

ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร

Leadership and Diversity Management : Construction Management

ฐิตินันท์ ประชุมวงษ์ 5750445

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูณ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ph.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร ได้ทำการศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้คัดเลือกผู้บริหารในองค์กร และ พนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อศึกษาวิธีการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และแนวทางการปรับตัว เพื่อที่จะทราบถึงกระบวนการทัศนคติของผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ ความเข้าใจของผู้บริหารในด้านการบริหารจัดการกับความแตกต่างหลากหลายที่เกิดขึ้น โดยมีคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย วิธีการปรับตัวของพนักงาน แนวคิดในการบริหารความหลากหลายในองค์กร และปัจจัยที่จำเป็นที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารบุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงภาวะความเป็นผู้นำในองค์กร โดยมีคำถามหลักในการวิจัยคือ 1.ประสบการณ์ทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย 2.ปัจจัยด้านความหลากหลายที่ส่งผลต่อวิธีการทำงานและบริหารงาน 3. บทบาทผู้นำและทัศนคติในการทำงานและบริหารความหลากหลายในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความหลากหลายที่ส่งผลต่อการบริหารงานและการทำงาน แตกต่างกันไปตามกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ โดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นที่แรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน ทัศนคติการทำงาน ส่งผลต่อการบริหารงาน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เช่น รูปแบบการทำงาน บทบาทในองค์กร ส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงาน

คำสำคัญ : ภาวะความเป็นผู้นำ/ การบริหารจัดการความหลากหลาย/ องค์กรต่างชาติ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญ	1
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	17
บทที่ 4 ผลการศึกษา	21
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	29
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	40

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ความแตกต่างในแนวทางการบริหารงานของผู้นำในประเทศต่างๆ	15



สารบัญรูปร่างภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	Leadership Grid	6
1.2	กรอบวิธีวิจัย	17



การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร
กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิต
สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำกับการบริหารความหลากหลายในองค์กร

กรณีศึกษาขององค์กรบริหารงานก่อสร้าง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2559



.....
จิตินันท์ ประชุมวงษ์
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่าน

Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์

M.B.A

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์มลฤดี ผู้ที่เป็นที่ปรึกษางานวิจัยที่คอยแนะนำให้งานวิจัยของข้าพเจ้าเข้ารูปร่างเรียบร้อย และให้คำชี้แนะต่างๆที่เป็นประโยชน์อย่างสูง รวมทั้งความรู้ต่างๆที่อาจารย์สอน ซึ่งทำให้ข้าพเจ้าสามารถประยุกต์ใช้ทั้งในงานวิจัยและการทำงาน

ขอขอบพระคุณ คุณเอ็ดดี้ แลม คุณสแตนลีย์ ซาน คุณทอม ชุง ฟีนีสา ฟินท์ ฟีอู ฟิปัด ฟีเรจ ฟีหม่อม ฟีวีระ ฟีวิชิต ฟีจอห์น ฟีหนุ่ม ฟีหนึ่ง ฟีนุ ฟีปริชา มิว ที่สละเวลาและให้เกียรติร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัย ซึ่งงานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดข้อมูลจากทุกท่านที่ยินดีให้เก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะนึกถึงพี่ๆทุกท่านเสมอ

ขอขอบคุณคุณแม่ ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนมาโดยตลอด ขอขอบคุณบุคลากรทางการศึกษา พี่ประสิทธิ์ ที่คอยอำนวยความสะดวกแก่พวกเรานับตั้งแต่เริ่มการศึกษาจนจบการศึกษา ขอขอบคุณพี่ๆเพื่อนๆ HO 17C ที่ช่วยแนะนำ แบ่งปันข้อมูลความรู้มาตลอดระยะเวลา 2 ปี ขอขอบคุณพี่ๆเพื่อนๆรุ่น 17C ที่เป็นกำลังใจให้กัน ขอขอบคุณเธอคนนั้นที่ทำให้รู้สึกว่าการเป็นบ้านเสมอ หากมีเธออยู่ด้วย

ฐิตินันท์ ประชุมวงษ์

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ยุคคริสต์ศตวรรษที่ 19 โลกของธุรกิจเริ่มเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสาร ซึ่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมาย รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กระบวนการในการทำงาน ความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูล ก่อให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจข้ามประเทศ ข้ามภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างการขยายตัวของเศรษฐกิจจากประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป เข้าสู่ภูมิภาคอื่น เช่น บราซิล อินเดีย จีน ซึ่งส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนของเงินทุนและทรัพยากร

โทมัส ไพรด์แมนได้กล่าวถึงการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลก “แบน” (Thomas Friedman, อ้างถึงใน Organization Theory and Design, 2013) ซึ่งหมายถึงนับตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา การดำเนินธุรกิจและการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้โดยไม่มีปัจจัยด้านระยะทางมาเป็นอุปสรรค ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี การพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร ช่วยเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการผลิต และธุรกรรมครอบคลุมได้ทั่วโลก มีการพัฒนาระบบ Supply Chain ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถบริหารจัดการกระบวนการผลิต นับตั้งแต่การจัดการ Raw Material จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้า ทำให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการผลิต และมีการตรวจสอบคุณภาพของการผลิต นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาเทคโนโลยีอื่นที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เดิม ช่วยลดขีดจำกัดของเทคโนโลยีบางประการ เช่น เทคโนโลยีไร้สาย (Wireless Revolution) ทำให้โลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ ทุกเวลา และสามารถส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบได้ในเวลาเดียวกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากความสามารถในการทำธุรกิจขององค์กรเพิ่มมากขึ้น จากการพัฒนาทางเทคโนโลยีดังกล่าว องค์กรเริ่มขยายธุรกิจไปในภูมิภาคอื่น เริ่มมีการตั้งเป็นสำนักงานในประเทศต่างๆนอกเหนือจากสำนักงานในประเทศแม่ รวมทั้งการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง เกิดจากการจ้างงานเพิ่มมากขึ้นทั้งแรงงานในประเทศ และแรงงานชาวต่างประเทศ

ธุรกิจก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ เป็นธุรกิจหนึ่งที่ทำให้เกิดการหมุนเวียนเงินในระบบเศรษฐกิจ และเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสามารถในการทำรายได้เป็นอันดับต้นๆของประเทศไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการลงทุนก่อสร้างโดยภาครัฐที่เน้นลงทุนก่อสร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานก่อให้เกิดการขยายตัวของเมืองและความเจริญในพื้นที่ ทำให้ประชาชนเข้าไปตั้งถิ่นฐานเพื่ออยู่อาศัยและทำงานในบริเวณดังกล่าว (จิราลักษณ์ เชี่ยวพะวงศ์, 2556) เกิดการขยายตัวในตลาดอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเห็นได้จากราคาอสังหาริมทรัพย์ที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริเวณที่มีโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภค เช่น รถไฟฟ้าสายสีเขียวและสายสีม่วง รถไฟฟ้าใต้ดิน โดยมีผู้รับเหมาก่อสร้างของเอกชนประมูลสัมปทานก่อสร้างตั้งแต่องค์กรขนาดใหญ่ไปจนถึงองค์กรขนาดเล็กที่ได้รับการว่าจ้างจากองค์กรใหญ่อีกต่อหนึ่ง

ซึ่งองค์กรธุรกิจก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นองค์กรที่มีการจ้างชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ทักษะความรู้เฉพาะทาง และต้องนำเอาเทคโนโลยีจากต่างประเทศมาประยุกต์ในกระบวนการก่อสร้าง จึงมักจ้างผู้เชี่ยวชาญจากยุโรปและประเทศที่มีการพัฒนาความรู้ด้านการก่อสร้างเพื่อมาทำงานในประเทศ โดยเข้ามาทำงานในตำแหน่งระดับบริหารจัดการ ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน อำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร และบรรยากาศภายในองค์กรจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งผู้บริหารในองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการความแตกต่างที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มีความสนใจศึกษาถึงความหลากหลายในองค์กรที่มีผู้บริหารและพนักงานมีความแตกต่างทางเชื้อชาติ และวัฒนธรรม เพื่อศึกษาถึงมโนทัศน์ของพนักงานต่อความหลากหลาย กระบวนการปรับตัวของพนักงานต่อความหลากหลายที่เกิดขึ้น รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และบทบาทของผู้นำในการบริหารจัดการความหลากหลาย ทักษะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรจากความหลากหลายดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการความหลากหลายในองค์กรที่มีผู้บริหารและพนักงานมีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม
2. เพื่อศึกษากระบวนการทัศนและวิธีการปรับตัวของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย

3. เพื่อพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายในองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

กรณีศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร และปรับตัวของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรธุรกิจก่อสร้างเอกชน แห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 17 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ถึงประสบการณ์การทำงาน การปรับตัวของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรในการศึกษาปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องคั้ม มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

จากศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรและปรับตัวของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้ศึกษาคาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการความหลากหลายในองค์กรที่มีผู้บริหารและพนักงานมีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม
2. เพื่อความเข้าใจถึงกระบวนการทัศนและวิธีการปรับตัวของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย
3. สามารถผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลหรือเพื่อเป็นกรณีศึกษาให้กับผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรที่มีความหลากหลาย เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
4. นำไปสร้างแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความหลากหลายในองค์กร
5. เป็นประโยชน์และแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีประเภทของผู้นำ

ทฤษฎีประเภทของผู้นำได้มีการศึกษาในมิติที่แตกต่างกันมากมาย และได้มีการศึกษาทั้งในเชิงสังคมวิทยา จิตวิทยา และโดยคำว่า “ภาวะผู้นำ” และ “การบริหารจัดการ” มักจะถูกนำมาวิเคราะห์ถึงความเหมือนและความต่าง โดยที่ “การบริหารจัดการ” จะหมายถึงการแต่งตั้งให้ปัจเจกดำเนินงานในองค์กรอย่างราบรื่น ในขณะที่ “ภาวะผู้นำ” หมายถึงความสามารถในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการที่บุคคลใดที่มีตำแหน่งในระดับผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหาร และทักษะความเป็นผู้นำไปควบคู่กัน

ดังนั้น ความเป็นผู้นำ จึงจัดอยู่ในคุณลักษณะของปัจเจกที่มีความสามารถในการมีอิทธิพลกับปัจเจกและต่อกลุ่มเพื่อให้สามารถกลุ่มสามารถประพฤติ ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้นำจึงสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทโดยกว้าง คือ 1. ผู้นำแบบทางการ (Formal Leadership) ซึ่งมักมาจากการแต่งตั้งหรือได้รับเลือกตั้งเพื่อให้สามารถมีสิทธิใช้อำนาจในองค์กร และ 2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะ ทักษะความสามารถบางประการที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มและเป็นที่ต้องการของกลุ่ม (Schermernhorn, Hunt & Osborn., 2005) ซึ่งภายหลังจากได้มีการศึกษาลักษณะของผู้นำในมิติองค์กรทางสังคม ซึ่งจะนำมากล่าวถึงได้ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีผู้นำแบบ Traits

ทฤษฎีผู้นำแบบ Trait (Schermernhorn, Hunt & Osborn., 2005) เป็นแนวคิดที่ดั้งเดิม โดยมีพื้นฐานมาจากการศึกษาลักษณะ The Great Person Approach เพื่อหาความแตกต่าง หรือคุณลักษณะพิเศษที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำและผู้ตาม พบว่ามี Trait บางประการที่ทำให้เห็นลักษณะของผู้นำมากขึ้น ดังนี้

- Energy and Adjustment or Stress tolerance
- Prosocial power motivation
- Achievement orientation
- Emotional maturity

- Self Confidence
- Integrity
- Perseverance or tenacity
- Cognitive ability, Intelligence, Social intelligence
- Task-relevant knowledge
- Flexibility

ในการศึกษาลักษณะของผู้นำแบบ Trait นั้นภายหลัง ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการหาข้อสรุปที่แน่นอนได้ของลักษณะของผู้นำที่มีร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี Traits ช่วยให้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล และใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกสรรหาผู้นำและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (กมลศิริ เหลืองเกษร, 2557)

แนวคิด Behavioral

แนวคิดผู้คิดแบบ Behavioral (Schermerhorn, Hunt & Osborn., 2005) นั้นมุ่งศึกษาความสำคัญของพฤติกรรมที่บ่งชี้ของบุคคลที่เป็นผู้นำมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะหรือนิสัย (Trait) ซึ่งแนวคิดแบบ Behavioral นั้นได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แนวทางคือ การศึกษาของ University of Michigan และ Ohio State University

1. แนวคิด Michigan Studies ได้มีการศึกษาในช่วงปี 1940 โดยศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และต่ำ เพื่อศึกษาความแตกต่างของพฤติกรรม โดยค้นพบรูปแบบของผู้นำ 2 แบบหลักคือ

- ผู้นำแบบเน้นคน(People Centered)
- ผู้นำแบบเน้นงาน(People Centered)

ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบเน้นคน (People Centered) จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานมากกว่าผู้นำแบบเน้นงาน (People Centered) เนื่องจากบุคคลมีความเต็มใจและพึงพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น จึงทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ตรงข้ามกับผู้นำแบบเน้นงาน ซึ่งทำให้ความพึงพอใจในการทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลง ซึ่งภายหลังจึงได้เกิดเป็นแนวคิด Human relation oriented และ Task oriented

2.แนวคิด Ohio Studies ได้มีการศึกษาในช่วงเดียวกันกับ Michigan school โดยมีความแตกต่างกันในด้านขององค์กรที่ศึกษาและมิติด้านพฤติกรรม โดย Ohio School ศึกษาในทั้งองค์กรอุตสาหกรรมและกองทัพโดยศึกษาการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรต่อผู้นำภายในองค์กร ผลการศึกษาเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Michigan Studies คือพบพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานตามโครงสร้าง (Initiation Structure) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการกำหนดบทบาทในการทำงาน กระบวนการสื่อสาร กระบวนการในการทำงาน

2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบใส่ใจพนักงาน (Consideration) เป็นผู้นำที่แสดงออกในลักษณะที่เป็นมิตร ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อประกอบการตัดสินใจและแสดงออกถึงความเอาใจ ห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของพนักงาน

ผลการศึกษาในช่วงแรกนั้นเชื่อว่าผู้นำแบบใส่ใจพนักงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าและเกิดประสิทธิผลการทำงานมากกว่า แต่ภายหลังได้มีข้อบ่งชี้ว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมทั้ง 2 แบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานมากที่สุด (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2005)

แนวคิด The Leadership Grid

Robert Blake และ Jane Mouton ได้พัฒนาแนวคิด Leadership Grid โดยมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการศึกษาของ Ohio School โดยมีการพลอตรูปแบบของผู้นำออกเป็น 9 ช่อง โดยวางบนพื้นฐานของผู้นำที่เน้นคน และผู้นำที่เน้นงาน โดยในกริดที่มีระดับคะแนนสูงสุดทั้งสองแกนจะเป็นผู้นำในอุดมคติของแนวคิดนี้คือ เป็นผู้นำในแบบ Team Management (ดูตารางประกอบ 1)

Leadership Grid

Concern for people	High	9,1							9,9
					5,5				
	Low	1,1							9,1
		Low	Concern for results						High

ตารางที่ 1 : Leadership Grid

ทฤษฎีประเภทของผู้นำ (Paradigms of Leaderships) ของ Bass

Bass ได้ศึกษาลักษณะของผู้นำโดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่ (Bass,1990)

1. Classical Leadership เป็นผู้นำด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีผู้ตามที่ยอมรับในสิทธิของการเป็นผู้นำนั้น โดยการยอมรับมักจะมาจากความเชื่อของผู้ตาม และสิทธิที่ได้มาซึ่งความเป็นผู้นำ เช่น การเกิด (กษัตริย์) การได้รับแต่งตั้ง (โป๊ปของคริสตจักร) การเมือง ระบบกองทัพ วัฒนธรรมและความเชื่อในสังคม

2. Transactional Leadership เป็นลักษณะของผู้นำที่มักจะเกิดในกลุ่มทางการ โดยได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะในการเจรจาต่อรอง และสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้อื่น และ/หรือได้รับการยอมรับจากผู้นำในเวลาเดียวกัน ดังนั้น Transactional Leadership จึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำโดยทางการ และยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากว่ามีผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับมากกว่า หรือมีอิทธิพลมากกว่า

3. Visionary Leadership เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจ ผ่านวิสัยทัศน์เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จให้ยิ่งใหญ่ขึ้น ผู้นำประเภทนี้ได้ถูกยกให้เป็นผู้นำในอุดมคติ บทบาทของผู้นำประเภทนี้จะมียุทธศาสตร์ที่เน้นความเป็นวิบุรุษ ที่สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพัน จากการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. Organic Leadership เป็นลักษณะของผู้นำที่มาจากบทบาทในกลุ่มที่สามารถสร้างการขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว สามารถสื่อสารในกลุ่มและสร้างการยอมรับได้ ผู้นำประเภทนี้อาจจะไม่ได้เป็นผู้นำเพียงคนเดียว สามารถเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีอำนาจ มีทักษะและความรู้ และมีการตัดสินใจร่วมกัน

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำ พบว่าได้มีการแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม (Working Behavior) และที่มาของการมีอิทธิพล (Characteristics) โดยการแบ่งประเภทผู้นำตามพฤติกรรม Working Behavior นั้นจะแบ่งเป็นกลุ่มผู้นำที่เน้นงาน และกลุ่มผู้นำที่เน้นคน จากการศึกษาพบว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานกับผู้นำที่เน้นคนมากกว่าเน้นงาน

การแบ่งประเภทของผู้นำตามที่มาของอำนาจนั้น ทำให้ทราบว่าผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการได้มาซึ่งการเกิด (กษัตริย์) มีอำนาจที่สูงกว่าแต่งตั้งบุคคลขึ้นเป็นผู้นำ การมีความรู้ความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่นอย่างโดดเด่น หรือเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการสนับสนุนจากคนส่วนใหญ่ แต่ไม่ว่าจะเป็นผู้นำประเภทใดก็ตาม เป้าหมายของผู้นำคือสามารถนำพาความสำเร็จมาสู่กลุ่มได้ตามเป้าหมาย สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสมาชิกใน

กลุ่มและได้รับการยอมรับ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องรักษาสมดุลของการบริหารจัดการคนและงาน ให้สัมพันธ์และราบรื่นมากที่สุด

ความหลากหลายในองค์กร

มิติความหลากหลายในองค์กร (Loden, 1996)

มิติความหลากหลายในองค์กรได้แบ่งออกเป็น 2 มิติ

1. มิติปฐมภูมิ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย

- อายุ (Age)
- เพศสภาพ (Gender)
- รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation)
- หลักจริยธรรม (Ethic Heritage)
- เชื้อชาติ (Race)
- ลักษณะความสามารถทางกายภาพและจิตใจ (Mental/Physical Abilities & Characteristics)

2. มิติทุติยภูมิ ประกอบด้วย 11 ปัจจัย

- รูปแบบการทำงาน (Work Style)
- การศึกษา (Education)
- ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (Geographic Location)
- การเกณฑ์ทหาร (Military Experience)
- ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience)
- รายได้ (Income)
- ศาสนา (Religion)
- ภาษาแม่ (First Language)
- บทบาทในองค์กร (Organizational Role and Level)
- รูปแบบการสื่อสาร (Communication Style)
- สถานภาพทางครอบครัว (Family Status)

การบริหารความหลากหลายในปัจจุบัน ได้มีผู้นิยามไว้มากมาย เช่น การบริหารความหลากหลายคือ ความเข้าใจ และการยอมรับความหลากหลายของลูกจ้าง ที่จะสร้างองค์กรที่มีผลกำไร และ

มีประสิทธิภาพเหนือกว่า หรือการเกี่ยวข้องกับการรับสมัคร การฝึกอบรม และการใช้ความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลจากพื้นฐาน ความเชื่อ ความสามารถ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น (โศพิศ หมดป้องกันตัว, 2558) จึงได้นำมาจำแนกคุณลักษณะของแรงงาน เป็น 3 ประเภทได้ดังนี้

1. จำแนกตามคุณลักษณะกลุ่มประชากร (Demographic) เช่น เพศ อายุ
2. จำแนกตามคุณลักษณะทางจิตใจ (Psychological) เช่น ความรู้ ความเชื่อ
3. จำแนกตามคุณลักษณะองค์กร (Organizational) เช่น ตำแหน่งงาน ระดับ

สายการบังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม (ชลธิชา ประภาพันธุ์, ธนพร ธนะไพศาลมาส, ศิวพร ดันติโกวิท, 2545) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก ของประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และในมิติของผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน เพื่อบอกถึงวัตถุประสงค์ และกระบวนการทำงาน โดยเป้าหมายที่ได้มาจากการที่สมาชิกร่วมกันกำหนด มีความเข้าใจตรงกัน และมีความเป็นไปได้ในการบรรลุความสำเร็จ
2. ทักษะที่หลากหลาย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับสอง เนื่องจากในการทำงานเป็นทีมนั้น งานที่ได้รับมอบหมาย อาจจะต้องการความรู้ความชำนาญหรือทักษะในการทำงานที่หลากหลายเพื่อมาสนับสนุนการทำงานนั้นให้เกิดประสิทธิผล สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกัน สร้างความไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็น ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม
3. ความไว้วางใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. ทักษะในการเจรจาต่อรอง
5. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในภาพรวม ผู้นำที่เน้นคนและงาน จะสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้อง ให้อิสระในการทำงานกับสมาชิก มีบทบาทในการประสานงานระหว่างสมาชิกในทีม มีการกระจายอำนาจ มีความยุติธรรม สามารถกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการทำงาน มีบรรยากาศของการร่วมมือประสานกัน ไม่เกิดความตึงเครียดหรือเป็นทางการมากเกินไป เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิก
6. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

การศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก และความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา : ศูนย์กระจายสินค้าบางนา บริษัทเซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ลักษณะวงษ์ สุรมย์ทิพย์, 2554) โดยศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกเป็นตัวแปรที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในระดับสูง โดยมีการรับรู้คุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้

- 1.ภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ
- 2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผลพนักงานมีความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ พนักงานถึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีการแสดงผลพฤติกรรมตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ เช่น การเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทายและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็น และมีการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆของพนักงานแต่ละคน จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของพนักงาน

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจบริการและธุรกิจการผลิต (ปิยพร พานิชย์ผลินไชย, พัชรินทร์ กุลสิงห์, อรชา ชัยประสานสวัสดิ์, 2553) โดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจบริการและธุรกิจการผลิต และศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน โรงแรมแชนกรีล่า รีสอร์ท และบริษัททีเค การ์เม้น จำกัด

ปัจจัยที่ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์ประกอบมี 4 ด้าน คือ

1. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision Communication)
2. ด้านการจูงใจ (Motivation)
3. การจัดปัจจัยภายในองค์กรให้เข้ากับวิสัยทัศน์ ด้านการปรับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Alignment)

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจบริการและธุรกิจการผลิตต่างกันซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างในกระบวนการทำงานของธุรกิจ

โดยที่พนักงานในธุรกิจบริการจะมีความพึงพอใจมากกว่าถ้าหากพนักงานสามารถมีอำนาจการตัดสินใจ เนื่องจากธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่พนักงานต้องมีทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ดังนั้นหากกว่าผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานตามสมควร พนักงานจะมีความพึงพอใจมากขึ้น ในขณะที่พนักงานในธุรกิจการผลิตจะมีคะแนนความพึงพอใจในด้านการจัดการกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานชัดเจนแน่นอน เนื่องจากธุรกิจการผลิตมีความจำเป็นต้องการระบบระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นถ้าหากองค์กรมีการวางแผนและใช้งานระบบที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการรับรู้วัฒนธรรมของพนักงานบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร(จิราลักษณ์ เกียวพะวงศ์ ,2556) พบว่าความสัมพันธ์ของลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรมีความเหลื่อมล้ำระหว่างผู้บริหารแต่ละคน ทำให้พนักงานบางครั้งเกิดความสับสนในกระบวนการทำงาน อีกทั้งลักษณะการทำงานขององค์กรมีความเป็นปัจเจกสูง และมีวัฒนธรรมหลักถึงความในแน่นอน จึงทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง บทบาทของผู้บริหารที่ส่งให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรคือ บทบาทของผู้นำที่กำหนดเป้าหมายให้พนักงาน ให้คำแนะนำและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาจากการทำงาน เป็นที่เลี้ยงที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กร คือลักษณะของผู้นำในองค์กร ทั้งผู้นำระดับกลาง (หัวหน้างาน) และผู้บริหารระดับสูง โดยลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กร คือเป็นผู้นำที่สามารถวางแนวทาง มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดเป้าหมายให้พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถ

การศึกษา Multi Cultural Workforce ในองค์กรธุรกิจก่อสร้าง

ได้มีการศึกษาเรื่อง Multi-Cultural Workforce ในองค์กรธุรกิจก่อสร้างนั้นเริ่มมีมาประมาณ 20 ปีก่อนหน้านี้ เนื่องจากนักลงทุนต่างชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรปตะวันตกได้ลดการลงทุนการก่อสร้างในภูมิภาคยุโรปและหันมาลงทุนในภูมิภาคอื่น เช่น เอเชีย แอฟริกา และ โอเชียเนีย จากการศึกษาของ Carson et Al (1995) ได้พบว่าก่อสร้างขนาดใหญ่ได้มีการออกแบบและพัฒนาจากประเทศที่อยู่ไกลออกไปนับพันไมล์จากไซต์ก่อสร้างจริง ส่งผลให้เกิดการผสมผสานทาง

วัฒนธรรมในทีมงานก่อสร้างซึ่งมีที่มาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและรูปแบบการทำงาน โดยแบ่งเป็นมิติต่างๆ ดังนี้

- ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

พบว่าผู้บริหารในระดับ Management จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการความขัดแย้งและปัญหาความล่าช้าในการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้และให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างของพนักงานที่มีเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Mahalignam and Levitt ,2007)

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมยังมีผลมาจากกฎหมายก่อสร้าง กฎระเบียบของรัฐ และการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัย ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารงาน

- ปัญหาด้านภาษาและการสื่อสาร

ปัญหาด้านภาษาและการสื่อสารถือเป็นปัญหาที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดในการทำงาน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากการสื่อสารย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการอย่างรุนแรง และจะนำไปให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมา สมาชิกที่มีที่มาจากเชื้อชาติและวัฒนธรรมที่แตกต่างย่อมมีความเข้าใจและแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมของตน ดังนั้น ปัญหาจากความเข้าใจที่แตกต่างกันมักจะส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบต่อการทำงานเป็นทีม

การศึกษาของ Kartam et al (2000) ได้สรุปผลการศึกษาว่า ปัญหาการสื่อสารเป็นปัญหาใหญ่ที่สุดที่ผู้บริหารในไซต์ก่อสร้างจำเป็นต้องจัดการ เนื่องจากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงาน รวมทั้งการก่อสร้างแล้วเสร็จล่าช้า โดยมักจะพบในกลุ่มพนักงานที่มีเชื้อชาติตะวันออกกลาง อังกฤษ อินเดีย อิตาลีและกรีก โดยกลุ่มที่ใช้ภาษาอังกฤษได้น้อยจะมีปัญหาในการสื่อสาร และส่งผลให้เกิดปัญหาการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัยในเขตก่อสร้าง

การศึกษาของ Emmitt and Gorse (2007) พบว่าปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างทีมงานก่อสร้าง ยังมาจากการขาดการติดต่อสื่อสารกัน โดยซึ่งหน้า (Face-to-face Communication) รวมอวัจนภาษาที่แตกต่างกัน ก็ส่งผลต่อความเข้าใจที่แตกต่างกัน และทำให้ยากต่อการสร้างความเชื่อมั่นในทีม ยากต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้บริหารเองไม่ได้มีส่วนร่วมในบริเวณหน้างาน

- ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม

การศึกษาของ Kartem et al (2000) โดยศึกษาในไซต์ก่อสร้างประเทศคูเวตพบว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและประเพณีจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของลักษณะความสัมพันธ์ในสังคม

ลักษณะการทำงาน วิธีปฏิบัติและปัญหาการสื่อสาร โดยเมื่อพนักงานเกิดปัญหาดังกล่าวจะส่งผลต่าง สภาวะจิตใจของพนักงานและทำให้พนักงานหมกมุ่นอยู่แต่ปัญหาของตน ส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจ ทำงาน และก่อให้เกิดความผิดพลาดจนเกิดเป็นอุบัติเหตุในไซต์ก่อสร้าง

- ความแตกต่างด้านศาสนา

ไซต์ก่อสร้างที่มีพนักงานที่มีนับถือศาสนาที่แตกต่างกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมถึงกฎระเบียบของแต่ละศาสนา เช่น ศาสนาอิสลาม ที่มีข้อห้ามในเรื่องของการรับประทานอาหาร พิธีละหมาด รวมทั้งข้อห้ามในด้านการแต่งกายของสตรีชาวมุสลิมที่ไม่สอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติเพื่อความปลอดภัยในเขตก่อสร้าง และยังไม่สามารถสร้างข้อกำหนดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสวมหมวกนิรภัยกับชุดอียูบ

- ความแตกต่างด้านแนวปฏิบัติและเทคโนโลยี

ความแตกต่างที่สามารถเห็น ได้อย่างชัดเจนในธุรกิจก่อสร้างคือ เทคโนโลยีและแนวทางการปฏิบัติที่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาคของโลก นำมาซึ่งปัญหาด้านวิธีการทำงาน การจัดการกับสิ่งแวดล้อมและแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในไซต์ก่อสร้าง (Haslam et al.,2005) ผู้บริหารจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเผยแพร่ความรู้และแนวปฏิบัติให้กับพนักงานในไซต์ก่อสร้างเพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน และมีแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกัน

การศึกษาลผลกระทบจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร ของ Priscilla Dike (2013) โดยได้ศึกษาระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เพื่อศึกษาความแตกต่างในมิติของขนาดขององค์กร ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลกระทบจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร พบว่า ความหลากหลายในที่ทำงานนั้นมีบทบาทสำคัญในบางองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดการชี้หน้าที่ดีจากผู้สอนงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงที่ทำงานที่มีความหลากหลายดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อความประสิทธิภาพการทำงานที่มีความหลากหลายเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลคือขนาดองค์กร องค์กรขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความหลากหลายในองค์กร และกระตุ้นพนักงานให้มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะใช้ประสิทธิภาพจากความหลากหลายดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถจัดการกับความหลากหลายในองค์กรได้ดีกว่าองค์กรขนาดเล็กที่รู้สึว่าการจัดการกับความหลากหลายขององค์กรนั้นเป็นภาระหรือไม่สามารถจัดการให้เกิดประสิทธิภาพได้

การศึกษการปรับตัวทางวัฒนธรรม

การศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรมของผู้ใช้แรงงานย้ายถิ่น (พรวิภา เหาตะวานิช, ดร. อนุรักษ์ คุ้มกัน, สุภรณ์ โคตรจรัส, 2556) ผลการศึกษาพบประเด็นหลัก 7 ประเด็นได้แก่

1. แรงจูงใจหลักในการไปทำงานต่างประเทศ ที่มีความคาดหวังถึงรายได้ที่ดีกว่า
2. ภาวะใจเมื่อต้องย้ายถิ่น ที่มีรู้สึกกังวลถึงครอบครัวและความเป็นอยู่ในต่างประเทศ
3. การประสบกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเมื่อเดินทางถึงปลายทาง
4. สิ่งรบกวนใจในสภาพแวดล้อมใหม่ ได้แก่ ความคิดถึงบ้าน ความทุกข์ใจ และความเหน็ดเหนื่อยท้อแท้

5. การปรับตัวเมื่ออยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ด้วยการปรับเจตคติความคิดและจัดการกับสิ่งรบกวนใจ

6. สิ่งกีดขวางในการดำเนินชีวิตในต่างประเทศ ได้แก่ การรวมกลุ่มคนไทยในต่างประเทศ

7. รางวัลจากแรงกายในต่างแดน ที่ทำให้ครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ใช้แรงงานในต่างประเทศ จังหวัดขอนแก่น ได้พบว่าผู้ใช้แรงงานที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศ ต้องประสบกับความรู้สึกกดดันและความเครียดในการย้ายถิ่นตั้งแต่วางแรกของการย้ายถิ่น จนกระทั่งเมื่อเข้าไปอยู่ในสังคมวัฒนธรรมในถิ่นใหม่ จึงต้องมีการปรับตัวด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในความแตกต่างนั้นอย่างมีความสมดุลภายในจิตใจ โดยได้รับแรงสนับสนุนด้วยปัจจัยข้างต้น

การศึกษาภาวะผู้นำและความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดย Research Center For Leadership in Action, NYU Wagner, 2011 ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นด้านความแตกต่างทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อทราบถึงลักษณะโครงสร้างองค์กร การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแต่ละองค์กรมีวิธีการจัดการกับความแตกต่าง ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายในองค์กรและภาวะผู้นำในแต่ละองค์กรมีความสัมพันธ์กันทั้งทางลบและทางบวก ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละองค์กรมีแนวทางการจัดการแตกต่างกัน (No one size fit all) และบทบาทของผู้นำในการจัดการกับความหลากหลายในองค์กรนั้นมีความสำคัญมากกว่าแนวทางปฏิบัติ

นอกจากนี้การศึกษาภาวะผู้นำและความหลากหลายทางวัฒนธรรมยังได้ให้ความสนใจกับพนักงานในองค์กรที่เป็นชาวแอฟริกัน-อเมริกัน พบว่าพนักงานที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ สีผิว จะถูกจำกัดโอกาสในการก้าวหน้าในองค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

องค์กรธุรกิจเอกชน และความสามารถขององค์กรในการจัดการกับความหลากหลายในองค์กรคือตัวชี้วัดในการปรับตัวขององค์กร

ผลกระทบของวัฒนธรรมกับการบริหารเปรียบเทียบระหว่างสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและไทย (ศ.ดร.ไพบูลย์ ช่างเขียน, 2532) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในแนวทางการบริหาร รวมถึงผลดีและผลเสีย ดังนี้

ตารางที่ 2.1 : ความแตกต่างในแนวทางการบริหารงานของผู้นำในประเทศต่างๆ

ประเทศ	แนวทางการบริหาร	ผลดีและผลเสีย
สหรัฐอเมริกา	ให้สิทธิเสรีภาพแก่พนักงาน โดยยอมรับว่าพนักงานแต่ละคนเป็นระบบมนุษย์ที่ซับซ้อน ยากต่อความเข้าใจ จึงต้องใช้วิธีการปรับตัว เจรจาต่อรอง ชักชวนและประนีประนอมกับพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ขั้นตอนของการตัดสินใจมีความรวดเร็ว แต่ขั้นตอนการดำเนินงานช้า ● เนื่องจากมีการรวมตัวกันของหลายเชื้อชาติทำให้มีค่านิยมรักเสรี ไม่ผูกพันตัวเองกับองค์กร
ญี่ปุ่น	ใช้การบริหารในรูปแบบการยอมปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดในสังคม หลักการดังกล่าวอยู่ภายใต้ทัศนคติและค่านิยมของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> ● ขั้นตอนการตัดสินใจช้าเนื่องจากใช้ระบบการปรึกษาหารืออย่างรอบคอบ โดยให้มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ● ขั้นตอนการปฏิบัติการรวดเร็วเพราะยึดถือเสียงส่วนใหญ่แล้ว ● ประชาชนมีความผูกพันในสังคมอย่างเหนียวแน่น และยินดีเสียสละเพื่อชาติ เนื่องจากในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นได้นำวัฒนธรรม ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาให้เหมาะสมกับปัจจุบัน
ไทย	ใช้การบริหารเลียนแบบประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศแถบตะวันตก ขาดการคำนึงถึงความเหมาะสมกับสังคม จริยธรรม ค่านิยมและทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีลักษณะชอบความอิสระ รักสบาย เป็นตัวของตัวเอง ผูกพันกับสถาบันทางสังคมน้อย ไม่ให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์หรือกฎข้อบังคับ

ตารางที่ 2.1 : ความแตกต่างในแนวทางการบริหารงานของผู้นำในประเทศต่างๆ (ต่อ)

ประเทศ	แนวทางการบริหาร	ผลดีและผลเสีย
		ขาดสำนึกในเรื่องคุณค่าของเวลาและการประหยัด ● ขาดการทำงานเป็นทีม

ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยด้านความหลากหลายส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมถึงแนวทางการบริหารงานของผู้นำ สะท้อนแนวคิดการยอมรับความหลากหลายในองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายนั้นเป็นผลมาจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมและแนวคิดของปัจเจก อีกทั้งยังมีปัญหาการสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ดังนั้นบทบาทของผู้นำในการบริหารความหลากหลายโดยมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สร้างสรรค์ เปิดกว้างกับความแตกต่างในองค์กร เรียนรู้ความแตกต่างและปรับตัวไปพร้อมกับพนักงาน

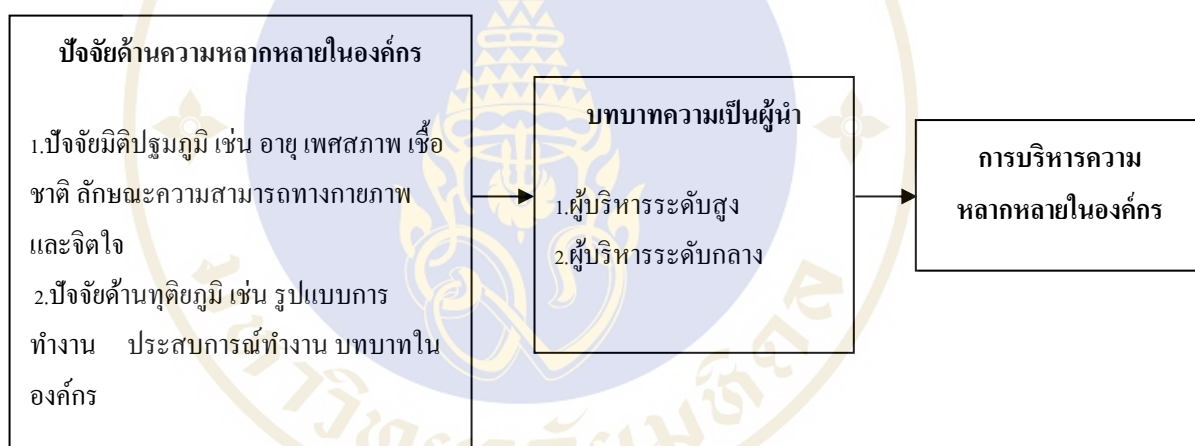
ดังนั้น การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจก่อสร้างแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จึงวางอยู่บนพื้นฐานในการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำเอาปัจจัยด้านความหลากหลายในองค์กร อาทิเช่น อายุ เพศสภาพ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความเชื่อและทัศนคติ มาเป็นปัจจัยชี้วัดความหลากหลายในองค์กร และนำเอาวิธีการบริหารจัดการรวมทั้งแนวคิดของผู้บริหารในการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อพิจารณาถึงลักษณะผู้นำในองค์กรโดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ศึกษา และศึกษาผลจากความหลากหลายที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานในองค์กร ดังนั้น คำถามสำคัญของการศึกษาจึงมุ่งไปยังที่มาของความหลากหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการประเมินความเป็นผู้นำขององค์กร จึงเกิดเป็นคำถามหลักในการวิจัยประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านความหลากหลายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงาน
2. บทบาทของผู้นำในองค์กรในการบริหารจัดการความหลากหลาย
3. แนวทางในการบริหารจัดการความหลากหลาย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษา ภาวะความผู้นำและการปรับตัวในการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้ทำการศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้คัดเลือกผู้บริหารในองค์กร จำนวน 8 คน และ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน เพื่อศึกษาวิธีการทำงานร่วมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และแนวทางการปรับตัวหรือแก้ไขปัญหานั้น เพื่อที่จะทราบถึงกระบวนการที่สัมพันธ์ของผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ และทราบถึงความเข้าใจของผู้บริหารในด้านการบริหารจัดการกับความแตกต่างหลากหลายที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 3.1 กรอบวิธีวิจัย

กรณีศึกษา

ภาวะความผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร โดยทำการศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.แหล่งข้อมูลที่ศึกษา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16คน โดยประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 8 คน

2.วิธีการรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากสื่อต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอในการศึกษา
2. การสัมภาษณ์ เกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประสบการณ์การทำงานในองค์กร ชีวิตการทำงานประจำวัน ปัญหาอุปสรรคในการทำงานและวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายในองค์กร รวมถึงมุมมองและทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อบทบาทผู้นำในการจัดการกับความหลากหลายในองค์กร
3. สังเกตการณ์ จากบริบท สภาพแวดล้อม พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลละเอียดมากยิ่งขึ้น

คำถามในการวิจัย

1. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายอย่างไร ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
 - a. วัฒนธรรม/เชื้อชาติ
 - b. ความคิด/ความเชื่อ
 - c. ทัศนคติ
 - d. ประสบการณ์
2. บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร
3. ทัศนคติของผู้บริหาร/พนักงานต่อการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายในองค์กร
 - a. ทัศนคติต่อตนเอง

b. ทศนคติต่อองค์กร

ความเป็นมาขององค์กร

บริษัท อิบเฮง คอนสตรัคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2550 โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ 21 ซอยเฉยพ่วง ถนนวิภาวดี-รังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

บริษัท อิบเฮง คอนสตรัคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนกันระหว่าง บริษัทบีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท อิบเฮง โอเวอร์ซี จำกัด ซึ่งเป็น 1 ในบริษัทรับเหมาก่อสร้างชั้นนำในประเทศฮ่องกง ที่มีประสบการณ์สูงในการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่มากมายในต่างประเทศ อีกทั้งยังมีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสำหรับงานก่อสร้างขนาดใหญ่ และงานก่อสร้างที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ซับซ้อน เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2553 บริษัท อิบเฮง คอนสตรัคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการถือหุ้นไปเป็นการตกลงซื้อขายระหว่าง บริษัทลิเกย์ เอ็นจิเนียริง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ก่อตั้งและเป็นรากฐานของงานวิศวกรโยธาของฮ่องกง และบริษัท อิบเฮง โอเวอร์ซี จำกัด และเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2554 การร่วมทุนกันในครั้งนี้ทำให้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทขึ้นอย่างเป็นทางการเป็น บริษัท เอชเอชที คอนสตรัคชั่น จำกัด พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงตราสัญลักษณ์บริษัทขึ้นใหม่ด้วย

โครงสร้างผู้ถือหุ้นระหว่าง บริษัทบีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทลิเกย์ เอ็นจิเนียริง จำกัด อยู่ที่สัดส่วน 51% และ 49% ตามลำดับ โดยมีทุนจดทะเบียนทั้งหมดอยู่ที่ 25 ล้านบาท ทั้งนี้มีการเรียกชำระครบเต็มจำนวน 100% เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทร่วมทุนแห่งนี้ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบและให้บริการอย่างมืออาชีพและเปี่ยมด้วยคุณภาพ ในฐานะผู้รับเหมาหลักของโครงการ ผู้ให้คำปรึกษาการจัดการก่อสร้าง หรือผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน ให้แก่ลูกค้าของเรา ด้วยราคาแข่งขัน คุณภาพที่เหนือชั้น และกรอบเวลาการทำงานที่ดีที่สุด บริษัท เอชเอชที คอนสตรัคชั่น จำกัด นั้น เรามีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. มีหน้าที่วางแผนรายละเอียดและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ด้วยการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้คุณภาพ โดยให้ความสำคัญแก่ข้อตกลงระหว่างกันในเรื่องการทำงานให้สนองต่อวันสิ้นสุด

โครงการตามที่ได้ตั้งเป้าไว้ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในพื้นที่ก่อสร้าง รวมถึงกำลังคนชั้นเยี่ยมในการทำงาน

2. มีหน้าที่ช่วยเหลือลูกค้าของเราในการประสานงานเรื่องการออกแบบ การตรวจสอบข้อมูล และให้คำแนะนำและเสนอทางแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างดีที่สุด

3. มีหน้าที่กำกับดูแลและจัดการเกี่ยวกับงบประมาณการก่อสร้างและกรอบเวลาการก่อสร้างของโครงการทั้งหมดให้กับลูกค้า

4. มีหน้าที่ว่าจ้างทีมผู้ควบคุมดูแลการก่อสร้างที่มีประสบการณ์ในระดับมืออาชีพ และเจ้าหน้าที่วิศวกรประจำพื้นที่ก่อสร้าง พร้อมทั้งทีมบริหารจัดการและทีมช่างเทคนิคที่ช่วยเหลือเรื่องต่างๆให้เป็นไปตามความต้องการและจุดประสงค์โครงการของลูกค้า

พันธกิจ

“ เราได้รับมอบหมายให้บริการและสร้างเพื่อความพึงพอใจที่สุดของลูกค้า โดยเปลี่ยนการออกแบบตามความคิดของพวกเขาเป็นสิ่งที่จับต้องได้จริงด้วยความปลอดภัยสูงสุดและมาตรฐานการปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงมูลค่าของเงินที่ลูกค้าจ่ายไปและให้คำรับรองแก่ลูกค้าว่างานจะเสร็จตามเวลาด้วยทีมบุคลากรที่ดีที่สุดในการทำงาน ”

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษาขององค์กรก่อสร้างในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ชาวต่างประเทศ กลุ่มผู้บริหารชาวไทย และกลุ่มพนักงานชาวไทย โดยคำถามหลักจะเป็นคำถามเพื่อทราบถึงประสบการณ์การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายสูง ปัจจัยเรื่องใดในความหลากหลายที่ส่งผลต่อการทำงานและความสัมพันธ์ วิธีการปรับตัว แนวคิดและมุมมองต่อตนเองและองค์กร ผลการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงชาวต่างประเทศ

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงชาวต่างประเทศ องค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศฮ่องกงและประเทศไทย โดยดำเนินงานภายใต้บริษัทบีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด มหาชน มีลูกค้าหลักคือกลุ่มธุรกิจโรงแรมและสนามกอล์ฟ ซึ่งดำเนินการบริหารภายใต้บริษัทบีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด เช่นกัน โดยมี Managing Director เป็นชาวฮ่องกงโดยมาจากบริษัทร่วมทุนโดยตรง และมีผู้บริหารระดับสูงอีก 2 คน รับผิดชอบบริหารงานในส่วนของงานก่อสร้าง(Site Team) และ รับผิดชอบงานในส่วนบริหารงบประมาณ (Commercial Team) เพื่อให้ทราบถึงประสบการณ์ทำงานและแนวคิดในการบริหารความหลากหลายในองค์กร รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ที่พวกเขามีนับตั้งแต่การทำงานมา ส่งผลอย่างไรต่อแนวทางการบริหารงาน

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

สำหรับผู้บริหารระดับกลางชาวไทย ได้แก่ตำแหน่ง Construction Director, Project Manager ซึ่งจะบริหารภาพรวมของ Manager อื่นที่รับผิดชอบในเนื้องานที่แตกต่างกันไป แบ่งออกเป็น

2 ฝ่าย คือ ฝ่าย Site Team, Commercial Team และ Human Resource ซึ่งจะต้องเผชิญกับปัญหาและการจัดการกับความหลากหลายในองค์กรแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

ปัจจัยด้านความหลากหลายในองค์กร

การศึกษาความหลากหลายในองค์กรเกิดขึ้นจากการสังเกตกระบวนการทำงานในองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาของผู้บริหาร เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านความหลากหลายในองค์กรว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผล และไม่มีผลต่อการบริหารงานในองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ CEO, Assistant CEO และ Project Director ซึ่งเป็นชาวต่างประเทศพบว่า ปัจจัยด้านความหลากหลายที่ส่งผลต่อการบริหารงานมีดังนี้

- 1.1 ลักษณะความสามารถทางกายภาพและจิตใจ
- 1.2 รูปแบบการทำงาน
- 1.3 ประสบการณ์ทำงาน
- 1.4 บทบาทในองค์กร

สำหรับปัจจัยด้านความแตกต่างที่มีผลการบริหารองค์กร คือความแตกต่างในเรื่องของรูปแบบการทำงาน ทักษะคิดต่องานและตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยตั้งเป้าหมายจาก Master Schedule ที่วางแผนร่วมกันทุกฝ่ายทั้งลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในฐานะที่เป็นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในงาน รู้ว่าในแผนงานนั้นมีผู้เกี่ยวข้องเป็นใครบ้าง มีกระบวนการใดเกิดขึ้นการก่อสร้างและจะส่งผลอย่างไรต่อกระบวนการถัดไป ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการก่อสร้าง มักจะเกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันจากความต้องการของแต่ละฝ่าย ซึ่งในกระบวนการบริหารงานก่อสร้างจะประกอบไปด้วย ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างซึ่งเป็นผู้ออกแบบและกำหนดทิศทาง ระยะเวลาแล้วเสร็จ , บริษัท Main Contractor ทำหน้าที่บริหารจัดการการก่อสร้างให้มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้า และบริษัท Sub Contractor ทำหน้าที่ก่อสร้างงานในส่วนต่างๆของโครงการ

นอกจากนี้ลักษณะความสามารถโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากทัศนคติต่อตนเองของพนักงาน และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมไปถึง

ประสบการณ์ทำงานของวิศวกรแต่ละคน ซึ่งมีความถนัดแตกต่างกัน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลงานดำเนินงาน ความทุ่มเทและความเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานว่าจะมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับพนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยนี้คือ พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน รับผิดชอบไม่เต็มที่ ทำงานเอกสารมากกว่าการดูหน้างาน ทำให้มักเกิดปัญหาหน้างานขึ้นบ่อยครั้งเนื่องจากพนักงานในทีมบกพร่องในการตรวจสอบหน้างานจริง

“ปัญหาที่เกิดขึ้นคือมุมมองของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน ถึงแม้ว่าเราจะพูดกันด้วย *Fact* แต่เราจะต้องให้ความสำคัญเรื่อง *Human Relationship* ซึ่งควบคุมได้ยาก ต้อง *Negotiate* ตลอดเวลา ต้องรักษาความสัมพันธ์ทั้งทีม ทั้งลูกค้า ทั้งผู้รับเหมา พูดตรงๆ *Manage* งานง่ายกว่า *Manage* คน *W*

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงชาวต่างประเทศ เกี่ยวกับปัจจัยด้านความแตกต่างเรื่องเชื้อชาติ ไม่มีผลต่อการบริหารงาน โดยเชื่อว่าพนักงานไม่ว่าจะมีเชื้อชาติใดก็ตามต่างมีความสามารถด้วยกันทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากมาตุภูมิ จำเป็นต้องใช้เวลาเรียนรู้วัฒนธรรม เพื่อสามารถเข้าใจวัฒนธรรม ความคิดความเชื่อที่แตกต่างกัน และสามารถเลี่ยงพฤติกรรมบางประการที่ไม่เป็นที่ยอมรับหรือเกิดความขุ่นเคืองในสังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันไป ที่สำคัญคือต้องเคารพในความเชื่อที่แตกต่าง ไม่ลบหลู่และให้เกียรติความเชื่อนั้นด้วย

2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (*Line Manager*) ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรธุรกิจบริหารงานก่อสร้างทั้งในและต่างประเทศ จึงมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายในปัจจัยต่างๆ รวมถึงมีแนวทางในการบริหารจัดการความหลากหลายที่เกิดขึ้นในอดีตแล้วนำมาปรับใช้ในองค์กรปัจจุบัน โดยปัจจัยด้านความหลากหลายในองค์กรที่คิดว่ามีผล ได้แก่

- 2.1 เชื้อชาติ
- 2.2 รูปแบบการสื่อสาร
- 2.3 รูปแบบการทำงาน
- 2.4 ประสบการณ์ทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (*Line Manager*) ซึ่งประกอบด้วย *Project Manager*, *Contract Manager*, *Construction Manager* และ *HR Manager* พบว่าความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เป็นเหมือนปัจจัยแรกที่นำไปสู่ความแตกต่างด้านอื่น เช่น ทักษะคิด รูปแบบการทำงาน รูปแบบการสื่อสาร ซึ่ง

บ่อยครั้งที่ความหลากหลายดังกล่าว ให้นำสู่ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกัน ก่อให้เกิดปัญหาและความบาดหมาง แม้จะไม่ได้เจตนาก็ตาม นอกจากนี้ ความหลากหลายทางเชื้อชาติยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของผู้บริหารแต่ละคน เนื่องจากความรู้เชิงวิศวกรรมในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันไป ในเชิงรายละเอียด ทำให้ถ้าผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงในประเทศอื่น แต่เมื่อมาบริหารงานที่ประเทศไทย หากไม่ประยุกต์ความรู้และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศไทย การบริหารงานก่อสร้างก็เกิดปัญหาได้

ซึ่งผลจากความบาดหมางดังกล่าว จะส่งกระทบไปยังบรรยากาศการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในทีม และส่งผลต่อการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับเหมาที่ทำงานให้กับองค์กร ธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับเหมาในแต่ละงาน เพื่อที่จะได้รับความร่วมมือในการทำงาน และเกิดเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาว ซึ่งถ้าหากเกิดความบาดหมางดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวตามไปด้วย

นอกจากนี้ ประสบการณ์ทำงานและความรู้เชิงวิศวกรรมที่มีหลากหลายสาขา ยังส่งผลกระทบต่อวิธีการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคน ทำให้ผู้บริหารมีมุมมองและวิธีการบริหารงานก่อสร้างแตกต่างกันไปตามความรู้พื้นฐานของผู้บริหารแต่ละคน ทำให้เมื่อต้องทำงานร่วมกัน มักจะเกิดปัญหาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน

“เราเป็น PM (Project Manager) เราต้องรู้หน้างานทั้งหมด บอกได้ทั้งหมดว่าเป็นอะไร เกิดอะไรขึ้น เพราะอะไร บอกคนงาน บอกผู้รับเหมาได้ว่า คุณต้องทำแบบนี้ เพราะถ้าคุณทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะกับงาน มันส่งผลอะไรบ้าง ความรู้และประสบการณ์ บวกกับแผนงาน เป็นสิ่งที่สำคัญมาก และเราต้องใส่ใจ ดูหน้างานตลอดเวลา บางคนนั่งอยู่แต่หน้าคอม ดูแบบกระดาษอย่างเดียว ไม่ดูหน้างานจริง พอเกิดปัญหา ก็ต้องมาแก้ใหม่”

3. กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

การสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยพนักงานในองค์กรที่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป โดยพบว่าปัจจัยทางด้านความหลากหลายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้แก่

3.1 รูปแบบการทำงาน

3.2 ประสบการณ์ทำงาน

3.3 บทบาทในองค์กร

ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานส่งผลต่อกระบวนการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากจะต้องมีการประสานงานกันระหว่างแต่ละแผนก ซึ่งรูปแบบการทำงานของพนักงานแต่ละแผนกนั้นมีความแตกต่างกันไป รวมถึงยังมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน แต่จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกัน ดังนั้น จึงมีเกิดปัญหาจากรูปแบบการทำงานและความต้องการของแต่ละฝ่ายที่ไม่เหมือนกัน

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานและบทบาทในองค์กร ส่งผลมากในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน เนื่องจากประสิทธิภาพที่ต่างกันส่งผลต่อแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งมักจะส่งผลให้เกิดปัญหาความเห็นไม่ตรงกัน และเมื่อเกิดขึ้นบ่อยครั้ง จึงส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่อึดอัด ลูกน้องไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ เกิดระยะห่างระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในทีม ทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวทางการทำงานที่แตกต่างจากเดิม ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง

นอกจากปัจจัย 3 ข้อข้างต้น ปัจจัยความหลากหลายเรื่องเพศสภาพยังมีผลในการทำงาน โดยเฉพาะวิศวกรหญิง ที่มักจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่เป็นผู้ชาย ทำให้การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานช้ากว่าวิศวกรชาย ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานพนักงานเช่นกัน

ภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารความหลากหลาย

จากการศึกษาภาวะผู้นำและความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Research Center for Leadership in Action, NYU Wagner.,2011) พบว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารความหลากหลายในองค์กร โดยผู้นำควรเป็นศูนย์กลางของการบริหารความหลากหลาย สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานที่มีความหลากหลาย ก่อให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการเรียนรู้ที่จะยอมรับความหลากหลาย สามารถเปิดใจและปรับตัวให้เข้ากับความหลากหลายในองค์กร

ในกรณีศึกษาองค์กรธุรกิจบริหารงานก่อสร้าง ได้ศึกษาบทบาทของผู้นำในองค์กรในการบริหารความหลากหลายในองค์กร แนวคิดและวิธีปฏิบัติของผู้นำในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร สะท้อนถึงลักษณะความเป็นผู้นำโดยเปรียบเทียบกับพื้นเพความเป็นมาของผู้นำแต่ละคน

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเป็นชาวต่างประเทศทั้งหมด จึงมีแนวทางในการบริหารความหลากหลายที่เริ่มจากการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม เพื่อที่จะสามารถทำความเข้าใจกับความแตกต่าง

เชิงวัฒนธรรม โดยเริ่มจากการที่ผู้นำแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา เช่น สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมงานกุศลประจำปีของบริษัทในเครือ เป็นต้น รวมไปถึงทักษะด้านภาษาที่จะต้องใช้ภาษาไทยในการสื่อสารกับพนักงานในองค์กร ผู้รับเหมา และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า การเรียนรู้ด้านภาษาเป็นเสมือนประตูในการเปิดใจในการยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สำหรับความแตกต่างในด้านกระบวนการทำงาน กฎระเบียบที่แตกต่างกันในการบริหารงานก่อสร้างของแต่ละประเทศ ผู้บริหารระดับสูงได้มีการศึกษาความแตกต่างในด้านกฎระเบียบ พรบ. การก่อสร้างของประเทศไทย รวมทั้งได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ทำงานก่อสร้างมาชวานาน และนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานก่อสร้าง

ผู้บริหารระดับสูงยังมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงานในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบแต่ละคน โดยไม่จำกัดในเรื่องของ Process ในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจในลักษณะการทำงานของคนไทย นอกจากนี้ยังมีความตั้งใจที่จะสร้างความเป็นทีมมากขึ้น ผ่านกิจกรรมภายในองค์กร เช่น ริเริ่มกิจกรรม Lunch Party ในทุกเดือน และให้พนักงานที่ทำงานอยู่หน้าไซต์งานก่อสร้างมีกิจกรรมร่วมกันกับพนักงานที่ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กันในทีม

“ทุกวันนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องของ Relationships และ Working Style ผมเองไม่เห็นเรื่องของการทำตาม process มากนัก ผมมอบหมายงาน และกำหนดเป้าหมาย ผมเข้าใจว่าสไตส์คนไทยค่อนข้างสบายๆ ผมไม่ชอบเห็นพนักงานยุ่งตลอดเวลา ถ้างานคุณสำเร็จตามเวลา ผมโอเค”

“ผมรู้ว่า ผมอาจจะไม่ค่อย Social กับทีมมากนัก เวลาว่างงานกิจกรรม ผมจึงเต็มทีตลอด แต่เวลางานผมต้องรักษาระยะห่าง เพราะถ้าสนิทกันเกินไป มีเฟรนด์ชิพมากเกินไป ผมจะไม่สามารถเข้าไปบอกทีมได้ว่า สิ่งนั้นผิด สิ่งนั้นถูก แต่ผมก็จะพยายาม Socialize ให้มากขึ้นครับ”

2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Line Manager) เป็นกลุ่มผู้นำที่มีบทบาทอย่างมากในองค์กร เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความไว้วางใจ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีประสบการณ์ทำงานมานานหลายปี และยังมีผลการดำเนินงานที่ดีมาโดยตลอด

แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้บริหารระดับกลางยังต้องเผชิญกับปัญหาด้านกระบวนการทำงาน ส่งผลเป็นผลมาจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งบ่อยครั้งเกิดความขัดแย้งขึ้นในการทำงาน ทำให้กลุ่มผู้บริหารระดับกลางจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้กระบวนการทำงานสามารถประสบความสำเร็จได้ลุล่วง นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในทีม ทั้งในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและชี้แนะแนวทางการตัดสินใจที่เหมาะสมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในทีม

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Line Manager) มีแนวคิดในการบริหารทีมงานด้วยประสบการณ์ของตน โดยเชื่อว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำคือการสร้างความเชื่อมั่นในทีม ไม่เพียงแต่ความเชื่อมั่นต่อหัวหน้าทีม ยังต้องเชื่อมั่นในการทำงานของเพื่อนร่วมทีมอีกด้วย ซึ่งการสร้างความเชื่อมั่นนั้นมาจากความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างแท้จริง โดยแสดงออกผ่านการวางแผนงาน สามารถคาดการณ์ผลการทำงานได้ เปิดโอกาสในพนักงานในทีมได้แสดงความคิดเห็นได้และชี้แนะแนวทางการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานในทีมได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การให้ความรู้กับพนักงานในทีม ยังเป็นการช่วยเพิ่มทักษะของพนักงานที่อาจจะยังมีประสบการณ์ยังไม่มากนัก ทำให้ลดช่องว่างในด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงานในทีม

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่หน้าไชด์ก่อสร้าง ที่จำเป็นต้องสร้างขวัญกำลังใจ เนื่องจากปัญหาในการทำงานขององค์กรส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นที่หน้างานก่อสร้าง ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง สร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องสามารถทุ่มเทให้กับการทำงาน มีทีมงานที่ไว้วางใจได้จะช่วยให้การบริหารงานก่อสร้างทำได้ดีมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้บริหารระดับกลางยังต้องประสบกับปัญหาแรงจูงใจของทีมงาน ทำให้ประสิทธิผลการทำงานของทีมลดลง ทำให้ต้องแก้ไขปัญหาบางประการด้วยตนเอง

3. กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

การสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นสัมภาษณ์เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง (Line Manager) ว่ามีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด พนักงานมีการรับรู้ภาวะความเป็นผู้นำ และมีทัศนคติอย่างไรต่อผู้นำในทีมของตน

จากสัมภาษณ์พบว่าพนักงานมีทัศนคติที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของหัวหน้างานของตน ขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงาน และแนวทางในการบริหารงาน โดยที่ลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานนั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถชี้แนะแนวทางการ

ทำงานได้ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยมีหัวหน้างาน หรือผู้นำคอยให้คำแนะนำเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นในการทำงาน เชื่อมั่นในศักยภาพของทีม ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และผลจากความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างานจะสามารถความสัมพันธ์ในทีม ให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

“สิ่งที่กีดกันมีหลายอย่าง ทั้งปัญหาเรื่องการสื่อสารกับหัวหน้า ระบบการบริหารงาน รวมทั้งหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน เติบโตมาจากคนละสายงาน ทำให้มุมมองต่างกัน ยากต่อการตัดสินใจ แนวคิดของหัวหน้าก็มีผลต่อความสุขในการทำงาน เรามีความรู้ มีประสิทธิภาพของเรา เราอยากใช้ให้เกิดประโยชน์กับงาน แต่ถ้าไม่เปิดโอกาสให้เราใช้มัน เราก็ไม่ยอมทำงาน”



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร ได้ทำการศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยคัดเลือกผู้บริหารในองค์กร จำนวน 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 8 คน เพื่อศึกษาวิธีการทำงานร่วมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และแนวทางการปรับตัวหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อที่จะทราบถึงกระบวนการทัศนคติของผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ และทราบถึงความเข้าใจของผู้บริหารในด้านการบริหารจัดการกับความแตกต่างหลากหลายที่เกิดขึ้น

กระบวนการศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยมีคำถามที่เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย วิธีการปรับตัวของพนักงาน แนวคิดในการบริหารความหลากหลายในองค์กร ปัจจัยที่อาจจะส่งผลต่อการจัดการสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารบุคลากร ซึ่งจะสัมพันธ์จนถึงภาวะความเป็นผู้นำในองค์กร รวมทั้งมุมมองของพนักงานที่มีต่อตนเองและองค์กร ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยมีคำถามในการวิจัยดังต่อไปนี้

คำถามในการวิจัย

1. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายอย่างไร ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการทำงาน
 - a. วัฒนธรรม/เชื้อชาติ
 - b. ความคิด/ความเชื่อ
 - c. ทัศนคติ
 - d. ประสบการณ์
2. บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างไร ต่อการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร
3. ทัศนคติของผู้บริหาร/พนักงานต่อการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย
 - a. ทัศนคติต่อตนเอง

b. ทศนคติต่อองค์กร

ความหลากหลายในองค์กร : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มแตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับลักษณะความสามารถทางกายภาพและจิตใจ โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึง พฤติกรรมการทำงาน ทศนคติการทำงาน รวมทั้งแนวคิด ซึ่งถ้าหากภายในทีมมีปัจจัยดังกล่าวที่ไม่สอดคล้องกัน จะนำมาซึ่งความขัดแย้ง จำเป็นต้องใช้วิธีการพูดคุยเพื่อลดความขัดแย้ง รวมทั้งตัวผู้บริหารเองต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ทำความเข้าใจลักษณะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการควบคุมดูแลการทำงานในทีม รวมทั้งมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนแนวทางการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เกิดความเป็นทีม ลดระยะห่างระหว่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม การวางระยะไม่ให้สนิทสนมเกินไปทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางมีความคิดเห็นว่าปัจจัยอันดับแรกคือความแตกต่างของเชื้อชาติ และประสบการณ์ทำงาน เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานก่อสร้าง นับตั้งแต่การคัดเลือกผู้รับเหมา การเลือกใช้วัสดุและเครื่องมือ รวมไปถึงกฎระเบียบ มาตรฐานการก่อสร้างมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ทำให้ผู้บริหารที่มาจากต่างประเทศเกิดความไม่เข้าใจในรูปแบบการก่อสร้างในประเทศไทย และลักษณะการทำธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของทีม เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้วางแผน และเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างาน ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานก่อสร้างในประเทศอื่น เช่น จีน ฮองกง มาเลเซีย ญี่ปุ่น ฯลฯ มาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้เกิดการสั่งสมเป็นองค์ความรู้ แต่เนื่องจากธรรมชาติของงานก่อสร้างมีปัจจัยที่แตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค ถึงแม้ว่างานก่อสร้างจะดำรงอยู่บนความรู้พื้นฐานทางวิศวกรรม แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อการก่อสร้างและอาจเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างการวางแผนงาน จึงสามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยความหลากหลายด้านคุณลักษณะจิตใจ เช่น ความรู้ ยังส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้น

ปัจจัยด้านความหลากหลายที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เช่น รูปแบบการทำงาน บทบาทในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงาน ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการได้ให้ความคิดเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าหาก

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นภาพรวม จะช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้

จากการสัมภาษณ์ปัจจัยด้านความหลากหลายที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน พบว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับ และพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในปัจจัยด้านความหลากหลายในองค์กร แต่จะเห็นว่าปัจจัยในด้านรูปแบบการทำงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน ที่จะเป็ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการทำงานและส่งผลต่อแนวทางการบริหารงานของผู้นำ เพราะปัจจัยทั้งสองหัวข้อนี้ส่งผลโดยตรงต่อผู้นำและพนักงาน ไม่ว่าจะมีความเชื่อชาติใดก็ตาม ดังนั้น การบริหารงานจำเป็นต้องคำนึงถึงรูปแบบการทำงานของพนักงานแต่ละคน เพื่อจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น

บทบาทของผู้นำในการบริหารความหลากหลายในองค์กร

ลักษณะของผู้นำในองค์กร

จากผลการศึกษาที่พบว่าลักษณะของผู้นำในองค์กร ได้ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน (Concern for Result) อย่างชัดเจน เนื่องจากลักษณะธุรกิจเป็นธุรกิจการบริหารงานก่อสร้าง ซึ่งตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานคือ Master Schedule ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานที่สำคัญที่สุด เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ว่าจ้าง บริษัท และบริษัทผู้รับเหมารายย่อย ดังนั้น การควบคุมให้กระบวนการดำเนินงานสำเร็จตาม Master Schedule จึงเป็นการสร้างเป้าหมายให้กับทีม อีกทั้งการสนับสนุนพนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงานของตนเองตามแผนงานที่กำหนดไว้ และมีแนวโน้มในการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในองค์กร (Concern for People) เนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็ก ลำดับสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนทำให้มีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานแบบตะวันออก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่าทุกคนมองว่าตนเองมีลักษณะผู้นำแบบ Result Oriented มีแนวโน้มให้อำนาจพนักงานในการดำเนินงาน และตัดสินใจในขอบเขตของตน โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และแต่ละหน่วยงานจะมีการดำเนินงานที่แยกย่อยเป็นเอกเทศของตนเอง ทำให้การแข่งขันในองค์กรน้อย นอกจากการนี้การแข่งขันกับผู้รับเหมาภายนอกมีน้อย เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจและลูกค้าหลักไม่เหมือนกับบริษัทอื่นในธุรกิจบริหารงานก่อสร้าง ดังนั้น เมื่อพิจารณาลักษณะของผู้นำในองค์กรและลักษณะธุรกิจ จะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย ดังนั้น

1. ลักษณะโครงสร้างองค์กร : เป็นองค์กรขนาดเล็ก พนักงานจำนวนน้อยกว่า 100 คน ลักษณะการแบ่งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่รับผิดชอบแบบไม่ซับซ้อน มีลูกค้ำหลักคือ บริษัทพีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้ง

2. วัฒนธรรมองค์กร : วัฒนธรรมองค์กรแบบตะวันออก ผู้บริหารเป็นชาวฮ่องกง ให้ความสำคัญกับอาวุโส มีการจับกลุ่มทางสังคมตามแผนงานที่เกี่ยวข้องกัน เช่น หน่วยงานบัญชี สำนักงานใหญ่ พนักงานที่อยู่หน้างาน โดยแต่ละกลุ่มจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง (Solidarity) มีตัวแทนของกลุ่มที่มีอิทธิพลในองค์กร การแข่งขันภายในองค์กรมีน้อย พนักงานค่อนข้างมีคุณลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance) ซึ่งมักพบในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบตะวันออก

บทบาทของผู้นำในการบริหารความหลากหลายในองค์กร

ความหลากหลายในองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบความสัมพันธ์ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความหลากหลายในองค์กร เพื่อให้ความหลากหลายดังกล่าว เกิดเป็นปัจจัยกระตุ้นองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะกลายเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในระยะ

การศึกษาพบว่า บทบาทของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นตัวชี้วัดแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับกลางจะนำเอานโยบายจากผู้บริหารระดับสูง มาสื่อสารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจึงเป็นเสมือนสื่อกลางในการนำสารจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง นอกจากจะเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับกลางเพื่อสามารถนำไปวางแผนกำลังพลในหน่วยงานแล้ว ยังเป็นแบบอย่างของผู้นำภายในองค์กร โดยส่งผ่านการสื่อสารภายในองค์กร ที่นอกเหนือไปจากการประสานงานในเนื้องาน ยังมีความตั้งใจและริเริ่มกิจกรรมสานความสัมพันธ์ภายในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่าการปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ลดความเป็นทางการ เกิดความแน่นแฟ้นขึ้นภายในองค์กร

ดังนั้นบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับกลางจึงมีบทบาทมากในด้านการเป็นผู้ชักจูงและสนับสนุนพนักงานในหน่วยงานของตน ให้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของผู้บริหาร สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

เกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อต่อ ยอดความสำเร็จขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจการทำงาน

ทั้งนี้ แนวทางการในการบริหารความหลากหลายของผู้นำยังคงมีแนวทางที่แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับทัศนคติในการบริหารของผู้นำแต่ละคน การศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางจะมีแนวทางที่มีรูปแบบของเฉพาะตน มากกว่าผู้บริหารระดับสูง โดยแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำประเภทมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในทีม ผ่านการสร้างควมไว้วางใจ การเอาใจใส่ การสร้างความเคารพนับถือจากพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

2. ผู้นำประเภทที่เน้นการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มีความเข้มงวดในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ซึ่งแนวทางในการบริหารงานของผู้นำที่แตกต่างกัน ทำให้ภาพการดำเนินงานของทีม คุณลักษณะของพนักงานที่อยู่ในแต่ละทีม มีความแตกต่างกัน และก่อให้เกิดรูปแบบความสัมพันธ์ กระบวนการดำเนินงาน วิธีการติดต่อสื่อสารในทีม

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร ได้มีการค้นคว้างานวิจัยในเรื่องความเป็นผู้นำ และพบว่าภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อจะศึกษาลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ต่อลักษณะของผู้นำและส่งผลต่อองค์กร ซึ่งผลการศึกษพบว่า ในองค์กรที่มีลักษณะธุรกิจแตกต่างกัน ลักษณะของผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผลการศึกษา มีความสอดคล้องกัน

องค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กมลศิริ เหลืองเกสร, 2557.) ,บริษัทพัฒนา อสังหาริมทรัพย์แห่งหน้า (จิราลักษณ์ เขียวพะวงศ์, 2556) ,ศูนย์กระจายสินค้าบางนา บริษัทเซนทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ลักษณะวงษ์ มัยทิพย์, 2554) พบว่า ภาวะผู้นำและลักษณะของผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้นำที่สามารถวางแผนแนวทาง มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดเป้าหมายให้พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ให้โอกาสพนักงานแสดง

ความคิดเห็นและความสามารถได้อย่างเต็มที่ จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการศึกษาด้านภาวะผู้นำมีผลต่อกระบวนการบริหาร และความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรธุรกิจก่อสร้าง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรมีการสื่อสารทางเดียว ไม่มีช่องทางให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และไม่นำความคิดเห็นของพนักงานไปปรับใช้ในกระบวนการบริหารงาน ขาดการสื่อสารกับพนักงานเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรและวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ทำให้พนักงานไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารงาน และยังไม่การวางแผนระบบการบริหารผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

ปัญหาที่พบคือ พนักงานเกิดความสงสัยต่ออนาคตในการทำงาน และขาดแรงจูงใจในการทำงาน และไม่ผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเกิดจากความสัมพันธ์ภายในทีมงาน เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน โดยตรง และเมื่อนำข้อมูลการ Exit Interview มาพิจารณาพบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษา พนักงานระบุว่าสาเหตุในการลาออกคือ ต้องการความก้าวหน้าในองค์กร ต้องการการทำงานที่มีทิศทางชัดเจน ดังนั้น ผลการศึกษาในประเด็นภาวะผู้นำจึงสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากิจการบริหารความหลากหลายในองค์กรธุรกิจก่อสร้าง ได้มีการศึกษาในธุรกิจก่อสร้างในต่างประเทศ ที่มีความหลากหลายในองค์กร เพื่อศึกษาวิธีการบริหารความหลากหลายในองค์กร และผลกระทบต่อองค์กรจากความหลากหลายดังกล่าว ได้แก่ องค์กรบริหารงานก่อสร้างแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ (Ngwokr D., Okon S., 2014) ประเทศคูเวต (Katem A., Flood I., & Koushki P., 2000) ประเทศสหรัฐอเมริกา (Mahalingam A. and Levitt R., 2007) พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสาร ภาษา วัฒนธรรมส่งผลอย่างมากต่อกระบวนการบริหารงาน อีกทั้งส่งผลต่อความคาดหวังในการทำงาน มาตรฐานการดำเนินงานที่แตกต่างกันจากกฎหมายหรือกฎระเบียบการก่อสร้างในแต่ละประเทศ ทำให้เกิดปัญหาด้านการทำงาน เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความปลอดภัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพึงระวังอย่างมากในธุรกิจก่อสร้าง

ความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม ได้ส่งผลกระทบต่อมุมมอง และทัศนคติในการดำเนินงาน ปัจจัยด้านเชื้อชาติ ประสบการณ์การทำงาน รูปแบบการทำงานและความรู้พื้นฐานของพนักงานที่ต่างกันส่งผลอย่างชัดเจนเมื่อต้องมีการดำเนินงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารชาวต่างชาติและพนักงาน นอกจากนี้ผู้ประสานงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความแตกต่างด้านประสบการณ์การทำงาน และความรู้ด้านวิศวกรรมที่ต่างกันจะทำให้เกิดความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจ ไม่สามารถสร้างเป้าหมายร่วมกันได้ ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน และกระบวนการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษากาการบริหารความหลากหลายในองค์กร พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เกิดจากปัจจัยระดับทฤษฎีมีด้านรูปแบบการทำงานที่มีความแตกต่างกัน รวมไปถึงแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง ทำให้กระบวนการทำงานไม่มีมาตรฐานที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอน พนักงานจึงไม่เข้าใจเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแข่งขันน้อย ความคุ้นเคยในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง พนักงานรู้สึกคุ้นเคยกับการทำงานแบบเดิม บริษัทไม่มีการพัฒนาทักษะของพนักงาน นอกจากนี้ยังประสบปัญหาในเรื่องของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน ทำให้พนักงานไม่ทราบถึงความสำคัญของหน้าที่ของตนเองต่อภาพรวมขององค์กร

องค์กรควรสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจการทำงาน ทำให้พนักงานมีแนวทางในการดำเนินงานด้วยมาตรฐานแบบเดียวกัน และเข้าใจบทบาทของตนเองต่อองค์กร ผู้บริหารสามารถนำเอา Master Schedule ซึ่งเป็นแผนการดำเนินงานที่ได้ทำการตกลงร่วมกันมาสร้างเป็นระบบ Performance Management โดยวางแผนและประเมินผลตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละขั้นตอน โดยมีผู้บริหารระดับกลาง นำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานและสื่อสารถึงเป้าหมายของทีม ซึ่งจะช่วยสร้างมาตรฐานกลางร่วมกัน ปลุกฝังความเป็นผู้นำในผู้บริหารระดับกลาง มีการควบคุม ดูแลการดำเนินงานตลอดเวลา สะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางควรทำความเข้าใจความแตกต่างเชิงวิธีการแนวทางปฏิบัติ กฎหมายและข้อบังคับในการก่อสร้างในแต่ละประเทศ อีกต้องผู้บริหารระดับกลางจะต้องให้ข้อมูล และนำเสนอผลการดำเนินงานรวมถึงประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำเอาประเด็นสำคัญ หรือข้อพิงะวังที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานมาปรับปรุงให้เหมาะสม สามารถพัฒนาไปเป็นมาตรฐานกลางขององค์กรในการดำเนินงาน

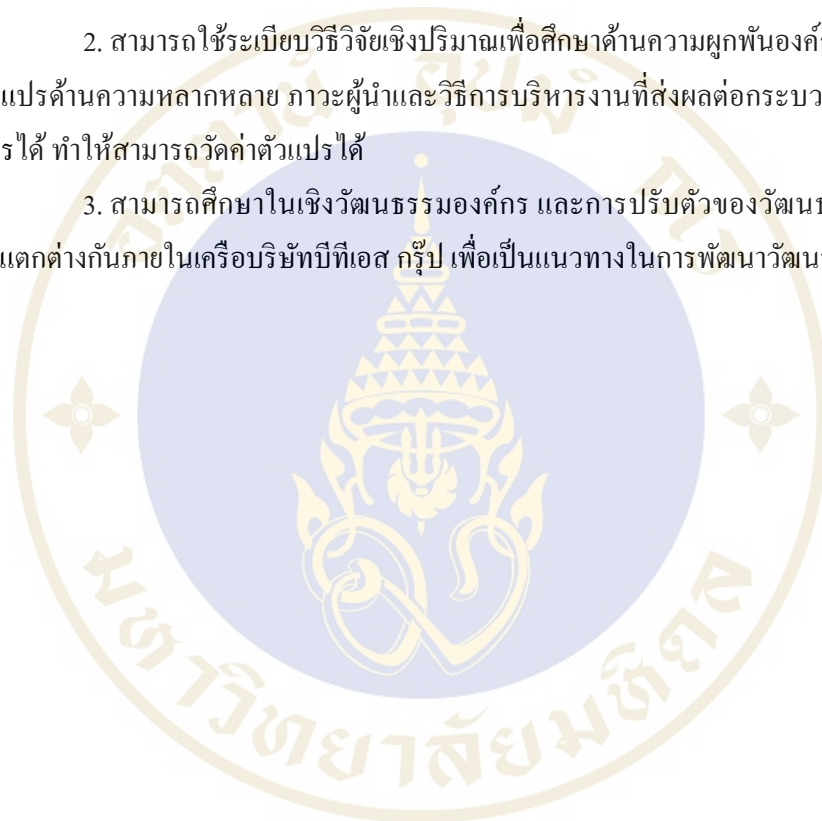
ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาความหลากหลายในองค์กรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากข้อจำกัดด้านจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และต้องการทำความเข้าใจในวิธีคิดและทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามทฤษฎี อีกทั้งช่วงเวลาที่ทำการศึกษานั้นอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของบริษัท และแนวทางการจัดการของ

ผู้บริหารในองค์กร ดังนั้น ถ้าหากได้มีการศึกษาเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องจะทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงเชิงการปรับตัวทางวัฒนธรรมของผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษา

1. สามารถขยายกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ไปสู่บริษัทในเครือ เพื่อให้เห็นความแตกต่างในการบริหารงาน เช่น บริษัทบีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้ง เพื่อทำเอาผลการศึกษามาเปรียบเทียบกัน และสามารถพิจารณาประเด็นด้าน โครงสร้างองค์กรเพิ่มเติมได้มากขึ้น
2. สามารถใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานใช้ตัวแปรด้านความหลากหลาย ภาวะผู้นำและวิธีการบริหารงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานในองค์กรได้ ทำให้สามารถวัดค่าตัวแปรได้
3. สามารถศึกษาในเชิงวัฒนธรรมองค์กร และการปรับตัวของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกันภายในเครือบริษัทบีทีเอส กรุ๊ป เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร



บรรณานุกรม

- กมลศิริ เหลืองเกสร. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อการองค์กร ทัศนศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จิราลักษณ์ เทียวพะวงศ์. (2556). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการรับรู้วัฒนธรรมของพนักงานบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชลธิชา ประภาพันธุ์, ธนพร ธนะไพศาขมาส, ศิวพร ตันติโกวิทย์. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของการทำงานเป็นทีม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. พาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลักษณะวัช สุรมย์ทิพย์.(2554) .ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การรับรู้บรรยากาศองค์กรในเชิงบวก และความพึงพอใจในงาน ทัศนศึกษา : ศูนย์กระจายสินค้าบางนา บริษัทเซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปิยพร พานิชย์ผลินไชย, พัชรพร กุลสิงห์, อรชา ชัยประสานสวัสดิ์.(2553) .ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจบริการและธุรกิจการผลิต. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. พาณิชยศาสตร์และการบัญชี.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พรวิภา เหาตะวานิช, ดร.อรัญญา ต้อยคัมภีร์, สุภรณ โศตรจรัส.(2556). การศึกษาการปรับตัวทางวัฒนธรรมของผู้ใช้แรงงานย้ายถิ่น. หลักสูตรศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการ ปรัชญา. คณะจิตวิทยา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพบูลย์ ช่างเขียน.(2532). วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์
- โสพิศ หมัดป้องกันตัว. (2558). รายงานการเข้าร่วมโครงการ APO – Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy. หน้า 7-8

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics: Winter. 1990
- Dike, P. The impact of Workplace diversity on organizations. International business: ARCADA. 2013
- Emmitt, S., and Gorse, C. Communication in Construction Team: Taylor & Francis. 2007
- Friedman, T. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century: New York Times. 2005
- Katem, N.A., Flood, I., & Koushki, P. Construction safety in Kuwait : Issues procedures, problems and recommendations. Safety Science. Department of Civil Engineering Kuwait University. (2000)
- Loden, M. Implementing Diversity. Illinois: Irwin Professional Publishing. 1996
- Mahalingam, A. and Levitt, R. Safety Issues on Global Projects. Journal of Construction Engineering and Management: American Society of Civil Engineers. 2007
- Ngwokr, D., and Okoh, S. Multicultural Work Force in Construction Organization – Issues of Health, Safety & Environment. Nigeria: Department of Estate Management and Valuation. 2014
- NYU Wagner. Leadership and Cultural Diversity. Research Center For Leadership in Action: NYU. 2011
- Schermerhorn, J., Hunt, J., and Osborn, R. Organizational Behavior: Wiley. 2011