

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งใน องค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก* Organizational Conflict Management Model for the Automotive Industries in Eastern Region



กรกช องอาจ¹, ภัทรี ฟรีสตัด และ ธีตต์ ตรีศิริโชติ
Korakot Ongard¹, Phatre Friestad and Teetat Trisirichote
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Graduate School of Commerce Burapha University
¹Corresponding Author. korakot_Ong@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การ 2) รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก และ 3) เพื่อนำเสนอแนะนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสังเคราะห์เอกสารการฟ้องร้องคดีแรงงานศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง จำนวน 978 คดี ในจำนวนคดีฟ้องร้องที่ไม่สามารถยอมความกันได้จำนวน 432 คดี และคดีความฟ้องร้องที่ศาลได้ตัดสินประนีประนอมจำนวน 546 คดี ในปี 2556-2557 ที่ฟ้องร้องกันและเป็นคดีที่ศาลได้ตัดสินเป็นที่สิ้นสุดลงแล้ว ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 คดี แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ไปเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) หรือเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับต่อสำนวนคดีการฟ้องร้อง ได้แก่ ผู้พิพากษาและผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 9 คน ผลการวิจัย พบว่า 1. ปัญหาความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ได้แก่ 1) ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีความชัดเจน 2) ปัญหาด้านผลประโยชน์ที่ไม่สามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย 3) ปัญหาด้านการขาดโครงสร้างที่เหมาะสมบริหารจัดการภายในองค์การที่ดี 4) ปัญหาด้านการขาดความเคารพซึ่งกันและกัน 5) ปัญหาด้านการขาดทัศนคติที่ดีและความไว้วางใจต่อกัน 2. รูปแบบการบริหารความขัดแย้งมี 7 วิธี

ได้แก่ 1) การบริหารจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอม 2) ด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย 3) ด้วยวิธีการปรองดอง 4) ด้วยวิธีร่วมมือ 5) ด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง 6) ด้วยวิธีเผชิญหน้า และ 7) ด้วยวิธีการบังคับ

3. นโยบายการบริหารความขัดแย้งที่ดีจะต้องทำตามกฎหมายแรงงานที่ได้บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ของ นายจ้างลูกจ้างที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติต่อกันอย่างชัดเจน ลดการเอาเปรียบในการจ้างงาน สร้างความเป็น ธรรมให้กับทั้งสองฝ่ายซึ่งต้องตระหนักว่าลูกจ้างกับนายจ้างมีผลประโยชน์ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศใน การทำงานที่ดี ปราศจากการมีอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

คำสำคัญ : การบริหารความขัดแย้ง; องค์การภาคอุตสาหกรรมยานยนต์; เขตพื้นที่ภาคตะวันออก

Abstract

This study aimed to study 1) the causes of conflict in organization 2) Conflict management model in the organization of Eastern automotive industries and 3) to present the conflict management policy in the organization of Eastern automotive industries. The researcher used qualitative research methods by synthesis the Labor Lawsuit, Labor Court, Region 2 at Rayong Province. There were 978 lawsuits, 432 unconfirmed lawsuits and 546 lawsuits were settled in 2013 - 2057 litigated and a court case has been finalized. The sample size was 280 lawsuit cases. Performed in-depth interview with industry judges and executives involved in 9 lawsuits. The researcher conducted a specific interview (Purposive Sampling) or only those involved in the prosecution case. The study results that 1. The causes of the conflict in the Eastern Automotive Industry are 1) unclear information problems, 2) unacceptable problems. 2) Unmanageable problems. 3) Good 4) lack of respect for each other 5) lack of good attitude and trust 2. Conflict management model has 7 methods that as 1) Conflict management with Compromise method 2) Mediation method 3) Reconciliation method 4) Collaborative approach 5) Avoidance methods 6) Confrontation methods and 7) Force method. 3. Good conflict management policies must be in accordance with the labor law that provides for the rights and duties of employers, employees who are required to deal with each other clearly. Reducing Employment Abused to be fair to both parties, it is important to realize that employees and employers have mutual interest and create a good working atmosphere without prejudice and destruction to each other.

Keywords: Conflict Management; Automotive Industry Organization; Eastern Region

บทนำ

ความขัดแย้งเกิดได้ทั้งในระดับองค์การ สังคมและบุคคล ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เป็นสิ่งที่ไม่มีการปรารถนาแต่ยากจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นความแตกต่างในการหาข้อสรุปข้อเท็จจริง การตกลงกันไม่ได้ ซึ่งเกิดจากความคาดหวังจากพฤติกรรมที่ไม่ตรงกัน ความขัดแย้งเป็นการที่บุคคลสองฝ่ายมีข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็นและความรู้สึกที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างกลุ่มที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน (Azar, 1990) หากผู้บริหารทราบสาเหตุจะบริหารความขัดแย้งได้ ช่วยป้องกันการเกิดความเสียหายและถ้าบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งช่วยให้บรรลุผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและประสิทธิภาพ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่และการพัฒนาได้ (Blalock, 1989) เช่น การบริหารความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันเป็นจำนวนมากเข้ามาทำงานทั้งในด้านการออกแบบ การผลิตการตลาดและการจัดจำหน่ายยานยนต์ ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดย มีจำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้และส่งออกทั้งในและต่างประเทศ ตามตารางที่ 1 (The Thai Automotive Industry Association, 2016)

ตารางที่ 1 จำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้และส่งออกทั้งในและต่างประเทศ

ปี	ยอดการผลิต	ส่งออกในประเทศ	ส่งออกต่างประเทศ
2005	1,125,316	703,405	440,705
2006	1,188,044	682,161	538,966
2007	1,287,346	631,251	690,100
2008	1,394,029	615,270	776,241
2009	999,378	548,871	535,563
2010	1,645,304	800,357	895,855
2011	1,457,795	794,081	735,627
2012	1,723,618	979,511	744,107
2013	1,930,251	1,081,910	848,341

ที่มา: The Thai Automotive Industry Association (2016)

The Thai Automotive Industry Association (2016) คาดว่าปี พ.ศ. 2559 อุตสาหกรรมยานยนต์จะมีอัตราการเติบโตที่ดีขึ้น โดยคาดการณ์ว่าจะมีจำนวนการผลิตที่ระดับ 1,230,000 ถึง 1,290,000 คัน และมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 20-26 ทำให้เกิดการจ้างงานมากกว่า 2,000,000 คน เป็นแรงงานไทย 1,500,000 คน และแรงงานข้ามชาติ 500,000 คน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการบริหารความขัดแย้งของแรงงานทั้ง 2 กลุ่มให้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยดี เนื่องจากเมื่อคนงานมารวมกันมากมักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นและจะเกิดผลเสียต่อองค์การและพนักงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ที่พบโดยทั่วไป มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความไม่พอใจนายจ้างในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัสและเงื่อนไขในการจ้างงานและพนักงานมักจะแก้ปัญหาด้วยการหยุดงานชุมนุมเรียกร้อง เช่น การปิดโรงงานกะทันหันเนื่องจากค่าแรงงาน 300 บาท ต่อวัน ของบริษัท บริดจสโตน ไทร์ แมนูแฟคเจอร์ ประเทศไทย จำกัด ทำให้พนักงานต้องตงงานทันที 1,400 คน นัดชุมนุมกันปิดถนนเกิดปัญหาการจราจรติดขัดในระหว่างช่วงวันหยุดยาวสงกรานต์หรือผลกระทบที่เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง เช่นการหยุดการประกอบรถยนต์ ของ บริษัท ออโต้ อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) กว่า 1,000 คน ส่งผลให้โรงงานต้องหยุดสายการผลิตทันที 2 เดือน โดยฝ่ายบริหารไม่สามารถเจรจาต่อรอง ได้และความเสียหายมูลค่าถึง 12,000 ล้านบาท รวมทั้งกรณีของพนักงานของ บริษัท เจนเนอรัลมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ชุมนุมประท้วงจากการประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติ โดยให้พนักงานมาทำงานวันเสาร์ และถือว่าเป็นวันทำงานปกติ ไม่มีการเบิกจ่ายค่าแรงเพิ่มอีก 1 แรง ถึงแม้ว่าทางบริษัทจะมีข้อเสนอในการจ่ายโบนัส ค่าลอปซวัญและสวัสดิการเพื่อชดเชย แต่พนักงานคิดว่าไม่คุ้มค่าแต่เนื่องจากโรงงานจะแบกรับภาระนี้ไม่ไหวเพราะกำไรที่ทำได้ อาจไม่พอกับค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน อาจต้องปิดตัวลงส่งผลให้พนักงานตงงานทันที หรือบางโรงงานได้ย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2016)

การบริหารความขัดแย้งให้ได้ผลดีจะต้องศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญได้แก่ ความต้องการที่เกิดจากการทำงาน ความสำเร็จและความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและความมั่นคงในงาน ที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้ง ที่จะเกิดขึ้น Barsky (2000) พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผล คือ ควรมีการประชุมชี้แจง การปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรม การกำหนดค่านิยมและร่วมค้นหาเป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่ Robbins and Judge (2007) กล่าวว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ใช่มากที่สุดได้แก่ แบบยอมประนีประนอมและความร่วมมือ Nahavandi and Malekzaheh (1999) พบว่า เป็นกระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์การ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ และด้านค่านิยม Thomas and Kilmann (1987) กล่าวว่าวิธีการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้มีระดับที่มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ วิธีบังคับ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า การประนีประนอม วิธีปรองดองและวิธีร่วมมือ

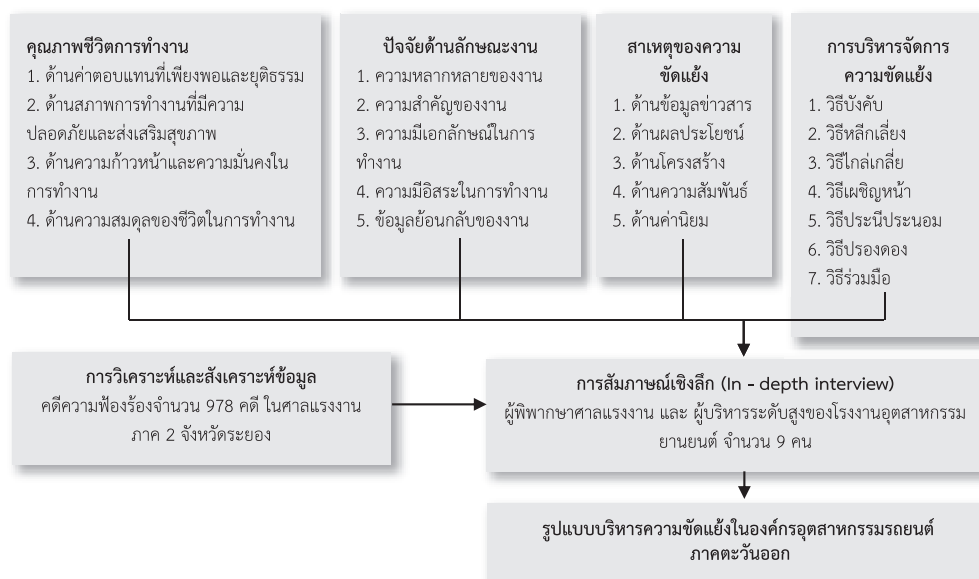
จากที่กล่าวมาแล้วถึงความสำคัญดังกล่าวของ ความขัดแย้งหากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลดีที่สุด จะเป็นประโยชน์ โดยปราศจากการเป็นศัตรูกันและพฤติกรรมการทำลายล้าง การที่จะจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยทักษะและการวินิจฉัยอย่างถูกต้อง มีศิลปะในการจูงใจคนและความอดทน เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม มีรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยหวังว่า การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารโรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมให้ใช้เป็นแนวทางในการระงับหรือยุติความขัดแย้ง อันจะส่งผลให้องค์การน่าอยู่ พนักงานมีความสุข ทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาสาเหตุความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก
3. เพื่อนำเสนอนโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้องและนำมาบูรณาการเพื่อสรุปสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้ การวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์และค่านิยมต่างๆ ในองค์กร รวมถึงศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยความหลากหลาย ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์และความมีอิสระในการทำงาน รวมไปถึงข้อมูลย้อนกลับของงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน และความสมดุลของชีวิตในการทำงาน หลังจากที่เราทราบสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรแล้ว ก็วิเคราะห์ถึงแนวทางการบริหารจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งวิธีการออกได้เป็นหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการบังคับ การเผชิญหน้าหลีกเลี่ยง ไกล่เกลี่ยประนีประนอมและปรองดองเพื่อสร้างความร่วมมือกันเป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนวรรณกรรม ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสังเคราะห์สำนวนคดีการฟ้องร้องคดีแรงงานศาลแรงงานภาค 2 จังหวัดระยอง จำนวน 978 คดี ความ ในจำนวนคดีฟ้องร้องที่ไม่สามารถยอมความกันได้จำนวน 432 คดี และคดีความฟ้องร้องที่ศาลได้ตัดสิน ประนีประนอมจำนวน 546 คดี ในปี 2556-2557 ที่ฟ้องร้องกันและเป็นคดีที่ศาลได้ตัดสินเป็นที่สิ้นสุดลง แล้ว โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งได้ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 280 คดี แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ไปทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพกับผู้พิพากษาและผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 9 คน หลังจากได้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้วก็ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลการวิจัย รวมถึงการจัด ทำข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ในขั้นตอนสุดท้าย

ผลการวิจัย

ปัญหาของความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกของประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า ลูกจ้างไม่ค่อยได้อ่านสัญญาจ้างแรงงานให้เข้าใจเสียก่อนด้วย เหตุว่าอยากได้งานทำหรือในกรณีที่ลูกจ้างถูกบอกเลิกจ้างเนื่องจากทำผิดกฎระเบียบ ทำให้ถูกเลิกจ้าง แต่นายจ้างก็ไม่จ่ายค่าชดเชย ทำให้ได้รับความไม่เป็นธรรม จึงมาฟ้องศาลแรงงาน ความไม่ชัดเจนในการสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจึงเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง การความเข้าใจให้ตรงกัน จะทำให้ปัญหาในเรื่องนี้นี้น้อยลงได้

2. ปัญหาด้านผลประโยชน์ พบว่า การทำงานร่วมกันต้องมีผลประโยชน์ที่เหมาะสมซึ่งกันและกัน ทั้งสองฝ่ายที่เท่าเทียมกัน ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย ถ้าฝ่ายใดเสียผลประโยชน์ก็จะเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นผลประโยชน์ที่เท่าเทียมและมีความเสมอภาคเท่านั้นจึงจะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้

3. ปัญหาด้านโครงสร้าง พบว่า ในการบริหารงานที่ดีจะส่งผลต่อพนักงานหากมีการแบ่งโครงสร้างอย่างเหมาะสม ก็จะลดสาเหตุของความขัดแย้งได้ และเป็นหน้าที่ของนายจ้างที่ต้องปฏิบัติต่อกันช่วยลดความเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงานในเชิงโครงสร้างในด้านผลประโยชน์

4. ปัญหาด้านความสัมพันธ์ พบว่า ถ้าทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีความเคารพซึ่งกันและกันก็จะเกิดการทำงานที่ดีบรรยากาศการทำงานก็ดีขึ้นตามไปด้วย เป็นการร่วมมือกันในด้านผลประโยชน์ ที่ส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลงและรัฐบาลควรกำหนดจุดสมดุลเพื่อให้ลูกจ้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5. ปัญหาด้านค่านิยม พบว่า พนักงานหากอยู่ร่วมกันควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การทำงานจึงจะไปได้ด้วยดีได้ การมีค่านิยมที่เหมาะสม เช่น การเคารพ ให้เกียรติกันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก มีดังต่อไปนี้

1. ด้านวิธีประนีประนอม มีความเหมาะสมเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้เป็นอย่างดีจากการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะสร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับ เคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของทั้ง 2 ฝ่าย

2. ด้านวิธีการไกล่เกลี่ย โดยปกติ คู่กรณีจะเลือกใช้เองในการตกลงใจยอมรับหรือไม่ ทั้ง 2 ฝ่ายควรมีการแจ้งข้อเรียกร้องที่ต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายผลสำเร็จคือการที่สามารถตกลงกันได้ โดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันได้เพื่อความเป็นธรรม

3. ด้านวิธีปรองดอง คือการใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายที่ลูกจ้างและนายจ้างต้องยอมรับว่าเกี่ยวกับผลประโยชน์ ที่สำคัญสภาพแรงงานต้องกระทำอยู่เสมอคือการเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ จะทำให้เกิดข้อตกลงที่มีการแบ่งปันประโยชน์อันเหมาะสม และนำไปสู่แรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้

4. ด้านวิธีให้ทุกฝ่ายร่วมมือ โดยสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันซึ่งจะเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี โดยยืนบนพื้นฐานความเสมอภาคในเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วมกัน

5. ด้านวิธีการหลีกเลี่ยง จะมีความไม่เหมาะสม เพราะทำให้การร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน ที่มีดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ หากไม่ประสบผลสำเร็จ พนักงานจึงจะนัดหยุดงานได้ และสิ่งที่ควรทำคือการหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน หรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน

6. ด้านวิธีเผชิญหน้า มีความไม่เหมาะสม และเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยนายจ้างมักโยกย้าย แต่งตั้งหรือเลิกจ้างลูกจ้าง ยกเลิกประโยชน์ต่างๆ ของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้าง แต่การนัดหยุดงานเป็นกระทำด้วยความรุนแรง โดยการข่มขู่ เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา

7. ด้านวิธีบังคับ มีความไม่เหมาะสมซึ่งตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ ถ้าเป็นกรณีที่มีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์อาจฟ้องศาลให้บังคับได้ ในการเรียกร้อง ผลสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับเรื่องผลประโยชน์เท่านั้น หากข้อพิพาทเกิดขึ้น ถ้าตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดคดีการฟ้องร้องขึ้น

การบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวทางและนโยบายดังต่อไปนี้ (Thomas and Kilmann, 1987)

1. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม จะเกิดประสิทธิผลได้ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสหภาพเพื่อต่อสู้เพื่อสิทธิของพนักงานและจะทำหน้าที่ทั้งด้านการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองควบคู่กันไป ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับและไม่เกิดปัญหาความวุ่นวาย กระบวนการเจรจาต่อรองนี้ ควรอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานที่จะทำให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายมากที่สุด และนำไปสู่การลดความขัดแย้ง

2. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ยเป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะเจรจากันโดยไม่ยึดมั่นกับความเห็นที่แตกต่าง ซึ่งต้องปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอนของกฎหมายโดยเคร่งครัด สำหรับผลสำเร็จคือการที่คู่พิพาทตกลงกันได้ ในการเลือกข้อเสนอที่ให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงในโอกาสที่เหมาะสม ด้วยหรือใช้การเจรจาต่อรองร่วม โดยมีความมุ่งหมายที่จะตกลงกันได้เพื่อความเป็นธรรมในทางอุตสาหกรรม

3. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีปรองดอง คือวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการไม่ยืนยันที่รักษาผลประโยชน์ แต่จะใช้ความร่วมมือกันจากทั้งสองฝ่ายโดยมีกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ได้บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยจะต้องถือปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งการคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องแรงงานเป็นสำคัญมีความชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง

4. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีร่วมมือ ที่ใช้แก้ไขปัญหโดยการร่วมมือและรักษาผลประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยสร้างกระบวนการของทั้งสองฝ่ายทำงานร่วม

กันจะสามารถลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ลงได้ ควรมีการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่างๆ การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน

5. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารพยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะการร่วมเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน มักดำเนินไปด้วยความยากลำบากและเกิดปัญหา อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้ ในการเรียกร้อง เจรจาและไกล่เกลี่ย โดยเฉพาะลูกจ้างเมื่อรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้ว อาจเป็นโทษแก่นายจ้าง เพราะมักเป็นฝ่ายเสนอให้หยุดงานพร้อมกันหรือกระทำการอื่นที่ทำให้นายจ้างเสียหาย ได้รับความกระทบกระเทือน ควรใช้วิธีหลีกเลี่ยงโดยดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม สอดคล้องกับกฎหมาย เพื่อให้สามารถฝ่าฟันเอาชนะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด หลีกเลี่ยงข้อพิพาทเกี่ยวกับการกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากนายจ้างเลิกจ้างหรือกระทำการอันเป็นการกลั่นแกล้งลูกจ้าง เพราะเหตุที่ลูกจ้างเป็นกรรมการหรือสมาชิกของสหภาพแรงงานหรือเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของสหภาพแรงงาน หลีกเลี่ยงการที่คู่กรณีจะต้องนำข้อพิพาทแรงงานเข้าสู่ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยก่อน หากไม่ประสบผลสำเร็จ คู่กรณีจึงจะมีสิทธินัดหยุดงานหรือปิดงานได้ และสิ่งที่ควรทำคือการหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน หรือประโยชน์อื่นของลูกจ้างอันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน

6. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญหน้า เป็นวิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารจะเผชิญหน้าปัญหาโดยตรงเปิดเผยตรงไปตรงมา จนกว่าความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เช่น นายจ้างโยกย้าย แต่งตั้งหรือเลิกจ้างยกเลิกประโยชน์อื่นๆ ของลูกจ้างหรือการที่ สหภาพแรงงานยื่นข้อเรียกร้องเพื่อให้ยอมรับและการเจรจาต่อรองมักต้องมีพลังต่อรองเพื่อให้ฝ่ายยอมรับเสียก่อน โดยมักใช้รูปแบบการนัดหยุดงาน ในการบริหารความขัดแย้ง หากมีการเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติเพื่อเป็นการชี้ขาดในข้อพิพาทแรงงานที่สำคัญ วิธีเผชิญหน้าไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ออกมาเป็นอย่างไร ซึ่งการนัดหยุดงานเป็นเครื่องมือของลูกจ้างที่จะบังคับให้นายจ้างกระทำตามความประสงค์โดยเอาความเดือดร้อนของนายจ้างที่เกิดขึ้นมาใช้เป็นมาตรการในการบังคับ แต่เป็นเรื่องที่ผิดกฎหมายและไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา

7. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีบังคับ เป็นวิธีจัดการความขัดแย้งที่ผู้บริหารใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วเพราะตามกฎหมายไม่สามารถใช้สิทธิทางศาลได้ หรือถ้ามีข้อตกลงกันอยู่แล้ว แต่ผิดข้อตกลง ฝ่ายที่เสียประโยชน์จะฟ้องศาลให้บังคับได้ ซึ่ง สหภาพแรงงานมักหาโอกาสเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการได้ตามภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้นมาก การใช้วิธีบังคับจะรวมการชี้ขาดจากศาลคณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง โดยการบังคับข้อพิพาทแรงงานมักเกี่ยวกับผลประโยชน์ อันเกิดจากการเรียกร้อง เป็นหลักการบริหารความขัดแย้ง หากข้อพิพาทแรงงานเมื่อการเจรจาต่อ

รองไม่ประสบผลสำเร็จ ก็จะเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น แต่ละฝ่ายอาจใช้อำนาจในการเจรจาต่อรองกดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมตกลงด้วยวิธีการต่างๆ หากการเจรจา ถัดตกลงกันไม่ได้ จะทำให้เกิดการปิดงานหรือนัดหยุดงานตามมาและลูกจ้างมักเสียเปรียบในทางกฎหมายเพราะได้ตกลงด้วยความสมัครใจ ความจำยอม พร้อมใจ เป็นส่วนใหญ่โดยหลักการของกฎหมายที่บังคับให้กิจการจะต้องทำตามเงื่อนไข ที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน และให้ต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น

อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารความขัดแย้งในองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์ภาคตะวันออกพบว่าสาเหตุความขัดแย้งในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่ภาคตะวันออก มีทั้งหมด 5 ด้านได้แก่ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม สอดคล้องกับ Chung and Magginson (1981) ที่พบว่าสาเหตุที่สำคัญมากที่สุดคือ ด้านข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารไม่ชัดเจนถือได้ว่าเป็นการสื่อสารที่ล้มเหลว รองลงมา คือ ผลประโยชน์ที่ไม่มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย เช่นนายจ้างไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการอบรม การเลื่อนตำแหน่ง เช่นเดียวกับ Nahavandi and Malekzadeh (1999) ที่มองว่า กระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์การประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์ และด้านค่านิยม ในขณะที่การบริหารความขัดแย้งจากผลการวิจัยพบว่า สามารถแบ่งวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งออกได้เป็นหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการบังคับ การเผชิญหน้าหลีกเลี่ยง ไกล่เกลี่ยประนีประนอมและปรองดองเพื่อสร้างความร่วมมือกัน สอดคล้องกับ Thomas and Kilmann (1987) ที่กล่าวว่า การจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อให้มีระดับที่มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 7 วิธี ได้แก่ วิธีบังคับ วิธีการหลีกเลี่ยง วิธีไกล่เกลี่ย วิธีเผชิญหน้า การประนีประนอม วิธีปรองดองและวิธีร่วมมือ เช่นเดียวกับ Barsky (2000) ที่พบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งที่ได้ผล คือ ควรมีการประชุมชี้แจง การปฐมนิเทศ การปรับความเข้าใจ การกำหนดโครงสร้างให้ชัดเจน การใช้ระบบคุณธรรม การกำหนดค่านิยมและร่วมค้นหาเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Johnson and Johnson (1987) ที่มองว่า การบริหารความขัดแย้งในองค์การควรใช้การประนีประนอม และการไกล่เกลี่ย เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ใช้วิธีการปรองดอง และให้ความร่วมมือสำหรับวิธีการหลีกเลี่ยง เผชิญหน้า และการบังคับ ไม่จำเป็นอย่างยิ่ง ไม่สมควรนำมาใช้สำหรับการนำเสนอ นโยบายการบริหารความขัดแย้งในองค์การของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกในแต่ละด้าน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. ต้องมีการเสริมความเข้มแข็งให้กับสหภาพให้ส่งเสริมความยุติธรรมและความเท่าเทียมอย่างความเที่ยงธรรม ใช้การประนีประนอมให้มากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างและมีการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรองร่วมกัน
2. ต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับที่จะไม่สร้างปัญหาความวุ่นวาย มีกระบวนการเจรจาต่อรองทั้งจากฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างว่าต้องการอย่างไร เช่น ต้องการได้ค่าจ้างเพิ่ม ต้องการให้ปรับปรุงสถานที่ทำงาน เป็นต้น
3. การบริหารความขัดแย้งด้วยวิธีการประนีประนอมต้องสอดคล้องกับกฎหมายแรงงานให้มากที่สุด เช่น มีการจ่ายค่าจ้างตามค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น หรือสวัสดิการ เป็นต้น มีความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรีของพนักงานที่จะนำไปสู่การลดความขัดแย้ง
4. ผู้บริหารควรใช้วิธีไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้ง โดยให้สหภาพแรงงานทำหน้าที่ดำเนินการแทนลูกจ้าง เพราะมีความรู้ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งในการเรียกร้อง การเจรจา ตลอดจนการตกลงใดๆ มักจะได้ผลดีกว่าลูกจ้างทั่วไปดำเนินการเอง และจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัด
5. ผู้บริหารควรใช้วิธีปรองดอง ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ที่บัญญัติถึงสิทธิและหน้าที่ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างโดยจะต้องถือปฏิบัติเป็นสำคัญที่ได้รับรู้ไว้อย่างชัดเจนถึงบทบาทของทุกฝ่ายถูกต้อง ตลอดจนการปรับเพิ่มค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ อย่างเพียงพอต่อความจำเป็นและความต้องการของลูกจ้าง โดยนายจ้างต้องยอมรับเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น
6. ควรใช้วิธีร่วมมือโดยการจัดประชุมผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน พนักงานทั้งหมดมีการออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่างๆ การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงาน และควรเน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานให้ เห็นว่ามีเหตุผล และความจำเป็นอย่างไร เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น
7. ให้ความสำคัญกับทุกฝ่าย เป็นกลยุทธ์ในการร่วมมือต่อรองในปัญหาการจ้างงานให้เกิดเป็นรูปธรรม
8. หลีกเลี่ยงการกระทำอันไม่เป็นธรรมเพื่อกำหนดหรือปรับปรุงแก้ไขข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องเงื่อนไขการจ้าง ค่าจ้าง สวัสดิการผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานอื่นๆ
9. การเผชิญหน้า ก็ต้องใช้การเจรจาหาข้อยุติ เป็นการค้นหาและแสดงข้อเท็จจริง เพื่อเป็นการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน การข่มขู่ การนัดหยุดงาน เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายไม่ได้รับความคุ้มครองตามพระราชบัญญัติและมีความผิดทั้งทางแพ่งและอาญา ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายควรหลีกเลี่ยง

10. การใช้วิธีบังคับควรให้ศาลหรือหรือไตรภาคีซึ่งประกอบด้วยบุคคลสามฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายกลางหรือฝ่ายรัฐ คณะกรรมการฝ่ายนายจ้าง และคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้าง ร่วมกันชี้ขาดเท่านั้น จึงจะทำให้การเรียกร้องสำเร็จลงได้และทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาดนั้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคดีแรงงานในศาลแรงงานภาค 2 ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรนำไปประยุกต์ใช้กับคดีในศาลยุติธรรมอื่นๆ เช่น ศาลแพ่งหรือศาลอาญา เพื่อให้สามารถเข้าใจบริบทของศาลยุติธรรมของไทยในหลายมิติบนพื้นฐานของบริบทที่แตกต่างกัน ในขณะที่รูปแบบการดำเนินการวิจัย ก็ควรที่จะเพิ่มเติมในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้งานวิจัยมีความแม่นยำและน่าสนใจมากขึ้น ในส่วนสถิติในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) เพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยหลายปัจจัย หรืออาจใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อหาโมเดลใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

References

- Azar, E. (1990). *The Management of Protracted Social Conflict: Theory and Cases*. Aldershot: Dartmouth.
- Barsky, A. E. (2000). *Conflict Resolution for the Helping Professions*. Belmont, CA: Brooks/Cole-Wadsworth.
- Blalock, Jr., H.M. (1989). *Power and conflict: Toward a general theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Costantino, C. A., and Merchant, C. S. (1996). *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Chung, K. H., and Megginson, L. C. (1980). *Organization behavior: Developing managerial skill*. New York: Harpers & Row.
- Johnson, D.W., and Johnson, R.T. (1987). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book.

- Nahavandi, A., and Malekzaheh, A. (1999). *Organizational Culture in the Management of Mergers*. Westport: Quorum Books.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2016). *Define SMEs*. [Online]. Retrieved May 16 2016 from <http://www.sme.go.th>
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2007). *Principles of organizational behavior*. (13th ed). New Jersey: Pearson Education.
- The Thai Automotive Industry Association. (2016). *Thai Automotive Industry*. [Online]. Retrieved; March 23, 2016 from <http://library.dip.go.th/multim5/News/2559/N07989.pdf>
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. (1987). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Interest*. New York: X/COM Incorporated.