

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาถึงเรื่องความขัดแย้ง และสาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กรรับเหมา งานก่อสร้างที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ, ผู้จัดการฝ่ายบัญชี, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการฝ่ายประมาณราคา, วิศวกรโครงการ, โพรแมน, สถาปนิก รวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรภายนอกระหว่างผู้จัดการโครงการกับบริษัท วิศวกรที่ปรึกษาและผู้รับเหมาช่วงเพื่อดูว่าสาเหตุของความขัดแย้งในเรื่องใดส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด และเพื่อดูว่าสาเหตุความขัดแย้งในเรื่องใดที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญมากที่สุด โดยในการวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทรับเหมา ก่อสร้าง เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ แล้วนำเสนอผลที่ได้ต่อภาคการก่อสร้าง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรรับเหมา ก่อสร้างทราบวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กรของตนเอง สามารถนำไปปฏิบัติและหาทางป้องกันความขัดแย้งเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านเวลา ต้นทุน และคุณภาพของงานก่อสร้างในการบริหารงานของโครงการ

5.1 สรุปผล

จากผลงานศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรที่เกิดความขัดแย้ง ที่เกิดความถี่ที่เกิดขึ้นและความรุนแรงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นดังนี้

5.1.1 ความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ความถี่ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ผู้จัดการโครงการที่มีต่อฝ่ายต่างๆมากที่สุดได้แก่

ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเกิดความถี่ที่เกิดในเรื่อง	การส่งของล่าช้า
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีเกิดความถี่ที่เกิดในเรื่อง	ความแตกต่างของกระบวนการทางบัญชี
ผู้จัดการโครงการบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาในเรื่อง	ความแตกต่างนโยบายของบริษัททั้งสอง
วิศวกรโครงการเกิดความถี่ที่เกิดในเรื่อง	ความปลอดภัยในการทำงาน
สถาปนิกโครงการเกิดความถี่ที่เกิดในเรื่อง	แบบเปลี่ยนแปลงบ่อย

5.1.2. ความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ผู้จัดการโครงการที่มีต่อฝ่ายต่างๆมากที่สุดได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเกิดความรุนแรงความขัดแย้ง ผู้จัดการโครงการไม่ให้ความสำคัญในการจัดซื้อ ผู้รับเหมาช่วงเกิดความรุนแรงความขัดแย้ง ความปลอดภัยในการทำงาน ผู้จัดการโครงการบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา ความแตกต่างนโยบายของบริษัททั้งสอง

5.1.3. การให้ความสำคัญกับความขัดแย้ง

จากผลงานวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่าสาเหตุของความขัดแย้งที่ผู้จัดการโครงการให้ความสำคัญมากที่สุดในการทำการกับฝ่ายต่างๆ ได้แก่

ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	การส่งของล่าช้าของ
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	การเบิกเงินล่าช้าให้กับ Suppliers & Sub-contractors
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	การจัดหาบุคลากรล่าช้า
ผู้จัดการฝ่ายประมาณราคา	ข้อกำหนดของวัสดุในBQOไม่ตรงกับแบบก่อสร้างของ
วิศวกรโครงการ	รายละเอียดของ Shop Drawing
ไฟร์แมน	ประสิทธิภาพในการทำงาน
สถาปนิก	แบบเปลี่ยนแปลงบ่อย
โครงการกับบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา	ความแตกต่างรูปแบบและแผนการทำงาน
ผู้รับเหมาช่วง	แรงงานมีไม่พอกับงานก่อสร้าง

ตารางที่ 5.1

ตารางสรุปความขัดแย้ง ผู้จัดการโครงการกับฝ่ายต่างๆ

ผู้จัดการโครงการกับฝ่าย	หัวข้อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งที่สุด	ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง	ระดับความสำคัญของความขัดแย้ง
ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	การส่งของล่าช้า	ผู้จัดการโครงการไม่ให้ความสำคัญในการจัดซื้อ	การส่งของล่าช้า
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	การเบิกเงินไม่ได้ตามกระแสการไหลของเงินที่วางแผนไว้	การเบิกจ่ายเงินให้กับ Suppliers & Sub-constructors	การเบิกเงินล่าช้าให้กับ Suppliers & Sub-contractors
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	การกำหนดบุคลากรล่าช้า	การกำหนดบุคลากรล่าช้า	การกำหนดบุคลากรล่าช้า
ผู้จัดการฝ่ายประมาณราคา	ใบแสดงปริมาณงานไม่ตรงกับที่ใช้จริง	ข้อกำหนดของวัสดุใน BQO. ไม่ตรงกับแบบก่อสร้าง	ข้อกำหนดของวัสดุใน BQO ไม่ตรงกับแบบก่อสร้าง
ผู้รับเหมาช่วง	ของแรงงานมีไม่พอกับการทำงาน	แรงงานมีไม่พอกับการทำงาน	แรงงานมีไม่พอกับการทำงาน
ผู้จัดการโครงการบริษัทวิศวกรที่ปรึกษา	ความแตกต่างนโยบายของบริษัททั้งสอง	ความแตกต่างของแบบก่อสร้าง	ความแตกต่างของแบบก่อสร้าง
โฟร์แมนควบคุม	คุณภาพในการก่อสร้าง	ประสิทธิภาพในการทำงาน	ประสิทธิภาพในการทำงาน
วิศวกรโครงการ	ความปลอดภัยในการทำงาน	รายละเอียดของ Shop Drawing	รายละเอียดของ Shop Drawing
สถาปนิก	แบบเปลี่ยนแปลงบ่อย	แบบเปลี่ยนแปลงบ่อย	แบบเปลี่ยนแปลงบ่อย

5.2 พฤติกรรมการตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร

จากผลงานศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่าพฤติกรรมที่ต้องการแสดงออก เมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ต้องการแสดงออก 3 อันดับแรกคือ การแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวกับบุคคลที่มีความขัดแย้งด้วย พยายามโน้มน้าวให้บุคคลที่มีความขัดแย้งด้วยให้เข้าใจและการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวกับเพื่อนร่วมงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข ตามลำดับ ซึ่งตรงตามทฤษฎีของ Filley (1975) กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้นทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะสำหรับวิธีการที่นิยมใช้กัน คือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ส่วนพฤติกรรมการตอบสนอง โทมัส และ คิลแมน (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) ได้ศึกษาว่า ในกรณีที่คนเราต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เราจะมีวิธีการจัดการ (หรือ ขจัด) ความขัดแย้งการร่วมมือ (Collaboration) เป็นพฤติกรรมของคนที่มีผู้จัดการความขัดแย้ง โดยต้องการให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เป็นความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่ายซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหความขัดแย้งในแบบนี้ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ Win-Win ทั้งสองฝ่ายแนวทางการแก้ไขแบบนี้จึงเกิดผลลัพธ์ในลักษณะ “ชนะ-ชนะ” และพฤติกรรมที่ไม่ต้องการแสดงออกมาเลย เมื่อเผชิญกับภาวะความขัดแย้งระหว่างบุคคลคือ การขว้างปาสิ่งของจำนวนมาก การตีศีรษะหรือทนายานอนหลับเพื่อลืมเรื่องความขัดแย้ง และการลาออกจากงาน ตามลำดับ

5.3 ความคิดเห็นหลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลไปแล้ว มีผลกระทบ

จากผลงานศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่าพฤติกรรมหลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลในงานมีผลกระทบ เรื่องงาน,ความท้าทายของงาน,การตัดสินใจงาน ,ความรับผิดชอบในงาน,ความเป็นอิสระในงาน โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าไม่มีความเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นหลังจากการแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาเรื่องงานเห็นว่า ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ในเรื่องความท้าทายของงานเห็นว่า มีความท้าทายในการทำงาน

ลดน้อยลงเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจในงานเห็นว่า ในการทำงานตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับงานได้ดีเหมือนความรับผิดชอบในงานเห็นว่าความรับผิดชอบในการทำงานเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระในงานเห็นว่า ความเป็นอิสระในการทำงานเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

จากทฤษฎีที่ Frederick K. Herzberg ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขา ได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กร หรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน มีสองปัจจัยที่เกี่ยวกับความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากการพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล , การได้รับการยอมรับนับถือ , ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ , ความรับผิดชอบ , ความก้าวหน้า ส่วน ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขศาสตร์(Maintenance or Hygiene Factors)เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคลเช่น เงินเดือนโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน , สภาพการทำงาน และ ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้นซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น

5.4. อภิปรายผล

การบริหารโครงการก่อสร้างขององค์กรรับเหมาก่อสร้างในปัจจุบัน มีการแข่งขันกันสูงบริษัทรับเหมาก่อสร้างต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการก่อสร้างและบริหารงานแต่เทคโนโลยีดังกล่าวจำเป็นยังต้องใช้คนหรือผู้เข้าไปขับเคลื่อนเพื่อให้งานดำเนินการได้ผู้มีส่วนสำคัญที่สุดในหน่วยงานก่อสร้างจึงต้องประสานงานกันให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนผู้จัดการโครงการที่รับผิดชอบจะต้องประสานงานและลดข้อขัดแย้งไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ขึ้นกับฝ่ายต่างๆเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากการศึกษาเรื่องความขัดแย้งในองค์กรรับเหมาก่อสร้าง สะท้อนให้เห็นความเป็นจริงในการบริหารงาน หากโครงการใดหรือผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบละเลยสิ่งเล็กน้อย อาจบานปลายเป็นเรื่องใหญ่ บางโครงการยังไม่ให้ความเข้าใจในเรื่องความขัดแย้งดีพอหรือไม่สนใจ โดยดูผลของค่าคะแนนเฉลี่ยในเรื่องความถี่ที่เกิด คะแนนเฉลี่ยของความรุนแรง และผลคูณคะแนนความถี่ความขัดแย้ง กับคะแนนความถี่ความรุนแรง และได้ค่าความสำคัญของหัวข้อความขัดแย้ง โดยดูจากคะแนนเฉลี่ยในเรื่องความถี่ คะแนนเฉลี่ยของความรุนแรงและผลคูณของคะแนนเฉลี่ยความถี่กับคะแนนเฉลี่ยของความรุนแรง ดังค่าที่ได้ทั้ง 3 ค่าโดยรวมแล้วผู้จัดการโครงการมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าค่าที่ได้จากผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ, ผู้จัดการฝ่ายบัญชี, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการฝ่ายประมาณราคา ,วิศวกรโครงการ,ไฟร์แมน, สถาปนิก รวมถึง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้จัดการโครงการบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาและผู้รับเหมาช่วง จากผลการศึกษาายังแสดงถึงปัญหาที่ผู้จัดการโครงการเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญในการบริหารงานเช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อส่งของล่าช้าไม่ทันตามเวลาที่ต้องการและความแตกต่างของแบบก่อสร้างที่ผู้จัดการโครงการเห็นแตกต่างกับวิศวกรที่ปรึกษา ปัญหาในรายละเอียดของShop Drawing ทำให้ทันเวลากับงานก่อสร้างของวิศวกรโครงการและการเปลี่ยนแปลงแบบบ่อยครั้งของสถาปนิก จะเห็นว่าปัญหาที่ผู้จัดการโครงการเห็นว่ามี ความสำคัญนั้นส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารเวลาของโครงการ แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นมองปัญหาของความขัดแย้งต่างกับผู้จัดการโครงการเช่นวิศวกรที่ปรึกษามองว่า ปัญหาความขัดแย้งกับผู้จัดการโครงการที่มีความสำคัญคือ ปัญหาด้านคุณภาพของงาน ขอบเขตของสัญญาจ้างเหมา ในส่วนของพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งระหว่างในงานที่มีผลกระทบ พบว่า ไม่มีความเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีที่ Frederick K. Herzberg กล่าวไว้ อาจจะเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้แสดงความคิดเห็นจากความเป็นจริงหรือกลัวว่าถ้าตอบคำถามไปแล้วจะมีผลกระทบ ในเรื่องหน้าที่การงานของผู้ตอบแบบสอบถามเอง จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารโครงการให้ความสำคัญกับการบริหารเวลาและการบริหารต้นทุน แต่ยังไม่ให้ความสำคัญของการบริหารคุณภาพของงาน ซึ่งปัญหาความขัดแย้งที่ได้จากการศึกษาเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงแต่ยังไม่ได้รับการเอาใจใส่และแก้ปัญหา

5.5 แนวทางแก้ไข

ในส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและความรุนแรงที่เกิดขึ้นในนั้น วิธีการลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่นิยมปฏิบัติกันมา คือการประชุมผู้เกี่ยวข้อง การตั้งทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหา การโอนย้ายงาน การทำงานแบบข้ามสายงาน การเปิดรับข้อเสนอแนะ การสำรวจความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง การออกเสียงข้างมาก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือ “สร้างโอกาส” ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักก็คือ การหาทางออกของปัญหา ไม่ใช่การหาผู้กระทำผิดหรือผู้ที่มีความเห็นไม่ตรงกันและควรพยายามอย่างยิ่งในการหาทางออกแบบ “ชนะ-ชนะ”

ทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการแก้ไขปัญหาคือ ทักษะในการฟัง โดยต้องเป็นการฟังอย่าง “เข้าอกและเข้าใจ” อย่างไรก็ตามการทำความเข้าใจในพฤติกรรมความขัดแย้ง (Conflict Behavior) จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เราเข้าใจรากของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความขัดแย้งจะเกิดจาก บริบทของความเป็นปัจเจกของบุคคลแต่ละคน และบริบทของโครงสร้าง ดังนั้นการพิจารณาถึงพฤติกรรมความขัดแย้งนั้นจะต้องพิจารณาถึงทั้งสองด้าน เพราะถ้าขาดด้านใดด้าน

หนึ่งอาจจะนำไปสู่การยุติความขัดแย้งที่ผิดพลาดได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นในที่สุด

5.6 ข้อเสนอแนะ

5.6.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความขัดแย้งในบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ทำให้ทราบถึงสาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในองค์กรรับเหมา งานก่อสร้างที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ, ผู้จัดการฝ่ายบัญชี, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการฝ่ายประมาณราคา, วิศวกรโครงการ, โฟร์แมน, สถาปนิก รวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรภายนอกระหว่างผู้จัดการโครงการกับบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาและผู้รับเหมาช่วงว่ามีความขัดแย้งมากน้อยเพียงใด จากที่เราได้ทราบถึงระดับของความขัดแย้งดังนั้น

5.6.2 การศึกษาความขัดแย้งในครั้งนี้ ไม่ได้ศึกษาโดยคำนึงถึงช่วงของเวลา เป็นการศึกษาถึงความขัดแย้งโดยรวม ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาของโครงการด้วย

ควรศึกษาถึงวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือศึกษาถึงปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความขัดแย้งมากน้อยเพียงใดที่เกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยดังกล่าวในงานก่อสร้างและเพื่อนำปัญหาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ควรมีการศึกษาความขัดแย้งที่เป็นงานก่อสร้างอาคารโรงงานซึ่งงานก่อสร้างโรงงานเป็นงานที่จะต้องเร่งรีบในเรื่องระยะเวลาเพื่อให้เปิดใช้อาคารให้เร็วที่สุด การประสานการติดตั้งเครื่องจักรและระบบไฟฟ้าที่ใช้ในโรงงานหากการบริหารงานไม่ดีอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

ควรมีการศึกษาเรื่องความขัดแย้งของแรงงานในหน่วยงานก่อสร้างที่มีแรงงานต่างชาติทำงาน เพราะปัจจุบันมีแรงงานต่างชาติ เข้ามาทำงานในบริษัทรับเหมาก่อสร้างมากขึ้นทุกวัน ซึ่งอาจจะเกิดความขัดแย้งเรื่อง เชื้อชาติและวัฒนธรรมของแรงงานแต่ละชาติได้