

แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรม
กรณีศึกษา: ศาลแรงงานภาค 2

THE DEVELOPMENT POTENTIAL OF MEDIATORIN IN THE COURT:
A CASE STUDY OF THE LABOUR COURT REGION 2

ธัชชาพัฒน์ ยุกตานนท์¹

บรรพต วิรุณราช²

ภัทรี ฟรีสตัด³

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสม รวมถึงศึกษา แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ (Mixed method research) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประกอบด้วย 3 ด้านคือ 1. ด้านคุณสมบัติ 2. ด้านความรู้ความสามารถและทักษะ 3. ด้านสมรรถนะซึ่ง แบ่งเป็น 13 ข้อย่อยดังนี้ คือ ด้านคุณสมบัติ ประกอบด้วย 1) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป 2) มีความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ย 3) เป็นที่ยอมรับทางสังคม มีความรับผิดชอบ ไม่เคยมีประวัติอาชญากร 4) มีจิตอาสา และอุทิศเวลา ยอมรับความกดดัน ไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน 5) มีความเป็นกลาง เสมอภาคไม่ลำเอียง ด้านความรู้ความสามารถและทักษะ ประกอบด้วย 1) มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง 2) มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง 3) มีความรู้ความสามารถและทักษะในการจับประเด็นสำคัญสรุปความได้ ส่วนด้านสมรรถนะประกอบด้วย 1) มีจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง 2) มีความเข้าใจภารกิจการเป็นผู้ประนีประนอมอย่างถ่องแท้ 3) มีศิลปะการเจรจาต่อรองและการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง 4) มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบและเป็นผู้ฟังที่ดี 5) มีความเชี่ยวชาญในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงาน รวมถึงด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ทักษะในการสรุปความและจับประเด็นที่สำคัญ จัดรวบรวมคดีตัวอย่าง สร้างกลุ่มสัมพันธ์ ให้ทำกรณีศึกษา จัดให้มีการศึกษาดูงานตามสถานที่ประกอบการ เป็นต้น

คำสำคัญ: ผู้ประนีประนอม การพัฒนาศักยภาพ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การเจรจาต่อรอง คู่พิพาทคดีแรงงาน

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
3orchids.co.ltd@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, Ph.D., วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
Banpot.buu@gmail.com

³ Ph.D., อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
noi.friestad@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to study any quality concerning the development of mediator's potential performed mediation in the court, the Labour Court region 2 of Thailand. This is a mixed method research that aims to conduct both qualitative research and action research. The results showed that qualities of efficient mediator performing mediation in the court consisted of three aspects: quality, knowledge and expertise, and performance effectiveness. The three aspects cover 13 areas as follows: Qualifications include as 1) academic completion of Bachelor Degree or more; 2) Knowledge and expertise towards mediation in the court; 3) Socially accepted and responsible work attitude; 4) Devoted and voluntary mindset; and 5) Just and Free of biases; Knowledge and skills include as 1) Full knowledge in Labour Laws and any other concerning labour welfare and protection; 2) Psychological Negotiation skill in compromising; 3) Summarizing skill in substance and significant details. Competencies include as 1) Ethics and Morality; 2) Awareness in mission of mediator; 3) Arts of negotiation and mediation; 4) Strong leadership, intelligence, and good listener; and 5) Excellence in negotiation and mediation. The researcher has a conclusion about the development of mediator's potential performed in the court that nurturing mediators in skills and practices including the studying of the case studies through seminars and workshop needs to be significantly emphasized.

Keywords: Compromiser, Potential Development, Mediation, Negotiation, Disputing Labour's Cases

บทนำ

ตั้งแต่อดีตกาลจนถึงปัจจุบัน ปัญหาความขัดแย้งในสังคมสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การจัดการปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้นสามารถใช้การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ระหว่างกันได้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550; วงศ์ศิษฐ์ วรกิจโสภณไพศาล, 2552) ซึ่งในปัจจุบันศาลยุติธรรมได้สร้างทางเลือกใหม่ให้แก่ประชาชนเป็นการเพิ่มช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้ง่ายขึ้น เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิภาพความรวดเร็วและเท่าเทียมกัน จึงได้มีการจัดตั้งสำนักกระงับข้อพิพาทขึ้นในศาลยุติธรรม กล่าวคือ ผู้ประนีประนอมประจำศาลมีบทบาทในการกระงับข้อพิพาท ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในศาลยุติธรรม (มุฮัมหมัดรอฟีอูมูซอ, 2549) โดยศาลยุติธรรมได้กำหนดนโยบายให้ศาลยุติธรรมทั่วประเทศจัดให้มีระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลควบคู่ไปกับการพิจารณาพิพากษาคดี เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ประชาชนในการยุติข้อพิพาทด้วยตนเอง (สรารุช เบญจกุล, 2554) และเพื่อให้การดำเนินคดีในศาลยุติธรรมเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางศาลยุติธรรมจึงได้พัฒนาระบบการกระงับข้อพิพาททางเลือกขึ้นเรียกว่า การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Mediation) โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการไกล่เกลี่ยคือ “ผู้ประนีประนอม” (ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม, 2558) ซึ่งศักยภาพ ทักษะความรู้ความสามารถของผู้ประนีประนอมนั้น มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย (วีระชัย ประดิษฐากร และคณะ, 2556) แต่จากสถิติการไกล่เกลี่ยของศาลแรงงานภาค 2 ย้อนหลัง 5 ปี (2553-2557) มีคดีที่คู่ความประสงค์จะไกล่เกลี่ย โดยผู้ประนีประนอมในศาลมีจำนวนมากดังจะเห็นได้จากในปี 2557 จำนวนผู้ประนีประนอม 109 คน และมีจำนวนคดีที่เข้าสู่กระบวนการ

ใกล้เคียง 2,488 คดี ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยของผู้ประนีประนอมพบว่า ประสบผลสำเร็จคิดเป็นร้อยละ 34 ลดลงจากปี 2556 ประสบผลสำเร็จร้อยละ 38 ซึ่งมีจำนวนผู้ประนีประนอมเพียง 79 คน เท่านั้น แสดงให้เห็นว่า จำนวนของผู้ประนีประนอมมากขึ้นไม่ได้ทำให้ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยเพิ่มขึ้นตาม ทั้งนี้เหตุผลหลักๆอาจจะมีมาจากคุณสมบัติและศักยภาพของตัวผู้ประนี ประนอมเองที่อาจจะไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยที่ดี นั่นก็หมายถึงว่า ในแต่ละปีจะมีคดีขึ้นสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลมากขึ้น จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรม เพื่อหาคุณสมบัติที่เหมาะสมและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมให้มีศักยภาพและสามารถประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่ได้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานของผู้ประนีประนอม

Lohaus and Kleinmann (2002) และ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) ให้ความหมายเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานว่า เป็นกำลังทั้งหมดหรือความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้การทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนด กล่าวคือ สมาชิกองค์กรใดจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ และความพยายามมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนาขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในของบุคคลออกมาให้เต็มศักยภาพ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพและความรู้ความสามารถ (Pringle, 1994) ผู้ที่จะทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมนั้น ต้องเป็นผู้มีศักยภาพเพียงพอจึงทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ โดยศักยภาพที่จำเป็นสำหรับผู้ประนีประนอมและแนวทางการพัฒนาศักยภาพประกอบด้วย 1) ศักยภาพด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ศักยภาพด้านศิลปะการไกล่เกลี่ย 3) ศักยภาพด้านการวางตัวและการแสดงออกทางสังคม 4) ศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ 5) ศักยภาพด้านการรักษาความลับ และ 6) ศักยภาพด้านจริยธรรมที่เกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว (สำนักวิจัยข้อพิพาท, 2550)

ในขณะที่การพัฒนาศักยภาพหรือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในอาชีพและองค์กรด้วย ข้อปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้คือ การวิเคราะห์ตนเองมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงการมองโลกในแง่ดี การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอตั้งเป้าหมายในการทำงาน การวางแผนก่อนลงมือทำมีการสื่อสารที่ดีการมีบุคลิกภาพที่ดีการมีสมาธิจะช่วยเพิ่มพลังในการคิดและการมีสุขภาพที่ดี (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545) มากกว่านั้น การเพิ่มศักยภาพสามารถทำได้โดย 1) การเพิ่มศักยภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) 2) การเพิ่มศักยภาพทางด้านทักษะ (Skill) 3) การเพิ่มศักยภาพทางด้านความสามารถเชิงเหตุผล (Causal related) และ 4) การเพิ่มศักยภาพทางด้านเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion Reference) (พจน์ พจนพานิชกุล, 2556)

2. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) และ ถวิลวดี บุรีกุล (2550) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าเป็นสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นความแตกต่างที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าแสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมา

อย่างแตกต่างกัน สภาพการณ์เหล่านี้คือความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะเกิดจากการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งชิงกันในเรื่องเดียวกัน หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึงพอใจ สูญเสียหรือถูกกดดัน หรือเกิดจากความต้องการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งสามารถสรุปเกี่ยวกับความขัดแย้งได้ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการแก้ไขความขัดแย้ง

ประเภท	สาเหตุ	การแก้ไขความขัดแย้ง
Moore (1986) ● ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflicts) ● ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) ● ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values conflict) ● ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest conflict) ● ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural conflict) Rappaport (1975) ● ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ● ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ● ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม ● ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม ● ความขัดแย้งระหว่างองค์กร	● ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์การ ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง 2) ความขัดแย้งด้านการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากร 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน 4) ความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน 5) ความขัดแย้งที่เกิดจากการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น 6) ความขัดแย้งที่เกิดจากอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร 7) ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เหมาะสมของเป้าหมาย 8) ความขัดแย้งที่เกิดจากความกดดันในเรื่องเวลา 9) ความขัดแย้งที่เกิดจากระบบการให้ผลตอบแทน 10) ความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2549) ● ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง 2) ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน 3) ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด 4) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน 5) ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Abu – Nimer, 2001)	● เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก ● ระบุที่ตัวปัญหาแต่มีใช้ตัวคนหรือบุคลิกภาพ ● ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย ● สร้างเป้าหมาย หรือค่านิยมร่วม ● สร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน ● สร้างความเห็นอกเห็นใจ ● แยกคนออกจากปัญหา ● มุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์หรือความต้องการของคู่กรณีที่ไม่ใช่จุดยืน ● หาทางเลือกที่จะให้ประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ● วางเกณฑ์ที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน ● มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ-ชนะ (Win – win solution) ● สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Miall et al, 1999 Moore, 1986; วันชัย วัฒนศัพท์, 2550)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

Greenberg and Baron (1997) ให้ความหมายของ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ว่าเป็น การใช้อำนาจจากการต่อรองอย่างเป็นทางการ เพื่อการยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน หรือเป็นขั้นตอนที่สองฝ่ายขึ้นไปมีการต่อรองกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเป็นการประชุมเพื่อค้นหาข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจร่วมกันเมื่อแต่ละฝ่ายมีความพึงพอใจและความต้องการที่แตกต่างกัน การเจรจาต่อรองเป็นการกำหนดสิ่งสำคัญในงานซึ่งความไม่เห็นพ้องต้องกันเกิดขึ้น (เกียรติกศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553)

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

ประเภท	คุณสมบัติที่ดีของนักเจรจาต่อรอง
Marjorie (2006) ● การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (distributive negotiation) ● การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative negotiation) ไพโรจน์ บาลัน (2551) ● การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน ● การเจรจาแบบบูรณาการ (integrative negotiation) Smeltzer (1991) ● การเจรจาแบบร่วมมือกัน (Cooperative negotiation) ● การเจรจาแบบแข่งขัน (Competitive negotiation)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) ● เข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ● ประนีประนอมหรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ● เชื่อมมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน ● มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความขัดแย้ง ● พร้อมที่จะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นอย่างครบถ้วน ● มีความอดทนต่อการยั่วยุและความก้าวร้าว ● มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด ● เป็นผู้ฟังที่ดี ● มีความหนักแน่นไม่ตื่นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม ● สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว

4. แนวคิดและกระบวนการสร้างความปรองดอง (Reconciliation)

กระบวนการสร้างความปรองดอง คือ กระบวนการเยียวยาบาดแผลของทั้งผู้กระทำและผู้ถูกกระทำภายหลังเหตุการณ์ความรุนแรง เป็นการยุติความสัมพันธ์ด้านลบต่อกัน ไม่นำไปสู่ความเป็นศัตรู ซึ่งจะนำไปสู่การลดความเกลียดชังแตกแยกและสร้างความไว้วางใจ เพื่อฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่เคยขัดแย้งรุนแรง โดยผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในอดีต การยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น การเมตตาให้อภัยตลอดจนการมองภาพอนาคตของสังคมร่วมกัน (Abu – Nimer, 2001; Murphy, 2010)

กระบวนการสร้างความปรองดอง เป็นกระบวนการเยียวยาบาดแผลของทั้งผู้กระทำและผู้กระทำภายหลังเหตุการณ์ความรุนแรง และเป็นการยุติความสัมพันธ์ด้านลบต่อกัน ไม่นำไปสู่ความเป็นศัตรู ซึ่งจะนำไปสู่การลดความเกลียดชังแตกแยกและสร้างความไว้วางใจ เพื่อฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่เคยขัดแย้งรุนแรง โดยผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำในอดีต การยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น การเมตตาให้อภัย ตลอดจนการมองภาพอนาคตของสังคมร่วมกัน (สถาบันพระปกเกล้า, 2555)

5. แนวคิดเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยประนีประนอม

การไกล่เกลี่ยประนีประนอม เป็นการที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ให้คู่พิพาทพุดจาให้ปรองดองกัน พุดจาให้ตกลงกัน ทำให้เรียบร้อยเสมอภาคเท่าเทียม ผ่อนหนักผ่อนเบาให้แกกัน เกิดการอะลุ่มอล่วยกัน ผันให้แกกัน (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550) ผู้ไกล่เกลี่ยจะเป็นผู้ช่วยเจรจาหาแนวทางเสนอแนะให้คู่ความปรองดองประนีประนอมตกลงกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการประนีประนอมยอมความสามารถยุติข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้โดยการตัดสินใจของคู่ความเอง (นพพร โพธิ์รังสิยากร, 2550)

การไกล่เกลี่ยประนีประนอม เป็นการระงับข้อพิพาทอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งขณะเกิดข้อพิพาท แต่ยังไม่นำคดีไปสู่ศาล และเมื่อนำคดีไปสู่ศาลแล้ว หากเป็นการตกลงนอกศาล ผลของข้อตกลงก็จะปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกันและผูกพันบังคับกันได้ (Bercovitch, 2009) ซึ่งการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางศาล เป็นการที่ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทซึ่งเป็นคดีที่อยู่ในศาล เป็นการช่วยให้คู่พิพาทสามารถยุติและบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ แต่ผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจหรือกำหนดผลลัพธ์ให้แก่คู่ความได้ ดังนั้น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจขอยกเลิกการไกล่เกลี่ยหรือการเจรจาตอนไหนก็ได้ สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการที่จะไกล่เกลี่ย คือ 1) มีความประสงค์ที่จะมีการไกล่เกลี่ย 2) มีความรับผิดชอบส่วนตัว 3) ความตั้งใจที่จะไม่ตกลงกัน และ 4) ความตั้งใจที่จะตกลงกัน (Young, 1967; สมภาคย์ ตระการกุลพันธ์, 2552)

6. แนวคิดการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยผู้ประนีประนอมในศาล

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งวัตถุประสงค์ของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คือ ทำให้คู่พิพาทสามารถหาทางออกร่วมกันได้ (สมภาคย์ ตระการกุลพันธ์, 2552) ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาล คือ คณะผู้พิพากษาที่ทำงานอยู่ในศาลต่างๆ โดยจะต้องเป็นผู้ที่สมัครใจและพร้อมที่จะทำหน้าที่เป็นคนกลางช่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ไม่มีอคติ มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียงกับคู่ความทุกฝ่าย แต่จะมีได้มีหน้าที่ในการช่วยตัดสินหรือชี้ขาดข้อพิพาทของคู่ความ โดยจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ช่วยเจรจาเพื่อหาข้อยุติให้กับคู่ความร่วมกันได้ซึ่งในบางครั้งองค์คณะผู้พิพากษาอาจแต่งตั้งตัวแทนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคล ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของผู้พิพากษาในศาลได้อีกด้วย (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

7. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพผู้ประนีประนอม

7.1 ศักยภาพที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ประนีประนอม

ศักยภาพทั่วไปของผู้ประนีประนอมที่จำเป็นต้องมีประจำตัวผู้ประนีประนอม ซึ่งเป็นศักยภาพพื้นฐานที่จำเป็นในการทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมมีดังต่อไปนี้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

1. ศักยภาพด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะต้องเป็นบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเป็นส่วนตัวกับคู่ความฝ่ายใด ทั้งไม่มีประโยชน์ได้เสียในเหตุพิพาทด้วย
2. ศักยภาพด้านศิลปะการไกล่เกลี่ยประนีประนอม จะต้องเป็นบุคคลที่ทำงานไกล่เกลี่ยและมีศิลปะในทางนี้ต้องใช้ศิลปะวิธีการของผู้ไกล่เกลี่ยเข้าช่วยเพื่อให้คดีเข้าสู่บรรยากาศแห่งการตกลงกันได้
3. ศักยภาพด้านการวางตัวและการแสดงออกทางสังคม จะต้องทำตัวให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา การวางตัว การแสดงออก จะต้องใช้จิตวิทยาสามารถครองใจคู่ความทั้งสองฝ่าย
4. ศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถในการหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงาน จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง และการปรองดองเป็นอย่างดี ต้องได้รับการอบรมทางด้านข้อกฎหมายและแนวทางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอยู่เสมอ
5. ศักยภาพด้านการรักษาความลับ ต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการไกล่เกลี่ยหรือที่ตนได้รู้เห็นมาไว้เป็นความลับ เพราะสำคัญข้อมูลบางอย่างอาจส่งผลต่อคู่พิพาทได้
6. ศักยภาพด้านจริยธรรมที่เกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว ผู้ประนีประนอมต้องประพฤติตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและทำนองคลองธรรม ไม่ประพฤติชั่ว ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพลมีหนี้สินรุงรัง เสพของมีเงินมา เล่นการพนันเป็นอาชญา และต้องอยู่ในมารยาทอันดีงามขณะปฏิบัติหน้าที่ ใช้กิริยา วาจาสุภาพ ให้เกียรติคู่ความทุกฝ่าย มีความสุภาพเรียบร้อย มีอัธยาศัยแก่บุคคลทั่วไป

7.2 ความสำคัญของผู้ประนีประนอม

ในการเจรจาต่อรองที่คู่ความกระทำการเจรจากันเองนั้น มักจะมีปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาแทรกแซง ซึ่งทำให้การเจรจาไม่สามารถกระทำสืบต่อไปได้ เช่น อารมณ์โกรธที่เกิดจากการโต้เถียงกัน ความไม่เชื่อถือหรือความไม่ไว้วางใจต่อกัน ความไม่เข้าใจหรือไม่สามารถอธิบายให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจได้ การไม่รู้จัดวิธีแก้ไขปัญหาคือ ความไม่รู้กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเจรจากันอยู่ ความไม่เข้าใจในประเด็นของปัญหา หรือความไม่สบายอารมณ์ในตัวคู่ความและการไม่ยอมพูดจาด้วยกับฝ่ายตรงข้าม ซึ่งล้วนแต่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การเจรจาทกลงกันเองไม่สามารถยุติความขัดแย้งและบรรลุตามเป้าหมายได้ ผู้ประนีประนอมที่ทำการไกล่เกลี่ยจึงมีความสำคัญและจำเป็นในการเข้ามามีบทบาทในการช่วยให้เกิดข้อยุติและสามารถพบทางออกได้ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

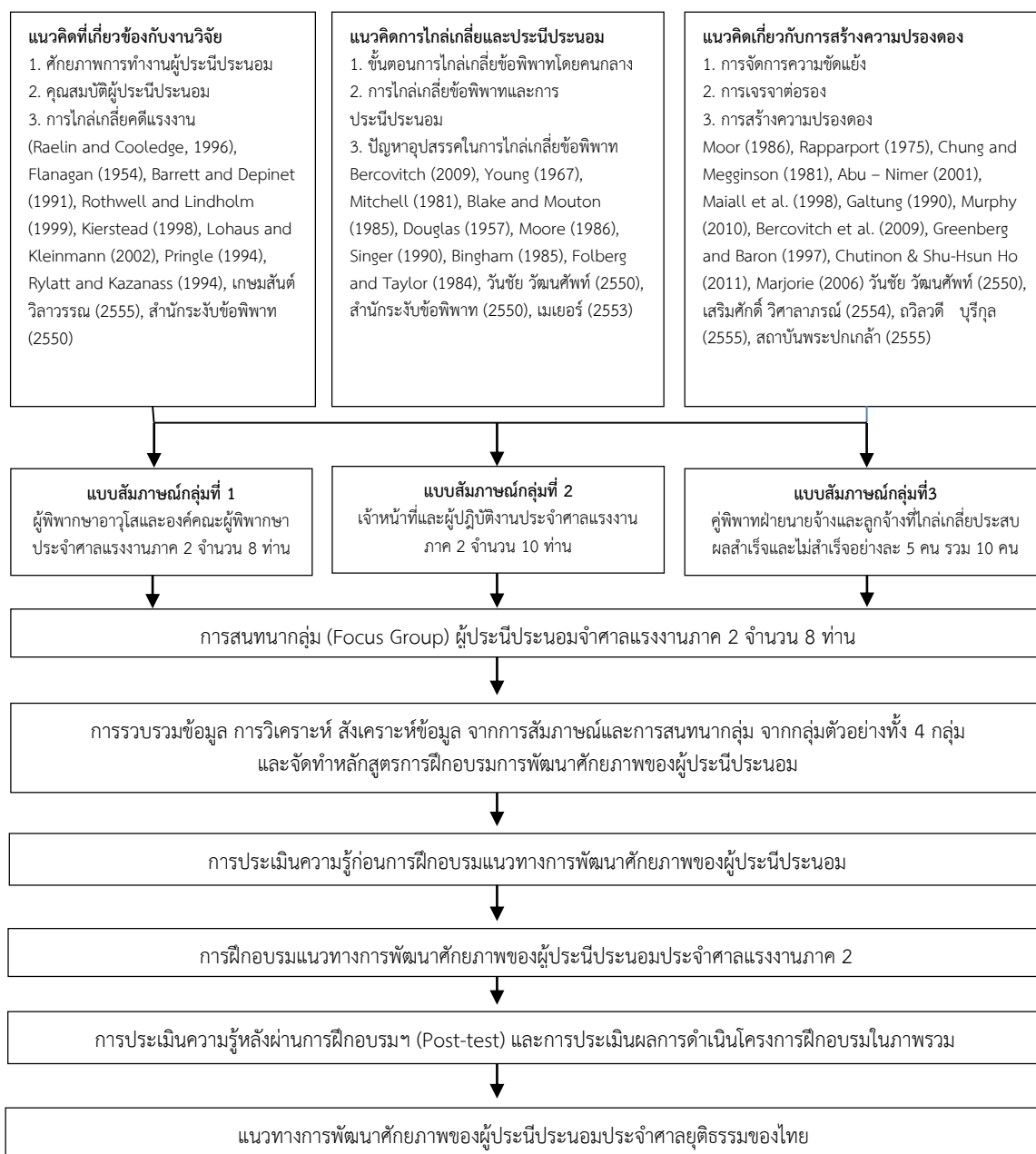
7.3 ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยโดยใช้ผู้ประนีประนอม

การไกล่เกลี่ยมีประโยชน์แก่การเจรจาต่อรองระหว่างคู่ความมากมายหลายประการ เช่น ช่วยเปิดช่องทางแห่งการสื่อสารระหว่างคู่ความ ซึ่งหากไม่มีคนกลางเข้ามาเป็นผู้ไกล่เกลี่ยแล้วก็อาจเป็นการยากที่คู่ความจะสามารถเจรจาติดต่อกันได้ ในกรณีที่เรื่องที่พิพาทมีคู่ความเป็นจำนวนมาก การไกล่เกลี่ยจะเป็นการช่วยประสานคนหมู่มากให้เข้ามาเจรจาพร้อมเพรียงกันได้ในช่วงการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของตัวคู่ความเอง และของคู่ความฝ่ายตรงข้าม ช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงสิทธิของคู่ความที่มีอยู่เหนือฝ่ายตรงข้าม ช่วยก่อให้เกิดข้อสรุปที่สร้างสรรค์ ช่วยค้นหาข้อตกลงอันเป็นที่ยอมรับได้ของคู่ความทุกฝ่าย ช่วยให้คู่ความเข้าใจถึงข้อจำกัดในการเจรจาต่อรอง ช่วยประเมินหรือหาหนทางเลือกต่างๆที่จะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันได้ ช่วยให้คู่ความใกล้ชิดเข้าหากันมากขึ้นกว่าเดิมและในที่สุดก็จะช่วยให้คู่ความได้มาซึ่งคำยืนยันที่จะตกลงกันระหว่างกัน (กมลวรรณ ต้นเรืองศรี, 2553)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องในหัวข้อเกี่ยวกับศักยภาพการทำงานผู้ประนีประนอม คุณสมบัติผู้ประนีประนอมและการไกล่เกลี่ยคดีแรงงาน รวมถึงได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความปรองดอง การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม แล้วนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมการเพิ่มศักยภาพผู้ประนีประนอม และนำผลการฝึกอบรมที่ได้ไปจัดทำคู่มือการอบรมการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมของไทยต่อไป

กรอบแนวการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ (Mixed method research) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบไปด้วยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ผู้วิจัยได้จัดให้มีการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 พร้อมทั้งทำการประเมินผลก่อนและหลังการอบรม รวมไปถึงได้มีการติดตามผลจากการฝึกอบรมครั้งนี้ด้วย ผลของแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม จะนำไปสู่การสร้างคู่มือรูปแบบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมของประเทศไทย

เพื่อใช้เป็นมาตรฐานและเป็นแนวทางในการการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมของประเทศไทยในโอกาสต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้พิพากษาประจำศาลแรงงานภาค 2 ได้แก่ อธิบดีผู้พิพากษาศาลแรงงานภาค 2 ผู้พิพากษาอาวุโสและองค์คณะผู้พิพากษา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน
2. ผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นผู้ประนีประนอมที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดชลบุรี ประจำปี 2557 จากทั้งหมด 64 คน โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก จำนวน 8 คน
3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ นิติกร เจ้าหน้าที่ประจำศาลแรงงานภาค 2 ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน
4. คู่พิพาทในคดีความขัดแย้งด้านแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างที่ใกล้เคียงประสบผลสำเร็จและไม่สำเร็จ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก ฝ่ายละ 5 คน รวมเป็น 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 8 ชุด ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยมีวิธีการให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ช่วยประเมินเป็นรายบุคคลว่า ข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์เพื่อหาค่าเฉลี่ย การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence) สำหรับข้อคำถามแต่ละข้อ โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 ข้อคำถามสามารถนำไปใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) ซึ่งจากผลการตรวจสอบ พบว่า ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย

- เครื่องมือชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้พิพากษาศาลแรงงานภาค 2
- เครื่องมือชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานประจำศาลแรงงานภาค 2
- เครื่องมือชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์คู่พิพาทในคดีแรงงานทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง
- เครื่องมือชุดที่ 4 แบบสนทนากลุ่ม
- เครื่องมือชุดที่ 5 คู่มือหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตร “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดชลบุรี”
- เครื่องมือชุดที่ 6 แบบประเมินความรู้ก่อนการอบรมทั้งหมด 3 ชุด ชุดละ 20 ข้อ
- เครื่องมือชุดที่ 7 แบบประเมินความรู้หลังการอบรมทั้งหมด 3 ชุด ชุดละ 20 ข้อ
- เครื่องมือชุดที่ 8 แบบประเมินผลการดำเนินโครงการในภาพรวม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาคุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานของประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3 ศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทย

คุณสมบัติและศักยภาพ	คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสม
คุณสมบัติ	1. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป 2. มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ย 3. เป็นที่ยอมรับทางสังคมมีความรับผิดชอบไม่เคยมีประวัติอาชญากรรม 4. มีจิตอาสา อุทิศเวลา ยอมรับความกดดันและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน 5. มีความเป็นกลาง เสมอภาคไม่ลำเอียง
ความรู้ ความสามารถ และทักษะ	1. มีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 2. มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง 3. มีความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
สมรรถนะ	1. มีจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง 2. มีความเข้าใจภารกิจการเป็นผู้ประนีประนอมอย่างถ่องแท้ 3. มีศิลปะการเจรจาต่อรองและการสื่อสารไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง 4. มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบและเป็นผู้ฟังที่ดี 5. มีความเชี่ยวชาญในการประนีประนอมไกล่เกลี่ย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทยจากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม ประจำศาลแรงงานของประเทศไทยประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

1. มีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานรวมถึงกฎหมายด้านอื่นๆ ความรู้ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง และแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ
2. มีการรวบรวมตัวอย่างคดีทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งบอกสาเหตุว่าเกิดจากอะไรเพื่อให้ผู้ประนีประนอมที่จะมาทำหน้าที่ได้ทำการศึกษาและใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่
3. มีกลุ่มสัมพันธระหว่างผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นเก่ารุ่นใหม่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีตเพื่อให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ๆ ได้นำความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป
4. มีกรณีศึกษา (Case study) เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้ทดสอบ ฝึกฝนการปฏิบัติหน้าที่ และการไปศึกษาดูงานตามสถานประกอบการ เพื่อให้ผู้ประนีประนอมได้เข้าใจสภาพการทำงานหรือสาเหตุบางประการที่สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งและคดีความด้านแรงงาน

สรุปผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมประจำศาลแรงงานภาค 2

1. ด้านแนวทางการพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของผู้เข้าร่วมโครงการที่ได้จากการฝึกอบรมพบว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมในด้านศักยภาพด้านศักยภาพด้านความรู้

ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 43.41 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีศักยภาพด้านความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 17.71 เป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเป็นอันดับที่ 2 ในขณะที่ด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ มีอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 16.67 คิดเป็นอัตราการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ด้านการประเมินการจัดโครงการหลักสูตรการฝึกอบรมในภาพรวมของผู้เข้าร่วมโครงการ พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการให้คะแนนประเมินในด้านวิทยากรผู้บรรยายได้รับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากสูงสุด ซึ่งคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยถึงร้อยละ 79.05 รองลงมาได้แก่ คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านอาหารและเครื่องดื่มซึ่งอยู่ในระดับดีคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 77.78 โดยที่คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านสถานที่ในการจัดการอบรมและด้านเนื้อหาหลักสูตรอบรม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีถึงดีมาก ในขณะที่คะแนนประเมินเฉลี่ยด้านระดับความพึงพอใจในภาพรวมของการฝึกอบรม อยู่ในระดับดีถึงดีมากด้วยเช่นกัน

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คุณสมบัติและศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอม

1. ด้านคุณสมบัติ คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ประนีประนอม คือ ต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการไกล่เกลี่ย เป็นที่ยอมรับทางสังคม มีความรับผิดชอบ ไม่เคยมีประวัติอาชญากร มีจิตอาสา อุทิศเวลา ยอมรับความกดดันและไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน มีความเป็นกลาง เสมอภาค ไม่ลำเอียง ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของ สำนักกระบวนข้อพิพาท (2550) ที่ได้กำหนดคุณสมบัติผู้ประนีประนอมที่จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยมีข้อกำหนดข้อหนึ่งไว้อย่างชัดเจนก็คือ ผู้ประนีประนอมจะต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางกฎหมายขึ้นไป ที่ต้องทำตัวให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา การวางตัว การแสดงออก จะต้องใช้จิตวิทยาสามารถครองใจคู่ความผู้เข้ารับการไกล่เกลี่ยทั้งสองฝ่าย และ สอดคล้องกับความเห็นของ จิตติมา อัครนิติพงศ์ (2556) ว่า ปัจจัยสำคัญคือ ผู้ประนีประนอมต้องมีคุณสมบัติความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ มีความผูกพันต่องาน ความเป็นตัวของตัวเองและความไม่ลำเอียง

2. ด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ ผู้ประนีประนอมจะต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องที่จำเป็นต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง และมีความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับทองทศ สว่างไสว (2550) พจน์ พจนพานิชย์กุล (2556) และสำนักกระบวนข้อพิพาท (2550) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ประนีประนอมที่สำคัญคือ จะต้องมีความรู้ ความสามารถทักษะด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ นักเจรจาต่อรองที่ดีผู้ที่เป็่นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและสามารถที่จะประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น รวมถึงจะต้องสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็วไม่ยืดเยื้อและมีประสิทธิภาพ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551; วันชัย วัฒนศัพท์, 2550; Miall et al., 1998)

3. ด้านสมรรถนะ ผู้ประนีประนอมต้องมีจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง มีความเข้าใจภารกิจ มีศิลปะการเจรจาต่อรองและการสื่อสาร มีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบและเป็นผู้ฟังที่ดี รวมถึงจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการประนีประนอมไกล่เกลี่ย สอดคล้องกับ สำนักกระบวนข้อพิพาท (2550) ผู้ประนีประนอมต้องไม่ประพฤติชั่ว ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพลมีหนี้สินรุงรัง เสพของมีนเมาจนไม่สามารถ

ครองสติได้ เล่นการพนันเป็นอาชญา และต้องอยู่ในมารยาทอันดีงามขณะปฏิบัติหน้าที่ การกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย คือ การเป็นคนกลางที่มาช่วยให้คู่ความทั้งสองฝ่ายกลับมาเข้าใจกันอีกครั้ง โดยการนำคู่พิพาทมาคุยกันต่อหน้าเพื่อเจรจากัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารติดต่อกันและช่วยจัดความเป็นศัตรูที่มีต่อกัน (ณพชาติ ธรรมศักดิ์, 2550) ผู้ประนีประนอมที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่มีศิลปะและใช้ศิลปะวิธีการของผู้ไกล่เกลี่ยเข้าช่วย เพื่อให้คดีเข้าสู่บรรยากาศแห่งการตกลง ช่างสังเกตและการวิเคราะห์ที่ดี มีทักษะในการอ่านใจคน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551) ซึ่งการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ส่วนหนึ่งมาจากบุคลิกหรือลักษณะ การเป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถจับประเด็นสำคัญจากการฟังได้ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551) ผู้ประนีประนอมที่ดีจะต้องมีประสบการณ์หรือผ่านการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยเสียก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ (พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2556)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอม

1. มีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานรวมถึงกฎหมายความรู้ ด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยและจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง และแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการสรุปความและจับประเด็นสำคัญ สอดคล้องกับคำกล่าวของ เซอร์ โรจนแสง (2554) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทหนึ่งคือ มุ่งเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งผู้ประนี ประนอมที่ดีควรเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของคู่เจรจา การอ่านใจเป็นศักยภาพที่สำคัญด้านจิตวิทยาแบบหนึ่ง การรับรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความทั้งสองฝ่ายตั้งแต่เนิ่นๆ จะช่วยให้ทิศทางในการเจรจาไกล่เกลี่ยมีความชัดเจนและตรงประเด็น (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551; ไพโรจน์ บาลัน, 2551; จิตติมา อัครธิพิพศ์, 2556) ผู้ประนีประนอมที่ดีจะต้องฝึกฝนทักษะการอ่านสำนวนคดีอยู่เป็นประจำ และฝึกหัดทำคดีให้เกิดความชำนาญ (Rylatt & Kazanass, 1994; สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

2. มีการรวบรวมตัวอย่างคดีทั้งที่ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, Eggland and Maycunich (2002) ที่ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน

3. มีกลุ่มสัมพันธระหว่างผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นเก๋ารุ่นใหม่ การฟังพาอาศัยและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ถือว่ามีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้ประนีประนอมอย่างมาก การจัดให้ผู้ประนีประนอมทั้งรุ่นพี่รุ่นน้อง ได้พบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จะทำให้ผู้ประนีประนอมรุ่นใหม่ๆ ได้เรียนรู้และซึมซับประสบการณ์ดีๆ จากผู้ประนีประนอมรุ่นพี่ (สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

4. มีกรณีศึกษา (Case study) และศึกษาดูงานตามสถานประกอบการ ซึ่งการใช้กรณีศึกษาในอดีตเป็นเกณฑ์ ก็สามารถที่จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมสามารถกำหนดแนวทางในการทำงานได้เกณฑ์ปฏิบัติงานสูงสุด เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งหมายถึงกรณีศึกษา (Case study) ตัวอย่างและการให้ผู้ประนีประนอมได้ออกไปเห็นสภาพการทำงานจริง ได้แลกเปลี่ยนมุมมอง แนวคิด กับผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ ก็เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนีประนอมได้รับรู้ข้อมูลและสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545; พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2556)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัตินี้และศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ประนีประนอมประกอบไปด้วย 3 ด้าน รวม 13 ข้อย่อย ดังนั้น กระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรมควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขข้อกำหนดด้านคุณสมบัตินี้และศักยภาพของผู้ที่จะสมัครเข้ารับคัดเลือกเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลยุติธรรมของไทย พร้อมทั้งจัดทำแบบทดสอบด้านศักยภาพผู้สมัคร ซึ่งจะต้องใช้เป็นข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัตินี้พื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

2. จากผลการฝึกอบรมการเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ประนีประนอม พบว่า ศักยภาพ ความรู้ และทักษะในการประนีประนอมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมให้แก่ผู้ประนีประนอมนั้น สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมได้ ดังนั้น กระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรม ควรจัดทำคู่มือหลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอม เพื่อใช้เป็นหลักสูตรมาตรฐานในการอบรมและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมทั่วประเทศเป็นประจำทุกปี

3. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจุบันมีจำนวนคดีความด้านแรงงานเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี รัฐบาลโดยกระทรวงยุติธรรมและศาลยุติธรรมควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนพร้อมทั้งยกระดับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

1. ศาลแรงงานของไทย ควรมีการคัดเลือกผู้ประนีประนอม โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกเพิ่มเติมจากคุณสมบัติตามที่ศาลได้กำหนดไว้แล้ว คือ 1) ต้องมีความรู้ด้านกฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน 2) ต้องผ่านตรวจสอบประวัติอาชญากรรมและการกระทำผิดทางกฎหมาย

2. ศาลแรงงานของไทย ควรมีการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมโดย 1) ใช้หลักสูตรแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมที่มีประสิทธิภาพและเป็นรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ 2) จัดฝึกอบรมด้านกฎหมายที่จำเป็นด้านแรงงานอย่างต่อเนื่อง

3. ศาลแรงงานของไทย ควรมีการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นด้านแรงงานแก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไปทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

4. ภายหลังจากจัดให้มีการอบรมผู้ประนีประนอมทั้งด้านทักษะสมรรถนะและความรู้ด้านกฎหมายแล้ว ศาลแรงงานของไทย ควรมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลโดยการเก็บข้อมูลสถิติในด้าน 1) สัดส่วนของปริมาณคดีที่เข้าสู่ระบบการไกล่เกลี่ยต่อจำนวนที่คดีเข้าสู่ศาล 2) สัดส่วนของปริมาณคดีที่ไกล่เกลี่ยสำเร็จต่อจำนวนคดีที่เข้าสู่ระบบไกล่เกลี่ยทั้งหมด 3) สัดส่วนของปริมาณจำนวนคดีค้างต่อจำนวนคดีทั้งหมดในศาล และ 4) การปฏิบัติตามขั้นตอนที่ครบถ้วนในกระบวนการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ยข้อมูลทางสถิติจะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลของแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประนีประนอมว่า มีความก้าวหน้า และได้ผลสัมฤทธิ์มากน้อยเพียงใด และควรมีการปรับปรุงกระบวนการแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมด้านใดเพิ่มเติม

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ ต้นเรืองศรี. (2553). **ความพึงพอใจของผู้รับบริการในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชั้นศาล: ศึกษาเฉพาะกรณี ศาลอาญา ศาลแพ่ง และศาลแขวงพระนครเหนือ**. (สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2549). **ประกาศกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเรื่องหลักเกณฑ์วิธีการและหลักสูตรการฝึกอบรมความปลอดภัยในการทำงานในที่อับอากาศ พ.ศ. 2549**. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2555). **แนวความคิดในการระงับข้อพิพาทแรงงาน**. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). การเจรจาต่อรอง (Negotiation). *นักบริหาร*, 30(1), 74-79.
- จิตติมา อัครดิพิพงศ์. (2556). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการพนักงานสัมพันธ์**. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- เชาว์ โจนแสง. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7. ในเอกสารการสอน **ชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณพชาติ ธรรมศักดิ์. (2550). **บทบาทของศาลและปัญหาในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทคดีความที่ขึ้นสู่ศาล**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- นพพร โพธิ์รังสิยากร. (2550). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท**. กรุงเทพฯ: สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม.
- ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม. (2558). “ศาลปกครอง” กับ แนวทางการระงับข้อพิพาททางเลือก (ADR). *หนังสือพิมพ์สยามรัฐ*, ฉบับวันที่ 25 มิถุนายน 2558, สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Crime/Viewnews.aspx?NewsID=9580000071768>
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2550). **วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี**. สถาบันพระปกเกล้า. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- _____. (2555). **สถาบันการเมืองกับการพัฒนาประชาธิปไตย: การดำเนินงานของรัฐสภาตามเกณฑ์และตัวชี้วัดของสหภาพรัฐสภา (IPU)**. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า.
- ทองทศ สว่างไสว. (2550). **ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของผู้ประนีประนอมกรณีศึกษาศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จังหวัดตราด**. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พจน์ พจนพาณิษฐ์กุล. (2556). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล**. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/potarticle/02>
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). **Negotiation** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- มุฮัมหมัดรอฟิอูซอ. (2549). **กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์และการจัดการความขัดแย้งในชุมชนมุสลิม**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เมเยอร์ เบอร์นาร์ด. (2553). **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง**. (บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: คบไฟ.
- วงศ์ศิษฐ์ วรกิจโสภณไพศาล. (2552). **ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางแพ่งก่อนเสนอคดีต่อศาล**. (วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, วิทยาเขตชลบุรี)

- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา** พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น: ศิริภรณ์ออฟเซต.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วีระชัย ประดิษฐากรและคณะ. (2556). การนำวิธีการสื่อสารมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรม. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์**, 3(1), 17-27.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2555). **รายงานการวิจัยการสร้างความปลอดภัยแห่งชาติ**. สืบค้นจาก <http://kpi.ac.th/รายงานการวิจัยการสร้างความปลอดภัยแห่งชาติ.html>
- สมภาคย์ ตระการกุลพันธ์. (2552). ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยในกระบวนการยุติธรรม. ใน **เอกสารวิชาการส่วนบุคคลหลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 12**. (น.6-75). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักงานศาลยุติธรรม.
- สราวุธ เบญจกุล. (2554). **ประมวลจริยธรรมผู้ประนีประนอม**. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9540000037637>
- สำนักกระงับข้อพิพาท. (2550). **คู่มือการกระงับข้อพิพาทสำหรับประชาชน**. กรุงเทพฯ: จีรรัชการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2554). **บริหารอย่างผม**. ชลบุรี: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซต.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **Career development in practice** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Abu-Nimer, M. (2001). **Reconciliation, justice, and coexistence: theory and practice**. Lanham. MD: Lexington Books.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than Intelligence. **American Psychologists**, 46(10), 1012-1024.
- Bercovitch, J. (2009). Mediation and conflict resolution. In The Sage handbook of conflict resolution. (Ed.), **Mediation and Conflict Resolution**. (pp.340-345). Kremenyuk. London: SAGE Publications.
- Bingham, F. T. (1985). Boron in water, soils and plants. **Advances in Soil Science**, 1, 229-276.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985, March). Presidential (grid) styles. **Training and Development Journal**, 13 (2), 3-6.
- Chung, K. H., & Megginson, L. C. (1981). **Organizational behavior: developing managerial skills**. New York: Harper & Row.
- Chutinin, P., & Shu-Haun, H. (2011). Buyer success and failure in bargaining and its consequences. **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(5), 83-92.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, 51(4), 327-358.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). **Mediation: a comprehensive guide to resolving conflicts without litigation**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galtung, J. (1990). Cultural violence. **Journal of Peace Research**, 27(3), 291-305.

- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Maycunich, G. (2002). **Principles of human resource development**. Reading, Mass.; Oxford: Perseus.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organizational** (6thed.). New Jersey: Prentice – Hall.
- Kierstead, D. C. (1998). **Competencies and KSAO's**. Retrieved from http://www.hrma-agrh.gc.ca/research/personnel/comp_ksao_e.asp
- Lohaus, D., & Kleinmann, M. (2002). Analysis of performance potential. In Sabine Sonnentag (Ed.), **Psychological management of individual performance**. (pp. 155-178). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Marjorie, C. A. (2006). **Negotiating outcomes: expert solutions to everyday challenges (pocket mentor)**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T. (1999). **Contemporary conflict resolution: the prevention, management and transformation of deadly conflicts**. USA: Blackwell Publishers.
- Mitchell, C. R. (1981). **The structure of international conflict**. UK: Palgrave Macmillan.
- Moore, C. W. (1986). **The mediation process: Practical strategies for resolving conflict**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, C. (2010). **A moral theory of political reconciliation**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pringle, D. (1994). **The ultimate guide to science fiction: an a-z of science fiction books by title**. (2nded.). Aldershot, England: Scolar Press.
- Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1996). From generic to organic competencies. **Human Resource planning**, 3(4), 24-33.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification modelling and assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, 3(2), 90-105.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. **Dutch Journal of Educational Research**, 2, 49-60.
- Rylatt, W. J. & Kazanass, H. C. (1994). **Creating training miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- Singer, M. G. (1990). **Human resource management**. Boston: PWS-KENT.
- Smeltzer, L. R. (1991). An analysis of strategies for announcing organization-wide change. **Group & Organization Studies**, 16(1), 5–24.
- Young, O. R. (1967). **The Intermediaries: third parties in international crises**. Princeton: Princeton University Press.