมายซึ่งล้วนมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องผู้คนที่ร่วมงานด้วย สภาพการเงินที่เร่งรัดและระยะเวลาที่บีบคั้นในการดำเนินงาน เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดสภาพปัญหาในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ภาวะกดดัน, ภาวะการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน และภาวะผู้นำที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ล้วนมีผลต่องานก่อสร้างทั้งสิ้น สำหรับผู้ควบคุมงานก่อสร้างในธุรกิจกระจก และอลูมิเนียมนั้นถือเป็นอีกกรณีศึกษาที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะโครงการก่อสร้างหนึ่งๆ จะต้องมีผู้รับเหมางานกระจก และอลูมิเนียมเข้าทำงาน ซึ่งโดยมากคิดเป็นมูลค่าประมาณร้อยละ 10-40 ของมูลค่างานก่อสร้างทั้งหมด แล้วแต่รายละเอียดงาน เมื่อมองไปถึงองค์ประกอบแล้ว ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานจึงถือเป็นบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมาก งานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีหรือไม่ จะเป็นสิ่งที่ผู้ควบคุมงานต้องดำเนินการให้ดีที่สุด และภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานผู้วิจัยเห็นว่าจะจะเป็นสิ่งที่ส่งผลดีให้ทำงานของผู้ควบคุมงานออกมาด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานในที่สุด

### คำถามในการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้างนั้นเป็นแบบใด และมีประเด็นใดที่สำคัญ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้างว่าอยู่ในรูปแบบใด และเป็นอย่างไร
- 2) เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของภาวะผู้นำในการควบคุมงานก่อสร้าง
- 3) เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงานควบคุมงานก่อสร้างภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำที่ดี

### ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ว่าเป็นไปในรูปแบบใดตามทฤษฎีที่ได้ศึกษาก่อนการลงพื้นที่เก็บข้อมูล รวมถึงการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลเหล่านี้

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมพื้นที่งานก่อสร้างที่มีขึ้นในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ชลบุรี และระยอง จำนวน 3 จังหวัด 6 โครงการก่อสร้าง

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาดังแต่วันที่ 10 พฤศจิกายน 2565 ถึง 10 ธันวาคม 2565 เป็นระยะเวลา 1 เดือน ซึ่งเป็นการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์ผล

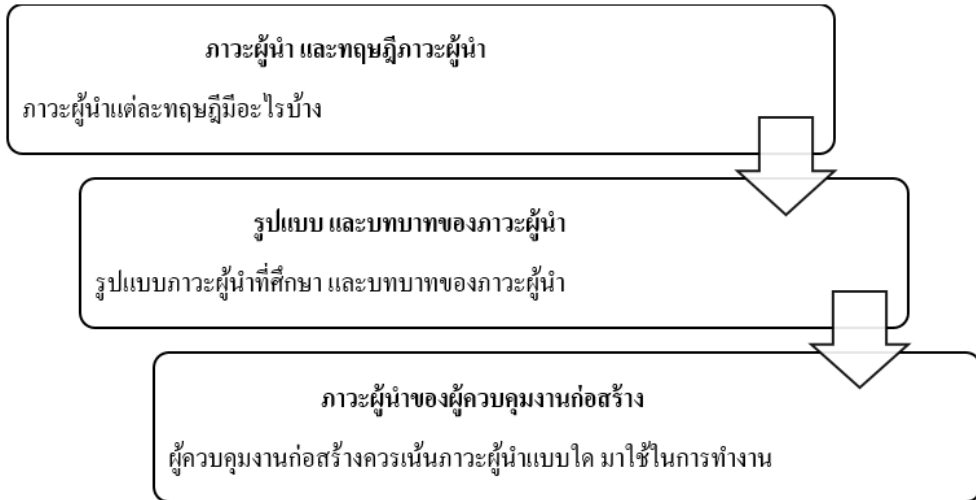
ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก  
ผู้ควบคุมงานก่อสร้างในธุรกิจกระจก และอลูมิเนียม จำนวน 6 ท่าน

### ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง กรณีศึกษาธุรกิจติดตั้งกระจก และอลูมิเนียม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
  - 1.4 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ
  - 1.5 รูปแบบภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ
  - 2.2 กระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดที่เกี่ยวกับผู้ควบคุมงานก่อสร้าง
  - 3.1 ความหมายของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง
  - 3.2 ความสำคัญของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง
  - 3.3 ลักษณะงานของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง
  - 3.4 คุณสมบัติของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



### ระเบียบวิธีวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือแนวประเด็นการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

1.1 เพศ

1.2 โครงการที่รับผิดชอบเป็นลักษณะใด เช่น คอนโด High Rise / คอนโด Low Rise/ บ้าน/ อาคารราชการ เป็นต้น

1.3 ระยะเวลาโครงการที่รับผิดชอบตามแผนงาน

1.4 ควบคุมดูแลช่างติดตั้งจำนวนเท่าไร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำ ได้แก่

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของท่าน

2.2 การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการทำงาน

2.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ท่านปรารถนา

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ท่านต้องการ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง งานติดตั้งกระจก และอลูมิเนียม จำนวน 6 คน จากบริษัทรับเหมางานประกอบ ,ติดตั้งกระจก และอลูมิเนียมแห่งหนึ่งซึ่งมีขนาดมูลค่าการรับเหมางานมากกว่า 200 ล้านบาทต่อปี

3. วิธีการสร้างเครื่องมือวิจัย

3.1 การสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์ แบบนี้จำเป็นต้องใช้แบบสัมภาษณ์ที่จัดเตรียมไว้ก่อน การสัมภาษณ์แบบมีคำถามแน่นอนช่วยให้ผู้ถามถามได้ตรงตามประเด็นที่ต้องการ

3.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตจะอยู่นอกวงผู้ถูกสังเกต ทำตนเป็นบุคคลภายนอกโดยไม่เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกตเลย ทำตนเป็นบุคคลภายนอกโดยไม่เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกตเลย ขณะสังเกตผู้สังเกต อาจอยู่ในบริเวณเดียวกันหรืออยู่นอกบริเวณ เหตุการณ์ที่สังเกตก็ได้ และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมนี้ก็มีทั้งแบบที่ผู้สังเกตรู้ตัวและไม่รู้ตัวว่ากำลังถูกสังเกต

#### 4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) และสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งการสังเกตที่ผู้วิจัยเฝ้าสังเกตอยู่วงนอก ไม่เข้าไปร่วมในกิจกรรมที่ทำอยู่ จะมีข้อดีของวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม คือ มักใช้ในการเริ่มต้นเก็บข้อมูล ทำได้ง่ายไม่ต้องเสียเวลาให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มศึกษา เพราะมีบทบาทเป็นคนนอก ทำให้มีโอกาสเกิดอารมณ์ร่วมน้อย เก็บข้อมูลในระยะเวลาสั้นและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยกว่าวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ส่วนข้อจำกัดของวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมถ้าผู้สังเกตรู้ว่าถูกสังเกต อาจทำให้ไม่แสดงพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติ ออกมาข้อมูลที่ได้ไม่ละเอียดหรือสมบูรณ์เท่าวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยจะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ หลังจากนั้นแล้วทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) ด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) กล่าวคือ การตรวจสอบสามเส้า ด้านแหล่งข้อมูลจากบุคคลที่น่าเชื่อถือหลายบุคคล โดยต่างเวลา ต่างบุคคล และโครงการที่แตกต่างกันและเนื่องจากการเก็บรายละเอียดของข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์เป็นสิ่งสำคัญ จึงได้มีการนัดหมาย สถานที่และเวลาที่แน่นอน และใช้เทคนิคการสนทนา เช่น การสร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างบรรยากาศในการสนทนาและเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลไม่รู้สึกรอคัดคั้น มีความพร้อมในการให้ข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามแนวประเด็นคำถามและตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ในการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์หลัก ๆ (Interview Guide) ไว้ เป็นแนวทางในการสนทนาแบบเป็นกันเองไม่เป็นทางการ

#### 5 วิธีการวิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากแนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเป็นไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งข้อมูลที่ได้นับเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) และเมื่อได้มีการนำข้อมูลมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยใช้เทคนิคสามเส้าแล้ว ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา จากนั้นจะนำมาประมวลวิเคราะห์เชื่อมโยงความสอดคล้องตามหลัก ตรรกะ เทียบเคียงกับแนวคิด ทฤษฎีควบคู่กับบริบทของการศึกษาวิจัย และใช้การอธิบายเชิงพรรณนา เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างละเอียดใกล้เคียงความเป็นจริง และนำเสนอผลการศึกษาดังนี้เป็นรูปธรรมมากที่สุด

## ผลการศึกษา

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างแสดงให้เห็นว่าผู้ที่เป็นผู้ควบคุมงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นผู้นำที่ดีและมีความมั่นใจในการเป็นผู้นำแล้วย่อมเป็นแรงผลักดันให้เป็นผู้ที่สง่างามและจะนำพาทีมงานและการทำงานไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป การพัฒนาภาวะผู้ควบคุมงานก่อสร้างจึงต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในตัวเองให้เกิดขึ้น รวมถึงการมีทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถวางแผนการ ดำเนินการและพอใจในการบริหารจัดการที่เป็นอยู่ สนับสนุนการจัดบุคลากรในการเข้ารับการศึกษาอบรมกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ มีแนวความคิดที่สอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ในหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะประสบความสำเร็จ สามารถวิเคราะห์สถานภาพ ปัจจุบันของการดำเนินงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วง ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ เตรียมความพร้อมในการทำงานตลอดเวลา การฝึกฝน กระตุ้นบุคลากร และทีมงานให้ตื่นตัวใน การปฏิบัติงาน ต้องมีความเชี่ยวชาญและมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพและความพยายามที่จะบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำที่ถูกต้อง และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่อง เพื่อการบริหารจัดการ ให้มีใจผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่ รับทราบและทบทวนในสิ่งที่ตนเองทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความรอบคอบระมัดระวัง พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำ ให้กำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง มีความเป็นกันเองกับคนทุก ๆ คน ทำงานร่วมกันอย่างแข็งขัน ไม่ทอดทิ้งกันจนกว่างานจะประสบความสำเร็จ ควบคุมอารมณ์ได้ดีมีสติมั่นคง จริงใจที่จะทำงานต่อ แม้ในเวลาที่เกิดภาวะวิกฤติและผลกระทบจากเหตุการณ์ความผันผวนของปัจจัยภายนอกต่างๆ ส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง โดยใช้เหตุผลในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ใส่ใจที่จะ แก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น โดยทำตนให้น่าศรัทธากล้ารับผิดชอบในสิ่งที่พลาดพลั้ง และพิจารณาไต่ตรองการทำงานที่มอบหมายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถทบทวนความผิดพลาดแล้วระมัดระวัง ป้องกันได้ทันทั่วทั้ง ดีกว่าปล่อยปละละเลยจนเกิดปัญหาในที่สุด สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างทีม สร้างพลังให้กับการทำงานร่วมกันอย่างดีที่สุด เพราะผู้ควบคุมงานนั้นเป็นบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญมากในการทำงานให้เติบโต เพราะหัวหน้างานอยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นการนำนโยบายจากฝ่ายบริหาร มาเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากมาก ๆ ที่จะนำนโยบายมาย่อย และวางแผนให้ลูกน้องนำไปปฏิบัติ หัวหน้างานนับเป็นพนักงานคนหนึ่งในองค์กรที่มีทั้งมือสมัครเล่นและมีมืออาชีพ ซึ่งหากได้หัวหน้ามืออาชีพก็ถือว่าเป็นเรื่องดี (หัวหน้ามืออาชีพ คือ คนที่มีความพร้อมในการทำงาน เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ๆ และยอมรับในความเปลี่ยนแปลง) แต่หากเป็นหัวหน้าสมัครเล่นก็จะต้องหาวิธีรับมือสักหน่อย (หัวหน้าสมัครเล่น คือ คนที่ไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีความคิดเพื่อส่วนรวม มองแต่ผลประโยชน์ของตนเอง) การเป็นหัวหน้าที่ดีได้ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงดูแลควบคุมให้ลูกน้องทำงานตามแผนที่กำหนดได้ หัวหน้าบางคนไม่สามารถดูแลลูกน้องได้ บางคนตั้ง



เกินไป บางคนหย่อนเกินไป ไม่มีความพอดี ดังนั้นการจะปกครองลูกน้องได้ต้องมีความยืดหยุ่น ต้องมีหลากหลายรูปแบบในการเข้าถึง เพราะบางคนอาจต้องการความตรงไปตรงมา บางคนอาจชอบคำพูดสวยหรู หัวหน้าจึงต้องมีศิลปะในการผูกมิตร สรุปร่าง ๆ คือ ใจ + อำนาจ 'ใจ' ในที่นี้ คือ การปกครองแบบเพื่อน พี่ น้องให้ความรู้สึกเหมือนครอบครัว เป็นกันเองไม่ถือตัว อ่อนโยนบ้าง ยอมรับฟัง และให้เกิดริ้วลูกน้อง ส่วน 'อำนาจ' หมายถึง การใช้ความเด็ดขาดในการปกครอง โดยเฉพาะลูกน้องที่ทำงานผิดพลาดจนส่งผลกระทบต่อภาพรวม รู้จักคำหยาบ และชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดในอนาคต อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจควรอยู่ในขอบเขตเรื่องงานเท่านั้น ไม่ควรใช้กับเรื่องส่วนตัว

การสร้างหัวหน้าให้มีภาวะผู้นำนั้นไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนาตัวเอง โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

### 1. ภาวะผู้นำเกิดจากความมุ่งมั่น

จากโมเดลภาวะผู้นำแบบ 3C (Communication-Curiosity-Creativity/ความมุ่งมั่น-ความใฝ่รู้-ความสามารถในการสร้างสรรค์) สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานของตนเองไปให้ถึงเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ โดยงานวิจัยของ Rick Johnson ที่ศึกษาภาวะผู้นำ และกลุ่มบริหารธุรกิจค้าส่ง พบว่าความเชื่อมั่น (Trust) ของลูกน้องเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ทีมไปในทิศทางเดียวกันได้

ดังนั้นหัวหน้างาน จึงต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ที่อยากให้งานประสบความสำเร็จ ย่อมทำให้เกิดการยอมรับจากลูกน้องในการทำงานร่วมกัน ต่อให้งานจะเหนื่อยหนัก ท้อแค่ไหน ก็สามารถฝ่าฟันไปได้ไม่ยาก

### 2. ผู้มีภาวะผู้นำต้องเข้าใจและยอมรับจุดอ่อนของลูกน้อง

ผู้นำที่ดี ต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ เพราะทุกคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนต่างกัน ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีต้องพร้อมที่จะเปิดใจที่จะเรียนรู้จุดอ่อน และหาเครื่องมือมาพัฒนา แม้ว่าจะต้องใช้เวลามากก็ตาม เพราะเมื่อวันหนึ่งลูกน้องประสบความสำเร็จ เราจะได้มีโอกาสคอยช่วยงานอีกทาง แต่ระหว่างทางต้องใช้ความอดทน ความเสียสละ ฝึกสอน พัฒนาตัวเองและลูกน้อง เพราะก่อนที่เราจะพัฒนาคนอื่นได้ต้องเริ่มที่พัฒนาตนเองก่อน ที่สำคัญคือต้องเป็นตัวอย่าง เพื่อสร้างความศรัทธา ไม่ใช่ว่าบอกคนอื่นอย่าง แต่เรากลับทำอีกอย่าง

ผู้นำที่ดีเป็นทุก ๆ อย่าง เพื่อน พี่เลี้ยง โค้ช ที่คอยแนะนำสิ่งต่าง ๆ ในการพัฒนาตนเอง และพร้อมสนับสนุนให้ลูกน้องขึ้นไปอยู่จุดสูงสุด

### 3. ผู้มีภาวะผู้นำต้องพร้อมให้โอกาสลูกน้อง

ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีและเร็วขึ้น และต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีการ เพราะการทำแบบหนึ่งเคยให้ผลลัพธ์ที่ดีอาจไม่ได้การันตีผลในปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้นำต้องกล้าที่จะเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เสนอความคิด ทดลองทำสิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน แม้ว่าผู้นำจะมีประสบการณ์มากกว่า แต่ประสบการณ์จำเป็นต้องลบล้างทิ้งไปบ้าง เพราะอาจไม่เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบัน

การทำสิ่งใหม่แม้จะไม่ประสบความสำเร็จในครั้งแรก แต่ก็ช่วยทำให้เราสามารถเรียนรู้และหาวิธีป้องกันได้ และใช้ในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ได้

#### 4. รู้จักวิเคราะห์ พร้อมหาวิธีแก้ไขเป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

การจะเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักช่วยลูกน้องแก้ปัญหา ไม่ใช่แค่หยิบเครื่องมือให้โดยไม่ได้แนะนำแนวทางการใช้ และแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งที่แย่ที่สุดคือการไม่ยื่นมือเข้ามาช่วย และปล่อยให้ลูกน้องแก้ไขปัญหาตนเอง ผู้นำและหัวหน้าที่ดีในยุคเก่าจะเป็นผู้วิเคราะห์และหาวิธีแก้ปัญหา ผิดกับหัวหน้าในยุคปัจจุบัน ที่ต้องรู้จักใช้ออกัสเมื่อเกิดปัญหา พร้อมปรับเปลี่ยนให้เป็นบทเรียน ในการพัฒนาองค์ความรู้ในการทำงานได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

- 1.1 ผู้ควบคุมงานก่อสร้างจะต้องพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้อยู่เสมอๆ
- 1.2 ในการดำเนินงานผู้ควบคุมงานก่อสร้างจะต้องพร้อมปรับตัวในทุกสถานการณ์
- 1.3 ผู้ควบคุมงานก่อสร้างที่มีภาวะผู้นำสูง จะต้องปราศจากความเชื่อมั่นในตนสูงด้วย

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- 2.1 ผู้ควบคุมงานก่อสร้างนอกจากมีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับลักษณะงานก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง และขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำแล้ว หากมีภาวะผู้นำที่ดีด้วยจะส่งเสริมให้เป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างที่ดี
- 2.2 การตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย และสังเกตว่างานไหนจะต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ และฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาวิเคราะห์ถึงข้อดีและข้อเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่ดีสำหรับผู้ควบคุมงานก่อสร้าง
- 2.3 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความหนักแน่น ยุติธรรม มีเหตุผล และซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้รับจ้าง ไม่มั่วสุ่มในอบายมุขต่างๆ อันจะทำให้ภาพพจน์เสียไป จะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้ควบคุมงานก่อสร้างเอง ถึงแม้จะมีภาวะผู้นำที่สูงอยู่แล้ว
- 2.4 ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ภาวะผู้นำที่มีบทบาทมากที่สุดจะส่งผลให้งานก่อสร้างมีประสิทธิภาพที่ดี

### บรรณานุกรม

Bas, Bernard M. and Avolio, Bruce J. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership.** Thousand Oaks : Sage.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1990. **The four is Transformational Leadership**. Journal of European Industrial Training, 15 (2).
- Heck, R., Larsen, T., & Marcoulides, G. 1990. **Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model**. Educational Administration Quarterly.
- Halpin, Andrew W. 1959. **The Leadership Behavior of School Superintendents**. Chicago : Midwest Administration Center, The University of Chicago.
- จุมพล หนิมพานิช. 2529. การจูงใจและความเป็นผู้นำ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมชัย สมท่า. 2547. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญชัย อาจิมสมาจารย์ . 2541. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2545. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธวัช บุญยงนิ. 2550. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุญเจริญ. 2553. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). 2549. พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). 2547. พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2542. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- รัตติกรณ์จางวิศาล. 2551. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- ปสุตา เพ็งประสพ. 2551. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์จังหวัด ฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรพจน์ ศรีตัน. 2551. การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 และ 2. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยากร เชียงกุล. 2552. รายงานการสังเคราะห์ผลการวิจัยปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ เกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร จีน เวียดนาม และ ไทย. (เอกสารอัดสำเนา).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2555. แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. 2542. กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพมหานคร: ชูม.

สมชาย สุเทศ. 2554. การบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด  
นครปฐม. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.